

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016



ENTRETIEN AVEC JEAN-DOMINIQUE SENARD		2		
1 / MICHELIN EN BREF	RFA	5	5 / MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES	141
1.1 Ambitions 2020		6	5.1 Renseignements sur la Société	142
1.2 Profil		16	5.2 Données boursières	143
1.3 Chiffres clés		17	5.3 Relations avec les actionnaires	145
1.4 Organigramme juridique simplifié		21	5.4 Documents accessibles au public	146
1.5 Histoire et évolution de la Société		22	5.5 Informations complémentaires concernant le capital	146
1.6 Sites		23		
1.7 Facteurs de risques		26		
1.8 Gouvernance		27		
2 / LE RAPPORT DE GESTION	RFA	28	6 / INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES 2016	RFA 159
2.1 Les marchés du pneumatique		30	6.1 Informations sociales	160
2.2 Évolution des ventes nettes		37	6.2 Informations sociétales	179
2.3 Commentaires sur le compte de résultat consolidé		41	6.3 Informations environnementales	186
2.4 Commentaires sur le bilan consolidé		49	6.4 Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	203
2.5 Commentaires sur les flux de trésorerie consolidés		54		
2.6 Retour sur capitaux investis (ROCE)		56		
2.7 Information sur les tendances		57		
2.8 Faits marquants		58		
2.9 Facteurs de risques		61	7 / ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	RFA 205
2.10 Contrats importants		71	7.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2016	206
2.11 Changement de contrôle		71	7.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	274
2.12 Informations sur les délais de paiement		71		
2.13 Changements significatifs de la situation financière ou commerciale		71		
2.14 Répartition du capital et des droits de vote		72	8 / COMPTES ANNUELS	275
2.15 Informations publiées au titre de la loi Grenelle 2		72	8.1 Commentaire sur les comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin	RFA 276
			8.2 Comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin	RFA 277
			8.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	290
			8.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	291
			8.5 Variation des capitaux propres	292
			8.6 Tableau des affectations du résultat de l'exercice 2016	292
			8.7 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	293
3 / CHIFFRES CLÉS		73	9 / INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	295
3.1 Marchés		74	9.1 Personne responsable	RFA 296
3.2 Ventes		76	9.2 Contrôleurs légaux des comptes	296
3.3 Résultats		78	9.3 Incorporation par référence des comptes 2014 et 2015	RFA 297
3.4 Secteurs opérationnels		80		
3.5 Structure des coûts		83	10 / ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 19 MAI 2017	299
3.6 Flux de trésorerie et bilan		88	10.1 Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions	300
3.7 Chiffres clés et données consolidées sur 5 ans		92	10.2 Rapport du Conseil de Surveillance	310
			10.3 Rapports des Commissaires aux Comptes	317
4 / GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE		94	11 / TABLES DE CONCORDANCE	319
4.1 Composition des organes d'administration, de Direction et de surveillance		96	11.1 Table de concordance du rapport de gestion Code de Commerce	320
4.2 Fonctionnement des organes d'administration, de Direction et de surveillance		104	11.2 Table de concordance responsabilité sociale, sociétale et environnementale	321
4.3 Rémunérations des organes de Direction et de surveillance		109	11.3 Table de concordance du Document de Référence	323
4.4 État récapitulatif des opérations sur les actions Michelin réalisées par les mandataires sociaux, les Associés Commandités et leurs proches au cours de l'année 2016		124		
4.5 Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société		125		
4.6 Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil de surveillance		140		

RFA

Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

20 16



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 7 mars 2017 conformément à l'article 212-13 de son Règlement Général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été rédigé par l'émetteur et engage la responsabilité de son signataire.

ENTRETIEN

Jean-Dominique Senard

Président du Groupe Michelin

"ÊTRE LE LEADER DE LA MOBILITÉ DURABLE EST NOTRE RAISON D'ÊTRE DEPUIS TOUJOURS"

QUEL BILAN FAITES-VOUS DE L'ANNÉE 2016 ?

Nous avons réalisé de bons résultats et atteint l'ensemble de nos objectifs. Je souhaite ici remercier tous les salariés, dont l'engagement et le professionnalisme ont permis ces résultats. Notre croissance en volume a atteint 2,1 %, supérieure à celle de nos marchés pour toutes nos lignes de produits, y compris pour les pneus destinés aux poids lourds, aux engins de génie civil et aux machines agricoles qui ont connu des marchés en retrait.

Notre croissance a été rentable dans un contexte de baisse de prix des marchés. Malgré un effet de change négatif, le résultat opérationnel croît de près de 5 % pour atteindre 2,7 milliards d'euros, soit 12,9 % des ventes nettes.

Elle repose notamment sur la force de la marque MICHELIN, soutenue par une innovation produits et services dynamique que nos clients apprécient, mais aussi sur le succès des gammes intermédiaires déployées sur tous les segments pour contrer nos concurrents. Elle témoigne enfin de notre capacité à mieux satisfaire la demande de nos clients grâce à une réactivité commerciale et industrielle renforcée.

Les efforts de tous pour réduire les coûts et améliorer notre gestion quotidienne ont livré les gains de 1,2 milliard d'euros attendus de notre plan de compétitivité 2012-2016 et ainsi contribué à la génération d'un bon niveau de trésorerie : le cash

VOUS ÉVOQUEZ SOUVENT LA TRANSFORMATION DE MICHELIN. QUELLES SONT VOS PRIORITÉS ?

Pour maintenir notre leadership dans la mobilité durable, nous avons quatre axes de transformation.

Le premier est de placer les clients au centre de nos préoccupations afin de satisfaire leurs besoins plus précisément et plus vite et de faire la différence non seulement par nos produits, mais par la qualité de service et d'expérience que nous apportons.

Notre second axe est la numérisation de nos activités, pour renforcer la proximité avec nos clients et enrichir nos interactions avec eux, permettre de faciliter le partage, la coopération et l'accès à la formation pour tous nos employés, pour assister nos agents de production dans l'ensemble de leurs activités.

La simplification de nos modes de fonctionnement est notre troisième axe de transformation. Dans un monde plus complexe et plus volatile, il faut une grande agilité dans la



flow libre dépasse 1 milliard d'euros. L'endettement net reste modéré : 9 % des fonds propres contre 11 % un an plus tôt.

Notre bénéfice net dépasse 1,66 milliard d'euros. Cela nous permet de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017 la distribution d'un dividende de 3,25 euros par action contre 2,85 euros au titre de l'exercice précédent, soit un taux de distribution de notre résultat net hors éléments non récurrents de 36,5 %.

Nous avons achevé notre programme de rachat d'actions de 750 millions d'euros sur 2015 et 2016 et annulé 4,5 % du capital de Michelin conformément aux engagements pris à l'égard de nos actionnaires. Nous avons aussi réalisé un nouveau programme d'actionariat salarié, une opération que nous renouvellerons désormais tous les deux ans afin d'associer les salariés aux performances obtenues grâce à leur engagement.

décision et dans l'action. Nous devons rester le plus simple possible pour l'assurer.

Notre quatrième axe est la responsabilisation à tous les niveaux pour rendre chacun acteur de la transformation du Groupe. Nous donnons aux équipes sur le terrain une autonomie totale pour atteindre un objectif donné dans un cadre fixé par le Management. À elles de trouver des solutions et de s'organiser. Les managers retrouvent ainsi leur rôle de conseil, de développement des personnes et de formation des équipes. Cette transformation est effective dans plusieurs activités avec des résultats très positifs qu'il s'agisse de motivation et d'épanouissement au travail, de performances ou de climat social. C'est grâce à la responsabilisation que les accords de compétitivité et de flexibilité qui permettent de pérenniser nos usines françaises sont conclus.

QUELLES SONT LES PERSPECTIVES DU GROUPE POUR 2017 ET AU-DELÀ ?

2017 devrait être une nouvelle année de progression, en ligne avec nos objectifs 2020 qui visent un résultat opérationnel courant de plus de 3 milliards d'euros et un *cash flow* libre structurel supérieur à 1,4 milliard d'euros.

Les marchés devraient rester proches des tendances observées sur la fin de 2016, avec en particulier une reprise du marché minier. En revanche, nous devons faire face à une augmentation des coûts des matières premières estimée aujourd'hui à 900 millions d'euros. Pour défendre nos marges, nous avons annoncé des hausses de prix jusqu'à 8 %.

Dans cet environnement, nous visons une croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés, et un résultat opérationnel sur activités courantes hors effets de change au moins égal à celui de 2016.

Pour l'avenir, je suis très confiant. Nous avons de solides perspectives de croissance : les besoins de mobilité vont continuer d'augmenter notamment en Inde, en Chine, en Afrique.

Sur l'horizon 2015-2020, nous voulons accroître de 20 % le chiffre d'affaires de notre division pneumatiques. La forte demande de pneus de grandes dimensions, les nouvelles motorisations hybrides et électriques, le véhicule connecté et autonome sont autant d'évolutions qui valorisent la technologie intégrée dans le pneu. C'est très favorable à Michelin qui a toujours fait de l'innovation un pilier de sa stratégie et qui s'est doté d'un outil unique au monde avec son nouveau

centre mondial de recherche et de technologies de Ladoux à Clermont-Ferrand.

Nous voulons aussi doubler les ventes de nos activités Services et Solutions destinées à nos clients entreprises, afin de leur proposer des offres leur permettant de mieux gérer leur flotte de véhicules, et tripler celles des Expériences de mobilité, des activités de plus en plus mobiles et digitales comprenant les cartes et les services d'itinéraires, les guides et les réservations de restaurant, renforcées en 2016 par l'achat du leader européen *Bookatable*.

Nous voulons enfin valoriser et conforter notre avance dans les matériaux de haute technologie et leur mise en œuvre, en particulier dans l'impression additive 3D métal et dans les biomatériaux qui préparent l'après pétrole et participent à notre engagement pour la mobilité durable.

Nous poursuivons parallèlement nos efforts de compétitivité avec un objectif de 1,2 milliard d'euros de gains sur 2017-2020. Cet effort s'accompagne d'un programme d'innovations sociales et d'investissements dans les technologies de pointe, afin de démontrer qu'il est possible de produire dans les pays matures de manière compétitive. Nous avons déjà conclu un certain nombre d'accords de compétitivité en Europe pour réduire l'écart de 10 à 15 % avec nos concurrents.

Un avenir où nous continuerons à innover, progresser, ouvrir de nouvelles voies pour vivre ensemble l'aventure d'une meilleure mobilité pour tous.

COMMENT CONCILIEZ-VOUS LES AMBITIONS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU GROUPE, SES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET SES OBJECTIFS ÉCONOMIQUES ?

Être le leader de la mobilité durable est notre raison d'être depuis toujours, même si le vocabulaire était différent il y a 125 ans. Mais ce qui nous anime n'a pas changé : la passion pour l'innovation, pour la qualité et le développement de chacun. Nous voulons être durables et performants dans toutes nos activités et toutes nos responsabilités. Notre stratégie découle de notre Raison d'être et intègre nos ambitions de développement durable.

Ainsi, nous préparons l'avenir de la mobilité durable : par exemple nos gammes de pneus apportent plus de performances avec moins de matières premières et permettent des économies de carburant. Nos offres de Services & Solutions, dont nous attendons une croissance de 100 % d'ici 2020, s'appuient sur

le pneu connecté qui permet aux professionnels de gagner en productivité et de mieux préserver l'environnement.

Les matériaux de haute technologie, au cœur de la performance de nos pneus, sont aussi au centre de notre politique d'économie circulaire, fondée sur l'éco-conception, le rechapage, le recyclage et les bio-matériaux.

Nos objectifs économiques participent de la même démarche globale de prise en compte des ambitions de développement durable : l'accélération des gains de compétitivité se fonde sur le dialogue social, la responsabilisation et l'autonomie des équipes de terrain. Enfin, nos décisions d'investissement intègrent un prix interne du carbone, pour nous amener à prendre les meilleures décisions en termes d'environnement.

QUE FAITES-VOUS POUR QUE CETTE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE SOIT PRISE EN COMPTE ET INTÉGRÉE AUX OBJECTIFS DE TOUS LES EMPLOYÉS ?

La part variable des rémunérations prend en compte l'évolution des indicateurs dans ce domaine. L'indicateur Michelin Total Performance, qui évalue notamment la performance énergétique et l'empreinte carbone d'un nouveau pneu, incite la direction de la Recherche et de l'Industrialisation à associer résistance, longévité et légèreté.

Comme par exemple le MEF (Michelin site environnemental Footprint) qui mesure de façon très complète l'empreinte environnementale de chaque site de production. Quant au Total Case Incident Rate qui évalue la sécurité au travail, il concerne tous les sites, toutes les fonctions et tous les collaborateurs.

COMMENT PASSER D'UN MODÈLE DE PRODUCTEUR DE PNEUS À UN MODÈLE DE FOURNISSEUR DE MOBILITÉ ?

QUELS MOYENS CONSACREZ-VOUS À CETTE TRANSFORMATION ?

Michelin est déjà un fournisseur de mobilité pour les compagnies aériennes, les exploitants miniers, les flottes de poids lourds, qui lui confient la gestion de leurs pneumatiques et que nous facturons à l'atterrissage, à la tonne transportée ou au kilomètre parcourus. Avec la révolution numérique, le pneu, qui relie le véhicule au sol, devient un capteur de données très important.

Nous avons créé Michelin Solutions en Europe, une activité que nous avons élargie à l'Amérique du Nord, puis à l'Amérique du Sud avec l'acquisition en 2014 de Sascar, société spécialisée dans la gestion digitale de flottes de véhicules au Brésil. La technologie nous permet d'enrichir nos services en Europe, en Amérique du Nord, en Chine et d'apporter à nos clients professionnels des solutions pour améliorer leurs performances.

Dans la vente de pneus en ligne, nous avons pris une participation dans Allopneus en France et acquis Blackcircles.com au Royaume-Uni. Cela nous apporte de nouvelles compétences.

Michelin est également fournisseur de mobilité quand il procure à ses clients des produits et services d'aide au voyage

à travers ses activités Cartes & Guides numériques et papier. Dans ce domaine, Michelin entend tripler son chiffre d'affaires et apporter à ses clients une expérience unique de la mobilité, avant, pendant et après leur voyage.

Nous avons aussi créé ou pris des participations dans des incubateurs en Europe, aux États-Unis, en Chine, en Afrique. Nous nous rapprochons ainsi de *start-up* et de modèles innovants dans les services de mobilité. Parmi les *start-up* que nous soutenons, plusieurs ont été créées par des collaborateurs de Michelin. Nous avons un système interne très riche et très stimulant pour encourager l'innovation participative et la faire grandir.

"NOUS AVONS UN SYSTÈME INTERNE TRÈS RICHE ET TRÈS STIMULANT POUR ENCOURAGER L'INNOVATION PARTICIPATIVE ET LA FAIRE GRANDIR."

LES AUTORITÉS STIPELLENT GÉNÉRALEMENT DE CHANGER SES PNEUS LORSQUE L'ÉPAISSEUR DE LA GOMME ATTEINT 1,6 MM. CERTAINS ESTIMENT QU'UN SEUIL DE 3 MM ASSURERAIT UNE MEILLEURE SÉCURITÉ. CELA CONDUIRAIT À DES CHANGEMENTS DE PNEUS PLUS FRÉQUENTS ET POURTANT MICHELIN N'Y EST PAS FAVORABLE. POUVEZ-VOUS PRÉCISER VOTRE POSITION ?

L'ambition de Michelin est d'être un leader de la mobilité durable. Nous ne jouons pas le jeu de l'obsolescence programmée. Contrairement à ce qu'on entend trop souvent, il n'y a pas d'opposition entre sécurité et environnement. On peut très bien les concilier : les technologies existent et elles sont disponibles. L'un des meilleurs moyens de s'en assurer serait de tester la sécurité des pneus non pas quand ils sont neufs, mais à l'état usé. Cela rehausserait les performances de toute la catégorie au bénéfice des consommateurs.

Changer les pneus à 3 mm plutôt qu'à 1,6 entraînerait une consommation supplémentaire de l'ordre de 400 millions de

pneumatiques par an dans le monde, soit 35 millions de tonnes de CO₂ émises en plus chaque année, alors qu'on peut l'éviter.

À chacun de prendre ses responsabilités au regard de la sécurité et de l'environnement. C'est ce que nous faisons chez Michelin en concevant des pneus qui durent le plus longtemps possible afin d'économiser les matières premières, et nous veillons au maintien de leurs performances dans la durée. Un pneu Michelin conserve des performances élevées jusqu'à son usure maximale, et d'abord en matière de sécurité : nous en prenons l'engagement auprès de nos clients.

NOUS ALLONS PASSER DE 800 MILLIONS À 1,6 MILLIARD DE VÉHICULES. COMMENT PRENEZ-VOUS EN COMPTE LE DÉFI DE LA QUALITÉ DE L'AIR DANS UN MONDE DE PLUS EN PLUS URBANISÉ ?

De plusieurs façons. Tout d'abord, nous diminuons la consommation des véhicules à motorisation thermique et donc les émissions de CO₂ et de particules en réduisant la résistance au roulement des pneus. Celle-ci représente environ 20 % de l'énergie consommée par un véhicule classique. En 20 ans, nous l'avons diminué de 50 % et nous visons une nouvelle réduction de 30 % à l'horizon 2020 et de 50 % en 2030, par rapport à 2005.

Nous participons aussi aux progrès de la mobilité électrique avec des pneus qui améliorent l'autonomie des véhicules et la conception de piles à combustible qui l'allongent encore, sans autre émission que de la vapeur d'eau.

Michelin Solutions forme les chauffeurs à l'éco conduite. ViaMichelin aide les conducteurs à éviter les bouchons. Nous

assurons la maintenance et la gestion des pneumatiques de flottes de bus, ce qui réduit la pollution en centre ville. C'est le cas dans plusieurs villes chinoises. En Chine toujours, nous facilitons le covoiturage pour les trajets urbains à travers une filiale dédiée.

Enfin, nous organisons depuis 1998 le sommet mondial de la mobilité durable pour promouvoir les progrès dans ce domaine. Le Michelin Challenge Bibendum, qui devient Movin'on by Michelin tiendra sa 13^e édition à Montréal en juin 2017 : c'est le seul événement mondial à rassembler grandes entreprises, PME, *start-up*, scientifiques, décideurs publics et ONG, pour proposer des solutions de mobilité durable, en particulier dans les villes, qui concentrent la majorité de la population mondiale.

1

MICHELIN EN BREF

1.1	AMBITIONS 2020	6
1.1.1	Enjeux : quelle mobilité pour demain ?	6
1.1.2	Être à la fois un leader de la mobilité durable et une des entreprises les plus innovantes, responsables et performantes	7
1.1.3	Quatre domaines de création de valeur	8
1.1.4	Quels sont nos atouts ?	9
1.1.5	Une puissance d'innovation au service des clients	10
1.1.6	Notre stratégie de croissance	11
1.1.7	Une compétitivité renforcée	12
1.1.8	Avancer Ensemble	13
1.1.9	Avancement des Ambitions 2020	14
1.2	PROFIL	16
1.2.1	Un portefeuille de marques complet	16
1.2.2	Des produits et des services de confiance	16
1.2.3	Une organisation efficace	16
1.3	CHIFFRES CLÉS	17
1.3.1	Performance financière	17
1.3.2	Information sociale et environnementale	18
1.4	ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ	21
1.5	HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ	22
1.6	SITES	23
1.6.1	68 sites de production dans 17 pays	23
1.6.2	Autres propriétés immobilières significatives	25
1.7	FACTEURS DE RISQUES	26
1.8	GOVERNANCE	27
1.8.1	Organes de Direction : le Président de la Gérance et le Comité Exécutif du Groupe	27
1.8.2	Organe de contrôle : le Conseil de Surveillance	27



OFFRIR À CHACUN UNE MEILLEURE FAÇON D'AVANCER

Parce que nous croyons que la mobilité est un fondement du développement humain, nous innovons avec passion pour la rendre toujours plus sûre, plus efficace, plus respectueuse de l'environnement. La qualité sans compromis est notre engagement et notre priorité au service de nos clients.

Parce que nous croyons au développement personnel de chacun d'entre nous, nous voulons donner à tous les moyens d'exprimer le meilleur d'eux-mêmes et nous voulons faire une richesse de nos différences.

Fiers de nos valeurs de respect des clients, des personnes, des actionnaires, de l'environnement et des faits, nous vivons ensemble l'aventure d'une meilleure mobilité pour tous.

Acteur de référence sur tous les marchés du pneu et des services liés aux déplacements, le Groupe conduit une stratégie de croissance mondiale, durable et rentable.

En 2016, Michelin confirme sa capacité à structurellement générer du cash et à créer de la valeur.

- ▶ 111 700 employés (105 700 en équivalents temps plein).
- ▶ Ventes nettes : 20,9 milliards € ; résultat opérationnel sur activités courantes : 2,7 milliards €.
- ▶ 68 sites de production dans 17 pays.
- ▶ Une présence commerciale dans 170 pays, près de 14,0 % du marché mondial du pneu*.

De plus, le Groupe poursuit en 2016 les Ambitions qu'il s'est fixé à l'horizon 2020, qui allient performance et responsabilité.

1.1 AMBITIONS 2020

Michelin accélère son développement pour tirer profit de la forte croissance des nouveaux marchés et de la généralisation attendue des pneus plus respectueux de l'environnement dont il est le leader mondial*.

Le Groupe allie performance et responsabilité pour engager une nouvelle étape de conquête en contribuant à construire une mobilité routière durable.

1.1.1 ENJEUX : QUELLE MOBILITÉ POUR DEMAIN ?

Dans un monde toujours plus ouvert, le transport des biens ne cesse de croître, les personnes souhaitent se déplacer davantage, de façon plus sûre. Le nombre de véhicules pourrait ainsi doubler pour dépasser 1,5 milliard à l'horizon 2030. Mais avec la raréfaction des énergies fossiles, le changement climatique, la dégradation de l'environnement et l'urbanisation – plus de 60 % des 8,2 milliards d'habitants de 2030 vivront dans des villes – l'industrie automobile s'est engagée dans une formidable évolution. L'enjeu : une mobilité routière plus sobre, plus propre, plus sûre, plus durable et capable de tirer pleinement parti des technologies de l'information.

1.1.1 a) Une mobilité plus sûre

Première cause de mortalité des jeunes, la circulation routière tue chaque année 1,2 million de personnes et en blesse 50 millions. Les pays en développement sont les plus durement frappés.

1.1.1 b) Une mobilité plus propre

Le transport routier représente 18 % des émissions de CO₂ d'origine fossiles générées par l'activité humaine. La part des pneus s'élève à 4 % : elle est due au carburant consommé pour vaincre leur

résistance au roulement. Cela peut représenter un plein sur cinq pour une voiture et un sur trois pour un poids lourd. Pour limiter à 2 °C la hausse moyenne des températures en 2100⁽¹⁾, il faudrait diviser par deux les émissions de CO₂ d'ici 2050⁽²⁾, alors que l'on s'attend sur la même période au doublement du nombre de véhicules et de kilomètres parcourus.

Les encombrements, le bruit et la pollution menacent aussi la qualité de vie dans toutes les grandes villes du monde.

1.1.1 c) Une mobilité plus sobre et plus économe

L'ensemble des transports consomme plus de 60 % de la production pétrolière mondiale. Plus rare, le pétrole est un enjeu géostratégique majeur, comme le sont également les autres énergies et les matières premières non renouvelables. En 2016, le coût des matières premières consommées par la production a représenté 21 % des ventes nettes de Michelin. Optimiser leur consommation est impératif pour préserver ces ressources sur le long terme et maintenir le prix des pneus à un niveau acceptable. L'enjeu est d'y parvenir en assurant un meilleur niveau de performances aux utilisateurs.

* Source : estimation Groupe.

(1) Par rapport à la période préindustrielle.

(2) Par rapport à 2008.

1.1.1 d) Une mobilité connectée

La mobilité est aujourd'hui un système de connexion des personnes et des biens. Elle intègre bien évidemment la localisation, l'organisation des déplacements des biens et des personnes, la transmission des informations techniques pour anticiper les opérations de maintenance mais aussi la mise en relation entre l'utilisateur et les activités de services ou de loisir.

1.1.1 e) Une mobilité plus durable

Compte tenu de la croissance des zones urbaines et de la demande pour une mobilité plus accessible, plus facile et plus saine, en particulier dans les villes où se concentrent les plus grands défis économiques, sociaux et environnementaux, l'enjeu est d'inventer de réelles expériences positives de mobilité tant pour les personnes que pour les biens et non plus de gérer le quotidien.

1.1.2 ÊTRE À LA FOIS UN LEADER DE LA MOBILITÉ DURABLE ET UNE DES ENTREPRISES LES PLUS INNOVANTES, RESPONSABLES ET PERFORMANTES

Désireux d'être une entreprise à la fois performante et responsable, Michelin s'est fixé six grandes ambitions à l'horizon 2020, définies en 2013, avec des objectifs chiffrés. Elles se traduisent par des engagements dans les trois domaines de l'économie, de la société et de l'environnement. Chaque ambition met l'accent sur des performances mesurables et alignées sur la stratégie du Groupe. Déployées dans l'ensemble du Groupe, ces six ambitions pour 2020 ont pour objectif de faire de Michelin un leader mondial en matière de mobilité durable et l'une des entreprises les plus innovantes, responsables et performantes dans l'exercice de toutes ses responsabilités : économiques, environnementales, sociales et sociétales.

Michelin, adhérent du Pacte Mondial des Nations Unies et partenaire engagé de la COP21 en novembre 2015, a profité de l'occasion pour réaffirmer son action en faveur du développement durable. À terme, Michelin s'engage à réduire de 20 % son empreinte carbone, y compris celle liée à l'utilisation de ses pneus d'ici 2030, et diviser par deux les émissions de CO₂ de ses usines d'ici 2050, en privilégiant le recours aux énergies renouvelables. Enfin Michelin met en place des programmes ambitieux de plantation d'hévéas accompagnés de reforestation équivalente en forêts d'origine.

1. Clients : renforcer la satisfaction de nos clients

À l'horizon 2020, 100 % des groupes de clients ciblés sont au niveau de satisfaction (Net Promoter Score) visé par le Groupe.

2. Bien-être et développement des personnes : favoriser l'accomplissement des collaborateurs

- Atteindre et conserver un taux d'engagement des employés du Groupe de 85 %.
- Améliorer encore la sécurité au travail et atteindre un taux TCIR (*Total Case Incident Rate*) inférieur à 2 pour l'ensemble du Groupe.
- Avoir 75 % des postes de management occupés par des employés issus de la mobilité interne, reflétant la diversité toujours croissante du Groupe.
- Intégrer 30 % de femmes dans l'ensemble du management⁽¹⁾.
- Compter dans les zones de croissance 80 % des top managers issus des zones de croissance.

3. Résultats financiers : avoir une performance robuste

- Disposer d'un *cash flow* libre structurel supérieur à 1,4 milliard € par an à compter de 2020.
- Atteindre, à compter de 2020, un retour sur capitaux investis (ROCE) après impôts égal ou supérieur à 15 % à périmètre constant, hors goodwill.

4. Performance de nos produits : innover pour renforcer le leadership de nos produits et services

- Améliorer d'au moins 10 % la performance totale de nos produits par rapport à 2010, tout en réduisant le besoin de matières premières.
- 3 milliards de litres de carburant économisés sur la durée de vie des pneus et 8 millions de tonnes de CO₂ évités grâce aux progrès de nos produits, par rapport à 2010.
- Contribuer au développement de l'économie circulaire, avec 30 % de matériaux renouvelables ou issus du recyclage, dans la fabrication des pneumatiques.

5. Industrie responsable : devenir une référence

- Réduire de 50 % l'empreinte environnementale de nos sites mesurée par le MEF (Michelin site Environmental Footprint) en améliorant notamment de 38 % par rapport à 2005 notre efficacité énergétique.
- Promouvoir une logistique responsable et réduire de 10 % ses émissions de CO₂.
- Évaluer les 400 principaux fournisseurs du Groupe dans le domaine du développement durable, les inciter à progresser et les accompagner pour que 70 % d'entre eux atteignent le niveau "confirmé" des standards de Michelin.

6. Communautés locales : contribuer au développement des communautés locales et à une mobilité plus durable

- Déployer dans 100 % des sites Michelin le programme d'implication dans la vie locale, selon les règles définies en 2013.
- Encourager l'implication des employés dans la société avec 30 000 jours de travail par an consacrés à des actions en faveur des communautés.
- Contribuer avec Michelin Développement, à la création de 2 000 emplois locaux chaque année.
- Renforcer nos actions en faveur de la sécurité routière, en particulier en formant les nouveaux conducteurs dans les pays émergents.
- Favoriser une mobilité économe en énergie et en émissions, notamment en ville.

Intégrées à tous les projets, relayées à toutes les équipes du Groupe, les Ambitions 2020 traduisent la volonté de Michelin de construire son développement sur le long terme et de contribuer à répondre aux enjeux de société en pratiquant ses valeurs de respect.

(1) Salariés avec un niveau de responsabilité individuelle de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

1.1.3 QUATRE DOMAINES DE CRÉATION DE VALEUR

C'est notre raison d'être, "offrir à chacun une meilleure façon d'avancer" qui nous rassemble. Elle donne un sens, tous les jours, à notre action. Notre stratégie en découle, elle vise à enrichir durablement la mobilité de nos clients et intègre nos ambitions de Performance et Responsabilité Michelin. Elle va se déployer dans quatre domaines.

1.1.3 a) La mise à disposition des pneumatiques les plus adaptés pour nos clients

Notre capacité d'innovation et une meilleure connaissance des usages nous ont permis de mettre sur le marché des produits qui répondent plus finement aux attentes de nos clients. Les exemples sont nombreux avec MICHELIN Premier, MICHELIN CrossClimate, MICHELIN X Line Energy, MICHELIN XDR 250... Nous avons su le faire, dans toutes les Lignes Produit, en améliorant substantiellement le "Time to Market", facteur clé de notre croissance.

Entre 2015 et 2020, nous voulons augmenter de 20 % le chiffre d'affaires de notre activité pneus.

1.1.3 b) Les services et solutions développés autour du pneu pour améliorer l'efficacité de la mobilité

Le service fait partie de l'ADN du Groupe depuis 125 ans, et nous entendons tirer profit de la révolution numérique qui offre de nouvelles opportunités. Les offres Effitire™, Effifuel™, puis Effitrailer™ déployées par MICHELIN® solutions, mais aussi MICHELIN TIRE CARE pour les poids lourds, apportent à nos clients professionnels des outils pour optimiser la gestion de leurs pneus au bénéfice de la sécurité, de la productivité, de la baisse des coûts... mais aussi au profit de l'environnement.

Nous devons, là aussi, maîtriser l'outil digital dans sa capacité à traiter d'innombrables données pour offrir à nos clients de nouvelles opportunités de création de valeur que nous pourrions partager avec eux. Depuis l'acquisition de Sascar au Brésil, nous avons beaucoup progressé, notamment en déployant au mieux la plate-forme technologique qui sous-tend son activité.

Entre 2015 et 2020, nous voulons multiplier par deux le chiffre d'affaires de notre activité services et solutions.

Pour permettre le déploiement de sa stratégie, le Groupe poursuit la transformation de ses modes de fonctionnement avec quatre initiatives de progrès lancées en 2015 :

- ▶ replacer le client au centre de toutes nos préoccupations ;
- ▶ mettre à profit la révolution numérique ;
- ▶ simplifier nos organisations et nos processus ;
- ▶ responsabiliser chacun.

1.1.3 c) Les activités qui font vivre à nos clients des moments uniques autour de leur mobilité

Ces expériences de mobilité se fondent sur un capital et un héritage exceptionnels : les cartes et guides, créés il y a plus de 100 ans par les frères Michelin, pour accompagner les déplacements de leurs clients.

Au-delà de la notoriété qu'elles apportent à la marque MICHELIN, elles constituent une opportunité formidable de proposer à nos clients toute une palette d'activités qui les accompagnent avant, pendant et après leur déplacement.

À nous de développer ce domaine en utilisant au mieux l'outil digital (c'est le sens de l'acquisition de BookaTable et de Restorantes.com, du développement de ViaMichelin), en prenant soin de l'intégrer dans des écosystèmes de mobilité plus larges qui permettront à nos offres d'être rentables.

D'ici 2020, nous voulons multiplier par trois notre chiffre d'affaires de ces activités.

1.1.3 d) Un savoir-faire dans les matériaux de haute technologie notamment à base d'élastomères

Notre expertise dans le domaine des matériaux est aujourd'hui principalement mise au service du pneu : elle assure la différenciation de nos produits.

En plaçant le client au cœur de nos priorités, nous avons contribué à stimuler et à accélérer notre capacité d'innovation ; les développements essentiels dans le domaine des caoutchoucs synthétiques et naturels, des moules, des câbles, des tissus en attestent. De même que notre recherche dans le domaine des biomatériaux, notre capacité à maîtriser des procédés industriels hautement technologiques comme celui de la fabrication additive métal 3D.

Nous saurons être proactifs dans ce domaine et affirmer notre leadership technologique.

1.1.4 QUELS SONT NOS ATOUTS ?

Puissance de la marque MICHELIN, position globale, leadership technologique, offre la plus large, solidité financière : Michelin est bien armé pour relever les défis de la mobilité durable, engager une nouvelle phase de conquête sur tous les marchés et conforter sa présence mondiale.

1.1.4 a) La marque MICHELIN

La marque MICHELIN, par sa promesse d'équilibre et son extraordinaire capital de confiance et de sympathie, compte parmi les plus grandes marques mondiales. Sécurité, fiabilité, longévité, technologie et innovation, expertise et services : la confiance dont elle bénéficie suscite l'achat et fidélise, comme en témoignent ses performances dans toutes les Zones Géographiques.

La marque MICHELIN a déjà démontré sa puissance en Europe et en Amérique du Nord où le Groupe occupe une place de premier plan, et son rayonnement s'accroît sur les marchés émergents, notamment en Chine. En Amérique du Nord, la marque MICHELIN, compte plus de cinq fois le nombre total de récompenses *JD Power awards* attribuées à l'ensemble de ses concurrents depuis 1989. En Europe, le *Net Promoter Score* pour la marque MICHELIN, deux fois plus élevé que celui de la moyenne de ses concurrents, reflète la fidélité exceptionnelle de ses clients. En Chine, selon le rapport BCM du deuxième semestre 2013, MICHELIN bénéficie d'une forte position, avec une reconnaissance de la marque par 80 % des clients, et des intentions d'achat plus de trois fois supérieures à la moyenne de ses concurrents.

Au total, la marque MICHELIN représente de l'ordre de 75 % des ventes en volume du secteur Tourisme camionnette en 2015, environ 85 % de celles du Poids lourd et près de 95 % pour les pneus de spécialités.

1.1.4 b) Un leadership technologique solide

L'innovation technique est au cœur du développement de Michelin depuis sa création. À l'origine de sauts technologiques majeurs, tant dans le pneu, avec le pneu radial, le pneu à basse consommation de carburant, et le pneu été homologué hiver, que dans les matériaux, le Groupe joue un rôle moteur dans l'évolution de son industrie et détient une avance reconnue sur les segments techniques les plus exigeants.

Grâce à son avance technique, ses technologies que recherchent les constructeurs, les performances de ses pneus reconnues par les prescripteurs du monde entier, Michelin est l'acteur de référence du segment haut de gamme*, avec en particulier des positions fortes pour les pneus Tourisme camionnette de haute performance.

1.1.4 c) Une position d'acteur mondial

Michelin a développé très tôt une couverture géographique aujourd'hui exceptionnelle. Il produit dans 17 pays et dispose d'une présence commerciale dans 170 pays.

Comptant ainsi parmi les rares acteurs mondiaux de l'industrie du pneu, le Groupe bénéficie d'une taille critique et de synergies qui favorisent l'innovation, la productivité et l'équilibre de ses relations avec les constructeurs mondiaux et la distribution. La répartition géographique des ventes nettes atteste de l'équilibre de cette présence mondiale entre l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et les autres marchés. Un important travail de standardisation et de partage des meilleures pratiques à l'échelle mondiale est conduit pour tirer le meilleur parti de ces atouts.

1.1.4 d) Une offre complète de pneumatiques et de services

Michelin est organisé en trois Lignes Produits – Tourisme camionnette, Poids lourd et Activités de spécialités – qui développent l'offre de produits et services la plus large à l'échelle mondiale.

Il occupe des positions de premier plan sur chaque segment : voitures de tourisme, camionnettes, poids lourds, engins agricoles, miniers, de manutention, de génie civil, deux-roues, avions... Partenaire des constructeurs, à l'écoute de tous les utilisateurs, présent dans de multiples circuits de distribution, Michelin est particulièrement bien placé pour comprendre les attentes de ses clients. En outre, le Groupe met la puissance du digital au service des transporteurs avec un ensemble d'offre qui leur permet de simplifier leurs opérations de maintenance, fiabiliser leurs activités, gérer leur flotte, sécuriser les biens transportés et réduire leurs coûts d'exploitation. À cette fin, Michelin a acquis en 2014 la société Sascar, leader brésilien de la gestion digitale de flottes.

Cette offre complète, couplée à sa position d'acteur global, permet à Michelin de saisir toutes les opportunités de croissance quels que soient les segments ou les Zones Géographiques dans lesquels il opère.

1.1.4 e) Une structure financière solide

En 2016, le résultat opérationnel est en hausse, le Groupe est créateur de valeur depuis plus de cinq ans, et le *cash flow* libre dégagé permet de maintenir un faible endettement du Groupe. Cette solidité est cruciale pour l'avenir, afin de garantir tout à la fois l'indépendance du Groupe et son ambition de développement.

À l'horizon 2020, le Groupe cible un ROCE à périmètre constant, hors goodwill, de 15 %, un flux de trésorerie disponible structurel supérieur à 1,4 milliard € par an et un résultat opérationnel sur activités courantes (ROSAC) supérieur à 3 milliards €. Il s'est notamment fixé des objectifs ambitieux de marge opérationnelle sur activités courantes, entre 11 % et 15 % pour le segment Tourisme camionnette, entre 9 % et 13 % des ventes nettes pour le segment Poids lourd et entre 17 % et 24 % pour le segment de Spécialités.

* Source : estimation Groupe.

1.1.5 UNE PUISSANCE D'INNOVATION AU SERVICE DES CLIENTS

L'innovation au service des clients est le moteur du développement de Michelin depuis sa création et un puissant vecteur de différenciation. Innover et déployer des technologies de pointe pour réunir davantage de performances dans chacune de nos offres au lieu de demander au client de choisir entre des performances qui semblent *a priori* contradictoires, c'est l'engagement de la marque MICHELIN avec MICHELIN Total Performance.

1.1.5 a) Innovation et différenciation

Un des axes majeurs de la stratégie de Michelin est la différenciation de ses produits et de ses services grâce à la technologie et aux innovations, afin de consolider son leadership et de répondre au mieux aux besoins des utilisateurs de pneumatiques. Le Groupe a orienté son innovation vers la mobilité durable il y a plus de vingt ans : il est aujourd'hui n° 1 mondial des pneus à basse consommation d'énergie* et pionnier de l'économie de la fonctionnalité, qui consiste à faire payer un service ou l'usage d'un bien plutôt que ce bien lui-même. C'est ce que propose Michelin en facturant ses clients professionnels au kilomètre parcouru, à la tonne transportée ou au nombre d'atterrissages assurés avec les pneus que le Groupe met à leur disposition et entretient. Michelin souhaite conforter sa solide avance dans cette nouvelle économie de services par la mise en œuvre d'offres ciblées associant innovation produit et innovation service.

Avec un budget annuel de R&D d'environ 700 millions €, 6 000 personnes et un portefeuille de brevets triplé en dix ans, Michelin investit dans l'innovation selon trois axes :

- ▶ l'accélération du développement des nouvelles gammes pour la marque MICHELIN comme pour les autres marques du Groupe ;
- ▶ le progrès continu qui consiste à améliorer de gamme en gamme les performances des pneumatiques ;
- ▶ les innovations de rupture orientées vers des solutions résolument nouvelles aux enjeux de la mobilité.

Avec la mise en service du nouveau bâtiment *Urbalad*, Michelin a lancé la modernisation du centre de recherche mondial de Ladoux (France) dont il a fêté les 50 ans en 2015. D'ici 2018, Michelin aura investi 270 millions € pour y démultiplier son potentiel d'innovation.

Pour la mobilité de demain, le Groupe mène trois axes de réflexion : le véhicule du futur, avec des travaux sur la pile à combustible et le véhicule autonome ; la mobilité du futur, avec l'intégration des solutions pneumatiques dans les systèmes de transports intelligents (ITS) de demain et l'accompagnement des nouveaux usages comme le covoiturage et l'auto partage ; la réinvention de la mobilité urbaine qui est au centre de nos préoccupations avec 60 % de la population mondiale urbanisée d'ici 2030.

Michelin joue un rôle de fédérateur en réunissant les grands acteurs du transport au sein du Michelin Challenge Bibendum, devenu Movin'on, pour préparer cette mobilité de demain.

1.1.5 b) Une innovation respectueuse de l'environnement

Parce que la mobilité est un des fondements du développement humain, nous avons le devoir de la rendre plus propre, plus sûre, plus abordable, en un mot, plus durable. C'est la raison d'être de Michelin qui a conduit à nous associer à la COP21 organisée à Paris en 2015.

Notre ambition est de continuer à réduire l'impact des pneumatiques sur la consommation de carburant, tout en améliorant l'ensemble des autres performances. En 2030, notre objectif est d'avoir réduit la part de cette consommation due aux pneumatiques de 20 % par rapport à ce qu'elle était en 2010, soit 30 millions de tonnes de CO₂ émises en moins, et ce grâce à nos efforts de recherche et développement, notamment dans les matériaux de haute technologie.

1.1.5 c) Une gouvernance de l'innovation

Une gouvernance de l'innovation, impliquant et responsabilisant l'ensemble des équipes dirigeantes de Michelin, a été mise en place en 2012, avec la création du Comité Groupe de l'Innovation ouvert à des personnalités extérieures. Il s'assure de la plus grande ouverture de notre recherche sur le monde extérieur et les nouvelles technologies, notamment en collaboration avec des pôles universitaires. Il suscite une coopération intense entre les équipes de marketing et les chercheurs, afin de permettre aux concepts nés de leur créativité, que ce soit des produits ou des services, de trouver au plus vite un accès au marché créateur de valeur, sans jamais sacrifier la qualité.

1.1.5 d) Accélération : quelques exemples d'innovations au service du client

En 2015, le Groupe lance MICHELIN CrossClimate, pneu tourisme été certifié pour la conduite sur neige. Développé en trois ans seulement, ce concentré de technologies comporte un nouveau mélange de gomme, une sculpture qui garantit adhérence et sécurité sur les routes sèches, humides ou enneigées, et la technologie EverGrip qui permet à la sculpture du pneu de se régénérer tout au long de sa vie. Il rencontre un succès au-delà des attentes.

Pour les compagnies minières, Michelin offre désormais les pneus MICHELIN XDR 250 et XDR 3 qui accroissent de 25 % la capacité de charge. Michelin a également lancé MEMS⁽¹⁾ Evolution 3, un système de contrôle permanent de la température et de la pression des pneus miniers qui alerte les exploitants en temps réel par Internet, e-mail et SMS.

En parallèle le renouvellement des gammes KO2 et COMP-2 constitue des outils de reconquête pour la marque BFGoodrich, tandis que les nouvelles gammes de pneus poids lourd *Intermediate* lancées en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Afrique Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est rencontrent un accueil favorable.

L'excellence de ces innovations est reconnue par les acteurs de l'industrie du pneumatique et de l'automobile : en 2016, Michelin remporte le Trophée de la Responsabilité Sociale et Environnementale décerné par le groupe PSA.

Pour les clients professionnels, MICHELIN solutions, comme Sascar au Brésil, mise sur la télématique embarquée, l'électronique et le cloud computing pour recueillir en temps réel les données des véhicules, analyser leurs performances et celles des conducteurs, proposer des solutions qui facilitent la mobilité, augmentent la productivité, réduisent la consommation, améliorent la rentabilité. Pour cela, elles construisent un véritable écosystème avec des partenaires sélectionnés et s'engage avec des contrats pluriannuels sur des résultats : immobilisation minimale des véhicules, baisse des émissions de CO₂, baisse de la consommation de carburant.

* Source : Michelin.

(1) Michelin Earthmover Management System.

1.1.6 NOTRE STRATÉGIE DE CROISSANCE

Dans un marché de la mobilité en croissance structurelle et fort de sa présence mondiale, Michelin vise une croissance forte et diversifiée en valorisant son offre et en accélérant sa conquête des nouveaux marchés et de nouveaux segments.

1.1.6 a) Une croissance au service du client

Apporter aux clients une qualité de service à la hauteur de la qualité des produits du Groupe représente un important gisement de croissance. Le déploiement de l'outil de pilotage de l'entreprise OPE dans toutes ses dimensions, la remise à plat de la chaîne d'approvisionnement, la personnalisation accrue de la relation avec les clients au moyen de nouveaux outils, l'implication des collaborateurs au sein de nouvelles organisations responsabilisantes permettent de relever cet enjeu.

La croissance passe également par une plus grande flexibilité de l'outil industriel et une réactivité accrue des usines à la demande des clients. À partir de 2015, l'ISL (*Industry Service Level*) est déployé dans les usines dont il devient un indicateur clé de pilotage en mesurant leur capacité à répondre aux besoins des clients en temps et en heure. De même, le *Net Promoter Score* (NPS), qui mesure la satisfaction du consommateur final vis-à-vis de la marque MICHELIN (qualité du produit et du service) est désormais suivi au plus haut niveau et permet de mesurer les progrès du Groupe dans ce domaine.

1.1.6 b) Démultiplier la croissance de l'activité pneus

Le Groupe investit plus fortement que jamais sur la marque MICHELIN, expression de la qualité et de l'innovation du Groupe.

Les ventes à la marque MICHELIN sont au cœur de la stratégie de croissance sur l'ensemble des secteurs (Tourisme camionnette, Poids lourds et produits de spécialités) et la totalité des marchés. MICHELIN est la marque haut de gamme de référence, reconnue pour la qualité de son offre produits et services, et elle est renforcée par une offre multimarques. Cette offre multimarques doit aussi contribuer aux objectifs de rentabilité du Groupe. Elle est donc développée en priorité sur le segment en forte croissance des pneus économiques pour véhicules performants sous les marques BFGoodrich®, KLEBER, UNIROYAL, TIGAR, KORMORAN, RIKEN, TAURUS, SIAMTYRE ou WARRIOR.

Ce portefeuille multimarques permet également de proposer une offre adaptée à des réseaux de distribution souhaitant répondre aux différents besoins des consommateurs avec les produits du groupe Michelin principalement.

Développer son accès au marché est un autre moteur de croissance. Michelin conforte ses réseaux tant par acquisitions que par la mise en place de programmes de franchise à travers le monde (cible : plus de 5 000 points de ventes à horizon 2020) ainsi que l'acquisition d'acteurs Internet et grossistes. Ainsi en 2015, le Groupe a complété son réseau de distribution en Europe en faisant l'acquisition de distributeurs Internet en France (40 % d'Allopneu.com) et en Grande Bretagne (100 % de Blackcircles.com), et de grossistes en Allemagne (Meyer Lissendorf et Ihle).

1.1.6 c) Développer l'offre de services et solutions

À l'origine de l'offre de services : donner aux clients les moyens de tirer le meilleur parti de leurs pneus, les faire rouler plus longtemps, économiser plus de carburant.. L'installation de points de gonflage

sur les réseaux autoroutiers, le développement de centres de services et de réseaux spécialisés, les ateliers mobiles et les services de maintenance sur site, illustrent cette ambition.

Mettre à disposition des clients des pneumatiques que le Groupe gère et facturer le kilomètre parcouru, l'atterrissage ou la tonne transportée, est une solution que Michelin propose de longue date aux transporteurs, aux compagnies aériennes et aux exploitants miniers.

Pour cela, le Groupe s'appuie sur des systèmes embarqués de surveillance de la pression qui permettent d'optimiser la maintenance préventive et de réduire les immobilisations.

Michelin Fleet Solutions gère ainsi les pneus de 300 000 poids lourds et utilitaires dans 24 pays. Sélection, montage, maintenance, assistance, rechapage, recyclage en fin de vie : le Groupe s'occupe de tout et facture ses clients au kilomètre parcouru.

Du produit au service, du service à la solution et à l'expérience vécue : la révolution digitale, le véhicule connecté, l'analyse des données de masse sont autant d'opportunités d'élargir nos activités et de créer de la valeur.

Nous les saisissons en nouant des partenariats complémentaires tels qu'avec Sascar, un leader brésilien des solutions digitales au service des flottes professionnelles qui a rejoint le Groupe en 2014. Michelin développe avec cette filiale des solutions qui valorisent sa connaissance des besoins des grandes flottes.

1.1.6 d) Enrichir l'expérience de mobilité de nos clients

Un automobiliste change de pneus en moyenne tous les 2,5 ans. Entretenir la relation, développer et enrichir l'expérience de la marque MICHELIN pour la faire préférer : c'est la vocation des cartes, des guides et des services numériques MICHELIN réunis au sein de Michelin Travel Partner.

Depuis les années 1900, Michelin n'a cessé de développer des produits et des services qui simplifient, rendent plus agréable et enrichissent l'expérience de la mobilité avant, pendant et après. Le Groupe ambitionne de développer ces activités à fort potentiel en les intégrant dans des systèmes digitaux valorisant l'ensemble de nos offres.

Grâce à ces activités, la marque MICHELIN bénéficie dans les médias d'une forte visibilité. Leader mondial des guides gastronomiques, leader européen des cartes, acteur important des guides touristiques : les activités d'aide au voyage contribuent fortement à la présence digitale de la marque à travers un bouquet d'applications qui comprend : MICHELIN MyCar pour rouler en toute sécurité, ViaMichelin qui a fêté ses 15 ans en 2016, le GPS gratuit et communautaire MICHELIN Navigation, MICHELIN Restaurants, MICHELIN Hôtels et MICHELIN Voyage pour découvrir le monde avec plus de 30 000 sites sélectionnés dans 80 pays.

Les automobilistes bénéficient également de données de trafic et d'informations touristiques et gastronomiques signées MICHELIN grâce au système embarqué de leur véhicule. Le Groupe multiplie les moyens pour détecter des idées innovantes internes ou externes, explorer de nouveaux services autour de la mobilité connectée en Europe, aux États-Unis, en Chine, en Afrique.

Parmi les start-up accompagnées par ses incubateurs, Révisersavoiture.com met en relation automobilistes et réseaux d'entretien ; eDaiBo.com offre un service de voiturier et d'entretien dans les principaux aéroports chinois. Quant à l'application mobile WOOM, elle réinvente le bouche-à-oreille en proposant des expériences de loisirs à proximité suggérées par sa communauté.

1.1.6 e) Capitaliser sur notre expertise dans les matériaux de haute performance

La maîtrise des matériaux de haute technologie et des procédés industriels de pointe est au cœur de la différenciation de nos pneus. Elle nous permet de réunir au meilleur niveau des performances qui s'opposent entre elles, comme la robustesse et la légèreté. Elle nourrit la supériorité constante des pneus MICHELIN en termes d'économie de carburant et de longévité, au bénéfice de nos clients, du climat et de l'environnement. Élastomères, câbles, moules, tissus techniques, biomatériaux, impression 3D métal : le Groupe a accumulé une expertise exceptionnelle. Son portefeuille de brevets matériaux a doublé depuis 2011.

Le Groupe met son expertise des polymères au service de nouvelles applications : le Tweel, une roue sans air ultra résistante qui équipe désormais des chargeurs et des tondeuses industrielles ; les semelles techniques avec des développements pour Babolat et les joueurs de tennis, pour Millet et les amateurs de trail.

Michelin valorise son avance dans l'impression 3D métal, une technologie nécessaire pour assurer les performances de ses nouveaux produits, au sein d'une co-filiale lancée avec Fives en 2016 : Fives Michelin Additive Solutions. Son remarquable parcours en quelques mois seulement témoigne de son potentiel.

1.1.6 f) Mettre à profit la révolution numérique

En capitalisant sur l'outil numérique, le Groupe peut mieux comprendre ses marchés et les besoins de ses clients. Il offre une formidable opportunité de dialogue direct avec eux, de développement rapide

de nouvelles offres. Il maintiendra le lien privilégié avec ses clients face à de nouveaux concurrents dans la maîtrise du *Big Data*. Les progrès réalisés avec l'acquisition de Sascar, et la compréhension nouvelle des canaux de distribution à travers AlloPneus et Blackcircles vont dans ce sens.

1.1.6 g) Poursuivre les investissements

Avec 1,8 milliard € investis en 2016, Michelin poursuit une politique d'investissement soutenue. Couplée à une stratégie d'acquisitions ciblées, elle répond aux orientations suivantes :

- ▶ augmenter ses capacités de production sur les marchés à forte croissance (Tourisme et camionnette haut de gamme, Amérique du Nord, Asie) ;
- ▶ poursuivre l'adaptation des usines des pays matures à l'évolution des produits et renforcer leur compétitivité ;
- ▶ dans la *supply chain* pour améliorer le service aux clients (Système d'Information, centres logistiques) ;
- ▶ dans les services digitaux ;
- ▶ les matières premières et les matériaux semi-finis de haute technologie.

Trois nouvelles usines de grande capacité augmentent actuellement leur cadence : Itatiaia au Brésil pour les pneus Tourisme camionnette, Chennai en Inde, qui produit des pneus pour poids lourds ; Shenyang 2, destinée à renforcer significativement les capacités de production de pneus pour voitures et pour poids lourds en Chine. Elles devraient atteindre une capacité totale de 400 000 tonnes à l'horizon 2020.

1.1.7 UNE COMPÉTITIVITÉ RENFORCÉE

Michelin poursuit depuis 2005 sa marche vers l'excellence opérationnelle afin d'améliorer son service aux clients, réduire ses coûts, et ainsi améliorer sa compétitivité.

1.1.7 a) Des usines compétitives à l'Ouest

La stratégie mise en place avant la crise pour muscler le dispositif industriel des marchés matures porte ses fruits. Grâce au déploiement de *Michelin Manufacturing Way* (MMW), aux investissements de productivité réalisés, au regroupement des fabrications sur des sites plus grands et plus spécialisés, Michelin a résolument amélioré son pilotage pour faire face aux évolutions brutales des marchés.

Ainsi, en 2016, Michelin poursuit le projet de réorganisation, initié en 2015, de ses activités au Royaume-Uni et en Italie, qui est accompagné de 265 millions € d'investissement pour moderniser l'outil industriel et le réseau logistique dans ces deux pays, et en Allemagne où le site de Pneu Laurent à Oranienburg est amené à cesser son activité.

Le Groupe adapte également l'organisation de ses activités à Clermont-Ferrand avec la fermeture d'un atelier de rechapage accompagné de 90 millions € d'investissements destiné à financer des équipements et des procédés de pointe dans les sites de Cataroux, La Combaude et des Gravanches, et la réorganisation de son ingénierie.

Michelin poursuit la mise en place du pacte d'avenir initié en 2015 sur le site de Roanne qui vise à accroître la compétitivité de cette usine, et a déployé ce modèle sur ses sites de La Roche-sur-Yon et de Vannes.

Enfin, depuis 2015, pour améliorer la flexibilité des usines et le service aux clients, la démarche mondiale MMW est renforcée par l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement industrielle et des objectifs ambitieux de taux de service des usines.

À l'horizon 2018, cette stratégie de compétitivité, couplée à la productivité des sites de production des pays émergents et à la montée en puissance des nouvelles usines devrait permettre de porter la capacité moyenne des principales usines Tourisme et Poids lourd à 96 000 tonnes.

Au-delà, Michelin est très engagé dans la digitalisation de ses sites industriels pour en accroître la compétitivité grâce à des technologies numériques autonomes voire complexes. L'objectif est de permettre des décisions plus rapides grâce à des équipes autonomes et performantes avec la coopération homme-machine dans les domaines des robots collaboratifs et des dispositifs connectés au service des opérateurs de production.

1.1.7 b) Pilotage de l'Entreprise : simplifier, gagner en agilité et en compétitivité

Dans un monde qui ne cesse de se complexifier, la recherche de simplification doit être une quête permanente. Au-delà du potentiel de performance économique qu'une telle évolution peut générer, les initiatives de simplification permettront au Groupe de gagner en agilité.

En parallèle, Michelin souhaite se doter de nouveaux modes de fonctionnement et de systèmes d'information standards et transverses. Il vise ainsi à accroître ses ventes en proposant aux clients des services différenciés, à augmenter l'efficacité de ses processus administratifs, à fortement améliorer la réactivité de la *supply chain*.

Avec la remise à plat de notre logistique et la configuration nouvelle de notre *supply chain*, le déploiement du projet OPE (Outil de Pilotage de l'Entreprise) conduira sous peu à responsabiliser davantage les usines sur le service au client en leur faisant partager en temps réel la réalité de la volatilité des marchés et des besoins de nos clients, améliorera la capacité à respecter nos engagements, et offrira de nouvelles possibilités de personnaliser notre relation avec chacun de nos clients individuellement.

Avec un coût annuel de l'ordre de 100 millions € sur les trois prochaines années, ce programme permettra à l'horizon 2019 une baisse des stocks d'au moins 250 millions €, et une réduction des coûts annuels de 200 millions € au minimum.

1.1.7 c) Un programme de compétitivité mondial au service de la croissance

En 2016, Michelin achève son plan de compétitivité lancé en 2012 et porté en 2014 de 1 à 1,2 milliard € de gains.

En 2017, le Groupe accélère ce plan de compétitivité avec comme objectif un gain de 1,2 milliard € en quatre ans.

Pour les frais industriels et les coûts de transport, il s'agit de poursuivre les programmes d'amélioration mis en place depuis cinq ans : augmentation des capacités dans les zones de croissance, hausse des taux d'utilisation et de la part des usines de taille supérieure à 100 000 tonnes par an dans la production du Groupe, signature de contrats de progrès de réactivité et de productivité en Europe, responsabilisation des équipes industrielles et actions d'amélioration du service aux clients au sein des usines, élément clé de la croissance du Groupe. Michelin vise ainsi une réduction de 450 à 500 millions € sur la période.

En parallèle, Michelin veille à la qualité et l'efficacité de ses fonctions support afin de réduire ses frais généraux de 500 à 550 millions € sur la période 2017-2020, grâce à plusieurs leviers : la poursuite de la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement et de systèmes d'information standards, la mise en œuvre de programmes de formation et de gestion des emplois compte tenu des prévisions de départs en retraite dont une partie ne sera pas renouvelée, et l'initiative de simplification lancée fin 2015, en particulier avec l'élargissement des missions des centres de services partagés.

Enfin, le coût des matières consommées devrait baisser de 150 à 200 millions € sur la même période, grâce à l'optimisation continue des matériaux utilisés et l'allègement des pneumatiques que cible le programme *Design to cost*.

1.1.7 d) Un dispositif industriel efficace

Europe	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)
15 sites TC	10 sites TC	5 sites TC
15 sites PL	4 sites PL	4 sites PL
9 sites SP	3 sites SP	2 sites SP
8 sites composants et semi-finis	2 sites composants et semi-finis	2 sites composants et semi-finis
	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient
	1 site TC	
	2 sites PL	
	1 site SP	1 site PL

TC : Tourisme camionnette ; PL : Poids lourd ; SP : Pneus de spécialités.

Nous voulons également que nos usines soient plus propres et plus frugales et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre de 50 % en 2050 par rapport à 2010. Pour y parvenir, il va falloir non seulement utiliser de nouveaux équipements plus sobres en énergie, mais également introduire environ deux tiers d'énergies renouvelables dans nos approvisionnements.

1.1.8 AVANCER ENSEMBLE

Plus de 111 000 personnes de 120 nationalités travaillent dans le groupe Michelin. Leur diversité est une richesse et une source de créativité. Leur professionnalisme et leur engagement sont la condition de la performance et du développement de l'Entreprise qui fonde ses relations avec ses salariés sur le dialogue et le respect.

1.1.8 a) Un engagement réciproque

Michelin est convaincu que la performance de l'Entreprise et la réussite professionnelle de chaque membre du personnel vont de pair. La démarche Avancer Ensemble réaffirme les valeurs qui animent le Groupe et présente les engagements qu'il prend et ceux que le Groupe attend de chacun de ses salariés. Michelin recherche l'épanouissement de ses collaborateurs dans l'exercice de leurs responsabilités. Il apprécie chaque personne dans une perspective de long terme. Sa politique de formation permet à chacun de se développer tout au long de sa carrière en contribuant au développement du Groupe. La promotion interne et la mobilité sont la règle.

Michelin s'attache à promouvoir la diversité dans ses équipes, à l'image des sociétés dans lesquelles il opère, et met en œuvre une démarche structurée pour exclure toute discrimination.

Un grand nombre d'employés bénéficie d'une rémunération liée à la performance, avec différents bonus adaptés aux pays et aux fonctions. Le Groupe a mis en place un plan de stock-options largement ouvert et propose régulièrement des plans mondiaux d'actionnariat salarié.

1.1.8 b) Une démarche de responsabilisation

Comme en écho à la simplification, la responsabilisation des individus est un axe majeur de progrès.

Le Groupe bénéficie chaque jour d'avantage de la mise en œuvre des Organisations Responsabilisantes dans notre industrie et dans nos services support. Cette évolution doit être approfondie sans relâche : elle est la clé du changement de comportement que Michelin attend de ses collaborateurs aujourd'hui. Elle permettra, comme on le constate déjà, une capacité accrue d'innovation et d'agilité, de transformation en profondeur de la qualité de vie au travail, dans les relations de travail, les relations sociales, pour les personnes individuellement, partout dans le monde.

1.1.8 c) Le respect des personnes, source de cohésion

La sécurité au travail est une priorité et une réalité : ses résultats placent Michelin parmi les meilleures industries manufacturières. La santé et la qualité de vie au travail font l'objet d'importants programmes de prévention et d'amélioration.

Lorsque l'évolution de la demande oblige à réduire la production, Michelin mobilise toutes les solutions pour limiter le plus possible le chômage partiel : maintenance préventive, congés anticipés, formations. La responsabilisation et la solidarité facilitent la mise en œuvre de ces mesures au bénéfice de la performance de l'Entreprise et de l'emploi des salariés.

Lorsque des réorganisations industrielles ont été nécessaires, Michelin a proposé à toutes les personnes concernées des solutions au sein du Groupe et un accompagnement personnalisé si une solution externe était inévitable ou préférée.

1.1.8 d) Une culture d'entreprise motivante

Sous l'impulsion de ses fondateurs, Michelin s'est donné pour mission de contribuer au progrès de la mobilité. Il a choisi de le faire par l'innovation et la qualité en fondant son développement sur des valeurs : le respect des clients, le respect des personnes, le respect des actionnaires, le respect de l'environnement et le respect des faits.

La démarche de développement durable du Groupe, dénommée Performance et Responsabilité Michelin (PRM) formalise cette culture d'entreprise et coordonne l'engagement du Groupe en faveur d'un développement durable, équilibré et responsable.

En 2013, la gouvernance de la démarche de développement durable de Michelin a été modifiée pour accroître son efficacité et son intégration à tous les niveaux et dans tous les métiers. Les nouvelles Ambitions 2020 sont intégrées aux plans stratégiques et aux objectifs de chacun et déployées dans tous les pays, sites et entités du Groupe. Elles sont chiffrées, suivies et mesurées.

Au niveau du Groupe, un Conseil Performance et Responsabilité Michelin de 11 membres, présidé par Jean-Dominique Senard, définit les objectifs. Au niveau transverse, le Comité opérationnel PRM pilote la réalisation des objectifs. Dans chaque pays, un correspondant PRM garantit la promotion du développement durable au quotidien, rend compte de la mise en œuvre des objectifs définis par le Conseil PRM et des initiatives locales. L'avancement des programmes d'actions et leurs résultats sont régulièrement évalués.

Cette approche structurée et mondiale a permis de déployer la démarche de développement durable dans les actions de progrès internes et dans les relations du Groupe avec ses partenaires et la société. Les évaluations de plusieurs agences de référence dans le domaine du développement durable des entreprises témoignent de l'engagement des salariés de Michelin, de leur aptitude à se mobiliser et progresser rapidement. Ce sont autant d'encouragements à se dépasser.

1.1.9 AVANCEMENT DES AMBITIONS 2020

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2016
1 Clients : renforcer la satisfaction de nos clients	À l'horizon 2020, 100 % des groupes de clients ciblés sont au niveau de satisfaction (<i>Net Promoter Score</i>) visé par le Groupe	Part des clients ciblés au niveau du NPS visé par le Groupe	2016 : nd Pour 2017, des objectifs ont été fixés par activité
2 Bien-être et développement des personnes : progresser ensemble	Améliorer encore la sécurité au travail et atteindre un taux TCIR (<i>Total Case Incident Rate</i>) inférieur à 2 pour l'ensemble du Groupe	<i>Total Case Incident Rate</i>	2,54 en 2016* (2,67 en 2015)
	Atteindre et conserver un taux d'engagement du personnel de 85 %	Taux d'engagement du personnel du Groupe, tel que résultant de l'étude annuelle "Avancer Ensemble, votre avis pour agir"	80 % en 2016 (77 % en 2015)
	Avoir 75 % des postes de management occupés par des employés issus de la mobilité interne, reflétant la diversité toujours croissante du Groupe	Part des postes de managers occupés par des employés issus de la mobilité interne	76 % en 2016 (75 % en 2015)
	Intégrer 30 % de femmes dans le management et maîtrise	Part des femmes dans le management et maîtrise (niveau de responsabilité individuelle de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe)	24,8 % en 2016 (24,2 % en 2015*)
	Compter dans les zones de croissance 80 % des top managers issus des zones de croissance	Part des managers issus des zones de croissance	72 % en 2016 (68 % en 2015)
3 Résultats financiers : avoir une performance robuste	Disposer d'un <i>cash flow</i> libre structurel de 1,4 milliard € par an à compter de 2020	<i>Cash flow</i> libre (flux de trésorerie sur activités opérationnelles, diminués des flux de trésorerie d'investissements) ajusté d'une part, de l'impact des matières premières et des volumes de fin d'année sur les besoins en fonds de roulement, et d'autre part, des éléments exceptionnels	961 millions € en 2016 (833 millions € en 2015)
	Atteindre un retour sur capitaux investis égal ou supérieur à 15 %	Retour sur capitaux investis	12,1 % en 2016 (12,2 % en 2015)

	Ambitions 2020	Indicateurs (KPI)	Avancement en 2016
4 Performance de nos produits : innover pour renforcer le leadership de nos produits et services	Améliorer d'au moins 10 % la performance totale de nos produits par rapport à 2010, tout en réduisant le besoin de matières premières	Pourcentage d'amélioration de l'indicateur de performance totale (sur base 2010)	L'amélioration de la performance totale des pneus Tourisme camionnette et Poids lourd en 2016 est conforme avec l'atteinte des objectifs 2020 du Groupe
	Économiser 3 milliards de litres de carburant sur la durée de vie des pneus, réduisant ainsi les émissions de CO ₂ de plus de 8 millions de tonnes (sur base 2010)	Amélioration totale de résistance au roulement pour les pneus Tourisme camionnette et les pneus Poids lourd (sur base 2010)	L'amélioration de la performance énergétique des pneus Tourisme camionnette et Poids lourd en 2016 est conforme avec l'atteinte des objectifs 2020 du Groupe
	Contribuer au développement de l'économie circulaire, avec 30 % de matériaux renouvelables ou issus du recyclage, dans la fabrication des pneumatiques	Part des matières premières renouvelables ou issues du recyclage de pneumatiques usagés dans la fabrication de pneus	Les succès des nouveaux procédés de production de nouvelles matières premières, obtenues par recyclage de pneus usagés (Tire RECYcling) et de matériaux bio-sourcés, tel que le butadiène dans le Projet BioButterfly (avec Axens, IFPEN et TEREOS) ou l'isoprène (avec Braskem et Amyris), devront permettre d'atteindre les objectifs 2020 du Groupe
5 Industrie responsable : devenir une référence	Réduire de 50 % l'empreinte environnementale de nos sites mesurée par le MEF en améliorant notamment de 38 % notre efficacité énergétique (par rapport à 2005)	1) Indicateur <i>Michelin Environmental Footprint</i> 2) Consommation d'énergie par tonne de pneus produite	1) Amélioration du MEF de 43,0 % par rapport à 2005* 2) Amélioration de 28,4 % par rapport à 2005*
	Promouvoir une logistique responsable et réduire de 10 % les émissions de CO ₂ des activités logistiques. (par rapport à 2010)	Émission de CO ₂ par tonne vendue hors du Groupe	Le suivi de l'indicateur est en cours de révision afin d'améliorer la robustesse des résultats publiés
	Évaluer les 400 principaux fournisseurs quant aux exigences de Michelin dans le domaine du développement durable	Nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis	419 en 2016 (263 en 2015)
	Accompagner les fournisseurs évalués afin que 70 % d'entre eux atteignent le niveau "confirmé" des standards de Michelin	Pourcentage des 400 fournisseurs évalués par EcoVadis atteignant le niveau "confirmé"	74 % à fin 2016 (66 % à fin 2015)
6 Communautés locales : contribuer au développement des communautés locales et à une mobilité plus durable	Déployer dans 100 % des sites Michelin le programme d'implication dans la vie locale, selon les règles définies en 2013	Nombre de sites déployant avec succès les nouvelles lignes-guides	110 usines et bureaux du Groupe ont fait coïncider leurs programmes avec les lignes-guides en 2016
	Encourager l'implication des employés dans la société avec 30 000 jours de travail par an consacrés à des actions en faveur des communautés	Nombre de jours de travail des salariés en faveur des communautés	31 612 en 2016 (27 733 en 2015)
	Contribuer, avec Michelin Développement, à la création de 2 000 emplois locaux par an	Nombre d'emplois aidés par Michelin Développement	1 695 en 2016 (1 665 en 2015)
	Renforcer nos actions en faveur de la sécurité routière, en particulier en formant les nouveaux conducteurs dans les pays émergents	Nombre de programmes de sensibilisation déployés et nombre de personnes sensibilisées	Thaïlande : 1 000 casques distribués à des chauffeurs de taxi moto et 1 000 autres à des écoliers cyclistes, au cours d'une journée de sensibilisation États-Unis : 35 millions d'individus touchés par les médias sociaux lors de l'opération "Beyond the driving test" sur l'usage sécuritaire des pneumatiques, menée dans 33 états américains sur 50 Indonésie : 600 jeunes sensibilisés dans des écoles aux conditions de la sécurité sur la route

* Informations vérifiées dans le détail et certifiées au titre du Grenelle 2 (pour plus de détails cf. chapitre 6 du présent Document).

1.2 PROFIL

1.2.1 UN PORTEFEUILLE DE MARQUES COMPLET

- ▶ Une marque mondiale haut de gamme : MICHELIN.
- ▶ Une marque principale pour les véhicules sportifs et SUV : BFGoodrich®.
- ▶ Des marques régionales fortes : UNIROYAL en Amérique du Nord, KLEBER en Europe, WARRIOR en Chine.
- ▶ Des marques nationales leaders.

MICHELIN			
BFGoodrich®	KLEBER	UNIROYAL	WARRIOR
KORMORAN	RIKEN	TAURUS	TIGAR
SIAMTYRE			

1.2.2 DES PRODUITS ET DES SERVICES DE CONFIANCE

- ▶ **Pneumatiques** pour voitures, camionnettes, poids lourds, engins agricoles, engins de génie civil, motos, scooters, vélos, avions, métros, tramways : des réponses innovantes à des attentes et des conditions d'utilisation très différentes.
187 millions de pneus produits en 2016.
- ▶ **Distribution et services** : réseaux intégrés Euromaster en Europe et TCi aux États-Unis ; franchise ou partenariats d'enseignes TyrePlus pour les véhicules de Tourisme en Asie, Moyen-Orient, Russie, Australie et Mexique ; franchise de services Michelin Commercial Service Network en Poids lourd aux États-Unis ; partenariat d'enseigne Michelin Truck Service Center en Poids lourd en Asie, Moyen-Orient et Algérie et réseaux exclusifs en Poids lourd au Brésil, Mexique et Argentine : des références par la qualité du conseil et du service ; distributeurs de pneus en ligne en France (40 % d'AlloPneus.com) et Royaume-Uni (Blackcircles.com).
- ▶ Plus de 4 000 points de vente intégrés et franchisés dans 29 pays.
Assistance pour les professionnels : Michelin Euro Assist.
- ▶ **Conseil, maintenance et gestion des pneumatiques de flottes professionnelles** : Michelin Fleet Solutions en Europe, Michelin Business Solutions en Amérique du Nord.
- ▶ **Michelin Travel Partner** : Cartes et Guides MICHELIN, services d'aide à la mobilité ViaMichelin :
 - plus de 8 millions de cartes et guides édités en 2016 ;
 - 196 milliards de kilomètres calculés par ViaMichelin en 2016 ;
 - 39 millions de couverts réservés via BookaTable (y compris Michelin Restaurant).
- ▶ **Produits Michelin Lifestyle en partenariat avec les sociétés licenciées** : accessoires pour automobiles et cycles, équipements de travail, de sport et de loisir, objets de collection.

1.2.3 UNE ORGANISATION EFFICACE

- ▶ **8 Lignes Produits** avec leurs propres moyens de marketing, de développement, de production et de commercialisation : Tourisme camionnette, Poids lourd, Produits de spécialités regroupant les offres Avion, Génie civil, Agricole et Deux-roues, Produits Matériaux, Autres activités avec Michelin Travel Partner et Michelin Lifestyle Limited.
- ▶ **1 Centre de Technologies**, en charge de la Recherche-Développement-Industrialisation, implanté en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Asie.
- ▶ **6 Zones Géographiques** qui assurent régionalement le déploiement des orientations du Groupe et apportent les moyens nécessaires au support des Lignes Produits : Amérique du Nord ; Amérique du Sud ; Europe ; Asie de l'Est et Australie ; Chine ; Afrique Inde Moyen-Orient.
- ▶ **Des Réseaux de distribution complets** : distribution détail intégrée (Euromaster, TCi), franchisée (Tyreplus) et Internet (AlloPneus et Blackcircles) ; distribution grossiste (Euromaster, Meyer Lissendorf, Ihle).
- ▶ **11 Directions Groupe** assurent la cohérence des politiques du Groupe.
- ▶ **La Direction du Progrès et des Zones Géographiques** a pour mission l'alignement des actions de progrès avec la stratégie du Groupe.

1.3 CHIFFRES CLÉS

1.3.1 PERFORMANCE FINANCIÈRE

(en millions €)	2016	2015	2014	2013	2012
Ventes nettes	20 907	21 199	19 553	20 247	21 474
% de variation	- 1,4 %	+ 8,4 %	- 3,4 %	- 5,7 %	+ 3,6 %
Total des frais de personnel	5 542	5 785	5 292	5 292	5 377
% des ventes nettes	26,5 %	27,3 %	27,1 %	26,1 %	25,0 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	105 700	105 800	106 700	105 700	107 300
Frais de recherche et développement	718	689	656	643	622
% des ventes nettes	3,4 %	3,3 %	3,4 %	3,2 %	2,9 %
EBITDA sur activités courantes ⁽¹⁾	4 084	3 934	3 286	3 285	3 445
Résultat opérationnel sur activités courantes	2 692	2 577	2 170	2 234	2 423
Marge opérationnelle sur activités courantes	12,9 %	12,2 %	11,1 %	11,0 %	11,3 %
Résultat opérationnel	2 791	2 207	1 991	1 974	2 469
Marge opérationnelle	13,3 %	10,4 %	10,2 %	9,7 %	11,5 %
Coût de l'endettement net	203	184	130	94	155
Autres produits et charges financiers	20	(30)	(43)	(15)	(22)
Résultat avant impôts	2 464	1 869	1 651	1 702	2 307
Impôts sur le résultat	797	706	620	575	736
Taux d'impôt effectif	32,3 %	37,8 %	37,5 %	33,8 %	31,9 %
Résultat net	1 667	1 163	1 031	1 127	1 571
% des ventes nettes	8,0 %	5,5 %	5,3 %	5,6 %	7,3 %
Dividendes ⁽²⁾	522	463	464	438	378
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	2 764	2 695	2 522	3 089	2 926
% des ventes nettes	13,2 %	12,7 %	12,9 %	15,3 %	13,6 %
Investissements incorporels et corporels bruts	1 811	1 804	1 883	1 980	1 996
% des ventes nettes	8,7 %	8,5 %	9,6 %	9,8 %	9,3 %
Endettement net ⁽³⁾	944	1 008	707	142	1 053
Capitaux propres	10 646	9 542	9 523	9 256	8 501
Endettement net ⁽³⁾ / Capitaux propres	9 %	11 %	7 %	2 %	12 %
Endettement net ⁽³⁾ / EBITDA ⁽¹⁾	0,23	0,26	0,22	0,04	0,31
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles / Endettement net ⁽³⁾	NS	NS	NS	NS	NS
Résultat opérationnel sur activités courantes / Charge d'intérêt nette ⁽⁴⁾	13,3	12,8	16,0	15,7	14,2
Cash flow libre ⁽⁵⁾	1 024	653	322	1 154	1 075
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du Groupe ⁽⁶⁾	15,7 %	12,2 %	10,8 %	12,2 %	18,5 %
ROCE – Rentabilité des capitaux investis ⁽⁷⁾	12,1 %	12,2 %	11,1 %	11,9 %	12,8 %
Données par action (en €)					
Actif net par action ⁽⁸⁾	59,1	52,5	51,3	49,8	46,6
Résultat de base par action	9,21	6,28	5,52	6,08	8,62
Résultat dilué par action	9,03	6,19	5,45	5,98	8,41
PER ⁽⁹⁾	11,5	14,0	13,6	12,7	8,3
Dividende par action ⁽¹⁰⁾	3,25	2,85	2,50	2,50	2,40
Taux de distribution ⁽¹¹⁾	36,5 %	37,0 %	40,6 %	35,0 %	28,7 %
Rendement par action ⁽¹²⁾	3,1 %	3,2 %	3,3 %	3,2 %	3,4 %
Taux de rotation des actions ⁽¹³⁾	78 %	99 %	91 %	99 %	129 %

(1) Tel que défini en note 3.7.2 aux états financiers consolidés.

(2) Y compris la part versée sous forme d'actions.

(3) Endettement net : dettes financières - liquidités et équivalents de trésorerie (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts) +/- instruments financiers dérivés, tel que calculé en note 26 aux états financiers consolidés.

(4) Charge d'intérêts nette : charge d'intérêts financiers - produit d'intérêts de la trésorerie.

(5) Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles - flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts), tel que calculé au chapitre 2.5.3.

(6) ROE : résultat net part du Groupe/capitaux propres part du Groupe.

(7) ROCE : résultat opérationnel net d'impôt (NOPAT)/actifs employés (immobilisations incorporelles et corporelles + actifs financiers long terme + besoin en fonds de roulement), tel que calculé au chapitre 2.6.

(8) Actif net par action : actif net/nombre d'actions fin de période.

(9) PER : cours de l'action fin de période/résultat de base par action.

(10) Dividende 2016 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017.

(11) Taux de distribution : dividende/résultat net hors éléments non récurrents (ajusté au taux d'impôt normatif).

(12) Rendement : dividende/cours de l'action au 31 décembre.

(13) Taux de rotation : nombre d'actions échangées durant l'exercice/nombre moyen d'actions en circulation durant l'exercice.

1.3.2 INFORMATION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

1.3.2 a) Tableau récapitulatif des données sociales pour 2016 (Groupe et MFPM)

	2016	2015	2014	2013	GRI 4
Effectif au 31 décembre (toutes sociétés consolidées, effectifs en équivalent temps plein, tous types de contrats de travail, hors intérim)	105 654	105 798	106 696	105 724	G4-9
Effectif inscrit au 31 décembre (toutes sociétés consolidées, tous types de contrat de travail, hors intérim)	111 708	111 681	112 306	111 190	G4-9
Europe	65 859	65 885	65 569	66 147	G4 LA1
<i>MFPM</i>	19 349	19 658	19 712	19 979	
Amérique du Nord	22 841	22 598	22 741	22 274	G4 LA1
Amérique du Sud	6 475	6 544	6 752	5 518	G4 LA1
Asie (hors Inde)	14 835	14 977	15 431	15 458	G4 LA1
Afrique, Inde, Moyen-Orient	1 698	1 677	1 813	1 793	G4 LA1
Effectif par sexe*					
Hommes	82,9 %	83,2 %	83,7 %	84,0 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	83,1 %	83,5 %	83,9 %	84,4 %	
Femmes	17,1 %	16,8 %	16,3 %	16,0 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	16,9 %	16,5 %	16,1 %	15,6 %	
Effectif par catégories* (en %)					
Opérateurs	61,9 %	62,1 %	62,4 %	61,4 %	
<i>MFPM</i>	45,1 %	46,9 %	47,4 %	48,4 %	
Employés, techniciens, maîtrise	29,9 %	30,0 %	30,0 %	30,9 %	
<i>MFPM</i>	39,6 %	38,6 %	38,7 %	38,1 %	
Management**	8,2 %	7,9 %	7,6 %	7,7 %	
<i>MFPM</i>	15,3 %	14,4 %	13,9 %	13,5 %	
Effectif par âge* (en %)					
Jusqu'à 24 ans	5,3 %	5,3 %	5,5 %	5,5 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	5,7 %	5,8 %	5,3 %	5,2 %	G4 LA1
25-34 ans	26,6 %	27,2 %	27,3 %	27,2 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	22,7 %	22,8 %	22,4 %	21,8 %	G4 LA1
35-44 ans	29,1 %	28,6 %	27,9 %	27,4 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	26,2 %	25,1 %	24,5 %	23,3 %	G4 LA1
45-54 ans	22,6 %	22,3 %	22,5 %	23,1 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	20,2 %	20,2 %	21,7 %	24,4 %	G4 LA1
55-64 ans	15,9 %	16,2 %	16,5 %	16,4 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	25,1 %	26,2 %	26,0 %	25,3 %	G4 LA1
Plus de 65 ans	0,5 %	0,4 %	0,4 %	0,4 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	G4 LA1
Effectif par ancienneté* (en %)					
Moins de 2 ans	21,5 %	18,7 %	18,3 %	19,7 %	
<i>MFPM</i>	16,7 %	14,4 %	13,1 %	15,4 %	
2-5 ans	14,4 %	15,4 %	14,1 %	11,8 %	
<i>MFPM</i>	13,0 %	13,6 %	12,3 %	8,5 %	
5-10 ans	15,1 %	14,8 %	16,6 %	16,5 %	
<i>MFPM</i>	12,4 %	12,1 %	13,1 %	13,1 %	
10-15 ans	13,6 %	13,5 %	13,1 %	14,8 %	
<i>MFPM</i>	13,5 %	13,1 %	13,1 %	13,3 %	
15-20 ans	10,8 %	11,6 %	10,7 %	7,8 %	
<i>MFPM</i>	9,6 %	9,5 %	8,1 %	5,6 %	
Plus de 20 ans	24,5 %	25,9 %	27,1 %	29,3 %	
<i>MFPM</i>	34,7 %	37,4 %	40,3 %	44,0 %	

	2016	2015	2014	2013	GRI 4
Mouvements* (contrats de travail sans date de fin)					G4 LA1
Embauches	6 456	6 057	6 948	5 869	G4 LA1
<i>MFPM</i>	871	750	606	588	G4 LA1
Démission	2 185	2 390	2 514	2 452	G4 LA1
<i>MFPM</i>	129	100	119	112	G4 LA1
Licenciements – Rupture	2 364	2 843	2 400	2 658	G4 LA1
<i>MFPM</i>	244	250	255	185	G4 LA1
Retraites	1 871	2 115	1 976	2 332	G4 LA1
<i>MFPM</i>	794	710	827	1 070	G4 LA1
Décès	99	116	128	116	G4 LA1
<i>MFPM</i>	26	27	30	33	G4 LA1
Contrats temporaires (hors intérim)* (en %)	4,4 %	4,4 %	4,0 %	3,9 %	
<i>MFPM</i>	5,9 %	5,9 %	4,6 %	3,3 %	
Temps partiel*	3,6 %	3,1 %	2,8 %	3,3 %	
Formations en heures*					
Taux d'accès à la formation	3,3 %	3,5 %	4,1 %	4,4 %	G4 LA9
<i>MFPM</i>	2,0 %	2,7 %	3,0 %	2,9 %	G4 LA9
Bénéficiaires (en % de l'effectif)	93 %	93 %	96 %	94 %	G4 LA9
Nombre d'heures par salarié et par an	56	59	70	76	G4 LA9
Heures de formation (hors réseaux de distribution)	5 300 000	5 635 657	6 628 184	7 167 926	G4 LA9
<i>MFPM</i>	795 956	923 174	951 707	987 773	G4 LA9
Domaines de formation (hors réseaux de distribution)					
Formation aux métiers	90 %	90 %	89 %	88 %	
Formation au management	5 %	5 %	5 %	6 %	LA11
Formation générale	5 %	4 %	6 %	6 %	
Absentéisme des Opérateurs* (hors réseaux de distribution et hors Russie Europe)	5,3 %	5,4 %	5,3 %	5,4 %	G4 LA6
Accidents du travail (avec réseaux de distribution, Tigar ; hors sociétés récemment acquises)					
Nombre d'accidents avec arrêt de travail dans le Groupe	796	740	671	659	G4 LA6
Taux de fréquence (TF)	4,15	3,91	3,57	3,46	G4 LA6
Taux de gravité (TG)	0,25	0,24	0,21	0,23	G4 LA6
Nombre d'usines avec un TF = 0	22	27	25	20	G4 LA6
TCIR groupe Michelin hors Euromaster, TCI, Tigar et sociétés acquises au cours de ces deux dernières années	1,60	1,67	1,74	nd	G4 LA6
TCIR ensemble du Groupe	2,54	2,67	2,84	nd	G4 LA6
Nombre d'idées de progrès*	59 601	58 980	56 372	50 462	
Diversité*					
Part des femmes dans le <i>Extended management</i> ⁽¹⁾ (en %)	24,8 %	24,2 %	23,5 %	22,5 %	
<i>MFPM</i>	26,1 %	24,9 %	24,3 %	23,3 %	
Part des femmes <i>top managers</i> ⁽²⁾ (en %)	17,3 %	16,4 %	15,7 %	14,9 %	
<i>MFPM</i>	17,3 %	15,7 %	14,7 %	13,8 %	
Part des femmes <i>executive managers</i> ⁽³⁾ (en %)	11,1 %	9,9 %	9,1 %	8,6 %	
<i>MFPM</i>	11,3 %	10,2 %	9,2 %	8,2 %	
Part des top managers des pays en zone de croissance originaires de la zone*	72 %	68 %	65 %	62 %	
Part des postes de management occupés par des employés issus de la mobilité interne*	76 %	75 %	73 %	72 %	
Taux d'engagement des salariés*	80 %	77 %	74 %	72 %	

* Sauf mention contraire, le périmètre de tous les chiffres du thème social (hors effectifs) est celui du groupe Michelin ; hors Euromaster, TCI, Tigar et sociétés acquises au cours de ces deux dernières années.

** Management défini comme les salariés avec un niveau de responsabilités de A à K selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(1) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(2) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à I selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(3) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à G selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

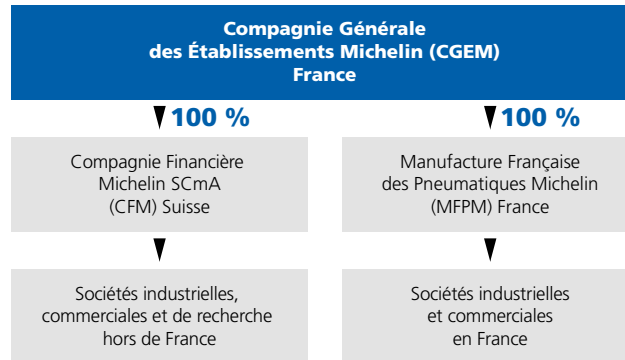
1.3.2 b) Tableau récapitulatif des données environnementales pour 2016 (Groupe)

Détail des données environnementales du Groupe	2016	2015	Évolution 2016/2015	2010	Indicateur GRI
Consommation d'eau (en m ³ /t PF)	9,25	10,5	- 11,9 %	11,8	
Consommation d'énergie (en GJ/t PF)	12,46	13,1	- 4,9 %	14,4	G4-EN5
Sources fixes Michelin	6,50	7,02	- 7,4 %	8,0	
Achats nets de vapeur	1,02	0,96	+ 5,7 %	1,2	
Achats nets d'électricité	4,97	5,10	- 2,6 %	5,2	
Émissions de CO ₂ (en t/t PF)	0,99	1,09	- 9,3 %	1,28	
dont :					
émissions directes sources fixes Michelin (Scope 1*)	0,46	0,50	- 8,4 %	0,58	G4-EN18
émissions indirectes vapeur (Scope 2*)	0,05	0,04	+ 19,8 %	0,12	
émissions indirectes électricité (Scope 2)	0,49	0,55	- 11,4 %	0,58	
Contribution Michelin aux émissions évitées (en tonnes de CO ₂)	41 650	42 050	- 1,0 %	24 000	G4-EN19
Émissions de dioxyde de soufre (en kg/t PF)	0,28	0,54	- 48,4 %	0,96	
Émissions de dioxyde d'azote (en kg/t PF)	0,48	0,62	- 22,6 %	0,83	
Émissions de COV (en kg/t PF)	2,31	2,49	- 7,2 %	2,89	
Déchets générés (en kg/t PF)	106,0	115,2	- 8,0 %	109,5	
Déchets mis en décharge (en kg/t PF)	4,95	7,36	- 32,7 %	10	
Déchets dangereux générés (en kg/t PF)	7,74	7,35	+ 5,4 %		G4-EN23
Nombre et surface cumulée de sites situés à moins d'1 km d'une ou plusieurs zones protégées	27 sites totalisant 6 400 ha	27 sites totalisant 6 400 ha	-		G4-EN11

* "The Greenhouse Gas Protocol : A Corporate Accounting and Reporting Standard", World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute, revised edition.

1.4 ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ

(au 31 décembre 2016)



CGEM est la maison mère du Groupe à laquelle sont rattachées directement ou indirectement toutes les sociétés liées à Michelin. Ses deux filiales principales sont :

- ▶ la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) dont la CGEM détient 100 % du capital. La MFPM coordonne l'ensemble des opérations industrielles, commerciales et de recherche en France ;
- ▶ la Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM), dont la CGEM détient 100 % du capital. La CFM coordonne en tant qu'actionnaire l'activité de la plupart des sociétés industrielles, commerciales et de recherche du Groupe situées hors de France.

La CGEM et la CFM ont conclu avec les sociétés opérationnelles du Groupe des accords relatifs aux prestations de services à ces sociétés.

Ces deux sociétés ont confié à la MFPM la mission de rendre ces services, la MFPM étant rémunérée par les sociétés opérationnelles selon la méthode du prix de revient majoré.

Les transactions entre les sociétés du Groupe existent dans de multiples domaines (biens incorporels, prestations de services de natures variées, équipements, matières premières, produits semi-finis et finis) et atteignent des volumes considérables. Les rémunérations ou prix correspondants sont fixés au moyen de méthodes qui varient selon le domaine concerné. Ces méthodes ont comme point commun d'être fondées sur le principe de pleine concurrence adopté par les pays membres de l'OCDE et qui fait l'objet des "Principes applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales".

1.5 HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ

L'origine de la Compagnie Générale des Établissements Michelin remonte à la société en commandite par actions Barbier, Daubrée et Cie, constituée le 15 juillet 1863 à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). L'histoire de Michelin est étroitement liée à celle du pneumatique.

1832	Aristide Barbier et Édouard Daubrée créent à Clermont-Ferrand une fabrique de machines agricoles et d'articles en caoutchouc.
15 juillet 1863	Constitution de la société en commandite par actions Barbier, Daubrée et Cie à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme).
1889	Adoption de la raison sociale Michelin et Cie. Dépôt du premier brevet pour le pneumatique.
1891	Michelin met au point un pneu démontable pour bicyclette.
1895	Michelin fait rouler la première voiture sur pneus : l'Éclair.
1898	Naissance du bonhomme Michelin, Bibendum.
1900	Parution du premier Guide Rouge.
1906	Michelin implante sa première usine hors de France, à Turin (Italie).
1927	Première usine en Angleterre.
1929	Michelin invente la Micheline et le pneu rail.
1931	Première usine en Allemagne.
1934	Première usine en Espagne.
1935	Michelin prend le contrôle de Citroën, qu'il gardera jusqu'en 1975.
1940	Michelin et Cie devient la Manufacture de Caoutchouc Michelin.
1946	Michelin dépose le brevet d'un pneu révolutionnaire : le Radial.
15 octobre 1951	La Manufacture de Caoutchouc Michelin apporte ses actifs industriels français à une nouvelle société, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, et prend le nom de Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM). La CGEM n'a pas d'activité industrielle propre.
1952	Michelin adapte la technologie radiale au pneu Poids lourd.
1959	Michelin lance le premier pneu radial pour engins de génie civil.
1960	Les actifs situés à l'étranger sont regroupés au sein d'une société holding, la Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM), dont le siège social est à Granges-Paccot, canton de Fribourg (Suisse). Holding intermédiaire, la CFM est aussi le pôle de financement du Groupe : elle intervient comme emprunteur auprès des banques et des marchés financiers.
1965	Le centre d'essais et de recherche de Ladoux est inauguré au nord de Clermont-Ferrand.
Années 1960 et 1970	Michelin accélère son développement, via la construction de nombreuses usines, d'abord en France, puis à l'étranger et notamment sur le continent américain (à partir des années 1970).
1980	10 ^e pneumaticien mondial en 1960, 6 ^e en 1970, Michelin devient 2 ^e cette année, derrière Goodyear.
1981	Le premier pneu radial pour avion, MICHELIN Air X, est développé. Michelin s'implante au Brésil avec deux usines.
1984	Michelin crée le premier pneu radial pour moto, qui sera commercialisé en 1987.
À partir de 1985	Le Groupe s'installe industriellement en Asie, via la constitution de joint-ventures.
1990	Michelin acquiert le manufacturier américain Uniroyal Goodrich. De son côté, Bridgestone rachète Firestone en 1988.
1993	Michelin met au point un nouveau procédé de fabrication : le C3M.
1994	La nouvelle gamme de pneus "Energy" permet d'économiser du carburant.
À partir de 1995	Michelin se développe en Europe de l'Est.
2001	Michelin se renforce en Chine avec la création de Shanghai Michelin Warrior Tire. Conception du plus grand pneu Génie civil du monde. Naissance de ViaMichelin.
2003	Michelin XeoBib est le premier pneu agricole à basse pression constante.
2004	Michelin présente l'Active Wheel.
2005	Michelin équipe le 1 ^{er} vol de l'Airbus A380 et lance le 1 ^{er} pneu moto bi-gomme, Michelin Power Race, ainsi que "Michelin Durable Technologies", ensemble d'innovations qui révolutionnent la performance et la longévité des pneumatiques pour bus et camions.
2011	Lancement de la "nouvelle étape de conquête".
2012	Premier pneu Tourisme camionnette à Itatiaia au Brésil. Premier pneu Poids lourds à Shenyang 2 en Chine.
2013	Premier pneu Tourisme camionnette à Shenyang 2 en Chine. Premier pneu Poids lourds à Chennai en Inde.
2014	Michelin acquiert Sascar, leader brésilien de la gestion digitale de flotte.
2015	Lancement à la marque MICHELIN du CrossClimate, premier pneu été certifié hiver. Michelin acquiert des distributeurs de pneus en ligne (Blackcircles et 40 % d'Allopnus).
2016	Le Groupe se fixe 4 axes de création de valeur dans le cadre de ses ambitions 2020.

1.6 SITES

Les immobilisations corporelles sont traitées dans la note 14 de l'annexe aux états financiers consolidés.

1.6.1 68 SITES DE PRODUCTION DANS 17 PAYS

1.6.1 a) 55 sites de production de pneumatiques dans 17 pays

TC : Tourisme camionnette – PL : Poids lourd – GC : Génie civil – AG : Agricole – AV : Avion – 2R : Deux-roues.

/ Europe

Pays	Site	Production	Effectif ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2016)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
France	Avallon	PL*	487	20 700
	Bourges	AV	564	4 500
	Cataroux ⁽²⁾	TC	2 023	9 200
	Cholet	TC	1 223	58 000
	Combaude ⁽²⁾	PL*	785	5 800
	Gravanches ⁽²⁾	TC	718	21 900
	La Roche-sur-Yon	PL	696	69 200
	Le Puy-en-Velay	GC	555	44 800
	Montceau-les-Mines	GC	1 006	25 900
	Roanne	TC	894	37 400
	Troyes	AG	794	53 000
Allemagne	Bad-Kreuznach	TC	1 358	85 200
	Bamberg	TC	819	73 500
	Homburg	PL	1 234	76 200
	Karlsruhe	PL	583	52 600
	Oranienburg	PL*	62	0
Espagne	Aranda	PL	1 248	157 500
	Lasarte	2R	522	14 800
	Valladolid	TC – PL* – AG	1 590	96 900
	Vitoria	TC – GC	2 993	217 400
Italie	Alessandria	PL	888	87 500
	Cuneo	TC	1 955	130 700
Royaume-Uni	Ballymena	PL	617	39 100
	Dundee	TC	763	58 800
	Stoke-on-Trent	PL*	369	5 900
Hongrie	Budapest	PL	111	0
	Nyiregyhaza	TC	1 025	27 400
Pologne	Olsztyn	TC – PL – AG	4 198	203 400
Roumanie	Victoria	TC	1 145	42 900
	Zalau	PL	1 045	48 900
Serbie	Pirot	TC – 2R	3 250	115 500
Russie	Davydovo	TC – PL*	722	18 800

(1) Équivalent temps plein.

(2) Usine située à Clermont-Ferrand.

* Rechapage seulement.

/ Amérique du Nord

Pays	Site	Production	Effectif ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2016)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
États-Unis	Ardmore	TC	1 859	135 300
	Asheboro	PL*	195	30 600
	Columbia-Lexington-Anderson	TC – GC	2 278	259 900
	Covington	PL*	147	30 700
	Dothan	TC	532	55 500
	Fort Wayne	TC	1 654	133 500
	Greenville 1	TC	1 011	120 900
	Greenville 2	TC	543	21 900
	Norwood	AV	421	7 900
	Spartanburg	PL	1 094	124 700
	Tuscaloosa	TC	1 340	98 000
Canada	Bridgewater	TC	1 090	62 500
	Pictou	TC	581	5 000
	Waterville	PL	1 225	127 400
Mexique	Queretaro	TC	460	17 700

/ Amérique du Sud

Pays	Site	Production	Effectif ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2016)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
Brésil	Campo Grande	PL – GC	2 819	144 700
	Resende – Itatiaia	TC – PL*	1 252	41 800

/ Asie (hors Inde)

Pays	Site	Production	Effectif ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2016)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
Chine	Shenyang 1 et 2	TC – PL	3 082	145 800
	Shanghai	TC	2 105	84 000
Thaïlande	Laem Chabang	TC	1 868	99 300
	Nongkae	PL – AV	1 695	58 800
	Phrapadaeng	TC – PL – 2R	1 374	49 100

/ Afrique Inde et Moyen-Orient

Pays	Site	Production	Effectif ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2016)	Capacité maximale activable (en tonnes par an)
Inde	Chennai	PL	850	16 900

(1) Équivalent temps plein.

* Rechapage seulement.

La plupart des usines ci-dessus produisent également des composants et/ou produits semi-finis.

1.6.1 b) 13 sites exclusivement consacrés à la production de semi-finis et composants dans sept pays

Pays	Site	Production	Effectif ⁽¹⁾ (au 31 décembre 2016)
France	Bassens	Caoutchouc synthétique	391
	Golbey	Câbles métalliques	587
	Tours	Membranes	212
	Vannes	Câbles métalliques	468
Allemagne	Trèves	Câbles métalliques	99
Italie	Fossano	Câbles métalliques	258
	Turin	Mélanges	349
Roumanie	Zalau	Câbles métalliques	331
États-Unis	Anderson	Câbles métalliques	284
	Louisville	Caoutchouc synthétique	349
Chine	Shanghai	Câbles métalliques	272
Thaïlande	Rayong	Câbles métalliques	498
	Hat Yai	Mélanges	235

(1) Équivalent temps plein.

Ne sont pas pris en compte dans la liste ci-dessus :

- ▶ les usines de transformation du caoutchouc naturel ;
- ▶ les sites franchisés de rechapage RECAMIC et MRT (Michelin Retread Technologies).

1.6.2 AUTRES PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES SIGNIFICATIVES

1.6.2 a) Sièges sociaux – Bureaux – Centres de recherche

Pays	Site	Production
France	Carmes ⁽¹⁾	Siège social
	Ladoux ⁽¹⁾	Centre de recherche
Japon	Ota	Centre de recherche
Espagne	Almeria	Centre d'essais
États-Unis	Greenville – HNA	Bureaux
	Greenville – MARC	Centre de recherche

(1) Locaux situés à Clermont-Ferrand.

1.6.2 b) Charges pesant sur les autres propriétés immobilières significatives

Veuillez vous reporter à la note 14 figurant dans l'annexe aux états financiers consolidés.

1.7 FACTEURS DE RISQUES

L'anticipation et la maîtrise des risques sont au cœur de la stratégie du groupe Michelin. Le Groupe exerce en effet ses activités dans un environnement économique, concurrentiel et technologique en constante évolution. L'implantation mondiale de Michelin, sa position de leader sur le marché des pneumatiques ainsi que la diversité de ses activités exposent le Groupe à des risques aussi bien intrinsèques qu'exogènes. Les risques stratégiques, financiers, industriels, commerciaux, environnementaux et humains sont ainsi clairement identifiés par le Groupe et traités de manière à réduire au maximum leur portée et leur occurrence.

Pour le Groupe, un risque représente la possibilité qu'un événement survienne, dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les objectifs du Groupe, notamment ceux concernant sa situation financière et sa réputation.

Dans une optique de gestion des risques rigoureuse et cohérente, le Groupe s'est doté d'un dispositif de gestion globale de ses risques en conformité avec les standards professionnels internationaux les plus exigeants tels que ISO 31000, COSO 2, et le cadre de référence de l'AMF. Ce dispositif est mis à jour continuellement de manière à refléter l'évolution des réglementations et des bonnes pratiques en matière de gestion des risques.

Une description détaillée du dispositif de gestion globale des risques de Michelin est présentée dans le cadre du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques en page 125 du présent document.

Dans le cadre de sa cartographie des risques, Michelin a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats et considère qu'il n'y a pas, à ce jour, d'autres risques significatifs hormis ceux présentés. Néanmoins, il est possible que certains risques non cités ou non identifiés à ce jour puissent potentiellement affecter les résultats du Groupe, ses objectifs, sa réputation ou encore le cours de son action.

Dans le cadre du dispositif évoqué ci-avant, le Groupe a mis en place certains dispositifs de maîtrise des risques de nature transverse. Deux d'entre eux vous sont présentés ci-après à titre illustratif.

Dispositif d'assurances du Groupe

Certains risques peuvent faire l'objet d'un transfert dans le cadre de la politique d'assurances du groupe Michelin avec des solutions différenciées selon l'intensité des risques considérés.

/ Risques à forte intensité

Pour les risques les plus importants, des programmes d'assurance mondiaux intégrés ont été mis en place dans les limites des possibilités des marchés de l'assurance et de la réassurance. Il s'agit principalement des programmes "dommages/pertes d'exploitation" et "responsabilité civile".

- ▶ Programme "dommages/pertes d'exploitation" : un programme d'assurances a été souscrit pour un montant combiné de couverture de 1,5 milliard € sauf pour les événements naturels et l'éventuelle perte d'exploitation consécutive à un bris de machine, risques pour lesquels la limite peut être inférieure.
- ▶ Programme "responsabilité civile" : ce programme est constitué de trois volets principaux :
 - la responsabilité civile "produits", pour les sociétés industrielles ;
 - la responsabilité civile "exploitation" qui intervient directement pour les pays de l'Union européenne et dans tous les autres pays au-delà des limites des contrats souscrits localement ;
 - l'atteinte accidentelle à l'environnement, dont bénéficient toutes les sociétés du Groupe.

/ Risques à intensité modérée

La politique d'assurance du Groupe inclut l'utilisation d'une compagnie d'assurance et de réassurance, filiale à 100 %. Cette mutualisation des risques au sein du Groupe vise à réduire les coûts.

Avec des plafonds adaptés à ses ressources, cette compagnie intervient principalement :

- ▶ pour le programme "dommages" avec un engagement maximum de 50 millions € par événement ;
- ▶ pour le programme "responsabilité civile produits" aux États-Unis et au Canada avec un maximum de 20 millions USD par sinistre et 40 millions USD par année ;
- ▶ pour une garantie "rappel de produit" avec un maximum de 25 millions USD par sinistre et 50 millions USD par année ;
- ▶ pour le programme "risques Cyber" avec un engagement maximum de 5 millions € par événement et par année.

Le total des primes pour l'exercice 2016 s'est élevé à 65,7 millions € (en baisse de plus de 2 millions € par rapport à 2015), y compris celles versées à la filiale d'assurance et de réassurance.

Dispositif de gestion de crise

Un deuxième dispositif transverse mis en œuvre par le Groupe concerne la gestion de crise.

Dans le cadre de l'exploitation du Groupe, des situations de crises peuvent potentiellement survenir. La taille du Groupe, la nature de ses activités industrielles et commerciales et sa responsabilité environnementale et sociale l'exposent au risque de crise pouvant affecter ses activités et éventuellement sa réputation. De manière à prévoir, anticiper et réagir à tout type de crise, le Groupe a mis en place un dispositif de gestion de crise qui est piloté par la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques. Ce dispositif fait l'objet d'une actualisation régulière afin d'en renforcer son efficacité et sa réactivité.

Pour plus d'informations sur les facteurs de risques, veuillez vous reporter au chapitre 2.9 du Document de Référence.

1.8 GOUVERNANCE

L'industrie du pneumatique se caractérise par des investissements élevés et une diffusion relativement lente des innovations technologiques. Il est donc essentiel d'établir et mettre en œuvre des plans à long terme.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société mère du Groupe, possède depuis sa création, un statut de société en commandite par actions (S.C.A.).

La commandite Michelin présente trois avantages :

- ▶ elle aligne la gestion du Groupe avec les intérêts des actionnaires ;
- ▶ elle garantit la séparation des pouvoirs de Direction et de contrôle ;
- ▶ elle favorise la relation directe avec chacun des actionnaires car toutes les actions sont nominatives.

Elle est constituée de deux types d'associés.

D'une part, les associés commanditaires, ou actionnaires, apportent des capitaux, élisent les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants et statuent sur les comptes arrêtés par la Gérance.

Leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Le caractère exclusivement nominatif des actions Michelin permet au Groupe de mieux apprécier les attentes de ses actionnaires. Ils perçoivent une part des bénéfices sous forme de dividende.

D'autre part, les Associés Commandités, qui sont responsables indéfiniment sur leurs biens personnels des dettes de la Société.

Depuis le 11 mai 2012, Michelin compte deux Associés Commandités : Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, dont le mandat a été renouvelé le 31 octobre 2014 pour une durée de quatre ans, et la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), non Gérant.

Pour plus d'informations sur la Gouvernance, veuillez vous reporter au chapitre 4 du présent Document de Référence.

1.8.1 ORGANES DE DIRECTION : LE PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET LE COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

Le Président de la Gérance est assisté par le Comité Exécutif du Groupe, composé de 13 membres. Il a la responsabilité d'administrer et de diriger la Société. À ce titre, il a la charge :

- ▶ de définir et mettre en œuvre la stratégie du Groupe ;
- ▶ de diriger les activités du Groupe ;
- ▶ d'établir et mettre en œuvre les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;

- ▶ d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés de la Société ;
- ▶ de définir la politique d'information financière ;
- ▶ d'établir les différents rapports destinés aux actionnaires.

Ces différentes responsabilités sont exercées sous le contrôle du Conseil de Surveillance.

1.8.2 ORGANE DE CONTRÔLE : LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est chargé en particulier du contrôle permanent de la gestion de la Société et apprécie la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement. Cette mission s'étend aux domaines suivants :

- ▶ examen des comptes sociaux et consolidés arrêtés par le Président de la Gérance ;
- ▶ appréciation de la qualité de l'information financière ;
- ▶ appréciation des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- ▶ examen des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre ;
- ▶ surveillance du respect des droits des actionnaires.

Le Conseil est régulièrement informé des perspectives et de la stratégie du Groupe.

De plus, en application du Règlement intérieur du Conseil, le Président de la Gérance doit présenter préalablement au Conseil, avant toute décision, les projets d'investissement, de nouveaux engagements de cession d'actifs et d'opérations de croissance externe, dès lors que l'un de ces projets est significatif pour le Groupe.

Par ailleurs, en application des statuts, du Règlement intérieur du Conseil et du Règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations, l'avis ou l'accord du Conseil de Surveillance est, selon le cas, requis pour les décisions relatives à la composition de la Gérance (nomination, renouvellement de mandat et révocation de tout Gérant et du Président de la Gérance) et à la détermination de la rémunération de tout Gérant et du Président de la Gérance.

2

LE RAPPORT DE GESTION

2.1	LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE	30
2.1.1	Un marché mondial de l'ordre de 160 milliards USD en 2015	30
2.1.2	Les marchés du pneumatique en 2016	30
2.1.3	Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette en 2016	31
2.1.4	Les marchés des pneumatiques Poids lourd en 2016	34
2.1.5	Les marchés des pneumatiques de spécialités en 2016	36
2.2	ÉVOLUTION DES VENTES NETTES	37
2.2.1	Analyse des ventes nettes	37
2.2.2	Évolution des ventes nettes par secteur opérationnel	38
2.2.3	Principales variations monétaires	39
2.2.4	Évolution des ventes nettes par zone géographique	40
2.3	COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	41
2.3.1	Analyse du résultat opérationnel sur activités courantes	42
2.3.2	Résultat opérationnel sur activités courantes par secteur opérationnel	43
2.3.3	Autres éléments du compte de résultat	45
2.4	COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ	49
2.4.1	Goodwill	50
2.4.2	Immobilisations incorporelles	50
2.4.3	Immobilisations corporelles	50
2.4.4	Actifs financiers et autres actifs à long terme	50
2.4.5	Titres mis en équivalence	50
2.4.6	Impôts différés	50
2.4.7	Besoin en fonds de roulement opérationnel	51
2.4.8	Trésorerie	51
2.4.9	Capitaux propres	51
2.4.10	Endettement net	52
2.4.11	Provisions	52
2.4.12	Avantages du personnel	53
2.5	COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	54
2.5.1	Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	54
2.5.2	Investissements non financiers	54
2.5.3	<i>Cash flow</i> disponible et <i>cash flow</i> libre	55
2.5.4	<i>Cash flow</i> libre structurel	55



2.6	RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)	56
2.7	INFORMATION SUR LES TENDANCES	57
2.7.1	Perspectives	57
2.7.2	Prévisions ou estimations du bénéfice	57
2.7.3	Événements récents	57
2.8	FAITS MARQUANTS	58
2.8.1	Performance	58
2.8.2	Innovations	58
2.8.3	Développement durable	60
2.8.4	Compétition	60
2.9	FACTEURS DE RISQUES	61
2.9.1	Introduction	61
2.9.2	Risques liés à l'activité et à la stratégie du Groupe	62
2.9.3	Risques opérationnels	64
2.10	CONTRATS IMPORTANTS	71
2.11	CHANGEMENT DE CONTRÔLE	71
2.12	INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT	71
2.13	CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE	71
2.14	RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	72
2.15	INFORMATIONS PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI GRENELLE 2	72

2.1 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE

2.1.1 UN MARCHÉ MONDIAL DE L'ORDRE DE 160 MILLIARDS USD ⁽¹⁾ EN 2015

Le marché mondial des pneus s'est élevé à 160 milliards USD en 2015 ⁽¹⁾ à raison d'approximativement 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds ⁽²⁾. Il représentait près de 1,5 milliard ⁽²⁾ de pneus pour les voitures et camionnettes et un peu plus de 215 millions ⁽²⁾ de pneus pour les camions et les autobus. Trois pneus sur quatre sont vendus sur le marché du remplacement.

Sur l'horizon 2015-2020, Michelin anticipe une croissance annuelle moyenne de 2,5 % de la demande de pneus Tourisme camionnette et de 1,5 % pour le marché des pneus Poids lourd neufs.

À long terme, le Groupe s'attend à une progression de la demande de pneumatiques de 1 % à 2 % par an sur les marchés matures et de 5 % à 10 % par an sur les nouveaux marchés.

Nouvelles normes

Dans les pays de l'Union européenne, des seuils de performances pour les pneumatiques, assortis d'un étiquetage normalisé, ont été rendus obligatoires à partir de novembre 2012 ; ils ont fait l'objet d'une sévèrisation en novembre 2016. Une réglementation similaire a été rendue obligatoire en Corée du Sud en 2012 (*labelling*) et en 2013 (seuils) pour les pneus Tourisme et en 2014 pour les pneus Camionnette. Un étiquetage normalisé introduit au Japon en 2010 est en voie d'extension (bruit, etc.). La mise en œuvre de seuils réglementaires de résistance au roulement et d'adhérence sur sol humide a été votée aux États-Unis en décembre 2015 pour une mise en place probable début 2018, et un nouveau système d'information des consommateurs (*labelling*) devrait y être introduit en 2018. Des étiquetages réglementés de pneumatiques sont également à l'étude en Chine et au Brésil.

Ces évolutions bénéficient aux pneus à basse résistance au roulement dont Michelin est l'acteur de référence. Ils devraient progresser de l'ordre de 200 millions d'unités ⁽²⁾ sur le marché de la première monte entre 2010 et 2020 pour atteindre près de 500 millions d'unités ⁽²⁾ vendues par an.

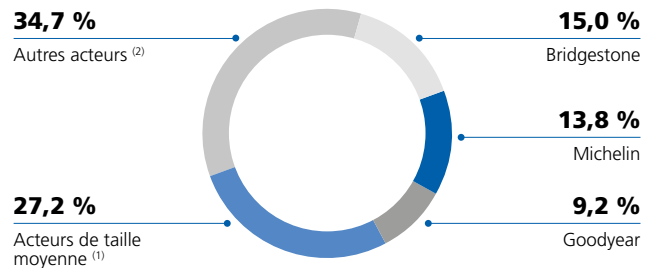
2.1.2 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE EN 2016

Au cours de l'année 2016, la demande de pneumatiques sur les marchés matures est restée en croissance en Tourisme camionnette, avec un ralentissement temporaire aux deuxième et troisième trimestres, et a été plus contrastée en Poids lourd avec un retrait de la demande en Amérique du Nord. Sur les nouveaux marchés, la demande a été plus contrastée, avec, en Chine, une demande soutenue en Tourisme camionnette tout au long de l'année et un rebond du marché Poids lourd en fin d'année, un fort dynamisme en Inde malgré la politique de démonétisation de l'économie sur le dernier trimestre, et un recul marqué en Amérique du Sud malgré les premiers signes d'amélioration sur les derniers mois de l'année. Les marchés de spécialités sont restés pénalisés par la fin du déstockage des compagnies minières.

(1) Source : Tire Business, septembre 2016.

(2) Estimations Michelin.

LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2015

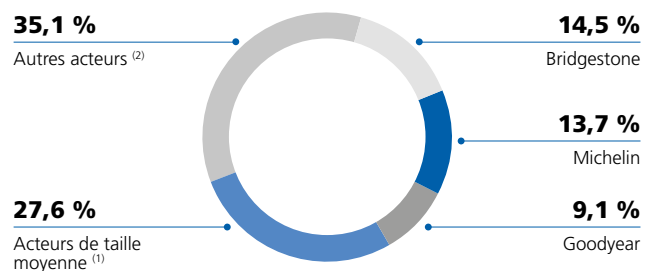


Source : Ventes 2015 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en septembre 2016.

(1) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est comprise entre 2 % et 6 %.

(2) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est inférieure à 2 %.

LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2014



Source : Ventes 2014 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en septembre 2015.

(1) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est comprise entre 2 % et 6 %.

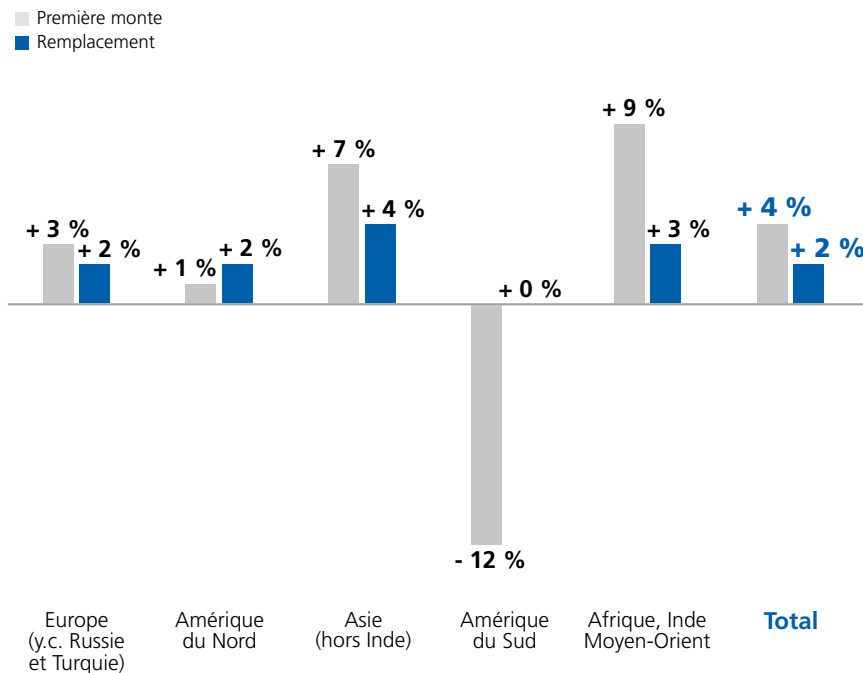
(2) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est inférieure à 2 %.

Pour mémoire – Méthodologie : Michelin procède à des estimations des marchés du pneumatique *sell-in* (ventes des manufacturiers aux distributeurs) en ajoutant aux statistiques publiées par les associations locales de pneumaticiens, quand elles existent, ses estimations des ventes réalisées par les pneumaticiens non-membres de ces associations professionnelles. Ces estimations proviennent pour l'essentiel des statistiques import-export et portent sur le nombre de pneumatiques vendus. Elles sont régulièrement affinées et peuvent donc faire l'objet de mise à jour postérieurement à leur première publication.

2.1.3 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2016

Le marché mondial des pneumatiques **Tourisme camionnette**, Première monte et Remplacement, affiche une croissance de 3 % en unités sur l'ensemble de l'année 2016, avec une progression en Europe de l'Ouest, en Amérique du Nord, en Chine et en Inde, et des marchés au plus bas en Europe orientale et en Amérique du Sud.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2016 PAR RAPPORT À 2015



Estimations Michelin.

2.1.3 a) Première monte

En Première monte, la demande mondiale augmente de 4 % en nombre de pneus en 2016. La demande est soutenue en Europe de l'Ouest, en Chine et en Inde, se stabilise à un haut niveau en Amérique du Nord, et reste déprimée dans les autres zones.

Marchés Tourisme camionnette Première monte (en millions de pneus)									
	2016	2015	2016/2015	2 ^e sem. 2016/2015	4 ^e trim. 2016/2015	3 ^e trim. 2016/2015	1 ^{er} sem. 2016/2015	2 ^e trim. 2016/2015	1 ^{er} trim. 2016/2015
Europe ⁽¹⁾	102,2	98,8	+3 %	+1 %	+2 %	+1 %	+5 %	+8 %	+2 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	87,4	86,5	+1 %	+0 %	+0 %	+1 %	+3 %	+2 %	+4 %
Asie (hors Inde)	211,5	197,6	+7 %	+12 %	+10 %	+12 %	+2 %	+3 %	-0 %
Amérique du Sud	13,4	15,2	-12 %	-3 %	+6 %	-10 %	-19 %	-16 %	-23 %
Afrique Inde Moyen-Orient	31,1	28,6	+9 %	+11 %	+12 %	+9 %	+7 %	+6 %	+7 %
TOTAL	445,6	426,8	+4 %	+7 %	+6 %	+6 %	+2 %	+3 %	+1 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

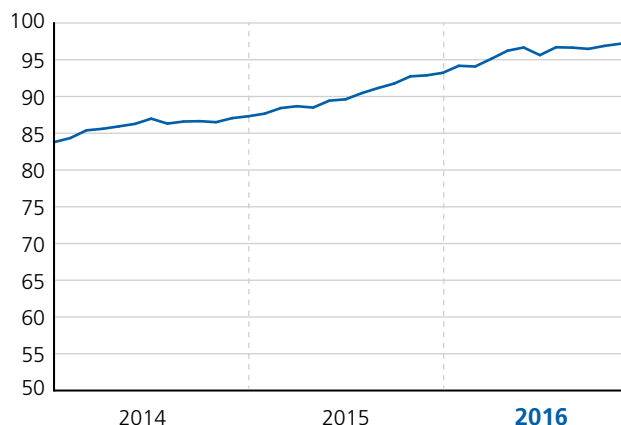
(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

En Europe, la demande, en augmentation de 3 % globalement sur l'année, combine un marché toujours porteur en Europe de l'Ouest (+ 4 %) malgré le ralentissement des ventes d'automobiles sur le second semestre, et une forte baisse de 12 % en Europe orientale.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

(en millions de pneus – 12 mois glissants – hors Russie)

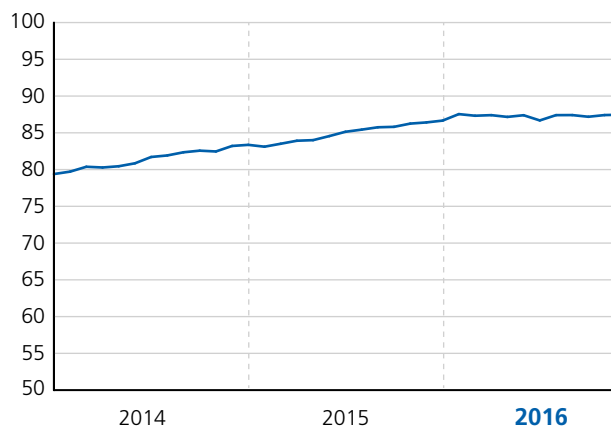


Estimations Michelin.

En Amérique du Nord, le marché se stabilise (+ 1 %) à haut niveau, en ligne avec les immatriculations.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

En Asie (hors Inde), la demande progresse globalement de 7 % à fin décembre. En Chine, le marché reste porteur (+ 14 %) sur l'année, porté par les aides gouvernementales aux ventes de petits véhicules et le succès du segment SUV. La demande est en retrait de - 2 % au Japon, de - 7 % en Corée et de - 2 % en ASEAN.

En Amérique du Sud, les marchés poursuivent leur fort recul (- 12 %) sur l'ensemble de l'année, avec des premiers signes d'amélioration sur le dernier trimestre au Brésil (+ 6 %) et en Argentine.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché croît de 9 %, tiré par la hausse du marché indien où les ventes de véhicules augmentent fortement malgré l'impact sur l'économie au quatrième trimestre de la politique de démonétisation menée par le gouvernement. En Afrique Moyen-Orient, les constructeurs souffrent de l'environnement de matières premières et de la situation géopolitique.

2.1.3 b) Remplacement

Le marché mondial Remplacement augmente de 2 % sur l'année. La demande s'établit en hausse dans l'ensemble des zones géographiques, avec des marchés généralement mieux orientés au quatrième trimestre.

Marchés Tourisme camionnette Remplacement (en millions de pneus)									
	2016	2015	2016/2015	2 ^e sem. 2016/2015	4 ^e trim. 2016/2015	3 ^e trim. 2016/2015	1 ^{er} sem. 2016/2015	2 ^e trim. 2016/2015	1 ^{er} trim. 2016/2015
Europe ⁽¹⁾	349,0	342,2	+ 2 %	+ 2 %	+ 4 %	- 0 %	+ 2 %	- 0 %	+ 3 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	284,7	280,5	+ 2 %	+ 2 %	+ 3 %	+ 1 %	+ 2 %	- 2 %	+ 6 %
Asie (hors Inde)	269,8	259,2	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 4 %	+ 5 %
Amérique du Sud	75,2	75,0	+ 0 %	+ 2 %	+ 5 %	- 2 %	- 1 %	- 1 %	- 2 %
Afrique Inde Moyen-Orient	105,7	102,7	+ 3 %	+ 2 %	+ 1 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %
TOTAL	1 084,4	1 059,5	+ 2 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 1 %	+ 3 %	+ 0 %	+ 4 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

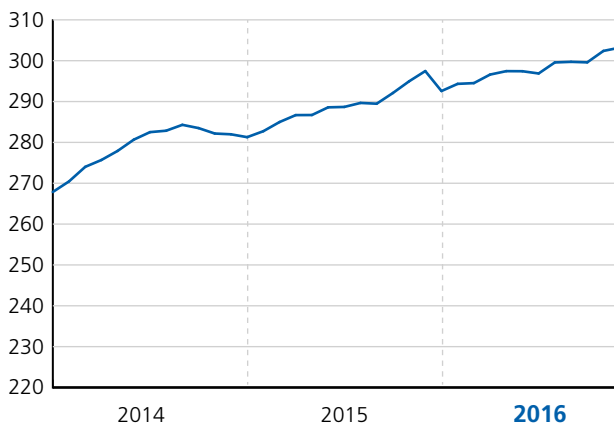
En Europe, le marché s'accroît globalement de 2 % à fin décembre. La demande en Europe de l'Ouest augmente de 4 % et reflète à la fois un segment hiver volatil (+ 4 %, lié à une météo favorable au premier trimestre et un attentisme de la distribution au dernier trimestre), l'augmentation des importations de pneus d'entrée de gamme et le dynamisme des ventes dans le segment *All Season*. En Europe orientale, la demande poursuit sa chute (- 7 %).

Par principaux pays, les marchés évoluent comme suit sur l'année avec des variations contrastées dans les zones non euro liées aux flux d'exportation :

Tourisme camionnette Remplacement	Variation 2016/2015
EUROPE DE L'OUEST	4 %
▶ dont France	0 %
▶ dont Espagne	1 %
▶ dont Italie	3 %
▶ dont Royaume-Uni	12 %
▶ dont Allemagne	4 %
▶ dont Pologne	12 %
▶ dont Turquie	- 2 %
EUROPE ORIENTALE	- 7 %
▶ dont Russie	- 11 %

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

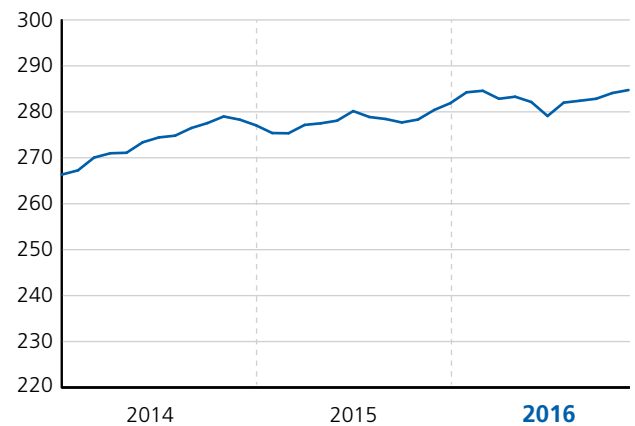
(en millions de pneus – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

En Amérique du Nord, la demande s'établit en hausse de 2 % sur l'ensemble de la zone, marquée par une croissance forte au quatrième trimestre du segment des pneus de petite dimension et par la solide hausse du marché au Mexique (+ 8 %). Aux États-Unis, le marché affiche un certain attentisme (+ 1 %) lié au contexte électoral tandis que les segments 18 pouces et plus (+ 15 %) et 4x4 connaissent une bonne progression.

En Asie (hors Inde), la demande progresse de 4 %, tirée par un marché chinois toujours dynamique (+ 8 %) dans un environnement concurrentiel soutenu. Le reste de la zone est quasiment stable (+ 1 %) en raison du marché en recul de 1 % au Japon comme en Thaïlande.

En Amérique du Sud, la demande est globalement stable, le recul au Brésil (- 2 %), malgré une meilleure tendance en fin d'année, étant compensé par des marchés mieux orientés dans les autres pays d'Amérique Latine.

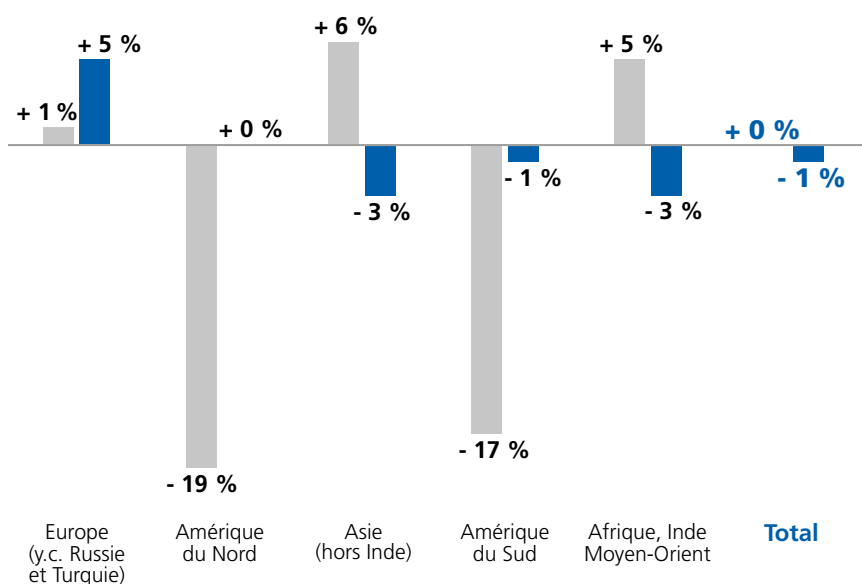
En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché s'accroît de 3 %, avec une forte progression en Inde (+ 8 %), malgré l'impact de la démonétisation de l'économie, et une hausse plus modérée en Afrique et au Moyen-Orient.

2.1.4 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES POIDS Lourd EN 2016

Sur les marchés **Poids lourd**, la demande, en nombre de pneus neufs radial et *bias*, est en léger recul sur l'année (- 1 %). Les marchés du rechapage sont également en retrait, particulièrement accentué en Europe.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS Lourd EN 2016 PAR RAPPORT À 2015

■ Première monte
■ Remplacement



Estimations Michelin – Marché neuf uniquement.

2.1.4 a) Première monte

En Première monte, **le marché mondial** est stable, avec un contraste entre une forte baisse des marchés en Amérique du Nord, en ASEAN, en Amérique du Sud et en Inde au second semestre, d'une part, et un rebond soutenu en Chine, modéré en Russie d'autre part, tandis que la demande se maintient en Europe de l'Ouest.

Marchés Poids lourd Première monte (en millions de pneus)	Évolution par trimestre et semestre								
	2016	2015	2016/2015	2° sem. 2016/2015	4° trim. 2016/2015	3° trim. 2016/2015	1° sem. 2016/2015	2° trim. 2016/2015	1° trim. 2016/2015
Europe ⁽¹⁾	6,3	6,3	+ 1 %	- 3 %	- 6 %	- 0 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 6 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	5,3	6,5	- 19 %	- 24 %	- 23 %	- 21 %	- 12 %	- 12 %	- 12 %
Asie (hors Inde)	22,6	21,4	+ 6 %	+ 10 %	+ 9 %	+ 11 %	+ 1 %	+ 3 %	- 3 %
Amérique du Sud	0,9	1,1	- 17 %	- 6 %	- 8 %	- 6 %	- 25 %	- 12 %	- 39 %
Afrique Inde Moyen-Orient	5,3	5,1	+ 5 %	- 5 %	+ 3 %	- 12 %	+ 13 %	+ 11 %	+ 17 %
TOTAL	40,5	40,4	+ 0 %	- 0 %	- 0 %	+ 0 %	+ 0 %	+ 1 %	- 3 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

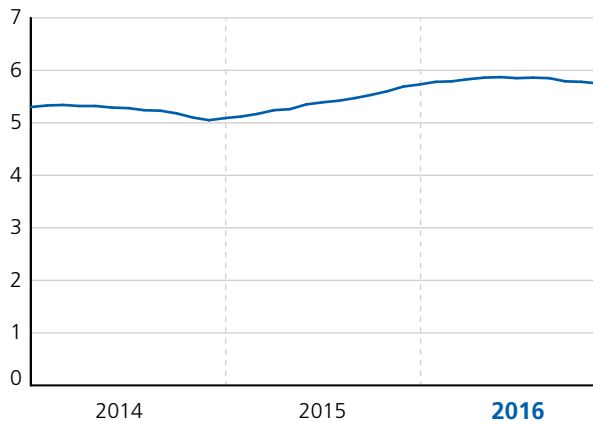
(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

En Europe, le marché augmente de 1 % sur l'année, malgré un ralentissement au second semestre. En Europe de l'Ouest, la hausse de + 1 % combine une tendance à la baisse sur le segment tracteurs et une croissance pour les remorques ; en Europe orientale (+ 3 %), la demande affiche des premiers signaux positifs, dans un marché qui reste historiquement bas.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE POIDS Lourd EN EUROPE

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants – hors Russie)

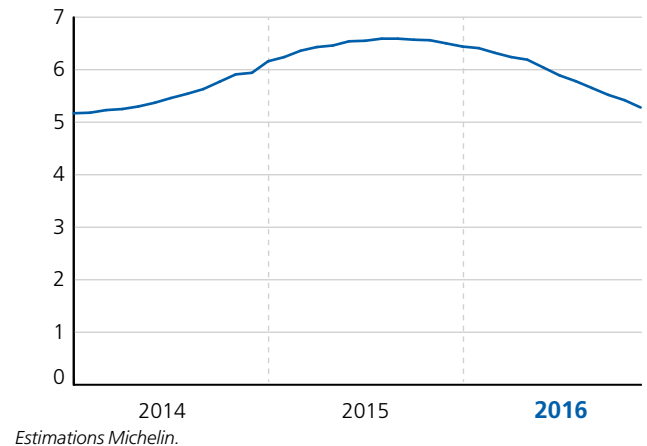


Estimations Michelin.

En Amérique du Nord, le marché chute de 19 %, comme attendu, après le rajeunissement des flottes de camions observé pendant ces dernières années.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE POIDS Lourd EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

En Asie (hors Inde), la demande radial et *bias* progresse de 6 %, tirée par la hausse du marché chinois (+ 9 %), tandis que le marché recule au Japon (- 7 %) et en Thaïlande (- 3 %). En Chine, la demande s'affiche en rebond depuis l'automne en raison de l'arrivée de nouveaux acteurs et de l'application de la réglementation portant sur la charge et la taille des véhicules poids lourd qui devrait conduire à un renouvellement significatif du parc.

En Amérique du Sud, le marché qui connaît une amorce de stabilisation sur la deuxième moitié de l'année, s'inscrit en recul de 17 %. Au Brésil, le marché (- 17 %) affiche les premiers signes d'amélioration sur les deux derniers mois.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché radial et *bias* poursuit sa hausse (+ 5 %), essentiellement attribuable au marché indien (+ 8 %) néanmoins fortement pénalisé au second semestre par la démonétisation et le ralentissement du fret.

2.1.4 b) Remplacement

Au remplacement, le **marché mondial** est en recul de 1 %, marqué par un environnement concurrentiel soutenu et une progression des marques de milieu de gamme.

Marchés Poids lourd Remplacement (en millions de pneus)	2016	2015	2016/2015	2 ^e sem.	4 ^e trim.	3 ^e trim.	1 ^{er} sem.	2 ^e trim.	1 ^{er} trim.
				2016/2015	2016/2015	2016/2015	2016/2015	2016/2015	2016/2015
Europe ⁽¹⁾	23,8	22,6	+ 5 %	+ 5 %	+ 7 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 4 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	24,0	24,0	+ 0 %	- 6 %	- 4 %	- 7 %	+ 6 %	+ 8 %	+ 5 %
Asie (hors Inde)	84,6	87,1	- 3 %	- 1 %	+ 1 %	- 4 %	- 5 %	- 5 %	- 6 %
Amérique du Sud	12,9	13,0	- 1 %	+ 1 %	+ 3 %	+ 0 %	- 3 %	+ 1 %	- 6 %
Afrique Inde Moyen-Orient	30,2	31,0	- 3 %	- 4 %	- 6 %	- 1 %	+ 0 %	+ 0 %	+ 0 %
TOTAL	175,5	177,8	- 1 %	- 1 %	+ 0 %	- 3 %	- 2 %	- 1 %	- 2 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

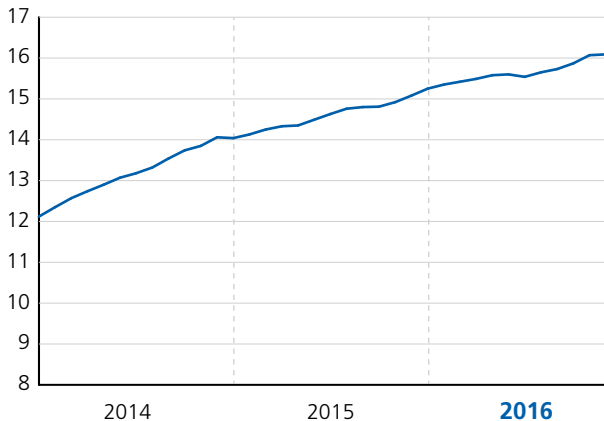
(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

En Europe, le marché augmente de 5 % sur l'année avec une moindre baisse du marché Russe au second semestre. En Europe de l'Ouest (+ 6 %), le fort rebond du marché est alimenté par l'évolution favorable du fret (tonne/km) ainsi que la croissance des pneus à bas coût d'origine asiatique qui concurrencent le segment rechapage. En Europe orientale (+ 4 %), le marché profite de la bonne dynamique des segments *Intermediate*.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT POIDS LOUR EN EUROPE

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

Les marchés d'**Asie (hors Inde)** radial et *bias* s'établissent en retrait de 3 % sur l'année. En Chine, la demande recule de 4 % sur l'année et augmente de 2 % au quatrième trimestre, bénéficiant de l'effet du commerce digital en explosion, et de la relance budgétaire favorable, en particulier, au secteur de la construction et aux investissements d'infrastructure. Dans le reste de la zone, les marchés sont globalement en léger retrait (- 1 %) dans un environnement économique difficile, avec un recul significatif en Thaïlande (- 12 %) et une progression de 2 % au Japon.

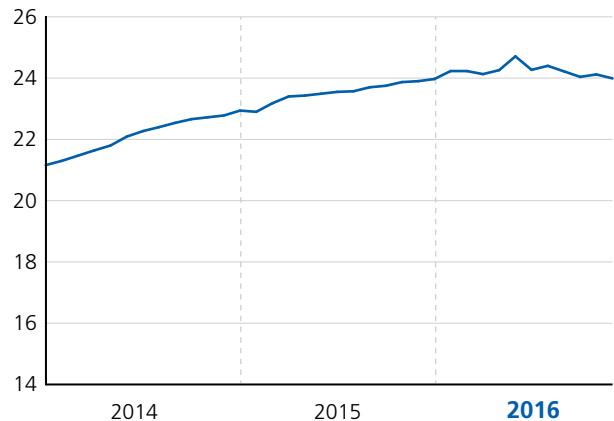
En Amérique du Sud, le marché radial et *bias* reste en léger retrait (- 1 %), avec des signes de reprise au dernier trimestre (+ 4 %) portés par le Brésil (+ 2 % sur l'année et + 11 % au quatrième trimestre) et l'Argentine.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché radial et *bias* baisse de 3 % sur l'année avec un second semestre pénalisé par la démonétisation en Inde, et par l'environnement géopolitique en Afrique et Moyen-Orient.

En Amérique du Nord, la stabilité de la demande sur l'année reflète au premier semestre les achats d'anticipation qui ont accompagné l'annonce de nouveaux droits de douane sur les importations chinoises de pneumatiques et leur contrecoup au second semestre en parallèle d'un attentisme pré-électoral et du ralentissement des indicateurs macro-économiques de la zone.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT POIDS LOUR EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

2.1.5 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS EN 2016

Génie civil : le marché des pneumatiques pour les mines est en recul pour la troisième année consécutive, pénalisé par la forte diminution des stocks dans les mines. La tendance s'est cependant inversée au quatrième trimestre avec la reprise des achats des entreprises minières, en ligne avec leur consommation de pneumatiques.

Les marchés du 1^{er} équipement baissent significativement dans les zones matures dans un contexte de demande faible. Le marché chinois est également en décroissance en 2016, après une très forte baisse en 2015.

Les marchés de pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières sont en baisse, pénalisés par l'attentisme de la distribution.

Agricole : la demande sur le marché du 1^{er} équipement, après une forte baisse en 2015, est en érosion dans les pays matures en 2016, le rebond du premier semestre étant effacé par la chute du second semestre.

Les marchés du remplacement sont en baisse significative dans les zones matures, pénalisés par des cours des denrées agricoles bas.

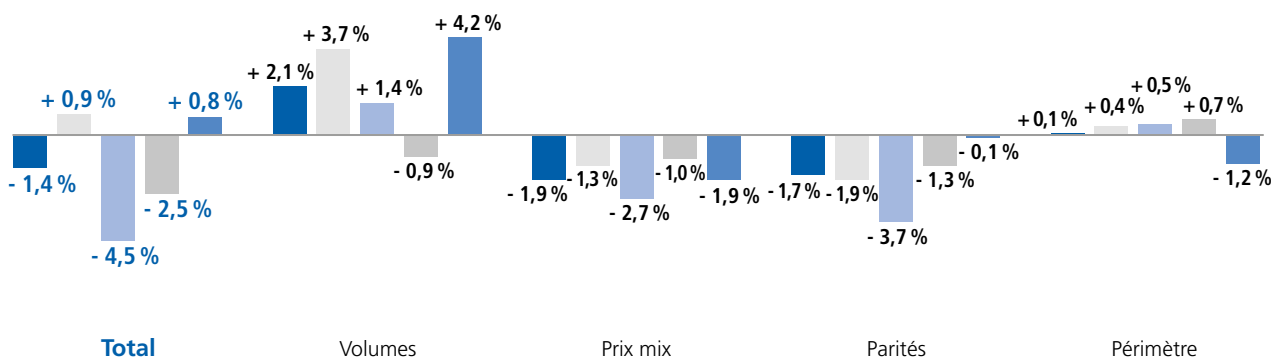
Deux-roues : la demande Moto augmente en Europe pour la quatrième année consécutive, soutenue par la hausse des achats de la distribution en Europe, tandis qu'elle est en retrait significatif en Amérique du Nord. Les marchés émergents restent globalement bien orientés.

Avion : le marché pneumatique pour les avions commerciaux poursuit sa croissance, porté par la hausse du trafic passager.

2.2 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES

2.2.1 ANALYSE DES VENTES NETTES

- 2016/2015
- 1^{er} trimestre 2016/2015
- 2^e trimestre 2016/2015
- 3^e trimestre 2016/2015
- 4^e trimestre 2016/2015



Les ventes nettes s'établissent à 20 907 millions €, en baisse de 1,4 % par rapport à 21 199 millions € en 2015.

Les principaux facteurs de variation sont les suivants :

- ▶ l'effet favorable, à hauteur de 440 millions €, de la hausse de 2,1 % des volumes, supérieure à celle des marchés, qui reflète la performance de la marque MICHELIN et le dynamisme des autres marques ;
- ▶ l'effet prix-mix négatif de 386 millions € (- 1,9 %). Il traduit, à hauteur de - 438 millions €, l'évolution des prix dont près de la moitié correspond aux ajustements liés aux clauses d'indexation sur les coûts de matières premières. L'effet du mix s'élève à 52 millions € ; il reflète l'effet favorable lié au succès continu de la stratégie premium de la marque MICHELIN ainsi que le rebond du Génie civil sur le quatrième trimestre, partiellement amputés par le mix géographique et les effets de mix liés à la progression relative des pneus d'entrée de gamme et de la Première monte ;

- ▶ l'écart favorable de périmètre, à hauteur de 24 millions €, lié principalement à l'intégration de BookaTable, leader européen de la réservation en ligne de restaurants ;
- ▶ l'impact négatif, à hauteur de 370 millions € (- 1,7 %), des parités de change, qui résulte principalement de l'évolution défavorable de l'euro par rapport au peso argentin, au peso mexicain, au rand sud-africain, à la livre sterling, à la livre turque, au rouble russe, au réal brésilien, au yuan chinois, et au dollar canadien, tandis que l'évolution de l'euro par rapport au dollar américain n'est que marginalement favorable.

Pour mémoire, les ventes nettes liées aux services et solutions développées autour du pneu s'élèvent à 1 059 millions € en 2016.

(en millions € et en %)	2016	2 ^e sem. 2016	4 ^e trim. 2016	3 ^e trim. 2016	1 ^{er} sem. 2016	2 ^e trim. 2016	1 ^{er} trim. 2016
VENTES NETTES	20 907	10 615	5 436	5 179	10 292	5 227	5 065
Variation par rapport à la même période de 2015	- 292	- 87	+ 43	- 130	- 205	- 248	+ 43
Volumes	+ 440	+ 173	+ 222	- 49	+ 267	+ 77	+ 188
Prix mix	- 386	- 162	- 109	- 53	- 224	- 154	- 68
Parités	- 370	- 74	- 8	- 66	- 296	- 200	- 96
Périmètre	+ 24	- 24	- 62	+ 38	+ 48	+ 29	+ 19
Variation par rapport à la même période de 2015	- 1,4 %	- 0,8 %	+ 0,8 %	- 2,5 %	- 2,0 %	- 4,5 %	+ 0,9 %
Volumes	+ 2,1 %	+ 1,6 %	+ 4,2 %	- 0,9 %	+ 2,5 %	+ 1,4 %	+ 3,7 %
Prix mix	- 1,9 %	- 1,5 %	- 1,9 %	- 1,0 %	- 2,1 %	- 2,7 %	- 1,3 %
Parités	- 1,7 %	- 0,7 %	- 0,1 %	- 1,3 %	- 2,8 %	- 3,7 %	- 1,9 %
Périmètre	0,1 %	- 0,2 %	- 1,2 %	0,7 %	0,5 %	+ 0,5 %	+ 0,4 %

2.2.2 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions €)	2016	2 ^e sem. 2016	4 ^e trim. 2016	3 ^e trim. 2016	1 ^{er} sem. 2016	2 ^e trim. 2016	1 ^{er} trim. 2016
GROUPE	20 907	10 615	5 436	5 179	10 292	5 227	5 065
Tourisme camionnette et distribution associée	12 105	6 189	3 225	2 964	5 916	3 019	2 897
Poids lourd et distribution associée	5 966	3 059	1 526	1 533	2 907	1 477	1 430
Activités de spécialités ⁽¹⁾	2 836	1 367	685	682	1 469	731	738
Variation par rapport à la même période de 2015	- 1,4 %	- 0,8 %	+ 0,8 %	- 2,5 %	- 2,0 %	- 4,5 %	+ 0,9 %
Tourisme camionnette et distribution associée	0,6 %	+ 0,3 %	+ 1,1 %	- 0,5 %	+ 1,0 %	- 2,1 %	+ 4,3 %
Poids lourd et distribution associée	- 4,2 %	- 3,2 %	- 1,8 %	- 4,6 %	- 5,2 %	- 7,3 %	- 3,0 %
Activités de spécialités ⁽¹⁾	- 3,6 %	- 0,4 %	+ 5,7 %	- 5,9 %	- 6,4 %	- 8,4 %	- 4,3 %

(1) Activités de spécialités : Pneumatiques Génie Civil, Agricole, Deux-roues et Avion ; Michelin Travel Partner, BookaTable et Michelin Lifestyle Ltd.

2.2.2 a) Tourisme camionnette et distribution associée – Analyse des ventes nettes

Les volumes du secteur Tourisme camionnette s'établissent en hausse de 3 %, très légèrement supérieure à celle du marché (+ 3 %), l'essentiel de la croissance provenant de la Première monte, du segment d'entrée de gamme et de l'activité Remplacement dans les nouveaux marchés.

En Europe, le Groupe maintient ses positions en Première monte en Europe de l'Ouest tandis que ses positions se replient en Remplacement, conséquence d'un environnement concurrentiel de prix compétitif, des flux parallèles intercontinentaux au premier semestre et de la réorganisation accélérée de son réseau de distribution et de logistique. Sur le segment Premium, la marque MICHELIN bénéficie des lancements récents et notamment du succès de la gamme Cross Climate élargie, en progression de près de 30 %. Les ventes en Europe de l'Est profitent des signaux de rebond du marché en fin d'année.

En Amérique du Nord, dans un environnement de marché dynamique au Mexique et dans les petites dimensions de pneumatiques, les ventes du Groupe traduisent des parts de marché stables. Elles reflètent la croissance des principales gammes lancées récemment, MICHELIN Premier LTX, comme les gammes BFGoodrich Off-Road qui enregistrent une deuxième année de forte croissance, tandis que les gammes BFGoodrich On-Road s'inscrivent dans un segment très attaqué en prix.

En Amérique du Sud, le Groupe renforce ses positions, avec une amélioration du mix, notamment au Brésil où il enregistre de bonnes performances en Première monte comme au Remplacement.

En Asie (hors Inde), les ventes de Michelin progressent fortement en Chine et profitent, au Remplacement, du dynamisme de la demande et, en Première monte, du plan de développement du Groupe, ouvert sur un large panel de clients incluant les constructeurs Chinois. En Asie du Sud-Est, le Groupe consolide ses positions en optimisant son positionnement produit, ses approvisionnements et son réseau de distribution.

En Afrique Inde Moyen-Orient, les ventes du Groupe augmentent en Inde et en Afrique grâce à la force de la marque MICHELIN, une politique de prix dynamique, l'enrichissement de l'offre produit et le renforcement de la distribution.

Au total, les ventes nettes du secteur opérationnel Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 12 105 millions €, contre 12 028 millions € en 2015, soit une hausse de 0,6 %. Les volumes affichent une hausse de 3 %, très légèrement supérieure à celle du marché (+ 3 %). L'évolution des prix, dont un peu moins de

la moitié reflète l'application des clauses d'indexation en Première monte, correspond pour le reste à l'effet des repositionnements en Remplacement dans un contexte de baisse des coûts moyens de matières premières. L'accélération de l'enrichissement du mix des ventes se poursuit, en particulier dans les segments des véhicules SUV et du 18 pouces et plus.

2.2.2 b) Poids lourd et distribution associée – Analyse des ventes nettes

En Europe de l'Ouest, les ventes de pneus neufs à la marque MICHELIN suivent les marchés Premium en léger ralentissement alors que la demande de pneus *Intermediate* est plus dynamique. Le Groupe réalise une bonne performance en Première monte qui profite notamment des produits à faible résistance au roulement très appréciés par les constructeurs, et une bonne résistance des ventes rechapage dans un marché en recul marqué. En Russie et CEI, compte tenu du rebond du marché pneumatique sur des bases très faibles et de la mise en place de taxes douanières sur les importations de pneus chinois, le Groupe a pu croître plus vite que les marchés du Remplacement.

En Amérique du Nord, tandis que nos ventes en Première monte suivent un marché en net recul après plusieurs semestres de forte croissance, celles au Remplacement à la marque MICHELIN suivent la faible croissance du marché «pool», et celles aux autres marques progressent fortement. Le développement des services aux flottes se poursuit.

En Amérique du Sud, compte tenu du contexte de marché en forte baisse, les ventes Remplacement du Groupe résistent bien, notamment avec le renfort de l'offre *Intermediate*.

En Asie (hors Inde), les ventes en Chine progressent en Première monte bénéficiant de l'émergence de grandes flottes plus sensibles à la performance du pneu, et résistent en Remplacement dans un contexte de marché en chute sur les trois premiers trimestres avant un rebond au quatrième trimestre et de forte agressivité prix renforcée par la multiplication de barrières douanières à l'entrée des États-Unis, de la Russie et de l'Inde. En Asie du Sud-Est, les ventes à la marque MICHELIN résistent bien à la baisse du marché Remplacement, alors que sur le segment *Intermediate*, les ventes du Groupe sont tirées par le succès de la marque BFGoodrich.

En Afrique Inde Moyen-Orient, dans un environnement de marché peu favorable, les ventes sont en retrait alors que la volatilité des devises exige des hausses de prix peu suivies par nos concurrents. En Inde, le Groupe bénéficie tout de même de la remontée des marchés Première monte à la faveur d'un partenariat avec un des

leaders locaux. Comme en Asie du Sud Est et dans une stratégie mondiale de positionnement de la marque BFGoodrich comme marque *Intermediate*, celle-ci remplacera la marque Kormoran.

Au total, les ventes nettes du secteur opérationnel Poids lourd et distribution associée s'élevèrent à 5 966 millions € en 2016 soit une baisse de 4,2 % par rapport à 2015. Cette baisse résulte d'abord de l'impact défavorable des parités, des baisses de prix en partie liées à l'application des clauses matières premières, alors que les volumes vendus sont en hausse de 1 %, supérieure au recul du marché mondial des pneus Poids lourd.

2.2.2 c) Activités de spécialités – Analyse des ventes nettes

Génie civil : Les ventes nettes sont en retrait en raison de la diminution des volumes qui demeure cependant plus faible que celle de la demande, et des effets défavorables des clauses d'indexation sur les matières premières.

Agricole : Les ventes nettes sont en recul, pénalisées par l'impact négatif des baisses des prix (clauses matières principalement) et des parités. La croissance de l'activité dans les pays émergents permet de maintenir les volumes stables.

Deux-roues : Les ventes nettes sont stables, la hausse des volumes permettant de compenser l'impact défavorable des mix géographique et segment, ainsi que celui des parités.

Avion : les ventes nettes s'affichent en progression, tirées par l'augmentation des volumes.

Les ventes nettes de **Michelin Travel Partner**, en forte hausse, ont été marquées principalement par une stabilisation des parts de marché Print sur des marchés plus difficiles cette année, par une croissance très rapide des revenus liés aux lancements des Guides Michelin aux formats papier et numérique, par une hausse des revenus dans le domaine Digital où l'activité est contrastée, et par le rattachement fonctionnel qui est progressivement mis en place entre l'activité Michelin Restaurants et BookaTable. Par ailleurs, Michelin Travel Partner lance de nombreux projets de nouvelles offres et d'acquisition de sociétés dans le cadre de "Michelin Expériences", qui regroupe toutes les activités qui font vivre à ses clients des moments uniques de mobilité.

Au total, les ventes nettes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élevèrent à 2 836 millions €, contre 2 942 millions € en 2015. Outre les effets de parités, cette évolution enregistre l'effet des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation sur les matières premières, ainsi que le retrait de 1 % des volumes dans un marché en recul de 4 % sur l'année.

2.2.3 PRINCIPALES VARIATIONS MONÉTAIRES

Les ventes nettes du Groupe s'établissent en retrait de 1,4 % à taux de change courant.

Cette diminution inclut un impact négatif de change de 370 millions €, lié principalement à l'évolution défavorable de l'euro par rapport au peso argentin, au peso mexicain, au rand sud-africain, à la livre

sterling, à la livre turque, au rouble russe, au réal brésilien, au yuan chinois, et au dollar canadien principalement, tandis que l'évolution de l'euro par rapport au dollar américain n'est que marginalement favorable.

Cours moyen	2016	2015	Variation
Euro/USD	1,107	1,111	- 0,3 %
Euro/CAD	1,466	1,416	+ 3,5 %
Euro/MXN	20,615	17,575	+ 17,3 %
Euro/BRL	3,841	3,631	+ 5,8 %
Euro/GBP	0,816	0,726	+ 12,3 %
Euro/JPY	120,077	134,424	- 10,7 %
Euro/CNY	7,351	6,980	+ 5,3 %
Euro/THB	39,070	37,979	+ 2,9 %
Euro/AUD	1,488	1,475	+ 0,9 %
Euro/ZAR	16,237	14,071	+ 15,4 %
Euro/ARS	16,290	10,189	+ 59,9 %
Euro/TRY	3,333	3,008	+ 10,8 %
Euro/RUB	73,887	67,151	+ 10,0 %

La répartition des ventes nettes par devise, sur l'année, est la suivante :

Devises	%	Devises	%
AUD	1 %	MXN	2 %
BRL	3 %	PLN	1 %
CAD	3 %	RUB	1 %
CNY	5 %	THB	1 %
EUR	34 %	TRY	1 %
GBP	3 %	TWD	1 %
INR	1 %	USD	38 %
JPY	1 %	Autres	4 %
TOTAL		100 %	

2.2.4 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions €)	2016	2016/2015	2 ^e sem. 2016	1 ^{er} sem. 2016
GROUPE	20 907	- 1,4 %	10 615	10 292
Europe	8 101	- 1,2 %	4 074	4 027
dont France	1 917	- 2,9 %	963	954
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	7 792	- 3,6 %	3 963	3 829
Autres zones	5 015	+ 2,1 %	2 579	2 435

(en millions €)	2016	En % du total	2015	En % du total
GROUPE	20 907		21 199	
Europe	8 101	38,7 %	8 203	38,7 %
dont France	1 917	9,2 %	1 974	9,3 %
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	7 792	37,3 %	8 084	38,1 %
Autres zones	5 015	24,0 %	4 913	23,2 %

Dans un contexte d'évolution défavorable des parités monétaires et de baisse des coûts des matières premières, les ventes nettes du Groupe sont en léger retrait dans la plupart des zones géographiques.

Plus de 60 % des ventes nettes du Groupe sont réalisées hors d'Europe et plus de 90 % hors de France.

2.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Afin de faciliter la compréhension et l'analyse de sa performance opérationnelle, le Groupe a choisi de modifier le libellé du solde de gestion "Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents" en "Résultat opérationnel sur activités courantes"

De même, les "Autres produits et charges opérationnels" deviennent les "Autres produits et charges opérationnels sur activités courantes" et les "Produits et charges non récurrents" deviennent les "Produits et charges opérationnels hors activités courantes".

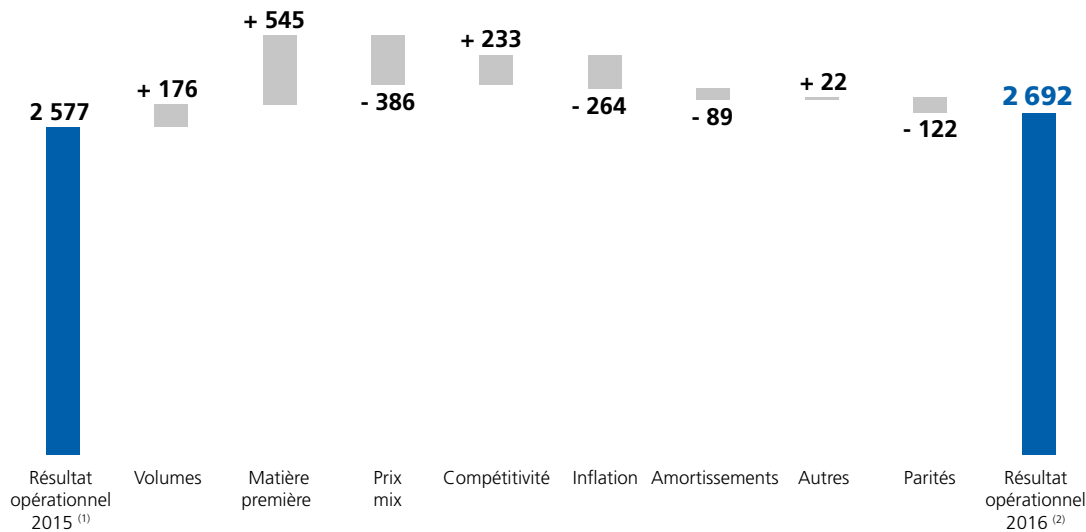
Par ailleurs, les résultats de cession et les pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que le coût des avantages relatifs au personnel retraité sont désormais inclus dans la ligne "Produits et charges opérationnels hors activités courantes" du compte de résultat consolidé au lieu de la ligne "Autres produits et charges opérationnels sur activités courantes".

Cette modification n'a pas d'impact significatif sur la présentation du compte de résultat consolidé au 31 décembre 2016 (le Résultat opérationnel avant éléments non récurrents se serait élevé à 2 698 millions €).

<i>(en millions €, sauf données par action)</i>	2016	2015	2016/2015	2016 <i>(en % des ventes nettes)</i>	2015 <i>(en % des ventes nettes)</i>
Ventes nettes	20 907	21 199	- 1,4 %		
Coût de revient des ventes	(13 810)	(14 238)	- 3,0 %	66,1 %	67,2 %
Marge brute	7 097	6 961	+ 1,9 %	33,9 %	32,8 %
Frais commerciaux	(1 907)	(1 929)	- 1,1 %	9,1 %	9,1 %
Frais de recherche et développement	(718)	(689)	+ 4,2 %	3,4 %	3,3 %
Frais administratifs et généraux	(1 759)	(1 707)	+ 3,0 %	8,4 %	8,1 %
Autres produits et charges opérationnels sur activités courantes	(21)	(59)	- 64,1 %	- 0,1 %	- 0,3 %
Résultat opérationnel sur activités courantes	2 692	2 577	+ 4,5 %	12,9 %	12,2 %
Produits et charges opérationnels hors activités courantes	99	(370)	- 126,7 %	- 0,5 %	1,7 %
Résultat opérationnel	2 791	2 207	+ 26,5 %	13,3 %	10,4 %
Coût de l'endettement net	(203)	(184)	+ 10,4 %	1,0 %	0,9 %
Autres produits et charges financiers	20	(30)	- 165,7 %	- 0,1 %	0,1 %
Intérêt net sur les avantages du personnel	(139)	(141)	- 1,6 %	0,7 %	0,7 %
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(5)	17	ns	0,0 %	- 0,1 %
Résultat avant impôts	2 464	1 869	+ 31,8 %	11,8 %	8,8 %
Impôts sur le résultat	(797)	(706)	+ 12,9 %	3,8 %	3,3 %
Résultat net	1 667	1 163	+ 43,3 %	8,0 %	5,5 %
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 676	1 168	+ 43,5 %	8,0 %	5,5 %
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(9)	(5)			
Résultat par action <i>(en €)</i>					
▶ Résultat de base par action	9,21	6,28	+ 46,7 %		
▶ Résultat dilué par action	9,03	6,19	+ 45,9 %		

2.3.1 ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SUR ACTIVITÉS COURANTES

(en millions €)



(1) Avant éléments non récurrents.

(2) Sur activités courantes.

Au 31 décembre 2016, le **résultat opérationnel sur activités courantes** du Groupe s'établit à 2 692 millions €, soit 12,9 % des ventes nettes contre 2 577 millions € et 12,2 % publiés en 2015. Les produits et charges hors activités courantes s'élèvent à 99 millions € et sont liés principalement à un produit généré par une modification du régime du plan médical des retraités aux États-Unis, partiellement compensé par les frais de réorganisations et adaptation des activités du Groupe.

Cette hausse s'analyse de la façon suivante :

- ▶ effet favorable de 176 millions € correspondant à l'augmentation de 2,1 % des volumes ;
- ▶ effet net favorable de 159 millions € lié à l'effet prix-mix de - 386 millions € (dont - 438 millions € au titre des prix) compensé par 545 millions € d'effet des baisses de coût des matières premières.

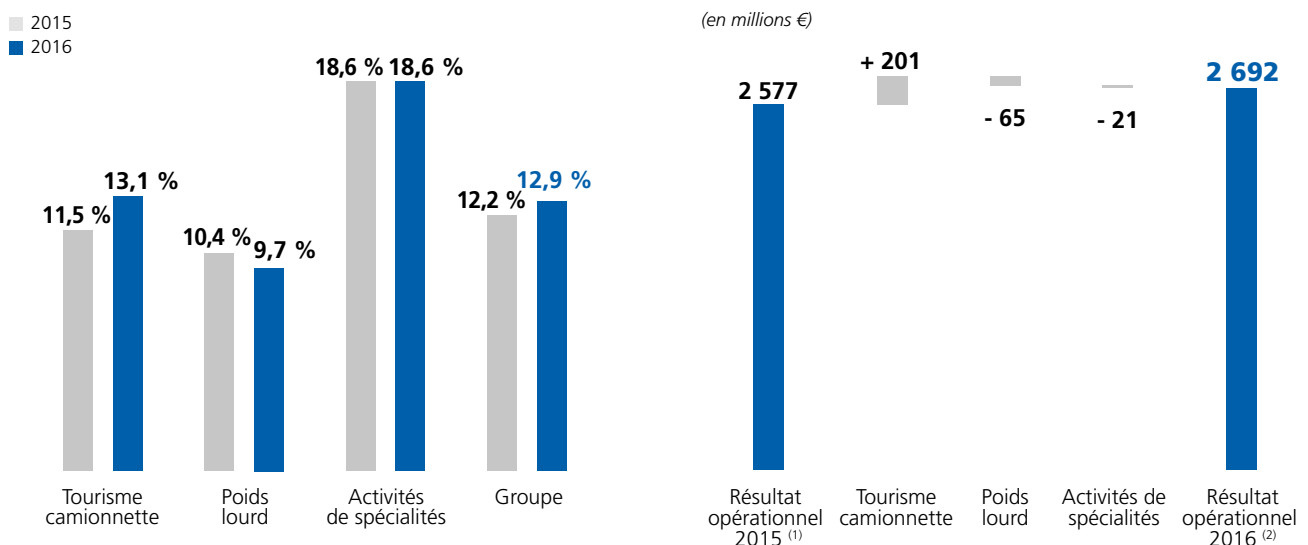
Cet effet net traduit un effet net négatif de 28 millions € pour les activités indexées, et un effet net positif de 187 millions € pour les seules activités non indexées grâce notamment au pilotage efficace des prix ;

- ▶ l'atteinte de l'objectif du plan de compétitivité 2012-2016 de 1,2 milliard € génère des économies de 233 millions € sur 2016 (155 millions € sur les coûts de production, 78 millions € sur les frais) plus que compensées par l'effet défavorable de l'inflation de - 264 millions € ;
- ▶ augmentation de 89 millions € des amortissements ;
- ▶ autres effets à hauteur de + 22 millions €, dont réduction des frais de démarrage à hauteur de 31 millions € ;
- ▶ effet défavorable des parités de 122 millions €.

2.3.2 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SUR ACTIVITÉS COURANTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions €)	2016	2015	2 ^e sem. 2016	1 ^{er} sem. 2016
Tourisme camionnette et distribution associée				
Ventes nettes	12 105	12 028	6 189	5 916
Résultat opérationnel sur activités courantes	1 585	1 384	771	814
Marge opérationnelle sur activités courantes	13,1 %	11,5 %	12,5 %	13,8 %
Poids lourd et distribution associée				
Ventes nettes	5 966	6 229	3 059	2 907
Résultat opérationnel sur activités courantes	580	645	292	288
Marge opérationnelle sur activités courantes	9,7 %	10,4 %	9,5 %	9,9 %
Activités de spécialités				
Ventes nettes	2 836	2 942	1 367	1 469
Résultat opérationnel sur activités courantes	527	548	224	303
Marge opérationnelle sur activités courantes	18,6 %	18,6 %	16,4 %	20,6 %
Groupe				
Ventes nettes	20 907	21 199	10 615	10 292
Résultat opérationnel sur activités courantes	2 692	2 577	1 287	1 405
Marge opérationnelle sur activités courantes	12,9 %	12,2 %	12,1 %	13,7 %

2.3.2 a) Marge opérationnelle sur activités courantes par secteur opérationnel



- Tourisme camionnette et distribution associée.
- Poids lourd et distribution associée.
- Activités de spécialités : Pneumatiques Génie civil, Agricole, Deux-roues et Avion ; Michelin Travel Partner, BookaTable et Michelin Lifestyle Ltd.

(1) Avant éléments non récurrents.
(2) Sur activités courantes.

2.3.2 b) Tourisme camionnette et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel sur activités courantes

Tourisme camionnette et distribution associée (en millions €)	2016	2015	2016/2015 (en % du total Groupe)	2016 (en % du total Groupe)	2015 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	12 105	12 028	+ 0,6 %	58 %	57 %
Variation des volumes	+ 3,1 %				
Résultat opérationnel sur activités courantes	1 585	1 384	+ 14,6 %	59 %	54 %
Marge opérationnelle sur activités courantes	13,1 %	11,5 %	+ 1,6 pt		

Le **résultat opérationnel** sur activités courantes s'est ainsi établi à 1 585 millions € soit 13,1 % des ventes nettes, contre 1 384 millions € et 11,5 % publiés en 2015.

Cette hausse de 1,6 point de la marge opérationnelle sur activités courantes est principalement liée à la croissance de 3 %, légèrement supérieure à celle du marché (+ 3 %). L'effet mix reste favorable, nourri par le succès des nouvelles gammes MICHELIN CrossClimate et MICHELIN Pilot Sport 4S, qui a permis des progressions fortes à la

marque MICHELIN (+ 4 %), en pneumatiques 17" et plus (+ 13 %) comme en pneumatiques 18" et plus (+ 17 %), tandis que les autres marques du Groupe augmentent de 3 %. La baisse des coûts de matières premières n'a été que partiellement amputée par l'évolution des prix, dont un peu moins de la moitié reflète l'application des clauses d'indexation en Première monte. L'amélioration de la compétitivité industrielle s'est poursuivie, bien que modérée au second semestre par les ralentissements de production décidés pour quelques usines.

2.3.2 c) Poids lourd et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel sur activités courantes

Poids lourd et distribution associée (en millions €)	2016	2015	2016/2015 (en % du total Groupe)	2016 (en % du total Groupe)	2015 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	5 966	6 229	- 4,2 %	28 %	29 %
Variation des volumes	+ 0,3 %				
Résultat opérationnel sur activités courantes	580	645	- 10,1 %	21 %	25 %
Marge opérationnelle sur activités courantes	9,7 %	10,4 %	- 0,7 pt		

Le **résultat opérationnel** sur activités courantes s'élève à 580 millions €, représentant 9,7 % des ventes nettes, à comparer à 645 millions € et 10,4 % des ventes nettes publiés à fin 2015.

L'évolution de la rentabilité reflète d'abord la résilience des volumes, en progression de 1 %, dans des marchés de pneus Poids lourd en baisse de 1 %. Dans un environnement concurrentiel soutenu dans

l'ensemble des zones géographiques, les repositionnements de prix, conjugués à la forte croissance des ventes de gammes *Intermédiaire*, n'ont été que partiellement compensés par l'évolution favorable des coûts de matières premières. En revanche, malgré le freinage d'activité de certaines usines au second semestre, l'optimisation industrielle et la maîtrise des frais continuent de produire leurs effets.

2.3.2 d) Activités de spécialités – Analyse du résultat opérationnel sur activités courantes

Activités de spécialités (en millions €)	2016	2015	2016/2015 (en % du total Groupe)	2016 (en % du total Groupe)	2015 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	2 836	2 942	- 3,6 %	14 %	14 %
Variation des volumes	- 4,0 %				
Résultat opérationnel sur activités courantes	527	548	- 3,8 %	20 %	21 %
Marge opérationnelle sur activités courantes	18,6 %	18,6 %	+ 0,0 pt		

Le **résultat opérationnel** sur activités courantes atteint 527 millions €, contre 548 millions € publiés en 2015, soit une marge stable à 18,6 % des ventes nettes.

Ce maintien de la marge opérationnelle enregistre l'évolution des volumes vendus (- 1 %), dans un marché en contraction de 4 %, grâce notamment au rebond de l'activité de pneus miniers au

quatrième trimestre, à la bonne résistance de l'activité Agricole dans un contexte de baisse mondiale de la demande, et de fortes ventes dans les nouveaux marchés. En parallèle, l'impact favorable des matières premières n'a que partiellement atténué l'effet retardé des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation matières premières.

2.3.3 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

2.3.3 a) Matières premières

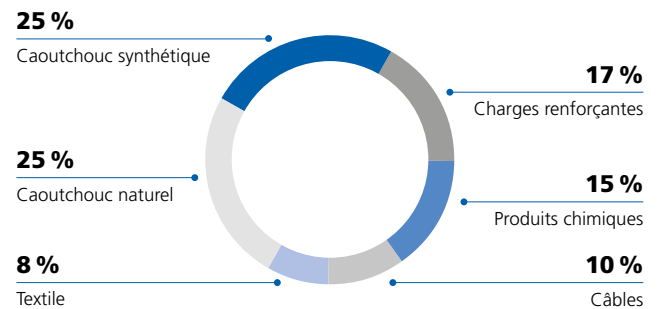
Le compte de résultat enregistre le coût des **matières premières** consommées incorporées dans le coût de revient des produits vendus (estimé à 4,3 milliards € en 2016 contre 4,7 milliards € en 2015).

Ce coût est lié à :

- ▶ le prix et le mix des achats de matières premières du Groupe ;
- ▶ les volumes de production et de ventes ;
- ▶ la valorisation des stocks (matières premières, semi-finis, produits finis) obtenue avec la méthode du prix moyen pondéré. Celle-ci tend à lisser et retarder les évolutions des coûts d'achat de la période, compte tenu du délai entre les achats de matières premières et la vente d'un produit fini ;
- ▶ la variation des parités monétaires. Celle-ci correspond (i) à l'effet de conversion en devise de consolidation des coûts d'achat en devises locales des sociétés consommatrices et (ii) une variation résiduelle non suivie résultant, pour les sociétés consommatrices, de l'effet de change entre leur devise locale et la devise d'achat de leurs matières premières.

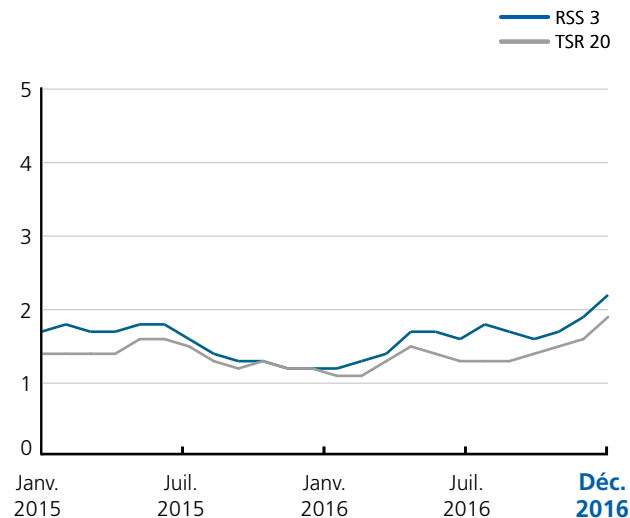
En 2016, le coût des matières premières dans les produits vendus intègre 545 millions € de baisse des prix, y compris l'effet de change résiduel. Les cours du caoutchouc naturel et du butadiène se reflètent dans le compte de résultat avec un décalage respectif de cinq à six mois pour le premier et de l'ordre de trois mois pour le second.

RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES EN 2016 (4,3 MILLIARDS €)

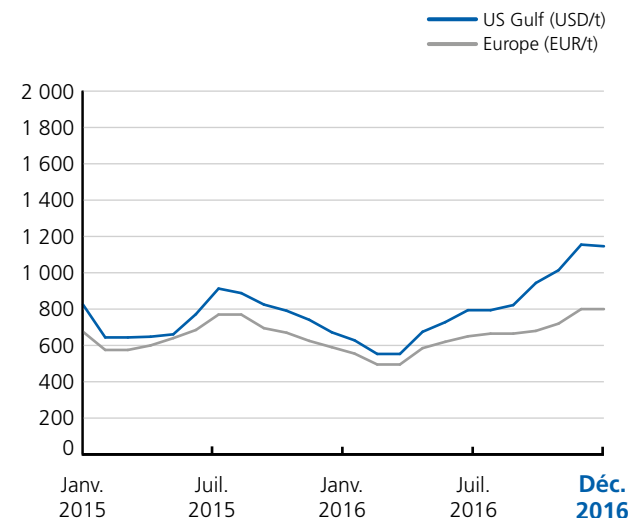


ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)

(USD/kg)



ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE



2.3.3 b) Frais de personnel et effectifs

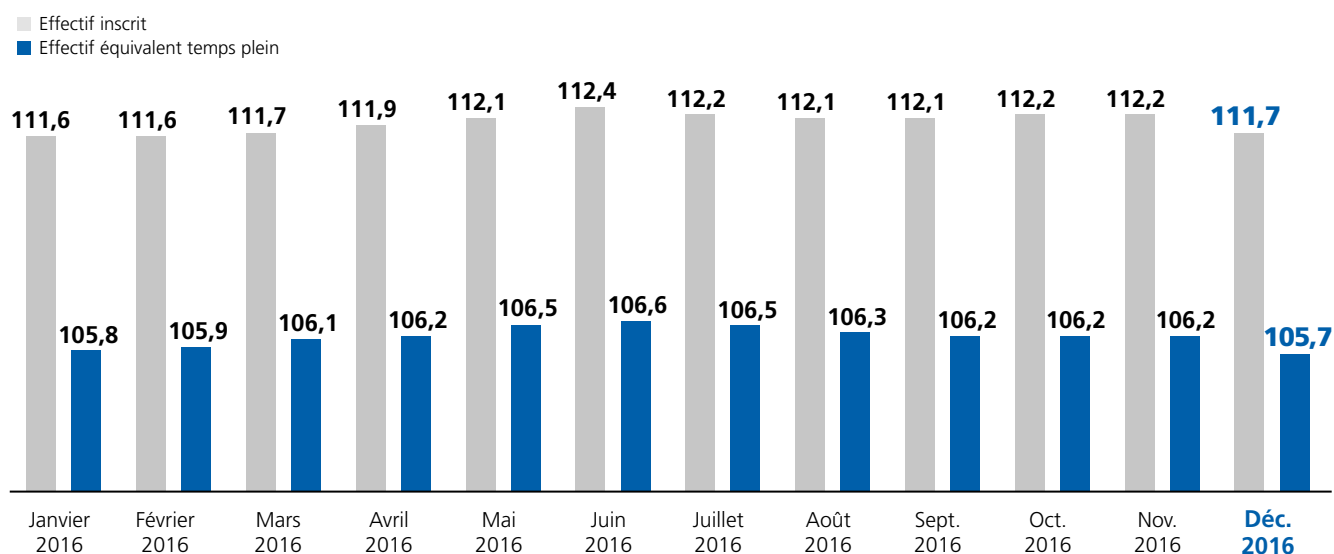
En pourcentage des ventes, les **frais de personnel**, à 5 542 millions €, représentent 26,5 % en 2016, contre 27,3 % en 2015. Outre la diminution de l'effectif moyen sur l'année, cette baisse résulte du produit de 271 millions € lié à la modification du régime du plan médical des retraités aux États-Unis, ajusté des effets combinés de l'intégration des nouvelles activités digitales (notamment BookaTable, leader européen de la réservation en ligne de restaurants) et de l'inflation dans les pays émergents. Le taux d'inflation au niveau du Groupe a été de 2,4 %.

(en millions € et en nombre de personnes)

	2016	2015	Variation
Total des frais de personnel	5 542	5 785	-4,2 %
En % des ventes nettes	26,5 %	27,3 %	-0,8 pt
Effectif inscrit au 31 décembre	111 700	111 700	+0,0 %
Effectif au 31 décembre, en équivalents temps plein	105 700	105 800	-0,1 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	106 200	106 600	-0,4 %

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS GROUPE

(en milliers)



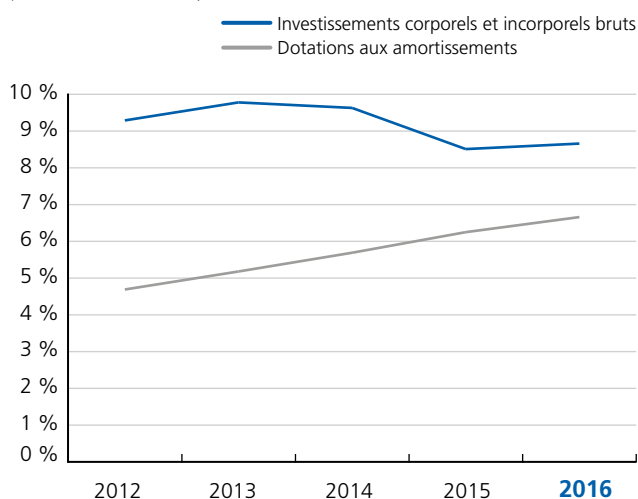
2.3.3 c) Dotations aux amortissements

(en millions €)

	2016	2015	Variation
Dotations aux amortissements	1 392	1 324	+ 5,1 %
En % des investissements corporels et incorporels bruts	77 %	73 %	

Les **dotations aux amortissements** sont en augmentation de 68 millions €, à 1 392 millions € (+ 5,1 %), traduisant la hausse temporaire des investissements réalisés par le Groupe ces dernières années pour accompagner sa croissance. Étant donné les projets engagés par le Groupe, les amortissements devraient continuer à croître dans les années à venir.

(en % des ventes nettes)



2.3.3 d) Frais de transport

(en millions €)	2016	2015	Variation
Frais de transport	1 152	1 129	+ 2,1 %
En % des ventes nettes	5,5 %	5,3 %	

Les **frais de transport**, à 1 152 millions €, sont en progression de 2,1 % par rapport à 2015. Cette évolution est essentiellement due à la hausse des volumes vendus et à l'accélération des flux intercontinentaux pour servir les marchés en croissance, ainsi que des frais transitoires liés aux projets de transformation logistiques du Groupe en Europe et en Amérique du Nord.

2.3.3 e) Frais commerciaux

Les **frais commerciaux** représentent 9,1 % des ventes nettes en 2016, stables par rapport à 2015. En valeur, ils diminuent de 22 millions €, à 1 907 millions €. Cette évolution résulte d'une efficacité accrue des dépenses commerciales, ainsi que d'un effet favorable des parités.

2.3.3 f) Frais de recherche et développement

Les **frais de recherche et développement** s'élèvent à 718 millions €, en augmentation de 4 % par rapport à 2015, traduisant la permanence de la stratégie du Groupe qui vise à accélérer les lancements de nouvelles gammes et de services, à se rapprocher de ses marchés et à renforcer son leadership technologique.

En pourcentage des ventes, les frais de R&D sont stables à 3,4 % contre 3,3 % en 2015.

2.3.3 j) Coût de l'endettement net

(en millions €)	2016	2015	Variation
Coût de l'endettement net	203	184	+ 19

À 203 millions €, le **coût de l'endettement net** augmente de 19 millions € par rapport à 2015. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- ▶ charge nette d'intérêt stable à 202 millions €, résultant des effets suivants :
 - effet volume défavorable de 7 millions €, le niveau moyen de la dette nette étant de 1 294 millions € en 2016 à comparer à 1 235 millions € en 2015,
 - effet taux favorable de 11 millions €, le taux d'intérêt brut moyen de la dette passant de 7,52 % en 2015 à 7,14 % en 2016,

2.3.3 g) Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux**, à 1759 millions €, représentent 8,4 % des ventes nettes, contre 1 707 millions € et 8,1 % en 2015. La hausse en valeur de 51 millions € correspond notamment à un effet de périmètre (intégration de BookaTable) à des frais liés à la compétition notamment avec le retour de Michelin sur le *Moto GP*, ainsi qu'à une légère hausse des frais de personnel.

2.3.3 h) Autres produits et charges opérationnels sur activités courantes

Les **autres produits et charges opérationnels sur activités courantes** constituent une charge de 21 millions € en 2016, contre une charge de 59 millions € publiée en 2015. La charge constatée en 2016 correspond essentiellement à l'abondement du plan d'actionnariat salarié pour 16 millions €, ainsi que des taxes et diverses charges liées aux stock-options en France.

2.3.3 i) Produits et charges opérationnelles hors activités courantes

Les **produits hors activités courantes** s'élèvent à 99 millions € liés principalement à un produit de 271 millions € résultant d'une modification du régime du plan médical des retraités aux États-Unis, partiellement compensé par des charges liées aux projets de réorganisation des activités du Groupe en Europe, notamment à Clermont-Ferrand, ainsi qu'à des pertes de valeurs des investissements engagés pour des projets industriels en Inde et aux États-Unis.

- d'autres effets globalement défavorables de 4 millions € incluant le *negative carry*, correspondant aux écarts de taux entre rémunération des excédents de liquidités et coût d'emprunt ;
- ▶ des résultats sur dérivés de taux négatifs de 7 millions € (- 22 millions € par rapport à 2015) en raison essentiellement de la baisse du taux d'intérêt euro par rapport au réal brésilien et au yuan chinois ;
- ▶ d'autres effets globalement favorables de 3 millions €.

2.3.3 k) Autres produits et charges financiers

(en millions €)	2016	2015	Variation
Autres produits et charges financiers	20	(30)	+ 50

Les **autres produits et charges financiers** correspondent à un produit de 20 millions €. L'amélioration de 50 millions € résulte principalement de la renégociation de contrats d'assurance retraite en Espagne et de produits nets d'actifs financiers, partiellement compensés par des résultats de change négatifs.

2.3.3 l) Impôts sur le résultat

(en millions €)	2016	2015	Variation
Résultat avant impôts	2 464	1 869	+ 595
Impôts sur le résultat	(797)	(706)	+ 91
Impôts courants	(665)	(616)	+ 49
Retenues à la source	(84)	(48)	+ 36
Impôts différés	(48)	(42)	+ 6

La **charge d'impôt** s'élève à 797 millions € en 2016 en augmentation de 91 millions € par rapport à 2015 en raison de l'amélioration du résultat avant impôts. Cette charge correspond à un taux d'imposition effectif de 32,3 %, contre 37,8 % l'année précédente. En 2015, le taux d'imposition effectif avait subi à hauteur de 2 points la taxation du rapatriement de dividendes ponctuellement élevés en provenance de la Thaïlande.

2.3.3 m) Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions €)	2016	2015	Variation
Résultat net	1 667	1 163	+ 504
En % des ventes nettes	8,0 %	5,5 %	+ 2,5 pt
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 676	1 168	+ 508
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(9)	(5)	- 4
Résultat par action (en €)			
▶ de base	9,21	6,28	+ 2,93
▶ dilué	9,03	6,19	+ 2,84

Le **résultat net** dégage un bénéfice de 1 667 millions € (8,0 % des ventes nettes), contre un bénéfice de 1 163 millions € publié en 2015. La hausse de 504 millions € résulte des éléments suivants :

▶ éléments favorables :

- la hausse du résultat opérationnel sur activités courantes pour 115 millions €,
- la hausse des produits et charges opérationnels hors activités courantes qui passent d'une charge de 370 millions € à un produit de 99 millions €, soit un impact positif de 469 millions €,

- l'augmentation des autres produits et charges financiers qui passent d'une charge de 30 millions € en 2015 à un produit de 20 millions € en 2016,
 - la baisse des intérêts sur les avantages du personnel pour 2 millions € ;
- ▶ éléments défavorables :
- la hausse du coût de l'endettement net pour 19 millions €,
 - la baisse du résultat net des sociétés mises en équivalence, qui passe d'un produit de 17 millions € à une perte de 5 millions €, soit une variation négative de 22 millions €,
 - la hausse de 91 millions € de l'impôt sur le résultat.

2.4 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	963	803	+ 160	+ 58	+ 102
Immobilisations incorporelles	630	621	+ 8	+ 9	- 1
Immobilisations corporelles	11 053	10 532	+ 521	+ 279	+ 242
Actifs financiers et autres actifs à long terme	323	410	- 87	+ 11	- 99
Titres mis en équivalence	309	309	+ 0	+ 2	- 2
Impôts différés actifs	1 191	1 259	- 68	+ 8	- 76
Actifs non courants	14 469	13 934	+ 535	+ 367	+ 168
Stocks	4 480	4 289	+ 191	+ 111	+ 80
Créances commerciales	3 042	2 743	+ 299	+ 43	+ 256
Actifs financiers à court terme	633	363	+ 270	+ 5	+ 266
Autres actifs à court terme	1 202	1 012	+ 189	+ 36	+ 153
Trésorerie	1 496	1 552	- 56	+ 4	- 60
Actifs courants	10 853	9 959	+ 893	+ 198	+ 695
TOTAL DE L'ACTIF	25 322	23 893	+ 1 429	+ 567	+ 862

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	360	364	- 4	+ 0	- 4
Primes liées au capital	3 024	3 222	- 198	+ 0	- 198
Réserves	7 215	5 903	+ 1 312	+ 316	+ 996
Intérêts non assortis de contrôle	47	53	- 7	+ 1	- 8
Capitaux propres	10 646	9 542	+ 1 104	+ 317	+ 786
Dettes financières à long terme	1 773	2 444	- 671	+ 131	- 802
Provisions pour avantages du personnel	4 763	4 888	- 125	+ 1	- 126
Provisions et autres passifs à long terme	1 604	1 681	- 76	+ 12	- 88
Impôts différés passifs	117	118	- 1	+ 7	- 8
Passifs non courants	8 257	9 131	- 874	+ 150	- 1 024
Dettes financières à court terme	1 320	548	+ 772	- 8	+ 780
Dettes fournisseurs	2 364	2 260	+ 104	+ 31	+ 73
Fournisseurs sous contrat de cession de créances	339	94	+ 245	+ 16	+ 230
Autres passifs à court terme	2 396	2 318	+ 78	+ 40	+ 39
Passifs courants	6 419	5 220	+ 1 199	+ 78	+ 1 122
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	25 322	23 893	+ 1 429	+ 545	+ 884

2.4.1 GOODWILL

Au 31 décembre 2016, hormis des écarts imputables aux variations monétaires (+ 58 millions €), le **goodwill** enregistre une augmentation de 102 millions € correspondant à la comptabilisation du goodwill de BookaTable, leader européen de la réservation en ligne de restaurants.

2.4.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les **immobilisations incorporelles** s'élevaient à 630 millions €, et sont stables hors effets des variations monétaires (+ 9 millions €) par rapport au 31 décembre 2015.

2.4.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 11 053 millions €, en hausse de 242 millions € hors effets des variations monétaires (+ 279 millions €), par rapport au 31 décembre 2015. Elles traduisent essentiellement la poursuite des investissements de capacité sur les

marchés à forte croissance (Tourisme premium, Amérique du Nord et Asie), et les investissements produit pour les segments premium et entrée de gamme. Sur l'année, les acquisitions d'immobilisations dépassent les amortissements.

2.4.4 ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME

Les **actifs financiers et autres actifs à long terme** à 323 millions € sont en baisse de 99 millions €, hors effets des variations monétaires (+ 11 millions €), en raison principalement :

- ▶ de la réévaluation à leur valeur de marché des titres disponibles à la vente (+ 57 millions €) ;
- ▶ de la hausse des actifs financiers disponibles à la vente (+ 25 millions €) comprenant notamment la comptabilisation transitoire de Levorin, manufacturier brésilien de pneus 2 roues

acquis en décembre 2016, et Restaurantes.com, leader en Espagne sur le marché de la réservation en ligne de restaurants, acquis en décembre 2016 ;

- ▶ de la réévaluation à leur valeur de marché d'instruments dérivés (- 51 millions €) ;
- ▶ d'autres variations pour - 129 millions €, dont - 114 millions relatifs à la consolidation de BookaTable dont les titres étaient comptabilisés en actifs disponibles à la vente au 31 décembre 2015.

2.4.5 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les **titres mis en équivalence** diminuent de 2 millions € hors effets des variations monétaires (+ 2 millions €). Cette relative stabilité résulte d'une diminution liée aux dividendes perçus pour 10 millions €, partiellement compensée par d'autres effets pour 8 millions €.

2.4.6 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Au 31 décembre 2016, le Groupe présente un actif net d'**impôts différés de 1 074 millions €**, en baisse de 68 millions € par rapport au montant publié à fin 2015 (hors effet des variations monétaires de + 1 million €). Cette évolution est principalement liée à des

différences temporelles taxables (notamment sur le produit de 271 millions € lié à la modification du plan de couverture médicale des retraités américains du Groupe).

2.4.7 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015	Variation	2016 (en % des ventes nettes)	2015 (en % des ventes nettes)
Stocks	4 480	4 289	+ 191	21,4 %	20,2 %
Créances commerciales	3 042	2 743	+ 299	14,6 %	12,9 %
Dettes fournisseurs	(2 364)	(2 260)	- 104	11,3 %	10,7 %
Fournisseurs sous contrat de cession de créances	(339)	(94)	- 245	1,6 %	0,4 %
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	4 819	4 678	+ 141	23,0 %	22,1 %

Le **besoin en fonds de roulement opérationnel** augmente de 141 millions € par rapport au 31 décembre 2015, en raison principalement d'un effet des variations monétaires de 108 millions €. Hors effet des variations monétaires, le besoin en fonds de roulement opérationnel augmente de 34 millions €. Il représente 23,0 % des ventes nettes au 31 décembre 2016 contre 22,1 % au 31 décembre 2015.

Les **stocks** s'élèvent à 4 480 millions € et représentent 21,4 % des ventes nettes à fin 2016. Hors effets des variations monétaires, ils augmentent de 80 millions € par rapport à fin 2015, traduisant principalement la hausse de 4 % des tonnages de produits finis et de 3 % des tonnages de stocks de matières premières et de semis finis, partiellement compensée par la baisse des prix des matières premières.

Les **créances commerciales** s'élèvent à 3 042 millions €, en hausse de 256 millions € par rapport à fin 2015, hors effets des variations monétaires. Cette progression est essentiellement engendrée par la forte hausse des ventes nettes sur le dernier trimestre. Les créances commerciales en pourcentage des ventes nettes augmentent de 1,7 point, de 12,9 % à 14,6 %.

Les **dettes fournisseurs**, à 2 703 millions €, y compris 339 millions € de dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances, augmentent de 303 millions € (hors effets des variations monétaires de 47 millions €) par rapport au 31 décembre 2015 en raison de la croissance de l'activité, en particulier sur les derniers mois de l'année.

2.4.8 TRÉSORERIE

La **trésorerie**, à 1 496 millions €, diminue de 60 millions € par rapport au 31 décembre 2015 hors effet des variations monétaires. Cette évolution est le résultat notamment de :

- ▶ éléments d'accroissement de la trésorerie :
 - un *cash flow* libre positif de 1 024 millions € prenant en compte des acquisitions à hauteur de 16 millions € (notamment 100 % de Levorin et de Restaurants.com),
 - l'émission de nouvelles actions dans le cadre de l'exercice de stock-options, de l'attribution d'actions de performance et du plan d'actionnariat salarial pour 99 millions € ;

- ▶ éléments de diminution de la trésorerie :
 - des distributions à hauteur de 538 millions €, y compris la taxe sur la distribution de dividendes en numéraire,
 - des rachats d'actions à hauteur de 301 millions €,
 - l'achat d'actifs financiers de gestion de trésorerie pour 287 millions €,
 - une variation de la dette financière de 19 millions €,
 - d'autres éléments pour 38 millions €.

2.4.9 CAPITAUX PROPRES

À 10 646 millions €, les **capitaux propres du Groupe** sont en augmentation de 1 104 millions € par rapport aux 9 542 millions € publiés au 31 décembre 2015, y compris des variations monétaires de 317 millions €.

L'évolution des capitaux propres s'explique principalement par :

- ▶ effets favorables sur les capitaux propres :
 - résultat global de la période à hauteur de 1 830 millions € incluant notamment :
 - résultat net de 1 667 millions €,
 - l'effet défavorable de 202 millions € des écarts actuariels, après impôts différés,
 - les gains non réalisés sur les titres disponibles à la vente, nets d'impôt différé, pour 48 millions €,
 - l'effet favorable de 317 millions € lié aux écarts de conversion des monnaies étrangères,

- émission de 1 503 749 actions nouvelles liée à l'exercice d'options, à l'attribution d'actions de performance et au plan d'actionnariat salarial, pour 99 millions €,
- coût des services liés aux plans de rémunération (actions de performance) pour 5 millions €,
- d'autres éléments pour 10 millions € ;
- ▶ effets défavorables sur les capitaux propres :
 - dividendes et autres distributions pour 538 millions €,
 - rachat puis annulation de 3 347 040 actions propres opérés dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale des actionnaires à hauteur de 301 millions €,
 - la part des minoritaires dans les augmentations de capital de filiales du Groupe pour 1 million €.

Au 31 décembre 2016, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 360 132 242 €, composé de 180 066 121 actions correspondant à 241 849 548 droits de vote.

2.4.10 ENDETTEMENT NET

L'endettement net au 31 décembre 2016 s'élève à 944 millions €, en baisse de 64 millions € par rapport au 31 décembre 2015, liée principalement aux éléments suivants :

- ▶ la génération nette de trésorerie pour 244 millions € correspondant à :
 - la génération de *cash flow* libre de la période à hauteur de 1 024 millions € diminuée,
 - des dividendes, rachats nets d'actions propres et autres éléments, pour 780 millions € ;

▶ d'autres éléments augmentant l'endettement net pour 180 millions € dont :

- la charge d'intérêts sur les emprunts zéro-coupon pour 34 millions €,
- l'impact défavorable des parités monétaires pour 107 millions €,
- la mise en place de nouveaux contrats de locations financement pour 42 millions €,
- d'autres éléments venant diminuer l'endettement net à hauteur de 3 millions €.

ÉVOLUTION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions €)	2016	2015
Au 1^{er} janvier	1 008	707
Cash flow libre ⁽¹⁾	- 1 024	- 653
Distributions et autres	+ 780	+ 814
Charges d'intérêt sur les emprunts zéro-coupon	+ 34	+ 33
Parités monétaires	+ 107	+ 36
Autres	+ 39	+ 71
AU 31 DÉCEMBRE	944	1 008
VARIATION	- 64	+ 301

(1) Cash flow libre = Flux de trésorerie sur activités opérationnelles – Flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts).

2.4.10 a) Ratio d'endettement net

Le **ratio d'endettement** au 31 décembre 2016 s'établit à 9 %, par rapport à un ratio de 11 % publié à fin 2015. Cette diminution résulte de la forte génération de *cash flow* libre sur l'année 2016 qui a plus que compensé le programme de rachats d'actions de 301 millions €.

2.4.10 b) Notations financières

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) et la Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM) bénéficient des notations financières sollicitées ci-après :

		CGEM	CFM
Court terme	Standard & Poor's	A-2	A-2
	Moody's	P-2	P-2
Long terme	Standard & Poor's	A-	A-
	Moody's	A3	A3
Perspective	Standard & Poor's	Stable	Stable
	Moody's	Stable	Stable

▶ Le 29 janvier 2016, Standard & Poor's a relevé la notation crédit de long terme de Michelin de "BBB+" à "A-", tout en confirmant la notation court terme "A-2" et la perspective "stable".

▶ Le 20 mars 2015, Moody's a relevé la notation crédit de long terme de Michelin de "Baa1" à "A3", avec une perspective "stable", tout en confirmant la notation court terme "P-2".

Pour mémoire, la CGEM et la CFM bénéficient également d'une notation non sollicitée de la part de l'agence Fitch Ratings :

	CGEM	CFM
Court terme	F2	F2
Long terme	A-	A-
Perspective	Stable	Stable

2.4.11 PROVISIONS

Les **provisions et autres passifs à long terme** s'établissent à 1 604 millions €, contre 1 681 millions € au 31 décembre 2015. Hors variation monétaire, les provisions et autres passifs à long terme diminuent de 88 millions €. Cette diminution est liée notamment à l'exécution des engagements du Groupe dans le cadre des réorganisations et adaptations de ses activités en Europe.

2.4.12 AVANTAGES DU PERSONNEL

MOUVEMENTS DES ENGAGEMENTS NETS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

(en millions €)	Régimes de pension	Autres régimes à prestations définies	2016	2015
Montant des engagements nets au 1^{er} janvier	2 617	2 271	4 888	4 612
Écart de conversion	(47)	48	1	137
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(74)	-	(74)	(240)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(32)	(124)	(156)	(155)
Variation de périmètre	8	(63)	(55)	(53)
Charge enregistrée dans le résultat opérationnel				
Coût des services rendus	68	59	127	137
(Gains) ou pertes actuariels reconnus sur les autres avantages à long terme	-	-	-	(5)
Coût des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	2	(264)	(262)	-
Coût des services passés liés à une réduction ou à une liquidation des régimes	(20)	1	(19)	2
Coût des avantages au personnel enregistrés dans les provisions pour réorganisations et adaptation des activités	(5)	(14)	(19)	(5)
Autres éléments	(1)	-	(1)	-
Charge enregistrée hors du résultat opérationnel				
Intérêt net sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	72	67	139	141
Autres éléments du résultat global				
(Gains) ou pertes actuariels	337	40	377	118
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(183)	-	(183)	199
MONTANT DES ENGAGEMENTS NETS AU 31 DECEMBRE	2 742	2 021	4 763	4 888

L'engagement net enregistré au bilan du Groupe au 31 décembre 2016 au titre des régimes à prestations définies s'établit à 4 763 millions €, en diminution de - 125 millions €.

Les principaux facteurs à l'origine de la baisse de l'engagement sont :

- ▶ les effets combinés du plafonnement des actifs reconnus et de IFRIC 14 pour un montant net de - 183 million €, principalement sur les plans de pension au Canada (- 179 millions €) ;
- ▶ les pertes actuarielles pour un montant net de 377 millions € liées principalement :
 - au taux de rendement réel des actifs de couverture plus élevé que le taux d'actualisation pour - 304 millions €,
 - à la baisse des taux d'actualisation pour 745 millions € et à des gains sur expérience pour - 66 millions € ;
- ▶ les variations du périmètre d'évaluation générant une baisse de l'engagement de - 55 millions € provenant essentiellement de la transformation de deux régimes à prestations définies en Espagne en régimes à cotisations définies ;
- ▶ les modifications, réductions ou liquidations de régimes pour un montant de - 262 millions € essentiellement lié à l'amendement du règlement du régime de couverture médicale aux États-Unis pour un montant de - 271 millions €.

Le montant enregistré au compte de résultat au titre du coût des régimes d'avantages du personnel à prestations définies au 31 décembre 2016 est un produit de 35 millions € (2015 : une charge 270 millions €).

Le montant enregistré en résultat opérationnel représente un produit de 174 millions € (2015 : une charge de 129 millions €). L'intérêt net sur l'engagement net, enregistré hors du résultat opérationnel, représente une charge de 139 millions € (2015 : 141 millions €). La baisse de 303 millions € du montant enregistré en résultat opérationnel en 2016 par rapport à 2015 est principalement lié à

l'impact de la modification du règlement du régime de couverture médicale aux États-Unis pour un montant de 271 millions €.

La charge enregistrée au titre des régimes d'avantages du personnel à cotisations définies au 31 décembre 2016 s'établit à 213 millions €, en hausse de 26 millions € par rapport à 2015. Cette augmentation est principalement observée sur les régimes à cotisations définies en Amérique du Nord.

Le total des règlements effectués par le Groupe au titre des régimes d'avantages du personnel à prestations définies au 31 décembre 2016 s'élève à 230 millions € (2015 : 395 millions €) dont :

- ▶ versements des contributions aux organismes de gestion des fonds : 74 millions € (2015 : 240 millions €); cette baisse de 166 millions € s'explique essentiellement par le non-versement de contributions anticipées aux fonds de pension au Royaume-Uni pour un montant de 138 millions € ;
- ▶ paiements des prestations par le Groupe à ses salariés : 156 millions € (2015 : 155 millions €).

Les contributions versées par le Groupe sur les plans d'avantages du personnel à cotisations définies au 31 décembre 2016 s'élèvent à 213 millions € (2015 : 187 millions €).

Les pertes actuarielles enregistrées en 2016 pour un montant de 194 millions € peuvent être détaillées comme suit :

- ▶ pertes actuarielles sur l'obligation au titre des avantages du personnel à prestations définies pour un montant de 681 millions € liés principalement à la baisse des taux d'actualisation ;
- ▶ gains actuariels sur les actifs de couverture pour un montant de 304 millions € dues au taux de rendement réel des actifs plus élevé que le taux d'actualisation ;
- ▶ gains actuariels liés au plafonnement des actifs pour un montant de 183 millions € principalement sur les plans de pension au Canada.

2.5 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

2.5.1 FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions €)	2016	2015	Variation
EBITDA sur activités courantes	4 084	3 934	150
Variation des stocks	(83)	60	- 143
Variation des créances commerciales et avances	(319)	(66)	- 253
Variation des dettes fournisseurs et avances	289	34	255
Dépenses liées aux réorganisations et adaptations des activités	(99)	(96)	- 3
Variations de provisions	(107)	(270)	163
Impôts et intérêts payés	(911)	(897)	- 14
Autres BFR d'activité	(89)	(4)	- 85
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	2 765	2 695	70

L'**EBITDA** sur activités courantes s'établit à 4 084 millions € en progression de 150 millions € par rapport au 31 décembre 2015.

Les flux de trésorerie sur activités opérationnelles sont en hausse de 70 millions €, passant de 2 695 millions € à 2 765 millions €, en raison principalement de :

- ▶ l'impact négatif de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, qui passe d'une baisse de 28 millions € en 2015 à une augmentation de 113 millions € en 2016, sous l'effet de :
 - la variation des stocks, qui passe d'une variation favorable de 60 millions € en 2015 à une variation défavorable de 83 millions € en 2016, traduisant principalement la hausse des volumes de produits finis, semi-finis et matières premières en tonnage,

- la variation des créances clients et avances, qui passe d'une variation défavorable de 66 millions € en 2015 à une variation défavorable de 319 millions € en 2016, notamment sous l'effet de la forte croissance des ventes nettes sur le dernier trimestre,
- la variation du poste fournisseurs qui passe d'une variation favorable de 34 millions € en 2015 à une variation favorable de 289 millions € en 2016, notamment grâce à la hausse du poste fournisseurs sous contrat de cession de créances pour 136 millions € ;
- ▶ la hausse des paiements effectués au titre des dépenses liées aux réorganisations et adaptations des activités qui passent de 96 millions € en 2015 à 99 millions € en 2016 ;
- ▶ une hausse des impôts et intérêts payés, qui passent de 897 millions € en 2015 à 911 millions € en 2016.

2.5.2 INVESTISSEMENTS NON FINANCIERS

(en millions €)	2016	2015	2016/2015 (en % des ventes nettes)	2016 (en % des ventes nettes)	2015 (en % des ventes nettes)
Investissements corporels et incorporels bruts	1 811	1 804	+ 7	8,7 %	8,5 %
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	4	(30)	+ 34	0,0 %	0,1 %
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(89)	(43)	- 46	0,4 %	0,2 %
CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	1 726	1 730	- 5	8,3 %	8,2 %

Les **investissements corporels et incorporels bruts** réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 1 811 millions € à fin décembre 2016 contre 1 804 millions € en 2015. Les investissements représentent ainsi 8,7 % des ventes nettes contre 8,5 % en 2015. La part des investissements de croissance s'élève à 826 millions €.

Par Ligne Produit, les principaux investissements réalisés et en cours sont les suivants :

Tourisme camionnette :

- ▶ Investissements de capacité, de productivité ou de renouvellement de gammes :
 - à Léon au Mexique,
 - à Roanne en France,
 - à Shenyang en Chine,
 - à Pirot en Serbie,
 - en Indonésie ;

Poids lourd :

► Investissements de capacité, de productivité ou pour le renouvellement de gammes :

- en Roumanie,
- en Thaïlande,
- en France ;

Produits de spécialité :

- pneus agricoles.

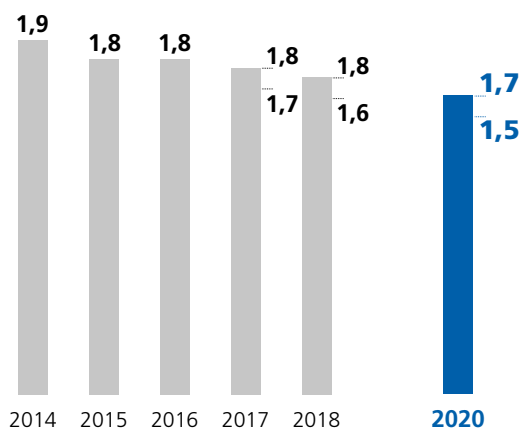
Par ailleurs, Michelin poursuit une politique d'investissement soutenue dans les domaines suivants :

- les marchés en forte croissance : pneus premium en Tourisme camionnette, Amérique du Nord, Chine ;
- le service au client (systèmes d'information, centres logistiques...);
- les services digitaux ;
- les matières premières et produits semi-finis.

Elle devrait se traduire par les montants d'investissement ci-dessous.

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS RÉELS ET ESTIMÉS

(en milliards €)



Pour mémoire, le financement du Groupe est fonction de sa capacité à générer du *cash flow* d'une part, et des opportunités offertes par le marché, d'autre part. En conséquence, il n'y a globalement pas de lien direct entre source de financement et projets d'investissements.

2.5.3 CASH FLOW DISPONIBLE ET CASH FLOW LIBRE

Le **cash flow disponible** correspond au *cash flow* généré par l'activité courante du Groupe. Il s'entend donc après investissements récurrents, et avant politique d'investissements de croissance.

Le **cash flow libre** s'entend avant dividende et toutes opérations de financement. Il est égal aux flux de trésorerie sur activités opérationnelles moins les flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts).

(en millions €)

	2016	2015
Trésorerie sur activités opérationnelles	2 765	2 695
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution...)	(985)	(996)
CASH-FLOW DISPONIBLE	1 780	1 699
Investissements de croissance	(826)	(808)
Acquisitions	(16)	(312)
Autre	86	74
CASH FLOW LIBRE	1 024	653

À fin décembre 2016, le *cash flow* disponible est fortement positif, à 1 780 millions €, après les investissements récurrents qui se sont élevés à 985 millions €.

Le *cash flow* libre s'élève à 1 024 millions €, grâce notamment au *cash flow* disponible, après les investissements de croissance (826 millions €) et les acquisitions pour 16 millions € (notamment Levorin et Restaurants.com).

2.5.4 CASH FLOW LIBRE STRUCTUREL

Pour suivre sa performance intrinsèque, le Groupe se fixe des objectifs sur la base d'un *cash flow* libre structurel correspondant au *cash flow* libre ajusté des acquisitions, de l'impact, sur les comptes clients,

les comptes fournisseurs et les stocks, des variations de cours de matières premières et de l'effet volume de fin d'année sur le besoin en fonds de roulement.

(en millions €)

	2016	2015
CASH FLOW LIBRE	1 024	653
Acquisitions	16	312
CASH FLOW LIBRE HORS ACQUISITIONS & CESSIONS	1 040	965
Impact matières premières sur le Besoin en Fond de Roulement	- 79	- 132
Effet volume de fin d'année sur le besoin en fonds de roulement	ns	ns
CASH FLOW LIBRE STRUCTUREL	961	833

Pour mémoire, les intérêts zéro-coupon de l'obligation OCEANE 2017, d'un montant de 193 millions €, ont été payés en totalité en janvier 2017 et feront l'objet d'un ajustement pour le calcul du *cash flow* libre structurel de 2017.

2.6 RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)

Atteindre à l'horizon 2020 un retour sur capitaux investis après impôts d'au moins 15 % à périmètre constant est l'un des objectifs stratégiques de Michelin.

Le ROCE (*Return On Capital Employed*) mesure la rentabilité des capitaux engagés par le Groupe. C'est un ratio constitué :

- ▶ au numérateur, du résultat opérationnel sur activités courantes diminué d'une charge d'impôt théorique sur les sociétés du Groupe, soit un résultat opérationnel net d'impôt appelé NOPAT (*Net Operating Profit After Tax*). Le taux standard d'imposition retenu est de 31 %. Il correspond à un taux moyen effectif normal d'imposition du Groupe ;
- ▶ au dénominateur, de la moyenne, entre l'ouverture et la clôture de l'exercice, des actifs économiques employés, c'est-à-dire la somme des actifs immobilisés incorporels et corporels, des prêts et dépôts, et du besoin en fonds de roulement net.

Les taux de change appliqués sont les cours de la fin de la période pour les éléments du bilan et les cours moyens de la période pour les éléments du compte de résultat.

La comparaison du ROCE au WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), qui mesure le coût moyen pondéré des capitaux propres et de la dette, permet de mesurer la création de valeur par le Groupe au cours de la période, ce qui est le cas lorsque le ROCE est supérieur au WACC.

Le WACC du Groupe est estimé sur base d'un équilibre théorique entre les capitaux propres et la dette. Les taux utilisés sont déterminés à partir du taux de fonds propres provenant du rendement attendu par les marchés des titres de la Société, et des taux de dettes et de risques associés ; ils tiennent également compte de l'imposition. Ainsi calculé, le WACC 2016 reste inférieur au taux cible de 9 % que le Groupe utilise pour apprécier sa création de valeur.

(en millions €)	2016	2015
Résultat opérationnel sur activités courantes	2 692	2 577
Taux moyen d'imposition standard retenu pour le calcul du ROCE	31 %	31 %
Résultat opérationnel sur activités courantes net d'impôt (NOPAT)	1 857	1 778
Actifs immobilisés incorporels et corporels	12 646	11 957
Prêts et dépôts	70	77
Titres mis en équivalence	309	308
Total actifs non courants	13 025	12 342
Besoin en fonds de roulement	2 873	2 574
Actifs économiques fin de période	15 898	14 916
Actifs économiques moyens	15 405	14 613
ROCE Groupe	12,1 %	12,2 %
ROCE Tourisme camionnette et distribution associée	12,9 %	12,2 %
ROCE Poids lourd et distribution associée	8,1 %	9,4 %
ROCE Activités de spécialités	17,9 %	18,9 %

Compte tenu de la stratégie d'acquisition du Groupe menée depuis quelques années, Michelin a décidé de préciser son objectif stratégique à l'horizon 2020 d'un ROCE d'au moins 15 % à périmètre constant. Ainsi, le ROCE opérationnel à périmètre constant exclut les *goodwills*. Le ROCE opérationnel ainsi mesuré est fourni ci-dessous pour les années antérieures :

	2016	2015	2014	2013	2012
ROCE opérationnel	12,8 %	12,9 %	11,6 %	12,3 %	13,2 %

2.7 INFORMATION SUR LES TENDANCES

2.7.1 PERSPECTIVES

En 2017, les marchés de pneumatiques devraient rester voisins des tendances observées sur la fin de 2016, en particulier avec la reprise des ventes de pneumatiques pour les compagnies minières. L'année sera également marquée par la hausse des matières premières à laquelle Michelin répondra avec le pilotage agile de ses prix qui a pour objectif d'assurer des marges unitaires constantes pour ses activités non indexées.

Sur base des cours moyens de janvier, l'effet matières premières pourrait atteindre - 900 millions d'€ environ sur l'ensemble de 2017.

Dans cet environnement de marchés, Michelin a pour objectifs en 2017 une croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés, un résultat opérationnel sur activités courantes supérieur ou égal à celui de 2016 hors effet de change, et la génération d'un *cash flow* libre structurel supérieur à 900 millions d'€.

2.7.2 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

Le Groupe n'a publié aucune prévision ni estimation précises du bénéfice et de la marge opérationnelle pour 2017.

Compte tenu des informations concernant les perspectives renseignées au chapitre 2.7.1, aucun objectif pour 2017, préalablement publié, n'est adapté au contexte conjoncturel, ni réalisable en 2017.

2.7.3 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Le 31 janvier 2017, Michelin Amérique du Nord a annoncé une hausse générale de ses prix de 8 % pour ses segments véhicules de tourisme et camionnette, poids lourds, génie civil, agriculture et deux roues, et pour l'ensemble de ses marques aux États-Unis, au Canada et au Mexique. Cette hausse sera répercutée de façon indépendante par chaque segment ; les clients recevront directement toutes les informations à ce sujet. Michelin n'avait pas relevé ses tarifs depuis 2012. La réévaluation annoncée reflète la hausse du prix des matières premières, ainsi que les avancées technologiques et innovations de premier plan proposées par le Groupe, et tient compte également d'autres conditions du marché.

Le 3 février 2017, Michelin a annoncé, en raison de l'augmentation du coût des matières premières, en particulier du caoutchouc naturel, du butadiène et du pétrole, une hausse du prix de ses pneumatiques au remplacement en Europe. Cette augmentation pourra atteindre 8% selon les pneumatiques, pour les gammes Tourisme et Camionnette, Poids Lourd, Génie Civil, Agricole et 2 roues. Elle prendra effet d'ici la fin du 1^{er} trimestre 2017. En fonction de l'évolution des cours des matières premières, le Groupe pourra être amené à revoir le positionnement prix de ses produits.

2.8 FAITS MARQUANTS

2.8.1 PERFORMANCE

Michelin reconnu comme l'une des 10 meilleures entreprises en Europe

(19 février 2016) – Michelin se félicite d'être classé parmi les 10 meilleures entreprises en Europe par la très renommée enquête "Best Brands", suite à un sondage en ligne ayant recueilli les impressions de 5 000 personnes en Allemagne, en Angleterre, en France, en Italie et en Espagne.

Michelin : un plan de compétitivité sur quatre ans

(6 juin 2016) – Avec un objectif de gain de 1,2 milliard € entre 2017 et 2020, nous allons accélérer nos efforts sur trois domaines : les coûts industriels, les frais généraux et les coûts des matières consommées.

Une nouvelle usine de production de pneus tourisme haut de gamme au Mexique

(4 juillet 2016) – Pour répondre à notre engagement à fabriquer nos pneus au plus près des marchés où ils sont vendus, nous disposerons prochainement d'un 21^e site de production en Amérique du Nord. L'investissement pour cette usine s'élève à 450 millions € et elle sera située à León, dans le centre du Mexique, dans une région où se concentrent les sites de productions de 18 grands constructeurs automobiles.

Un partenariat stratégique pour la Ligne Produit Avion de Michelin

(12 juillet 2016) – Aviall, filiale de Boeing dédiée à la fourniture de pièces détachées, et Michelin vont allier leurs forces pour mieux répondre aux besoins des opérateurs de services aéroportuaires et des compagnies aériennes. Au terme de cet accord, notre Ligne Produit Avion bénéficiera désormais du réseau de distribution international d'Aviall.

Acquisition de Levorin : Michelin se renforce au Brésil

(26 août 2016) – Le marché des deux-roues au Brésil est en pleine expansion. Pour mieux répondre à ses besoins spécifiques, nous proposerons une gamme élargie et adaptée de pneus grâce à l'acquisition de Levorin (135 millions € de chiffre d'affaires annuel et 2 000 employés), spécialiste local du pneu deux-roues.

Nouveau plan d'actionnariat salarié

(15 septembre 2016) – Du 15 septembre au 3 octobre 2016, les salariés du groupe Michelin ont pu souscrire, à des conditions préférentielles, à une augmentation de capital qui leur était réservée. 52 099 salariés ont souscrit et 657 366 actions nouvelles ont été créées.

Urbalad : accélérateur d'innovations

(16 septembre 2016) – Au cœur du Centre de Technologie de Ladoux (France), le nouveau Campus illustre notre ambition d'être l'entreprise la plus innovante de notre secteur. Cet espace de 70 000 m², conçu pour favoriser la transversalité entre les métiers et l'innovation ouverte, sera un levier pour accélérer le développement d'une mobilité durable en phase avec les attentes de nos clients.

Succès d'une émission obligataire de 93 millions €

(28 septembre 2016) – Michelin a placé avec succès 93 millions € d'obligations à échéance 2045, portant un coupon de 3,250 %. L'accueil très favorable de cette offre confirme la confiance du marché dans la qualité de crédit de notre Groupe.

Les obligations OCEANES arrivent à échéance

(1^{er} décembre 2016) – Les obligations OCEANES, émises le 21 mars 2007, sont arrivées à terme le 1^{er} janvier 2017. Elles ont fait l'objet d'un remboursement de 139,57 € par OCEANE.

Rachat d'actions Michelin et réduction du capital

(15 décembre 2016) – La Compagnie Générale des Établissements Michelin a poursuivi son programme de rachat d'actions en 2016, procédant à l'acquisition de titres du Groupe pour un montant de 301 millions € sur l'année. Les 3 347 040 actions autodétenues, soit 1,8 % du capital ont été annulées à effet du 15 décembre 2016.

Acquisition de Restaurants.com : l'Espagne passe à table

(20 décembre 2016) – En janvier 2016, Michelin avait déjà affirmé sa place de leader européen de la réservation en ligne de restaurant, avec l'acquisition de BookaTable, basé à Londres. Nous renforçons aujourd'hui cette position avec l'acquisition de Restaurants.com, n° 1 du secteur en Espagne : 5 000 restaurants équipés et 700 000 couverts réservés en 2015.

Succès de l'émission obligataire convertible non dilutive par Michelin

(5 janvier 2017) – Michelin a procédé avec succès au placement d'une émission d'obligations convertibles non dilutive arrivant à échéance en 2022, d'un montant nominal de 500 millions USD. Les obligations, remboursables uniquement en numéraire, ne donneront pas lieu à l'émission d'actions nouvelles ou à la remise d'actions Michelin existantes.

2.8.2 INNOVATIONS

2.8.2 a) Pneus Tourisme camionnette et distribution associée

MICHELIN Pilot Sport4 : une nouvelle génération de pneu

(12 janvier 2016) – Fruit de l'analyse des données récoltées sur 3 000 véhicules de particuliers à travers toute l'Europe, mais aussi de partenariats avec des constructeurs de notre expérience en

compétition, le pneu MICHELIN Pilot Sport4 est devenu le nouveau modèle de référence pour les berlines premium et sportives. Il est également le premier pneu MICHELIN proposé à la vente en ligne directement par Michelin.

Mondial de l'automobile : MICHELIN PS4S et CrossClimate+

(29 septembre 2016) – Au Mondial de Paris, Michelin a présenté deux nouveaux pneus. MICHELIN CrossClimate+ qui continue de réunir le meilleur des technologies des pneus été et hiver, tout en offrant des performances qui durent plus longtemps. MICHELIN PILOT SPORT 4S, nouveau pneu ultra hautes performances, figure parmi les premiers pneus de sa catégorie à afficher la lettre A (en 19 pouces) en distance de freinage sur sol mouillé.

2.8.2 b) Pneus Poids lourd et distribution associée**MICHELIN X® WORKS™ : une offre pour construire l'avenir**

(18 avril 2016) – Dans son offre destinée aux professionnels de la construction, Michelin propose trois nouveaux pneus MICHELIN X® WORKS™ qui leur permettent d'améliorer leur productivité. Cette offre s'accompagne de services, comme le rechapage et la garantie dommage, pour plus de sérénité.

MICHELIN X® LINE™ Energy™ : le pneu poids lourd classé AAA

(21 septembre 2016) – Les économies de carburant sont une priorité pour les transporteurs longue distance. La gamme de pneus poids lourds MICHELIN X® LINE™ Energy™, la première à avoir obtenu la note AAA en résistance au roulement, leur permet un gain allant jusqu'à un litre de carburant aux 100 kilomètres, sans faire de compromis sur la longévité !

MICHELIN X® GUARD™ : le soleil se lève à l'Est

(21 décembre 2016) – Les marchés asiatiques demandent des pneus performants et robustes, en un mot : premium, à des prix compétitifs en raison d'une forte concurrence locale. Pour résoudre cette difficile équation, nous proposons aujourd'hui aux transporteurs chinois et indiens la gamme de pneus pour camions MICHELIN X® GUARD™, qui tire parti des toutes dernières innovations technologiques, comme l'impression 3D.

2.8.2 c) Activités de spécialités**/ Génie civil****Pneu MICHELIN XDR3 : l'innovation a bonne mine**

(20 octobre 2016) – Les mines sont un environnement particulièrement hostile, notamment pour les pneus. Le nouveau MICHELIN XDR3 repousse les limites de ce qu'un pneu peut endurer, grâce à des innovations sur sa structure et sa sculpture. Il est proposé avec quatre types de gommages différents pour s'adapter au mieux aux types de mines exploitées.

/ Agricole**Pression adaptable : une médaille d'or**

(24 novembre 2016) – Les agriculteurs ont besoin de pneus qui soient aussi performants sur le champ que sur la route. Grâce à notre technologie deux-en-un, il est désormais facile d'adapter la pression, et donc l'empreinte du pneu au terrain. Une innovation saluée par une médaille d'or innovation 2017 du Salon international du machinisme agricole, à Paris.

EXOTIC SYSTEMS : Michelin investit dans l'innovation agricole

(5 octobre 2016) – Les agriculteurs sont de plus en plus sensibles aux innovations issues des technologies digitales connectées. Pour les accompagner dans cette démarche, Michelin prend aujourd'hui aux côtés de Limagrain, une participation, à hauteur de 20 % pour les deux groupes, dans le capital de la start-up Exotic Systems, spécialisée dans les objets connectés spécifiquement destinés au monde agricole.

Kubota : des pneus Michelin pour la marque japonaise de tracteurs

(16 décembre 2016) – Le constructeur japonais Kubota dispose depuis 2013 d'une usine dans le Nord de la France capable de produire 3 000 tracteurs par an. Il vient de décerner à Michelin le titre de "fournisseur d'excellence", qui souligne la qualité de la collaboration avec nos équipes.

/ Deux-roues**MICHELIN Power RS : la qualité compétition à portée de tous les deux-roues**

(20 octobre 2016) – Inspirée par la compétition, la nouvelle gamme de pneu moto MICHELIN Power RS s'adresse à toutes les motos, des 300cc jusqu'aux modèles Supersport. En s'appuyant sur un mélange de gommages unique et une carcasse innovante, ce pneu devient la référence sur le marché en matière de grip sec, de maniabilité et de stabilité.

MICHELIN POWER met la gomme

(28 novembre 2016) – Lancée au printemps 2016, la nouvelle gamme haute performance pour vélos de route MICHELIN POWER réunit les dernières avancées technologiques. Elle se caractérise par un niveau de performances inégalé. Depuis, elle s'est renforcée du nouveau pneu MICHELIN POWER All Season, capable d'affronter toutes les conditions climatiques.

/ Avion**La technologie radiale MICHELIN NZG choisie par Boeing**

(8 février 2016) – En juillet 2016, MICHELIN devient le fournisseur unique de pneus pour le train d'atterrissage principal de plusieurs modèles de Boeing 777. Dans ce cadre, l'avion long-courrier B777-300ER est désormais équipé de la dernière génération de pneus MICHELIN à technologie radiale NZG.

Bombardier choisit Michelin pour son nouvel avion

(18 juillet 2016) – Notre technologie radiale NZG continue de séduire les constructeurs aéronautiques. Après Boeing et Airbus, c'est désormais Bombardier qui a choisi en exclusivité des pneus MICHELIN pour son tout nouveau modèle, le CS100. Cet avion est le premier à avoir obtenu la norme ISO 14025, la plus haute certification environnementale.

/ Michelin Travel Partner**Tennis : Michelin crée une semelle unique pour Babolat**

(8 mars 2016) – Les nouvelles chaussures de tennis Babolat JET s'appuient sur une semelle exclusive MICHELIN adaptée aux changements de direction rapides propres à ce sport et offrant une très bonne adhérence ainsi qu'une grande longévité. Grâce à sa semelle innovante, la chaussure Babolat JET est l'une des plus légères du marché.

Du neuf dans les guides MICHELIN 2017

(21 juillet 2016) – Pour la première édition du guide MICHELIN Singapour, nos inspecteurs ont inlassablement parcouru la ville, en faisant la part belle à la typique cuisine de rue. Ils y ont trouvé 29 restaurants étoilés, dont un trois-étoiles.

Du côté du lac Michigan, la nouvelle édition du guide MICHELIN Chicago consacre six nouveaux étoilés, dont deux deux-étoiles.

2.8.3 DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le groupe PSA décerne à Michelin son premier award "Responsabilité Sociale et Environnementale"

(2 juin 2016) – Le 24 mai dernier, le groupe PSA a décerné à Michelin le trophée de la Responsabilité Sociale et Environnementale lors de sa 12^e cérémonie des Trophées Fournisseurs. Ce prix salue les performances environnementales et de sécurité des produits et des services Michelin, et renforce le lien entre nos deux groupes dans leur engagement pour une mobilité durable.

ENGIE rejoint Michelin au capital de Symbio FCell

(19 septembre 2016) – En rejoignant Michelin au capital de Symbio FCell, spécialiste européen de la pile à combustible, ENGIE apporte son expertise dans la production et la distribution d'hydrogène. Cette technologie, utilisée pour améliorer l'autonomie des véhicules électriques, fera partie des solutions de mobilité durable dans l'avenir.

Michelin reconnu pour son action en faveur du climat

(25 octobre 2016) – CDP, une agence à but non lucratif, évalue chaque année la performance environnementale de milliers d'entreprises les plus performantes en réduction d'émission de CO₂ et de gestion des risques et des opportunités liées au changement climatique. L'année 2016 marque la première fois que des manufacturiers de pneumatiques atteignent la "Climate A List" : Michelin et Yokohama.

COP22 : la détermination de Michelin

(7 novembre 2016) – Précurseur de la mobilité durable avec la création du premier pneu basse consommation en 1992, Michelin a déjà apporté une contribution importante au volet transport de la COP21 de Paris. La COP22, à Marrakech, a été pour nous l'occasion de réaffirmer notre mobilisation pour une mobilité plus efficace et plus respectueuse de l'environnement, et notre détermination à la traduire en actes concrets dès aujourd'hui.

Économie circulaire : ça tourne rond chez Michelin

(6 décembre 2016) – Le principe d'économie circulaire nourrit notre stratégie de croissance durable. C'est ce que nous appelons l'approche 4R – Réduire, Réutiliser, Recycler et Renouveler – qui s'applique à tous nos produits et services. Cette démarche a été récompensée par le grand prix de l'économie circulaire décerné par l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie).

Michelin Challenge Bibendum : de l'ambition à l'action !

(13 décembre 2016) – En vingt ans et douze éditions, Michelin Challenge Bibendum est devenu le sommet mondial de la mobilité durable, salué comme tel par tout le secteur du transport. Pour sa 13^e édition, il devient Movin'on et se tiendra les 13, 14 et 15 juin 2017 à Montréal, grande métropole canadienne, pionnière sur le front de la mobilité urbaine durable, ville hôte et partenaire de l'événement.

2.8.4 COMPÉTITION

Les 24 heures du Mans, laboratoire de l'extrême

(16 juin 2016) – La 84^e édition des 24 heures du Mans s'est déroulée les 18 et 19 juin 2016. Cette épreuve mythique, sans équivalent dans le monde, pousse pilotes et techniciens à aller au bout de leurs limites. Une philosophie qui transforme chaque année cette course d'endurance en un véritable laboratoire des innovations automobiles de demain.

Formula-E : le pneu MICHELIN Pilot Sport EV au premier e-Prix de Paris

(22 avril 2016) – Le 23 avril, le premier e-Prix de Paris, épreuve qui allie chez Michelin la passion pour les sports automobiles et l'intérêt pour les énergies alternatives, a été un moment particulier pour l'ensemble des écuries de Formula-E. Dans des conditions de température fraîche et de temps sec, les pneus MICHELIN Pilot Sport EV se sont montrés à la hauteur de l'événement.

WRC : 300^e victoire

(20 octobre 2016) – En remportant le rallye d'Espagne, Sébastien Ogier et Julien Ingrassia ont pu célébrer leur titre de champion du monde 2016. Michelin aussi avait quelque chose à fêter : à l'occasion de ce 555^e rallye de l'histoire du championnat, lancé en 1973, nos équipes ont remporté leur 300^e victoire !

MotoGP™ : la reconquête !

(8 décembre 2016) – Après sept ans d'absence, une éternité à ce niveau de compétition !, Michelin a fait son retour en MotoGP™ en 2016. Nos équipes ont dû travailler d'arrache-pied pour offrir un pneu ultra-performant aux pilotes et regagner leur confiance. Cette aventure humaine a trouvé un aboutissement formidable dès le premier grand prix de la saison, à Losail (Qatar), avec un nouveau record du tour en course.

2.9 FACTEURS DE RISQUES

2.9.1 INTRODUCTION

L'anticipation et la maîtrise des risques sont au cœur de la stratégie du groupe Michelin. Le Groupe exerce, en effet, ses activités dans un environnement économique, concurrentiel et technologique en constante évolution. L'implantation mondiale de Michelin, sa position de leader sur le marché des pneumatiques ainsi que la diversité de ses activités exposent le Groupe à des risques aussi bien intrinsèques qu'exogènes. Les risques stratégiques, financiers, industriels, commerciaux, environnementaux et humains sont ainsi clairement identifiés par le Groupe et traités de manière à réduire au maximum leur portée et leur occurrence.

Pour le Groupe, un risque représente la possibilité qu'un événement survienne, dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les objectifs du Groupe, notamment ceux concernant sa situation financière et sa réputation.

Dans une optique de gestion des risques rigoureuse, le Groupe s'est doté d'un dispositif de gestion globale de ses risques en conformité avec les standards professionnels internationaux les plus exigeants tels que ISO 31000, COSO et le cadre de référence de l'AMF. Ce dispositif est mis à jour continuellement de manière à refléter l'évolution des réglementations et des bonnes pratiques en matière de gestion des risques.

Une description détaillée du dispositif de gestion globale des risques de Michelin est présentée dans le cadre du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques en page 125 du présent document.

Dans le cadre de sa cartographie des risques, Michelin a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats et considère qu'il n'y a pas, à ce jour, d'autres risques significatifs hormis ceux présentés. Néanmoins, il est possible que certains risques non cités ou non identifiés à ce jour puissent potentiellement affecter les résultats du Groupe, ses objectifs, sa réputation ou encore le cours de son action.

Dans le cadre du dispositif évoqué ci-avant, le Groupe a mis en place certains dispositifs de maîtrise des risques de nature transverse. Deux d'entre eux vous sont présentés ci-après à titre illustratif.

Dispositif d'assurances du Groupe

Certains risques peuvent faire l'objet d'un transfert dans le cadre de la politique d'assurances du groupe Michelin avec des solutions différenciées selon l'intensité des risques considérés.

/ Risques à forte intensité

Pour les risques les plus importants, des programmes d'assurance mondiaux intégrés ont été mis en place dans les limites des possibilités des marchés de l'assurance et de la réassurance. Il s'agit principalement des programmes "dommages/pertes d'exploitation" et "responsabilité civile".

- ▶ Programme "dommages/pertes d'exploitation" : un programme d'assurances a été souscrit pour un montant combiné de couverture de 1,5 milliard € sauf pour les événements naturels et l'éventuelle perte d'exploitation consécutive à un bris de machine, risques pour lesquels la limite peut être inférieure.
- ▶ Programme "responsabilité civile" : ce programme est constitué de trois volets principaux :
 - la responsabilité civile "produits", pour les sociétés industrielles ;
 - la responsabilité civile "exploitation" qui intervient directement pour les pays de l'Union européenne et dans tous les autres pays au-delà des limites des contrats souscrits localement ;
 - l'atteinte accidentelle à l'environnement, dont bénéficient toutes les sociétés du Groupe.

/ Risques à intensité modérée

La politique d'assurance du Groupe inclut l'utilisation d'une compagnie d'assurance et de réassurance, filiale à 100 %. Cette mutualisation des risques au sein du Groupe vise à réduire les coûts.

Avec des plafonds adaptés à ses ressources, cette compagnie intervient principalement :

- ▶ pour le programme "dommages" avec un engagement maximum de 50 millions € par événement ;
- ▶ pour le programme "responsabilité civile produits" aux États-Unis et au Canada avec un maximum de 20 millions USD par sinistre et 40 millions USD par année ;
- ▶ pour une garantie "rappel de produit" avec un maximum de 25 millions USD par sinistre et 50 millions USD par année ;
- ▶ pour le programme "risques Cyber" avec un engagement maximum de 5 millions € par événement et par année.

Le total des primes pour l'exercice 2016 s'est élevé à 65,7 millions € (en baisse de plus de 2 millions € par rapport à 2015), y compris celles versées à la filiale d'assurance et de réassurance.

Dispositif de gestion de crise

Un deuxième dispositif transverse mis en œuvre par le Groupe concerne la gestion de crise.

Dans le cadre de l'exploitation du Groupe, des situations de crises peuvent potentiellement survenir. La taille du Groupe, la nature de ses activités industrielles et commerciales et sa responsabilité environnementale et sociale l'exposent au risque de crise pouvant affecter ses activités et éventuellement sa réputation. De manière à prévoir, anticiper et réagir à tout type de crise, le Groupe a mis en place un dispositif de gestion de crise qui est piloté par la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques. Ce dispositif fait l'objet d'une actualisation régulière afin d'en renforcer son efficacité et sa réactivité et il est déployé auprès des différentes équipes des équipes de Direction à travers des exercices de simulations et des formations adaptées.

2.9.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ET À LA STRATÉGIE DU GROUPE

2.9.2 a) Risque lié au marché

/ Facteurs de risque

Dans le cadre de ses principales activités, Michelin commercialise auprès de ses clients constructeurs de véhicules, réseaux de distribution ou consommateurs finaux, des pneumatiques pour véhicules de tourisme, camionnettes, poids lourds et des pneumatiques de spécialités (Génie civil, Mine, Agricole, Deux-roues, Avion).

La majeure partie (entre 75 % et 80 % selon les années) de son activité pneumatique Tourisme camionnette et Poids lourd concerne des ventes de remplacement. Ces dernières sont liées à de nombreux paramètres, notamment le niveau général de la demande finale en pneumatiques, les kilomètres parcourus, la vitesse moyenne des véhicules, le prix des carburants, la politique de stockage des distributeurs mais également la météorologie pour les pneus hiver.

L'activité de première monte, entre 20 % et 25 %, dépend, quant à elle, de la performance des marchés automobiles dans ses zones de commercialisation et des programmes de production des constructeurs. Sur une longue période, on observe néanmoins que l'activité Remplacement s'avère relativement stable et nettement moins cyclique que l'activité Première monte.

Les marchés des pneumatiques de spécialités, pour une large part d'entre eux, dépendent principalement du cours des matières premières minières, pétrolières et agricoles.

Plus globalement, l'activité est également liée à des critères macroéconomiques tels que la conjoncture économique, l'accès des acteurs économiques au crédit, leur indice de confiance, les cours des matières premières ou les programmes gouvernementaux de soutien au secteur automobile.

/ Dispositifs de gestion du risque

De manière opérationnelle, la Direction Générale (Président de la Gérance et Comité Exécutif Groupe) décide de la stratégie et pilote le Groupe en s'appuyant sur les analyses du *Corporate Development*, du *Market Intelligence* et du Contrôle de gestion. Le Président de la Gérance soumet ponctuellement au Conseil de Surveillance des projets à caractère significatif, c'est-à-dire des projets visant à garantir et pérenniser la croissance durable et responsable du Groupe. Les décisions stratégiques inhérentes à ces projets sont ensuite entérinées par le Conseil. La mise en œuvre des décisions stratégiques est de la responsabilité des équipes de management en charge des opérations. À moyen terme, le plan stratégique du Groupe est revu régulièrement par le Président de la Gérance et le Comité Exécutif du Groupe.

La forte internationalisation du Groupe et sa présence mondiale constituent un réel atout afin de faire face à la volatilité de la demande par typologie de produits et selon les Zones Géographiques.

2.9.2 b) Risque lié à l'innovation

/ Facteurs de risque

Pour maintenir son leadership technologique permettant de soutenir ses ambitions de croissance, le Groupe investit fortement dans la recherche et l'innovation. Ces investissements se concrétisent dans un portefeuille de projets pilotés par les Centres de Technologie.

À ce titre, Michelin est confronté à deux types de risques distincts. Tout d'abord, celui de perdre son avance technologique ce qui exposerait le Groupe de manière accrue à la concurrence. En effet, les évolutions en matière de réglementation ou de technologie peuvent rendre les produits de Michelin obsolètes ou moins attractifs pour ses clients. Des retards dans le développement de nouveaux produits peuvent également limiter l'avance technologique du Groupe.

L'autre risque concerne le développement de produits innovants qui ne rencontreraient pas de succès commerciaux à la hauteur des attentes du Groupe.

/ Dispositifs de gestion du risque

L'innovation est de fait au cœur de la stratégie de Michelin puisqu'elle constitue l'un des principaux leviers identifiés afin de concrétiser les objectifs de croissance du Groupe. De manière concrète, le Groupe investit chaque année environ 700 millions € et dédie près de 6 000 collaborateurs à cet effort d'innovation.

La maîtrise de ce processus passe par une gouvernance spécifique de l'innovation.

Elle a pour objectif et ambition d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble des équipes dirigeantes de Michelin, en s'assurant notamment de :

- ▶ la plus grande ouverture de la R&D sur le monde extérieur et les nouvelles technologies, notamment en collaboration avec des pôles universitaires ;
- ▶ l'intensité de la coopération entre les équipes de marketing et les chercheurs, afin de permettre aux concepts nés de leur créativité, qu'il s'agisse de produits ou des services, de trouver au plus vite un accès viable au marché, sans jamais toutefois sacrifier les impératifs de qualité.

Ce processus est supporté par le département Advanced Marketing du Groupe qui réalise des études marketing et de rentabilité préalables à tout lancement de nouveaux projets.

2.9.2 c) Risque de concurrence

/ Facteurs de risque

Michelin fait face à une intensification de la concurrence mondiale. Plus intense de la part des acteurs asiatiques, elle se caractérise par des changements rapides de technologie, des investissements accrus, une pression soutenue sur les prix de la part de certains concurrents, des surcapacités temporaires, et des progrès de compétitivité industrielle.

La persistance d'une telle situation pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats.

/ Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe est engagé dans une stratégie reposant sur la poursuite de l'innovation, l'accélération du renforcement de sa présence sur les marchés à forte croissance et l'amélioration de sa compétitivité. Il veille à renforcer ses atouts spécifiques tels que sa présence mondiale, son positionnement premium, son leadership dans les Activités de spécialités* et la force de la marque MICHELIN. En parallèle, le Groupe développe son portefeuille de marques pour renforcer sa présence sur tous les segments du marché.

Par ailleurs, le Groupe accélère ses efforts de compétitivité au travers d'un nouveau plan détaillé en page 13.

* Source : estimation Groupe.

2.9.2 d) Risque de défaut de paiement et d'insolvabilité des clients distributeurs

/ Facteurs de risque

La stratégie de Michelin repose essentiellement sur le développement de réseaux externes de distribution.

La quasi-totalité des distributeurs est constituée d'acteurs indépendants au Groupe. Les réseaux intégrés, Euromaster en Europe et TCi en Amérique du Nord, contribuent de façon limitée aux ventes de Michelin. Le réseau TYREPLUS, en cours de développement dans les nouveaux marchés, correspond à des points de vente indépendants, franchisés pour la plupart.

Dans le cadre de ses activités commerciales, le Groupe est confronté au risque de défaut de paiement et d'insolvabilité de ses clients distributeurs et des sociétés indépendantes d'importation.

/ Dispositifs de gestion du risque

Le réseau crédit, rattaché à la Direction Groupe Finance du Groupe, suit quotidiennement les risques liés à la distribution. Un reporting mensuel permet d'assurer le suivi et la maîtrise des délais de paiement, la gestion des risques clients et la qualité du portefeuille. Les pertes comptabilisées annuellement sont non significatives, et ce depuis plusieurs années.

Coût des matières premières consommées	2014	2015	2016
En millions €	4 958	4 711	4 316
En % des ventes nettes	25,4 %	22,2 %	20,6 %
Dont :			
Caoutchouc naturel	28 %	26 %	25 %
Caoutchouc synthétique	25 %	25 %	25 %
Charges renforçantes	19 %	18 %	17 %
Produits chimiques	13 %	15 %	15 %
Câbles métalliques	9 %	10 %	10 %
Textile	6 %	7 %	8 %

/ Dispositifs de gestion du risque

Le groupe Michelin suit et gère l'impact des variations des cours de matières premières à deux niveaux :

- l'évolution du coût d'achat des matières consommées, tel qu'il apparaît dans le compte de résultat ;
- la répercussion sur le besoin en fonds de roulement du Groupe.

L'effet du renchérissement des matières premières est estimé à partir d'une modélisation interne de l'évolution des coûts des matières consommées, qui prend en compte plusieurs composantes telles que la variation des cours des matières premières achetées, des flux au sein du Groupe, des délais de transformation et de stockage, ainsi que des taux de change.

Le groupe Michelin a toujours eu pour politique de piloter ses prix de vente de manière à maintenir un effet net favorable entre effet prix et variation des coûts de matières premières. Ainsi, en 2016, la baisse du coût des matières premières consommées a représenté un effet positif de 545 millions €, soit un effet net favorable de 107 millions € par rapport à l'effet prix négatif de 438 millions €.

2.9.2 e) Risque de volatilité sur les matières premières

/ Facteurs de risque

Michelin est exposé aux variations de cours des matières premières nécessaires à son activité et aux variations de cours des énergies qu'il consomme.

Les achats de matières premières ont représenté un peu plus de 35 % du total des achats du Groupe en 2016. Ces matières premières sont soit des produits cotés directement sur des marchés organisés, tels que le caoutchouc naturel, soit des produits industriels dont les coûts sont négociés de gré à gré, tels que le butadiène, le styrène, les câbles métalliques et les produits textiles.

Sur la base des estimations de volumes de production 2016, le Groupe évalue l'impact en année pleine sur ses coûts d'achat ("cash out") de la variation des cours du caoutchouc naturel et du pétrole de la manière suivante :

- une baisse de 0,10 USD par kg sur le cours du caoutchouc naturel génère une baisse de l'ordre de 90 millions USD sur les coûts d'achat ;
- une baisse de 1 USD par baril sur le cours du pétrole entraîne une baisse de 9 millions USD sur les coûts d'achat.

Pour assurer la rentabilité de certaines ventes contractées à prix fixe, le Groupe a mis en place des contrats de "futures" à court terme. Au 31 décembre 2016, la valeur de marché de ces contrats représente un actif de 4 millions €, à comparer aux 4,3 milliards € de coût des matières premières consommées en 2016 (voir note 16.3 aux états financiers consolidés en page 239).

2.9.2 f) Risque sur l'image et les marques

/ Facteurs de risque

Le groupe Michelin bénéficie – pour ses produits et en tant que Groupe – d'une excellente image de marque. Comme tous les groupes multinationaux à forte notoriété, Michelin reste exposé à des attaques sur son image et sur ses marques.

Il est à noter que le développement récent et continu des différents médias sociaux expose le Groupe à un risque d'attaque médiatique (e-réputation) dans un contexte de circulation libre et accélérée de l'information notamment au travers d'Internet.

/ Dispositifs de gestion du risque

Il est donc primordial pour Michelin de préserver ce capital car il constitue un actif important du Groupe. Une Direction Groupe Communication et Marques pilote l'ensemble des actions garantissant la protection de l'image du Groupe et des marques.

Parmi les moyens de protection adéquats, cette Direction organise une veille systématique et permanente qui analyse les différents médias et notamment Internet. Il s'agit par ce mécanisme d'identifier toute initiative ou commentaire qui pourrait de manière incontrôlée impacter durablement l'image du Groupe.

Le dispositif de gestion de crise du Groupe concourt également à la maîtrise de ce risque.

2.9.3 RISQUES OPÉRATIONNELS

2.9.3 a) Risque de manquement à l'éthique

/ Facteurs de risque

Le risque de manquement à l'éthique fait l'objet d'une attention particulière de la part du Groupe. Michelin veille à ce que l'ensemble de son personnel agisse continuellement en adéquation avec les valeurs d'intégrité et de respect des normes internes et externes à l'Entreprise qui constituent le fondement de sa culture depuis plus d'un siècle. Tout comportement qui contreviendrait à ces valeurs exposerait Michelin à un risque de manquement à l'éthique.

/ Dispositifs de gestion du risque

Dans tous les pays où le groupe Michelin est présent, son ambition est d'exercer ses activités avec intégrité. La manière d'atteindre les résultats attendus est toute aussi importante que les résultats eux-mêmes.

Aussi, le groupe Michelin, en ce qui concerne l'Éthique, a mis en place un dispositif spécifique :

- ▶ Un Code Éthique a été rédigé et diffusé.
 - À travers 17 chapitres, cette charte définit les normes de comportement applicables aux activités du Groupe et expose certaines lignes directrices pour les décisions que les salariés du Groupe peuvent être conduits à prendre sur divers sujets d'ordre éthique :
 - Adhésion de Michelin aux grands principes (Pacte mondial des Nations unies et droits humains) ;
 - Respect des lois et règlements ;
 - Conflit d'intérêts ;
 - Cadeaux et invitations ;
 - Relations gouvernementales et anticorruption ;
 - Dons et contributions politiques ;
 - Confidentialité ;
 - Concurrence loyale ;
 - Délit d'initié ;
 - Protection des actifs du Groupe ;
 - Fraude ;
 - Relations avec les fournisseurs ;
 - Ventes et commerce international ;
 - La sincérité des rapports financiers ;
 - Santé et sécurité ;
 - Discrimination et harcèlement ;
 - Protection de la vie privée des employés.
- ▶ Une formation dédiée à ces thématiques a été établie et est en cours de déploiement.
- ▶ Une gouvernance a été mise en place qui inclut :
 - un Comité d'Éthique Groupe qui se réunit trois à quatre fois par an sous la responsabilité du Directeur des Zones Géographiques et qui intègre les Responsables des Directions Juridique, Finance, Personnel, Sécurité, Qualité, Audit et Maîtrise des Risques ;

- de même, un Comité Éthique dans chaque Zone Géographique ;
- et un reporting qui permet de remonter les cas de manquement à l'Éthique au niveau des zones et du Groupe.

Enfin, des "Bee lines" / "Lignes Éthiques" permettant à chaque employé de remonter des cas suspectés de fraudes ou de manquement à l'Éthique sont aujourd'hui opérationnelles dans l'ensemble des Zones Géographiques.

2.9.3 b) Risque lié à la santé et sécurité des personnes

/ Facteurs de risque

Michelin emploie directement 111 708 personnes à travers le monde et a également recours à des agences intérimaires et à des sous-traitants. Les employés du Groupe travaillent dans des environnements très divers : à la fois en milieu industriel, utilisant des machines et des procédés qui varient d'une utilisation manuelle à une utilisation complètement automatisée selon le type de produit et l'âge des machines ; et aussi dans des activités logistiques et de distribution.

Dans le contexte des activités de Michelin, le personnel est ainsi exposé :

- ▶ à des risques liés à l'équipement et à l'organisation des sites (risques mécaniques et électriques, risques liés à des défauts d'ergonomie sur les installations), risques liés à l'environnement de travail général (chaleur, travail en hauteur, risques psychosociaux, exposition à des risques pays tels que l'instabilité politique, le terrorisme ou les enlèvements) ;
- ▶ à des risques liés à l'exposition à des agents chimiques ;
- ▶ à des risques d'accidents industriels ou de catastrophes naturelles ;
- ▶ à des risques liés à la manipulation des pneumatiques et au matériel utilisé pour cela.

Ces risques peuvent avoir des conséquences sur la santé, le bien-être, voire l'intégrité physique du personnel de Michelin et des personnes extérieures travaillant sur ses sites.

/ Dispositifs de gestion du risque

De manière à anticiper et à réduire au maximum les risques potentiels sur la santé des employés du Groupe et de tiers, Michelin s'est engagé dans une procédure d'analyse, de traitement et de réduction des risques liés à la santé et à la sécurité de son personnel au sens large.

Le personnel dans son ensemble est sollicité dans le cadre de programmes de formation pour participer à l'effort de réduction du risque lié à sa santé et sécurité au travail.

Les risques potentiels sont également traités par la définition de méthodes de travail, de règles, et de pratiques dont la correcte application est assurée par les managers du Groupe.

Le design, les équipements et les procédés existants sont en permanence améliorés par Michelin de manière à prévenir le plus grand nombre de ces risques. Le suivi des améliorations est opéré à travers le pilotage d'indicateurs (par exemple la fréquence et la gravité des accidents) et les méthodes, règles et pratiques mises en place sont évaluées par l'intermédiaire de procédures de contrôle interne.

Pour plus d'informations sur le risque lié à la santé du personnel, veuillez-vous référer au chapitre 6.1.3 page 168 ainsi qu'au Rapport d'Activité et de Développement Durable 2016.

2.9.3 c) Risque lié à l'environnement

/ Facteurs de risque

Les pneumatiques sont des produits non biodégradables composés de matériaux naturels et synthétiques (caoutchouc, dérivés de pétrole, produits chimiques et métaux). Ils s'usent en fonction de leur utilisation et possèdent une durée de vie limitée. Ils représentent le seul point de contact entre le véhicule et la route et entraînent par conséquent une consommation de carburant et donc des émissions de gaz à effet de serre. Ainsi, plus de 90 % de l'impact environnemental des pneumatiques pendant leur cycle de vie découle de leur usage.

Le processus de fabrication des pneumatiques consomme de l'énergie, de l'électricité, de l'eau et de la vapeur générée en interne dans des chaudières à vapeur qui consomment du gaz, du charbon ou du pétrole.

Ce processus de fabrication peut aussi potentiellement engendrer des risques environnementaux. Les produits semi-finis sont transportés par voie maritime et terrestre entre les différentes usines du Groupe. Il en va de même pour les pneumatiques qui sont acheminés dans les points de ventes du Groupe dans 170 pays de par le monde, ce qui entraîne une production de CO₂.

Les risques engendrés par une éventuelle pollution des sols et de l'air ou un non-respect des réglementations et normes environnementales locales, nationales et internationales pourraient avoir des conséquences judiciaires et éventuellement financières.

/ Dispositifs de gestion du risque

La volonté affichée de réduction de l'empreinte environnementale du Groupe a conduit Michelin à prendre un certain nombre d'initiatives.

Premièrement, Michelin travaille continuellement à réduire la résistance au roulement des pneus sur la route de manière à diminuer la consommation qu'ils peuvent engendrer. Ainsi, depuis 1992, Michelin a lancé cinq générations de pneus pour voitures et trois générations de pneus pour camions à efficacité énergétique supérieure. De plus, la consommation de caoutchouc et de produits synthétiques a été considérablement diminuée ces dernières années grâce aux investissements en recherche et innovation qui ont conduit à fabriquer des pneus plus légers possédant une durée de vie supérieure et supportant des charges plus importantes.

Deuxièmement, Michelin travaille constamment à réduire l'impact environnemental engendré par la fabrication de pneumatiques. La consommation d'énergie et d'eau a été considérablement réduite, les émissions de matières volatiles et de CO₂ ont été diminuées et la production de déchets rationalisée au maximum des capacités du Groupe. De plus, les pneus en fin de vie sont recyclés dans tous les pays sur lesquels Michelin opère et jusqu'à 95 % des pneus usés dans les pays de l'Union européenne.

L'évolution des résultats du Groupe en matière de responsabilité écologique est mesurée annuellement se traduisant en 2016 par une réduction de 43,0 % du *Michelin Site Environmental Footprint*, par rapport à 2005.

Pour plus d'informations sur les facteurs de risque liés à l'environnement, veuillez-vous référer au chapitre 6.3 page 186 ainsi qu'au Rapport d'Activité et de Développement Durable 2016.

2.9.3 d) Risque lié à la sécurité et à la performance des produits et des services

/ Facteurs de risque

Le pneumatique est un élément de sécurité du véhicule. L'image de marque de Michelin est intrinsèquement associée à l'aspect novateur, à la qualité, à la fiabilité et à la sécurité des produits du Groupe. Avec près de 187 millions de pneumatiques produits chaque année par Michelin dans le monde, le Groupe équipe tous types de véhicules : les voitures particulières, les poids lourds et les bus, les avions, les scooters et les motos, les engins de génie civil, les tracteurs agricoles, le métro, etc.

Les réglementations des marchés sur lesquels le Groupe opère ainsi que les conditions d'utilisation des pneumatiques de Michelin sont très variées. Les risques associés aux produits du Groupe peuvent être liés au climat (températures, humidité), à la qualité et aux types de revêtements (autoroutes, routes, pistes), à des usages anormalement sévères des produits du Groupe dans certaines Zones Géographiques (charge, vitesse...), à des contrefaçons n'offrant pas les mêmes garanties sécuritaires au client et à des usages spécifiques pointus à la limite des capacités technologiques disponibles.

/ Dispositifs de gestion du risque

La qualité, fiabilité et sécurité des pneumatiques Michelin font partie intégrante de l'ADN du Groupe et la préoccupation première de tous ses employés. Cette culture d'entreprise est supportée sur le terrain par des processus stricts assurant une qualité optimale à chaque étape de la vie du pneumatique (définition, conception, industrialisation, production, distribution, utilisation). De manière à anticiper et gérer au mieux les risques potentiels liés à l'usage des produits du Groupe, une surveillance constante du comportement de ces produits sur le terrain est exercée dans le but de détecter les signaux faibles et de réagir efficacement et rapidement le cas échéant.

2.9.3 e) Risques comptables et financiers

Organisation de la gestion des risques financiers

Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité du département des Affaires Financières, tant au niveau de chaque société, qu'au niveau de chaque Zone Géographique et au niveau du Groupe. Ce département est directement rattaché à la Direction Financière du Groupe.

Une des missions permanentes du département des Affaires Financières consiste notamment à formuler des règles en matière de politique de gestion des risques financiers, dont le pilotage repose sur une gamme complète de normes internes, de procédures et de référentiels. Les Directeurs Financiers des Zones Géographiques sont responsables de la mise en application de la politique de gestion des risques financiers par les responsables financiers des sociétés de leur zone. Par ailleurs, l'évaluation des risques financiers peut aussi faire l'objet de missions d'audit interne afin de mesurer les niveaux de maîtrise des risques et de proposer des voies d'amélioration.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers du Groupe sont décidées par la Direction Financière du Groupe. Comme règle générale, le Groupe limite strictement l'utilisation de dérivés à la couverture des expositions clairement identifiées.

Le Comité des Risques Financiers a pour mission la détermination et la validation de la politique de gestion des risques financiers, l'identification et l'évaluation des risques, la validation et le suivi des couvertures. Le Comité se réunit mensuellement et est composé de membres de la Direction Financière du Groupe et du département des Affaires Financières.

Risque de liquidité

/ Facteurs de risque

La liquidité se définit par la capacité du Groupe à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante et à trouver de nouvelles sources de financements stables de manière à assurer continuellement l'équilibre entre ses dépenses et ses recettes. Dans le cadre de son exploitation, le Groupe est ainsi exposé au risque d'insuffisance de liquidités pour financer ses activités et assurer les investissements nécessaires à sa croissance. Le Groupe doit donc s'assurer de la maîtrise permanente de ses disponibilités de trésorerie et de ses lignes de crédit confirmées.

/ Dispositifs de gestion du risque

Le département des Affaires Financières a pour mission d'assurer le financement et la liquidité du Groupe au meilleur coût. Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés des capitaux via des ressources à long terme (émissions obligataires), des ressources bancaires (emprunts et lignes de crédit), des programmes d'émissions de billets de trésorerie et de titrisation de créances commerciales. Le Groupe a aussi négocié des lignes de crédit confirmées et conserve une trésorerie de sécurité afin de pouvoir faire face à des besoins de refinancement de la dette à court terme. Les moyens de financement à long terme et les lignes de crédit sont essentiellement concentrés dans les holdings financières, en particulier à la Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM) qui joue le rôle de pôle de financement du Groupe.

Hors contraintes particulières liées aux spécificités des marchés financiers locaux, les filiales opérationnelles se financent selon un modèle qui est progressivement déployé dans le Groupe :

- ▶ *cash pooling* avec le Groupe pour la gestion de la liquidité quotidienne ;
- ▶ lignes de crédit et emprunts intragroupe pour les besoins à moyen et long terme.

Pour les sociétés qui ne sont pas dans le *cash pooling*, les moyens de financement à court terme sont sous la responsabilité des trésoreries locales.

Le pilotage du risque de liquidité repose aussi sur un système de prévision des besoins de financement à court et long terme, basé sur les prévisions d'activité et les plans stratégiques des entités opérationnelles.

Afin d'assurer une politique financière prudente, le Groupe veille à négocier des contrats financiers sans clause de type covenants, de type ratios ou *material adverse change* limitant les possibilités d'utilisation ou affectant le terme de ses lignes de crédit. À la date de clôture, il n'existait pas de telles clauses dans les contrats d'emprunt du Groupe, de quelque nature que ce soit. En ce qui concerne les clauses de défaut et d'exigibilité anticipée contenues dans les contrats financiers, la probabilité d'occurrence de leurs faits générateurs est

faible et leurs impacts possibles sur la situation financière du Groupe ne sont pas significatifs. Pour plus d'informations sur le risque de liquidité, veuillez vous référer à la note 4.2.1 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2016, figurant en page 224.

Risque de change

/ Facteurs de risque

Le risque de change se définit comme l'impact sur les indicateurs financiers du Groupe des fluctuations des taux de change dans l'exercice de ses activités. Le Groupe est à cet effet exposé au risque de change transactionnel ainsi qu'au risque de change de conversion.

Le risque de change transactionnel affecte le Groupe et ses filiales lorsque des éléments monétaires du bilan (principalement la trésorerie, les créances commerciales ou les dettes opérationnelles et financières) sont libellés en devises étrangères. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change entre la date de comptabilisation et la date de recouvrement ou de règlement.

Le risque de change de conversion naît des investissements du Groupe dans l'actif net en monnaies étrangères de ses filiales. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change lorsque l'actif net de chacune de ses filiales est converti en euros durant le processus de consolidation.

/ Dispositifs de gestion du risque

Risque de change transactionnel

Le risque de change transactionnel est suivi par le département des Affaires Financières.

Chaque filiale mesure en permanence son exposition au risque de change comptable par rapport à sa monnaie fonctionnelle et la couvre systématiquement. Des exceptions peuvent néanmoins être accordées par la Direction Financière lorsque le marché des changes ne permet pas de couvrir certaines devises ou lorsque des circonstances de marché exceptionnelles le justifient.

Les dettes et créances en devises de même nature et de durées équivalentes, font l'objet d'une compensation et seule l'exposition nette est couverte. Les couvertures sont, en règle générale, réalisées auprès de la holding financière, ou à défaut auprès d'établissements bancaires. La holding financière calcule à son tour sa propre exposition nette, et la couvre auprès de ses banques. Les instruments de couverture utilisés sont pour l'essentiel les contrats de change à terme. La partie structurelle de l'exposition est couverte avec des instruments long terme (au maximum échéance à cinq ans) et la partie opérationnelle avec des instruments court terme (en général échéance inférieure ou égale à trois mois). Le pilotage du risque de change et sa couverture repose sur des référentiels internes au Groupe. Un dispositif de surveillance du risque de change transactionnel est en œuvre sur l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du département des Affaires Financières. Toutes les expositions au risque de change transactionnel font l'objet d'un tableau de bord mensuel détaillé.

Risque de change de conversion

Le Groupe ne gère pas ce risque de manière active avec des instruments financiers dérivés.

Les titres de participation dans les filiales étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société mère et n'entrent pas dans la position de change de cette dernière.

Pour plus d'informations sur le risque de change, veuillez-vous référer à la note 4.2.2 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2016, figurant en page 224.

Risque de taux d'intérêt

/ Facteurs de risque

Le compte de résultat du Groupe peut être influencé par le risque de taux. Des variations défavorables de taux d'intérêt peuvent ainsi avoir un effet négatif sur les coûts de financement et les flux financiers futurs du Groupe. En raison de son endettement net, le Groupe est exposé à l'évolution des taux sur la partie de son endettement à taux variable. Un risque d'opportunité peut naître aussi d'une baisse des taux d'intérêts lorsqu'une part trop importante de l'endettement est à taux fixe. Le risque de taux d'intérêt peut également s'apprécier au regard des placements financiers et de leurs conditions de rémunération.

/ Dispositifs de gestion du risque

L'objectif de la politique de gestion des taux est de minimiser les coûts de financement tout en protégeant les flux de trésorerie futurs contre une évolution défavorable des taux. À cet effet, le Groupe utilise les divers instruments dérivés disponibles sur le marché mais se limite à des produits "vanille" (*swaps* de taux, *caps*, *collars*, etc.).

L'exposition au risque de taux est analysée et pilotée par le Comité des Risques Financiers sur la base d'indicateurs de performance et de tableaux de bord fournis mensuellement.

La position de taux est centralisée par devise au niveau du département des Affaires Financières qui est le seul habilité à pratiquer des opérations de couverture. Les couvertures de taux sont concentrées sur les principales devises. Les limites de couverture par devise sont fixées par le Comité des Risques Financiers, en prenant en compte notamment le ratio d'endettement du Groupe (le besoin de couverture évoluant de pair avec le poids relatif de la dette).

Pour plus d'informations sur le risque de taux d'intérêt, veuillez-vous référer à la note 4.2.3 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2016, figurant en page 225.

Risques sur actions

/ Facteurs de risque

Le Groupe détient un ensemble de participations dans des sociétés cotées dont la valeur boursière totale fluctue notamment en fonction de l'évolution des marchés boursiers mondiaux, de la valorisation des secteurs d'activité respectifs auxquels ces sociétés appartiennent et des données économiques et financières propres à chacune de ces sociétés.

Les investissements en actions sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Ces titres sont détenus dans une perspective à moyen ou long terme et non dans une approche de gestion de portefeuille à court terme.

/ Dispositifs de gestion du risque

Le Comité des Participations du Groupe, auquel participent les Directions Financière, Juridique et *Corporate Development*, est garant de l'application des règles de suivi et de pilotage des participations. À ce titre, il effectue annuellement une revue des participations pour examiner le niveau des risques et l'évolution des résultats au regard des objectifs définis.

Pour plus d'informations sur le risque sur actions, veuillez-vous référer à la note 4.2.4 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2016, figurant en page 225.

Risque de contrepartie

/ Facteurs de risque

Le Groupe est exposé à un risque de contrepartie dans le cadre des contrats et instruments financiers qu'il souscrit, dans l'hypothèse où le débiteur se refuserait à honorer tout ou partie de son engagement ou serait dans l'impossibilité de le faire. Le risque de contrepartie peut se traduire par une perte de valeur ou par une perte de liquidité. Le Groupe est exposé à une perte de valeur dans le cadre du placement de ses disponibilités, de la souscription de titres de créances négociables, de valeurs mobilières de placement, de créances financières, de produits dérivés, de garanties ou cautions reçues. Il est exposé à une perte de liquidité sur les encours de lignes de crédit confirmées non utilisées.

/ Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe apporte une attention particulière au choix des établissements bancaires qu'il utilise, et ceci de façon encore plus critique lorsqu'il s'agit de gérer les placements de la trésorerie disponible. En effet, considérant qu'il n'est pas opportun de rajouter des risques financiers aux risques industriels et commerciaux naturellement associés à l'activité de l'entreprise, le Groupe privilégie la sécurité et la disponibilité pour les placements de trésorerie. Ceux-ci sont réalisés soit auprès de banques de premier rang, avec des instruments financiers peu risqués ou à capital garanti, tout en évitant des niveaux de concentration significatifs, soit dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant une diversification et une disponibilité immédiate en capital.

Outre les placements de trésorerie, les risques de contreparties portent aussi sur les valeurs d'actifs des instruments dérivés utilisés pour les couvertures. Ces valeurs et leur répartition par banques sont suivies de manière hebdomadaire par la Trésorerie du Groupe et revues mensuellement par le Comité des Risques Financiers.

Afin de limiter le risque de contrepartie sur ses dérivés, le Groupe procède à des échanges de collatéraux avec ses principaux établissements bancaires.

Pour plus d'informations sur le risque de contrepartie, veuillez-vous reporter à la note 4.2.5 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2016, figurant en page 226.

Risque de crédit

/ Facteurs de risque

Le risque de crédit peut se matérialiser lorsque le Groupe accorde un crédit à des clients. Le risque d'insolvabilité, voire de défaillance de clients peut entraîner un non-remboursement des sommes investies et par conséquent influencer négativement le compte de résultat du Groupe.

/ Dispositifs de gestion du risque

Le département du crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédit aux clients à appliquer par les entités opérationnelles. Le département du crédit gère et contrôle l'activité de crédit, les risques et les résultats et est également responsable de la gestion des créances commerciales et de leur recouvrement. Les principales politiques et procédures sont définies au niveau du Groupe et sont pilotées et contrôlées tant au niveau du Groupe qu'au niveau de chaque Zone Géographique. Un système de tableaux de bord mensuels permet de faire le suivi du crédit.

Pour plus d'informations sur les clients les plus importants, veuillez-vous référer à la note 4.2.6 aux états financiers consolidés au 31 décembre 2016, figurant en page 226.

2.9.3 f) Risque de non-continuité des activités

/ Facteurs de risque

La production des pneumatiques du Groupe s'opère en deux étapes. Dans un premier temps, des produits semi-finis sont fabriqués pour servir de composants. Ces produits semi-finis sont ensuite transformés et assemblés pour créer les produits finis qui composent les différents types de pneumatiques vendus par le Groupe. Par conséquent, le risque de non-continuité d'activités peut être important sur une usine de produits semi-finis car elle contribue à la production de plusieurs sites de produits finis.

Différentes causes peuvent être à l'origine d'une non-continuité d'une usine de produits finis ou semi-finis.

Ces causes peuvent être tout d'abord externes. Des tensions sur les approvisionnements peuvent mettre en danger la production de produits semi-finis et l'arrêt d'usines de produits semi-finis peut lui-même mettre en danger la production de produits finis.

Des catastrophes naturelles peuvent par exemple survenir, particulièrement dans les Zones Géographiques à risque que représentent les États-Unis (tornades) et l'Asie (inondations). Des changements réglementaires et géopolitiques sont aussi envisageables.

Ces causes peuvent également être internes. Des incendies, des pannes informatiques ou techniques peuvent par exemple provoquer un risque de non-continuité.

/ Dispositifs de gestion du risque

De manière à anticiper et maîtriser efficacement ce risque, Michelin a mis en place un plan en trois points :

1. la prévention par l'intermédiaire d'une formation accrue du personnel en usine, d'inspections techniques, d'une meilleure sécurisation de l'approvisionnement des composants, de mesures de protection incendie renforcées et d'un choix stratégique des implantations géographiques ;
2. la protection au travers de la constitution de réserves de pièces de rechange pour les équipements critiques, une politique de maintenance, la mutualisation entre plusieurs usines du processus de fabrication des produits finis (*multi-sourcing*), le développement du *multi-sourcing* auprès des fournisseurs de composants et enfin un arbitrage renforcé entre la production en interne et la sous-traitance de composants ;
3. la gestion, en particulier grâce à une démarche de protection de la continuité (*Business Continuity Management*) s'appliquant à toutes les activités de production et permettant de réagir rapidement en cas de crise : transfert rapide d'une ligne de production à une autre usine, identification des produits critiques pour anticiper les éventuels arbitrages à réaliser.

2.9.3 g) Risque de rupture d'approvisionnement

/ Facteurs de risque

Le groupe Michelin achète des biens et des services pour près de 12 milliards € par an auprès d'environ 60 000 fournisseurs différents. Ces achats se décomposent en trois familles :

1. les achats de matières premières : Michelin classe ses besoins en matières premières en huit catégories (gomme naturelle, monomères, élastomères, charges, produits chimiques, huiles et résines, renforts textiles, renforts métalliques) ;

2. les achats industriels : ces achats comprennent entre autres des prestations d'ingénierie pour construire de nouvelles usines et améliorer des bâtiments existants ;
3. les achats de service : ces achats sont pour l'essentiel affectés à des prestations logistiques, des services financiers, des prestations de publicité, de conseil & études diverses, des services industriels.

Le Groupe doit par conséquent prendre en compte un certain nombre de facteurs de risque :

- ▶ un déséquilibre entre l'offre et la demande peut conduire à des marchés en tension créant une difficulté d'approvisionnement d'une matière première rare, très demandée, voire mono-source ;
- ▶ la rareté de certains composants peut entraîner des situations de dépendance du Groupe vis-à-vis de certains fournisseurs. Par exemple, la concentration des marchés de matières premières peut provoquer des tensions sur la chaîne d'approvisionnement ;
- ▶ certaines contraintes réglementaires (durcissement des règles environnementales en Europe, aux États-Unis et dans les pays émergents par exemple) peuvent impacter l'activité de certains fournisseurs.

La disparition de certains fournisseurs peut également être le fruit de multiples facteurs aussi divers qu'une situation financière dégradée, l'arrêt de certaines activités insuffisamment rentables, le rachat par un concurrent menant à un arrêt de la production, l'arrêt d'un site de production en raison d'un incendie, d'une explosion, d'une catastrophe naturelle ou d'un événement géopolitique.

/ Dispositifs de gestion du risque

De manière à anticiper et prévenir ce risque d'approvisionnement, Michelin a mis en place des procédures visant à centraliser les achats du Groupe au niveau mondial. Ces procédures visent également à garantir une meilleure anticipation et gestion des risques.

De manière générale, Michelin a mis en place au niveau du Groupe plusieurs types de mesures de traitement permettant de gérer tous les types de risques d'approvisionnement. Parmi ces mesures, on peut citer une bonne connaissance des risques d'approvisionnement de manière à mieux les anticiper, la réalisation d'audits ciblés sur la continuité auprès de nos fournisseurs les plus critiques, la mise en œuvre de contrats pluriannuels passés avec les principaux fournisseurs, la recherche de nouveaux fournisseurs, la constitution de stocks stratégiques pour certains produits critiques et la recherche de produits de substitution pour les produits correspondant aux marchés en tension.

2.9.3 h) Risque lié à la sécurité des biens

/ Facteurs de risque

L'incendie est le principal risque pouvant potentiellement porter atteinte à la sécurité des biens du Groupe. Ce risque peut se matérialiser tant au niveau des procédés de fabrication qu'au niveau des stockages de matières premières et de produits finis. Toutefois, le nombre de départs de feu significatif demeure très limité dans l'ensemble des sites du Groupe.

/ Dispositifs de gestion du risque

Pour maîtriser ce risque, Michelin a développé un standard interne exigeant, le *High Protected Risk Michelin* (HPRM) qui se décline en quatre étapes : prévention, protection, détection précoce et réaction rapide. Une équipe centrale d'experts pilote un réseau de correspondants opérationnels pour veiller à la bonne application de ce standard. De plus, des plans de progrès sont engagés dans les installations existantes. La conformité des nouveaux projets au

standard HPRM est ensuite évaluée par un correspondant du réseau Environnement et Prévention qui s'appuie sur un outil spécifique développé par le Groupe. Les retours d'expérience et le partage de bonnes pratiques sont systématisés et formalisés. Ainsi, grâce à l'application efficace de ce standard, sur les 10 dernières années et sur l'ensemble des sites Michelin, aucun incendie ni aucun autre accident industriel n'a entraîné de dommage conséquent à l'encontre du personnel, du patrimoine industriel du Groupe ou de tiers, ou n'a porté atteinte à l'environnement.

2.9.3 i) Risque de fuite des savoirs et des savoir-faire

/ Facteurs de risque

Un avantage compétitif de Michelin provient de sa capacité à différencier fortement ses produits et ses services grâce à des efforts d'innovation continus et soutenus. En conséquence, la protection des connaissances, du savoir-faire et des secrets au sens large constitue un facteur clé pour maintenir le leadership du Groupe et assurer sa croissance future.

Le Groupe est exposé à des risques liés à ses partenariats dans le cadre de coopérations avec des parties prenantes extérieures (consommateurs, fournisseurs, partenaires, sous-traitants, institutions académiques, etc.). Michelin est aussi dépendant des systèmes d'information que le Groupe utilise afin de conserver et partager les informations sensibles.

Michelin est exposé dans un deuxième temps à des risques liés à l'environnement en constante mutation dans lequel il opère. En effet, les outils de piratage et d'intrusion des systèmes d'information se font de plus en plus sophistiqués et requièrent une réactivité permanente de la part des équipes informatiques du Groupe. De plus, Michelin doit également prendre en compte l'importance accrue des réseaux sociaux et les risques de fuite d'information qui y sont associés.

Les informations sensibles concernent en grande partie les produits, services, matériaux, procédures et équipements ainsi que les techniques, méthodes et données de design, de test et de fabrication. Les informations sur les stratégies business (industrielles, de recherche et commerciales) et les bases de données consommateurs et fournisseurs sont également exposées au risque de perte ou de vol.

/ Dispositifs de gestion du risque

De manière à prévenir les risques de fuite des connaissances et de savoir-faire de Michelin, le Groupe protège d'abord son patrimoine intellectuel par l'intermédiaire d'une politique qui comprend une vision étendue des secrets à protéger, et lorsque cela est possible ou souhaitable par le dépôt de brevets. Le Groupe surveille donc les marchés sur lesquels il opère de manière à prévenir les abus associés à de potentielles utilisations frauduleuses de sa propriété intellectuelle. Le nombre de brevets a ainsi triplé en 10 ans avec aujourd'hui plus de 2 000 brevets actifs dans le portefeuille du Groupe. Michelin protège aussi ses informations et ses actifs matériels sensibles par l'intermédiaire de protections physiques et logiques.

2.9.3 j) Risque social et lié à la gestion des personnes

/ Facteurs de risque

La stratégie de Michelin pour les prochaines années s'articule autour de quatre piliers : innover avec passion, croître au service des clients, améliorer partout la compétitivité et avancer ensemble (engagement réciproque du Groupe et de son personnel). Dans cette optique, un renouvellement et une adaptation des compétences est nécessaire pour accompagner la croissance du Groupe dans les zones émergentes et remplacer les départs à la retraite devant intervenir au cours des prochaines années, notamment dans les zones matures. Cette étape exige donc une évolution des métiers existants, l'intégration de nouveaux métiers, le transfert de savoirs et de savoir-faire ainsi qu'une mobilité fonctionnelle et géographique du personnel. Pour ces raisons, le maintien de l'attractivité du Groupe et le renforcement des initiatives d'intégration, de formation et de développement des personnes qui rejoignent le Groupe seront clés pour cette période.

En outre, dans un environnement concurrentiel en évolution constante, ne pas être en mesure d'attirer et retenir les talents partout dans le monde et de transmettre sa culture et ses savoir-faire constitue un risque majeur qui pourrait potentiellement mettre en péril l'atteinte des objectifs du Groupe.

/ Dispositifs de gestion du risque

De manière à pérenniser et renouveler les talents du Groupe, Michelin a mis en place de nombreuses initiatives visant à attirer les meilleurs profils et à assurer le transfert de savoir et de savoir-faire entre employés. De plus, la mobilité entre entités, entre filières-métiers et à l'international est fortement encouragée. Michelin dispose également d'un réseau de formateurs internes expérimentés. Le taux d'accès à la formation s'est ainsi établi à 3,3 % en 2016.

Par ailleurs, le Groupe a dans certaines Zones Géographiques des engagements qui font partie des avantages accordés au personnel et qui prennent la forme de régimes de retraite à prestations définies, principalement en Amérique du Nord et au Royaume-Uni. Ces régimes représentent un engagement long terme de versement de prestations. Le montant total de l'engagement au titre des plans de retraites et autres avantages au personnel s'élève à 11,3 milliards €, dont 8,2 milliards € d'engagements partiellement ou totalement financés. En contrepartie, les actifs financiers dédiés s'élèvent à 6,5 milliards €.

Les paramètres principaux ayant un impact sur l'engagement sont le taux de performance des actifs, les hypothèses actuarielles (dont le taux d'actualisation), l'écart d'expérience, l'évolution de la législation et l'évolution des plans. Une évolution défavorable d'un ou plusieurs de ces éléments pourrait se traduire par une augmentation significative de l'engagement et par conséquent entraînerait l'obligation de réaliser des contributions additionnelles pour couvrir cet engagement.

Pour plus d'informations sur le financement des prestations salariales, veuillez-vous référer à la note 27 aux états financiers consolidés (détail des provisions pour avantages au personnel).

2.9.3 k) Risques juridiques et fiscaux

/ Facteurs de risque

Michelin de par sa taille, son secteur d'activité, son implantation géographique mondiale, sa diversité de métiers et de procédures est exposée à un certain nombre de risques juridiques et fiscaux.

Parmi les risques juridiques classiques d'une société à la fois industrielle et internationale, figurent :

- ▶ **les risques liés au Droit de la Concurrence** : du fait de son importance sur le marché, nécessité d'avoir un regard particulier en ce qui concerne sa position vis-à-vis de nos compétiteurs ;
- ▶ **les risques de Responsabilité Civile Produit**, dus au caractère sécuritaire des produits du Groupe ;
- ▶ **les risques liés à la Propriété Intellectuelle**, compte tenu de l'importance de l'innovation dans notre modèle économique : la protection de notre savoir et savoir-faire se fait d'abord avec une gestion formalisée et rigoureuse de nos secrets industriels, mais aussi à travers le dépôt de brevets.

/ Dispositifs de gestion du risque

La Direction Groupe Juridique assure une veille permanente afin d'identifier les différentes évolutions réglementaires.

Plus spécifiquement, la Direction Juridique apporte son concours dans le processus de gestion des contrats au travers d'une revue systématique des contrats de ventes et d'achats signés par le Groupe. La Direction Groupe Juridique a également formalisé un programme interne visant à garantir le respect des lois relatives à l'antitrust ainsi qu'une couverture assurantielle en matière de responsabilité civile produit.

Concernant les aspects fiscaux, le département Fiscal qui dépend de la Direction Groupe Finance, a mis en œuvre son propre dispositif de suivi des évolutions réglementaires en matière fiscale.

Enfin, le Groupe considère à ce jour qu'il n'existe aucun fait exceptionnel, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont il a connaissance, qui est actuellement en cours, ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine du Groupe.

2.9.3 l) Risque lié aux systèmes et technologies d'information

/ Facteurs de risque

L'activité de Michelin s'appuie sur des systèmes et technologies d'information de pointe et sur l'infrastructure associée (centres informatiques, serveurs, réseaux).

Le Groupe a entamé au cours de la dernière décennie une transformation majeure de ses systèmes et technologies d'information, fruit de l'héritage et de rachats successifs de sociétés. La multiplicité des emplacements géographiques du Groupe, la diversité de ses métiers, de ses gammes de produits et de ses procédures, sont des facteurs de complexification. Le système d'information de Michelin compte ainsi plusieurs milliers d'applications, un millier de serveurs principaux et une centaine de centres informatiques.

Parmi les principales transformations opérées, on peut citer l'externalisation de la gestion de l'infrastructure informatique (serveurs, réseaux, salles), la mise en place de partenariats pour le développement

d'applications et la centralisation des sites d'hébergement. Par conséquent, le Groupe devient plus dépendant de ses partenaires pour la mise en place et la maintenance d'infrastructures informatiques et de logiciels, notamment en cas de rupture de service de l'un de ses prestataires clés. D'autres facteurs de risques peuvent être envisagés tels que l'intrusion, le piratage, le vol de connaissances, de savoir-faire ou d'informations confidentielles, l'arrêt d'un ou de plusieurs systèmes suite à une panne informatique, l'obsolescence d'une partie du système d'information (application, serveur...) ainsi que les évolutions réglementaires notamment en lien avec internet (licences et droits d'auteur, données personnelles, etc.).

/ Dispositifs de gestion du risque

Les risques liés aux systèmes et technologies d'information mentionnés ci-dessus font l'objet de plans d'actions pluriannuels. Ces derniers prévoient un suivi des évolutions contractuelles pour faire face aux cas de défaillance de prestataires, un renforcement des mesures de protection physique et logique des systèmes, un programme de revue systématique des besoins en termes de continuité et une mise en place de plans de reprise informatique associés, une campagne de remplacement des composants obsolètes ou le remplacement par une solution regroupant plusieurs applications. Les auditeurs internes du Groupe suivent et évaluent périodiquement ces mesures de manière à s'assurer de leur pertinence et de leur mise en œuvre.

2.9.3 m) Risque de pilotage des grands projets

/ Facteurs de risque

Sur un marché des pneumatiques structurellement en croissance à moyen et long terme, le Groupe souhaite continuer ses efforts d'investissements dans les prochaines années. À court terme, le Groupe compte investir, hors acquisitions externes, entre 1 500 et 1 800 millions € par an, en fonction des perspectives des marchés sur lesquels il opère.

Il convient de distinguer trois types de grands projets.

Premièrement, les projets de croissance qui comportent une composante principalement industrielle et visent à accroître les capacités de production du Groupe. À titre d'exemple, le Groupe construit actuellement une nouvelle usine d'élastomères de synthèse en Indonésie et une usine de production de pneumatiques Tourisme au Mexique.

Deuxièmement, Michelin a mis en place des projets de transformation majeurs afin de mieux répondre aux attentes de ses clients tout en simplifiant et en optimisant les processus du Groupe. Parallèlement, le programme "Outil de Pilotage de l'Entreprise" est déployé pour augmenter l'efficacité de ses processus administratifs, fortement améliorer la réactivité de la *supply chain* et responsabiliser davantage les usines sur le service au client.

Enfin, le Groupe mène des projets d'innovation technologique, qui visent à produire de nouveaux composants ou de nouveaux produits. On peut citer par exemple la technologie d'impression 3D métal, les pneumatiques MICHELIN XDR3® ou encore le CrossClimate+ pour le marché européen.

Le Groupe est par conséquent exposé à un certain nombre de risques associés à la mise en place des grands projets tels que le non-alignement d'un projet avec la stratégie du Groupe, voire l'échec d'un projet qui n'atteindrait pas ses objectifs dans le délai et le budget prévus.

/ Dispositifs de gestion du risque

De manière à maîtriser les risques liés aux grands projets, le Groupe a mis en œuvre une démarche annuelle d'allocation des ressources nécessaires à la réalisation de ces grands projets. De plus, dans le but d'harmoniser leur mise en œuvre à travers le Groupe, Michelin utilise une méthodologie de gestion de projet standard définie au niveau Groupe par la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques. Une gouvernance est mise en œuvre

pour chaque grand projet avec des responsabilités réparties entre un commanditaire, un chef de projet et des contributeurs. Des coaches sont affectés aux projets majeurs de manière à accompagner le chef de projet dans la conduite du projet et la gestion du changement. Pour finir, des contrôles de qualité sur les projets sont effectués afin de vérifier que les risques potentiels sont identifiés et traités en accord avec la méthodologie du Groupe. Des audits de grands projets sont également réalisés par la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques.

2.10 CONTRATS IMPORTANTS

Il n'existe pas de contrats significatifs autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires.

2.11 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Compte tenu de sa structure juridique en commandite par actions et, par conséquent, de la présence d'Associés Commandités, un actionnaire qui obtiendrait le contrôle du capital et des droits de vote attachés ne pourrait contrôler la Société sans avoir recueilli en application des dispositions des statuts l'accord de l'Associé

Commandité non gérant et/ou de tous les Associés Commandités et/ou du Conseil de Surveillance, le cas échéant, qui serait nécessaire pour prendre les décisions suivantes :

- ▶ nomination de nouveaux Gérants ;
- ▶ modification des statuts ;
- ▶ nomination de nouveaux Associés Commandités.

2.12 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

(Art. L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce)

Dettes fournisseurs (TTC, en milliers d'euros)	Échues		Non échues inférieures à 60 jours		Non échues supérieures à 60 jours		Total dettes fournisseurs	
	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Fournisseurs étrangers								
Groupe	0	0	9 879	16 648	0	0	9 879	16 648
Hors Groupe	0	0	661	1 517	0	0	661	1 517
Fournisseurs français								
Groupe	0	0	130 181	118 948	0	0	130 181	118 948
Hors Groupe	0	0	188	375	0	0	188	375
TOTAL	0	0	140 909	137 488	0	0	140 909	137 488

Les soldes fournisseurs de 141 millions d'euros et de 137 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 sont inclus dans le poste "autres dettes" s'élevant à 390 millions d'euros et à 319 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015, qui comprend également des dettes diverses.

2.13 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Il n'y a pas eu de changement significatif de la situation financière ou commerciale de la Société entre le 14 février 2017, date du rapport des Commissaires aux Comptes, et la date de dépôt du présent Document de Référence auprès de l'Autorité des marchés financiers.

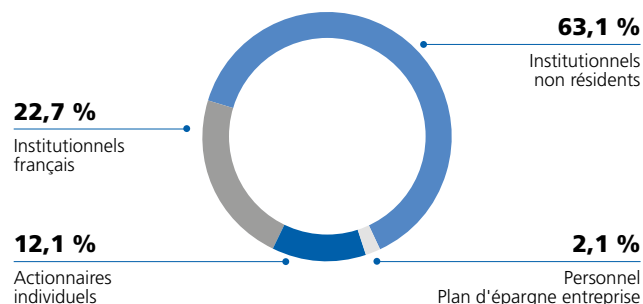
2.14 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2016 :

- ▶ Montant du capital : 360 132 242 € ;
- ▶ Nombre total d'actions : 180 066 121, entièrement libérées ;
- ▶ Nombre total de droits de vote : 241 849 548.

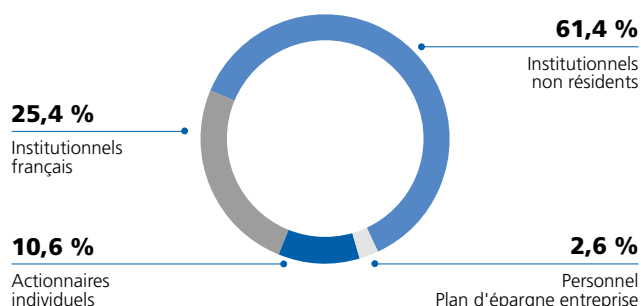
RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2016)



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

(au 31 décembre 2016)



Les actions détenues depuis plus de quatre ans bénéficient d'un droit de vote double.

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions détenues dans le public est de 180 066 121 actions, correspondant à 100 % des droits de vote.

À la date de dépôt du présent document, à la connaissance de la Société :

- ▶ la société Franklin Resources, Inc. détenait, au 18 août 2016, 6,7 % du capital et 5,0 % des droits de vote ;
- ▶ la société BlackRock Inc. détenait, au 27 février 2017, 5,10 % du capital et 3,80 % des droits de vote ;
- ▶ la société Mage Invest détenait au 4 avril 2016 3,8 % du capital et 5,1 % des droits de vote ;
- ▶ aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement plus de 5 % du capital et des droits de vote ;
- ▶ il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

Il n'y a pas eu de modification significative dans la répartition du capital au cours des trois dernières années.

2.15 INFORMATIONS PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI GRENELLE 2

Les Informations sociales, sociétales et environnementales 2016 publiées au titre de l'article 225 de la loi Grenelle 2, ainsi que le rapport d'examen de l'un des Commissaires aux Comptes, figurent dans la partie 6 "Informations sociales, sociétales et environnementales 2016".

3

CHIFFRES CLÉS

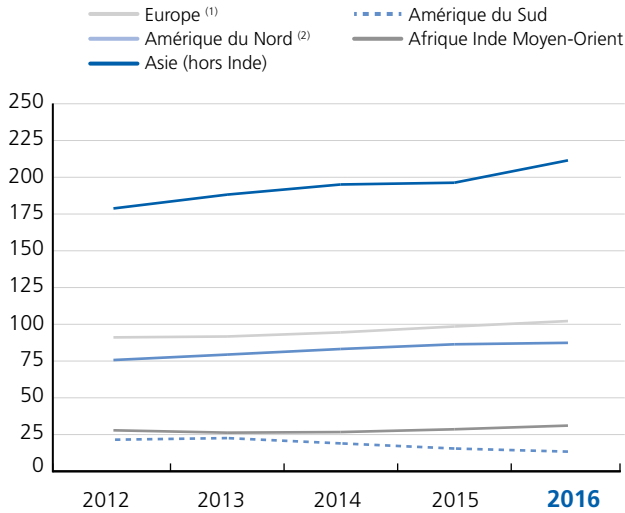
3.1	MARCHÉS	74
3.2	VENTES	76
3.3	RÉSULTATS	78
3.4	SECTEURS OPÉRATIONNELS	80
3.4.1	Pneumatiques Tourisme camionnette et distribution associée	80
3.4.2	Pneumatiques Poids lourd et distribution associée	81
3.4.3	Activités de spécialités	82
3.5	STRUCTURE DES COÛTS	83
3.6	FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN	88
3.7	CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 5 ANS	92



3.1 MARCHÉS

MARCHÉ TOURISME CAMIONNETTE PREMIÈRE MONTE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

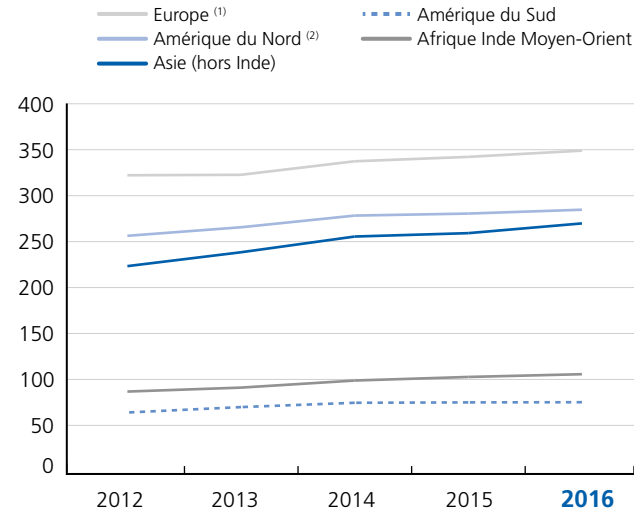
(en millions de pneus)



(1) Y compris Russie et Turquie.
(2) États-Unis, Canada et Mexique.
Estimations Michelin.

MARCHÉ TOURISME CAMIONNETTE REPLACEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

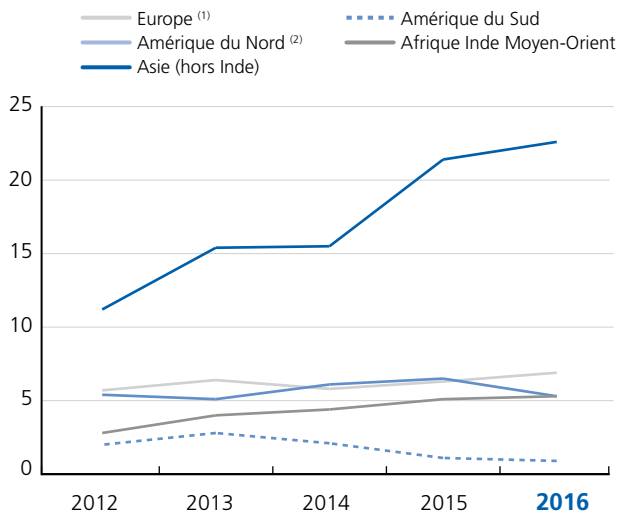
(en millions de pneus)



(1) Y compris Russie et Turquie.
(2) États-Unis, Canada et Mexique.
Estimations Michelin.

MARCHÉ POIDS LOUR PREMIÈRE MONTE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

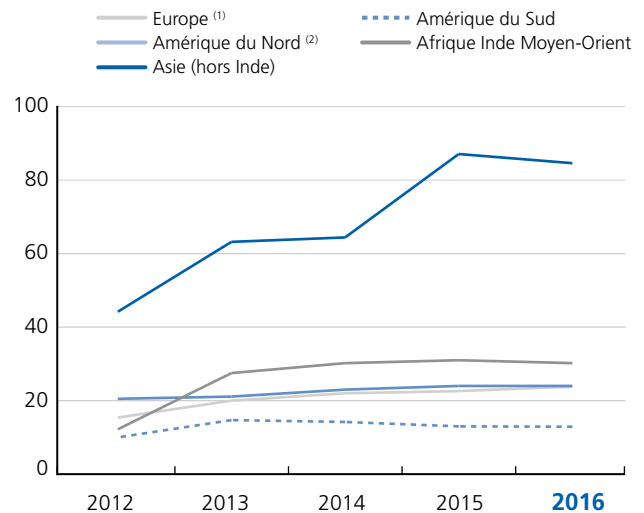
(en millions de pneus neufs)



(1) Y compris Russie et Turquie.
(2) États-Unis, Canada et Mexique.
Estimations Michelin.

MARCHÉ POIDS LOUR REPLACEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

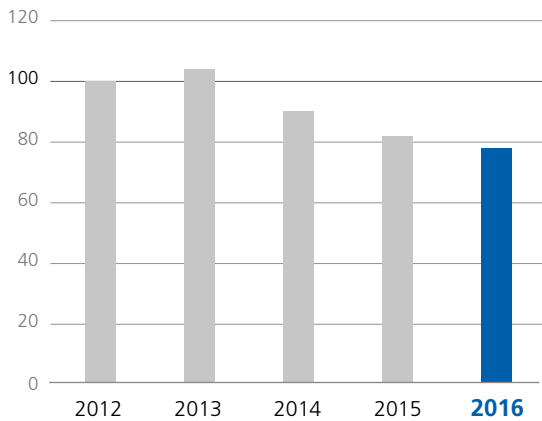
(en millions de pneus neufs)



(1) Y compris Russie et Turquie.
(2) États-Unis, Canada et Mexique.
Estimations Michelin.

MARCHÉ GÉNIE CIVIL MINIER

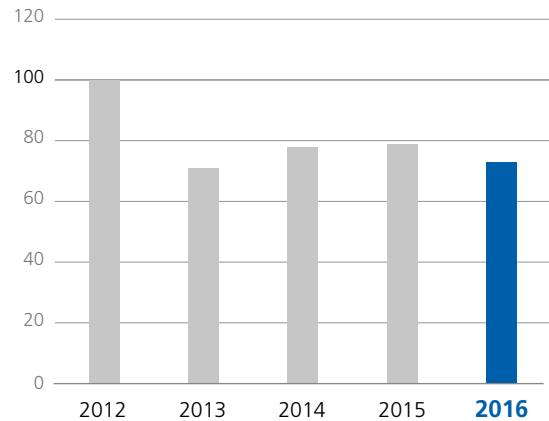
(base 100 en 2012 en nombre de pneus)



Estimations Michelin.

MARCHÉ GÉNIE CIVIL INFRASTRUCTURE ET PREMIÈRE MONTE

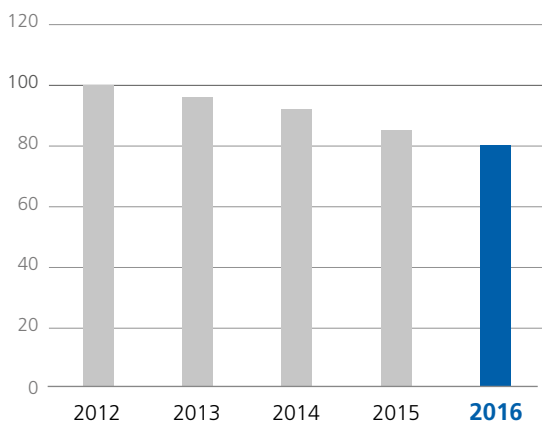
(base 100 en 2012 en nombre de pneus)



Estimations Michelin.

MARCHÉ AGRICOLE

(base 100 en 2012 en nombre de pneus Europe et Amérique du Nord)

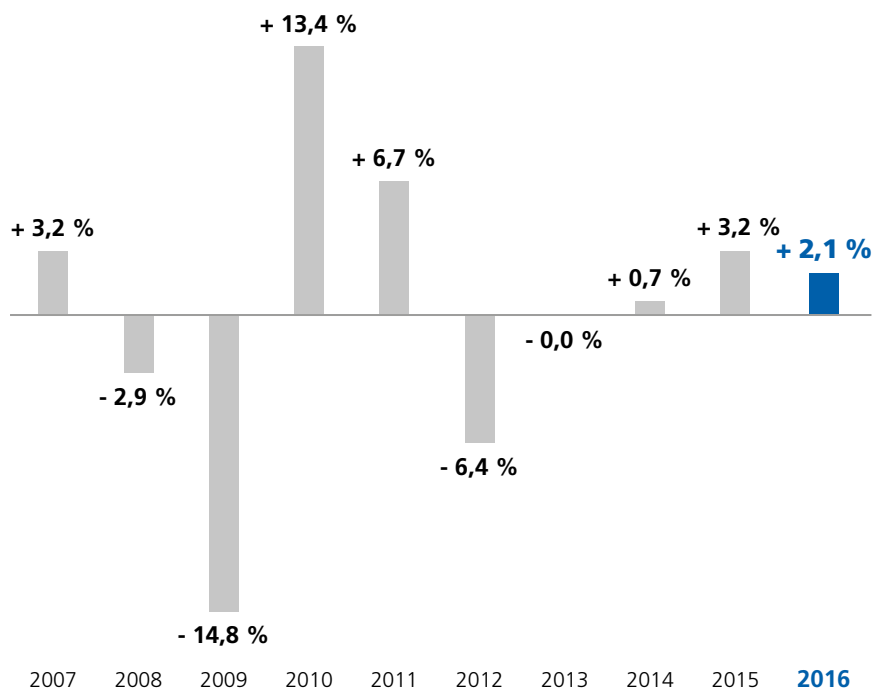


Estimations Michelin.

3.2 VENTES

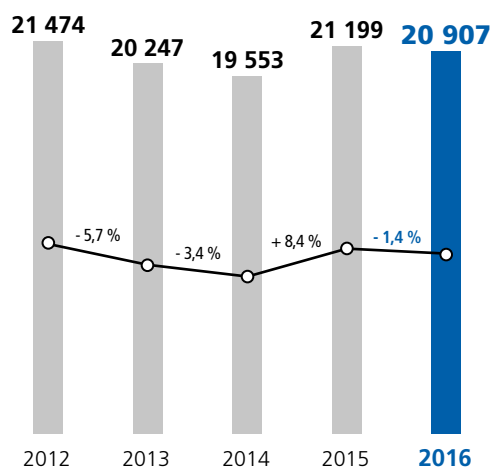
VENTES EN VOLUME

(en tonnage)



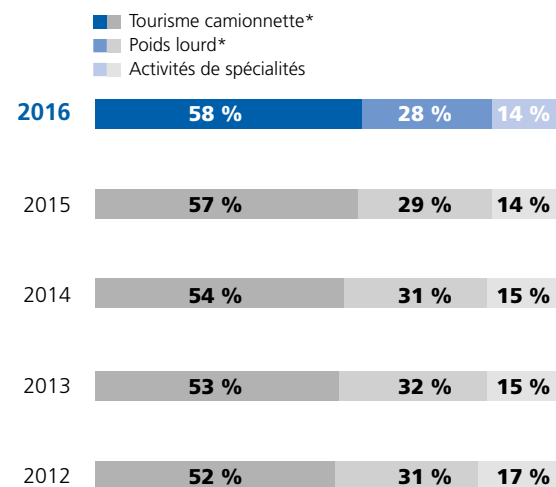
VENTES NETTES

(en millions €)



RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

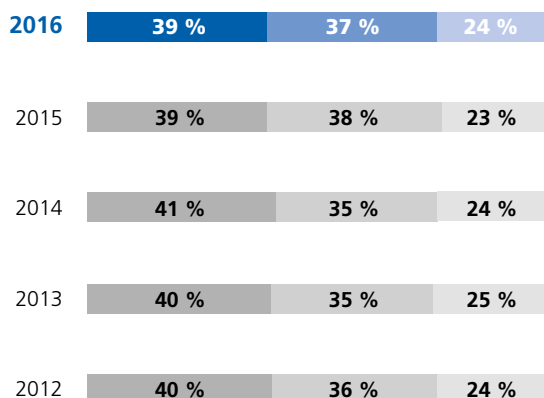
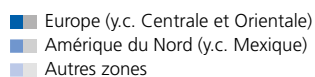
(en valeur)



* Et distribution associée.

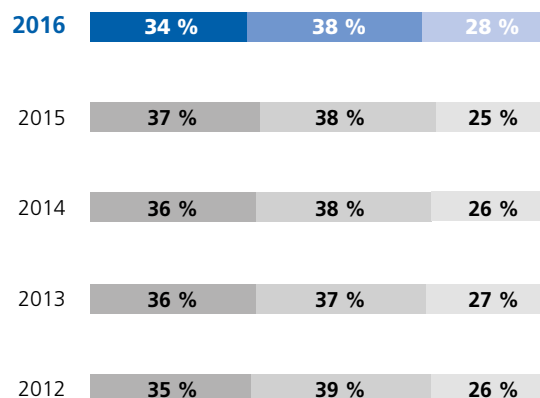
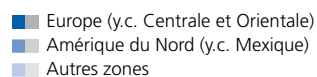
RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en valeur)



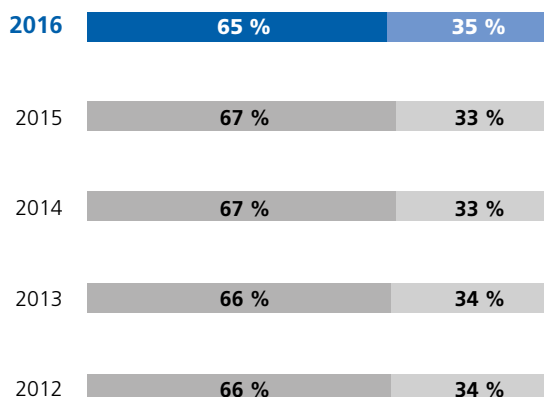
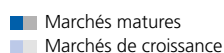
RÉPARTITION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en tonnage)



RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

(en tonnage)

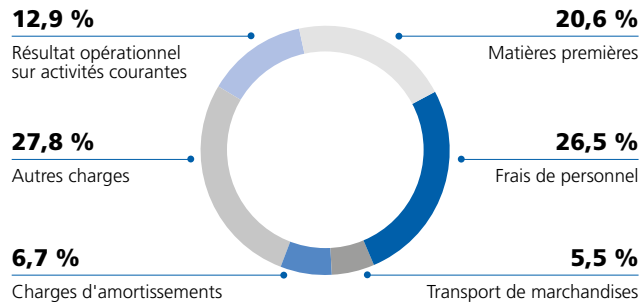


* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

3.3 RÉSULTATS

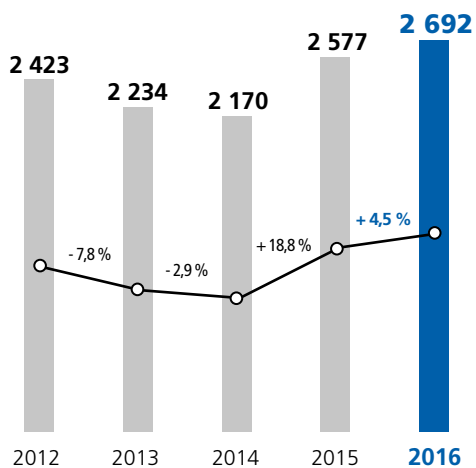
ANALYSE DES FRAIS OPÉRATIONNELS

(2016, en % des ventes nettes)



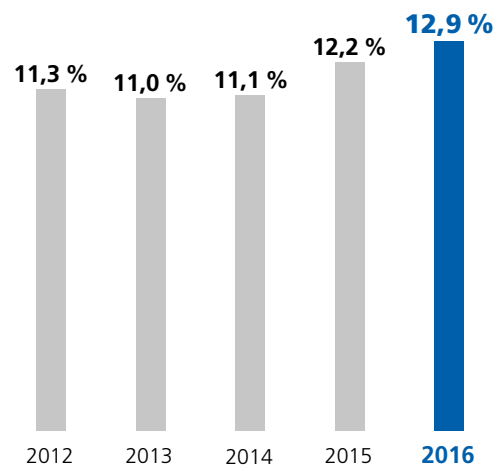
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SUR ACTIVITÉS COURANTES

(en millions €)



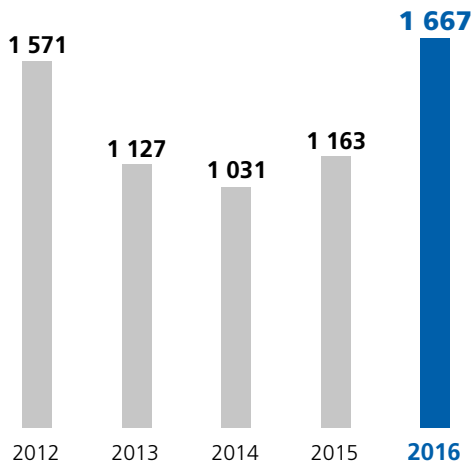
MARGE OPÉRATIONNELLE SUR ACTIVITÉS COURANTES

(en % des ventes nettes)



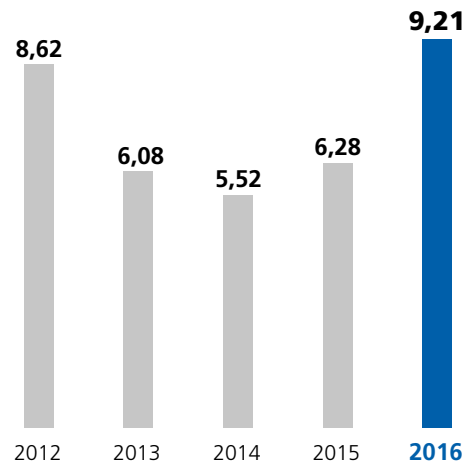
RÉSULTAT NET

(en millions €)



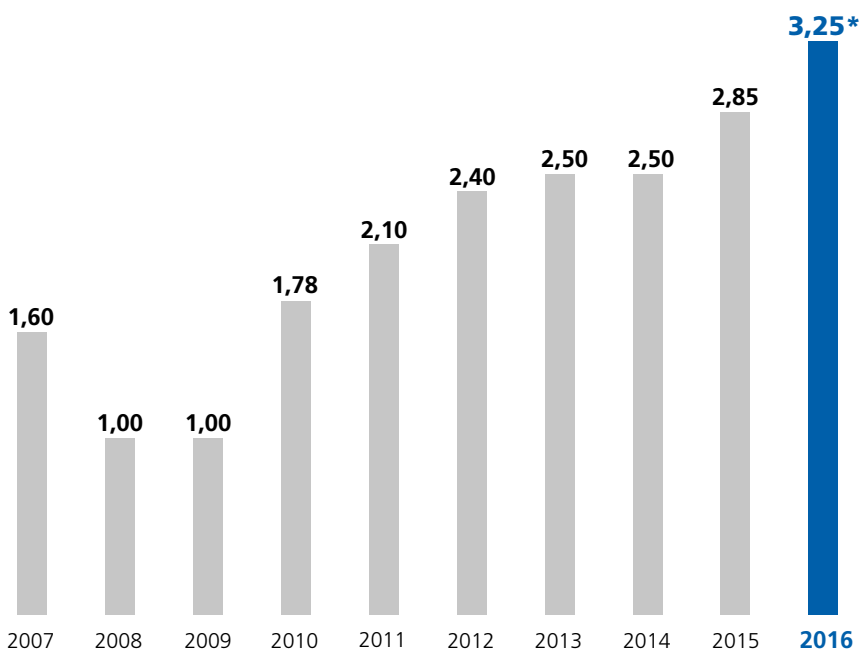
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION

(en €)



DIVIDENDE PAR ACTION

(en €)



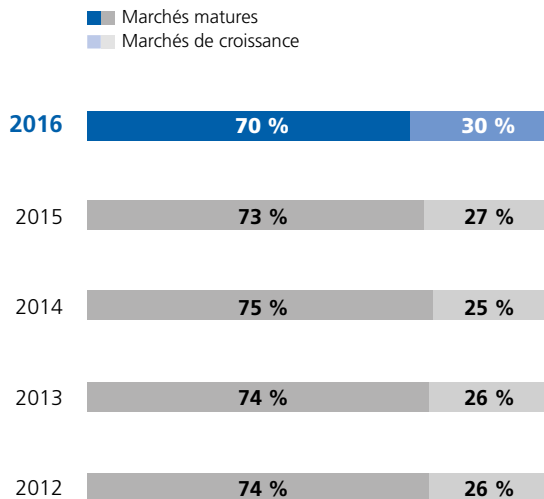
* Dividende 2016 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017.

3.4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

3.4.1 PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

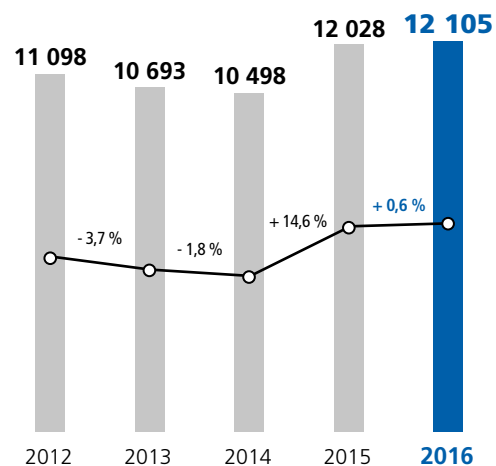
(en tonnes)



* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

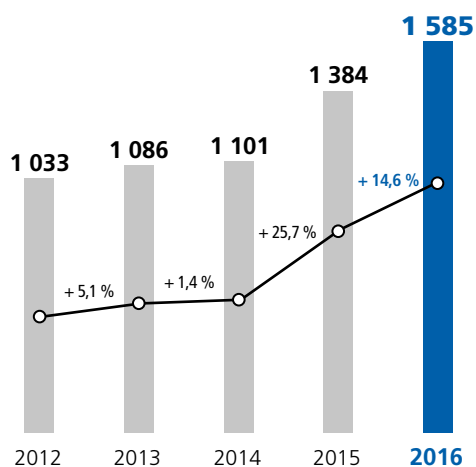
VENTES NETTES

(en millions €)



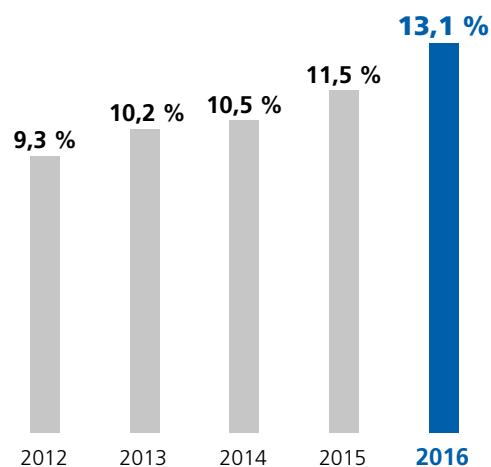
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SUR ACTIVITÉS COURANTES

(en millions €)



MARGE OPÉRATIONNELLE SUR ACTIVITÉS COURANTES

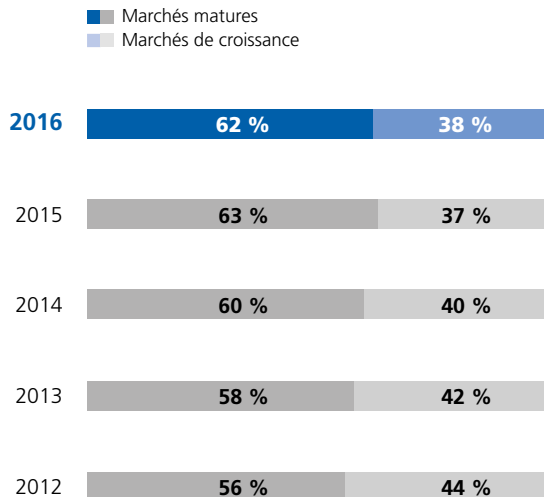
(en % des ventes nettes)



3.4.2 PNEUMATIQUES POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

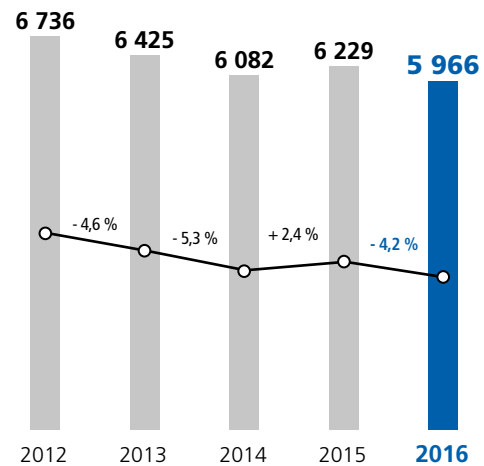
(en tonnes)



* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

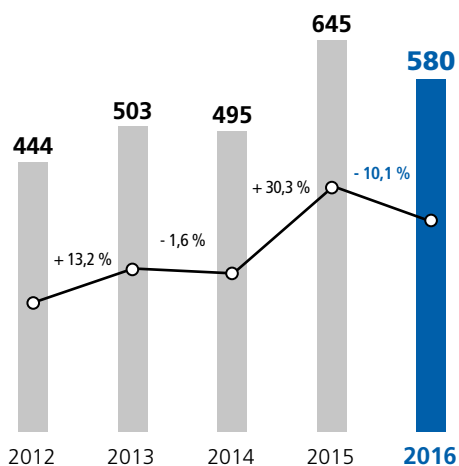
VENTES NETTES

(en millions €)



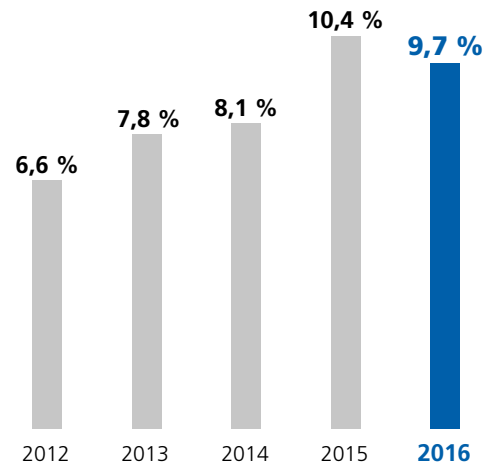
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SUR ACTIVITÉS COURANTES

(en millions €)



MARGE OPÉRATIONNELLE SUR ACTIVITÉS COURANTES

(en % des ventes nettes)

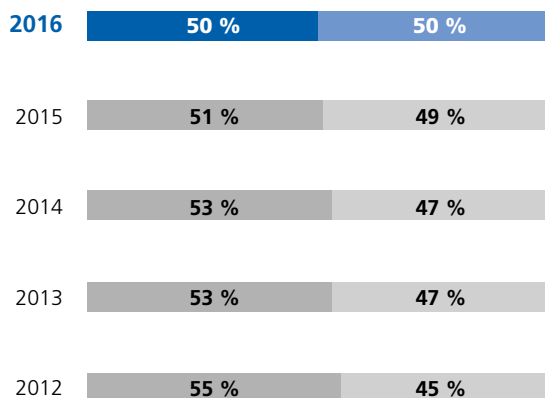


3.4.3 ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

RÉPARTITION DES VENTES DE PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

(en tonnes)

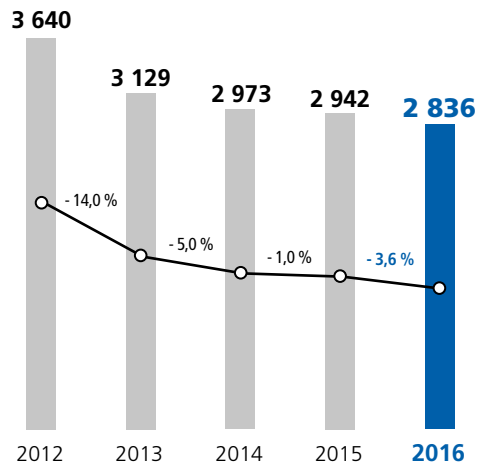
■ Marchés matures
■ Marchés de croissance



* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

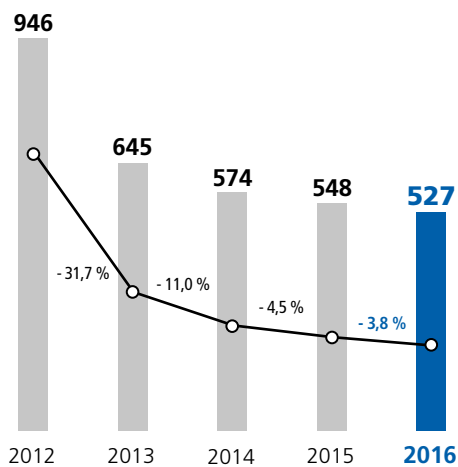
VENTES NETTES

(en millions €)



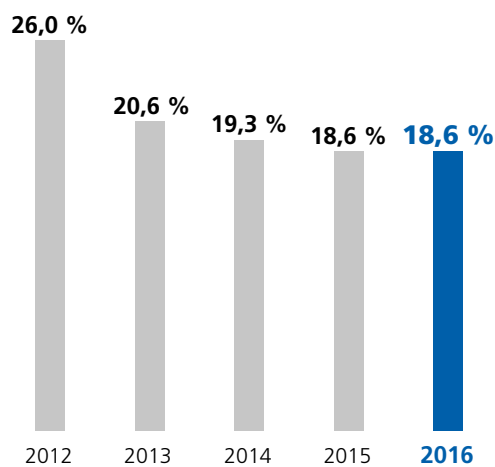
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SUR ACTIVITÉS COURANTES

(en millions €)



MARGE OPÉRATIONNELLE SUR ACTIVITÉS COURANTES

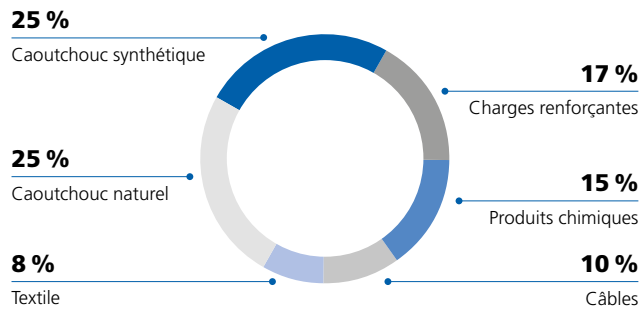
(en % des ventes nettes)



3.5 STRUCTURE DES COÛTS

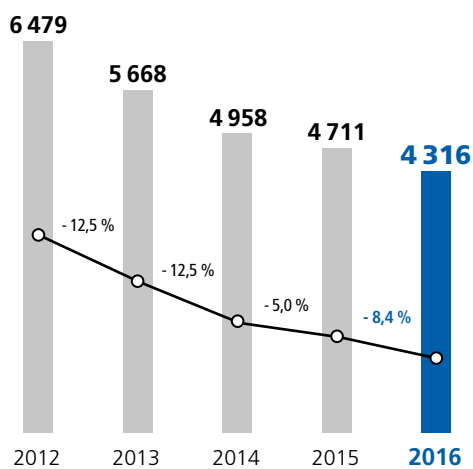
RÉPARTITION DU COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en €, en 2016)



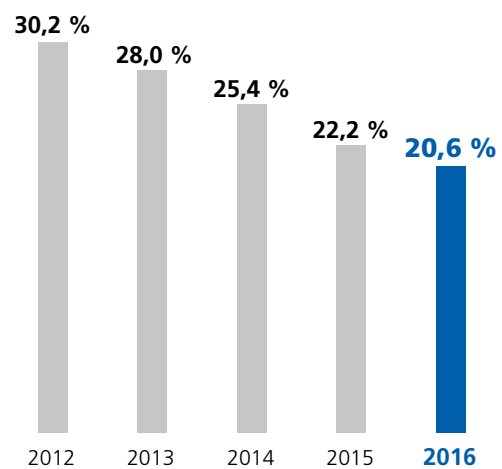
COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en millions €)



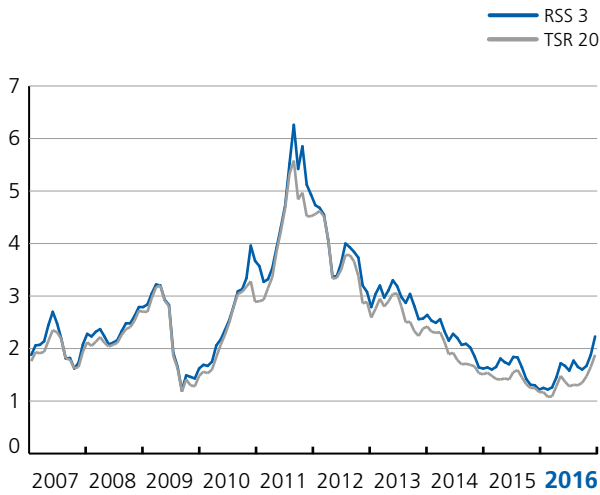
COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en % des ventes nettes)



COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL*

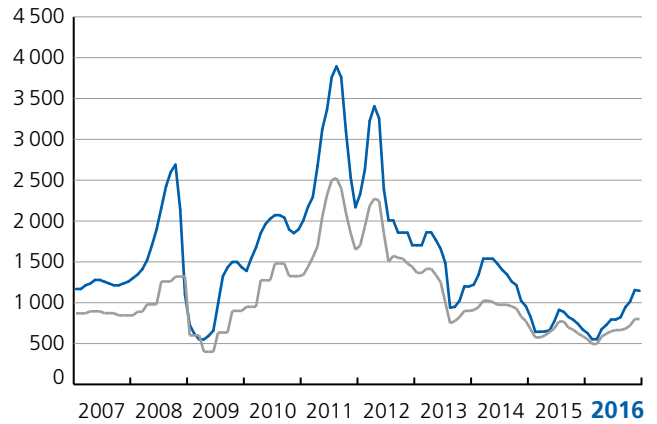
(en USD/kg)



* Moyennes mensuelles.

COURS DU BUTADIÈNE*

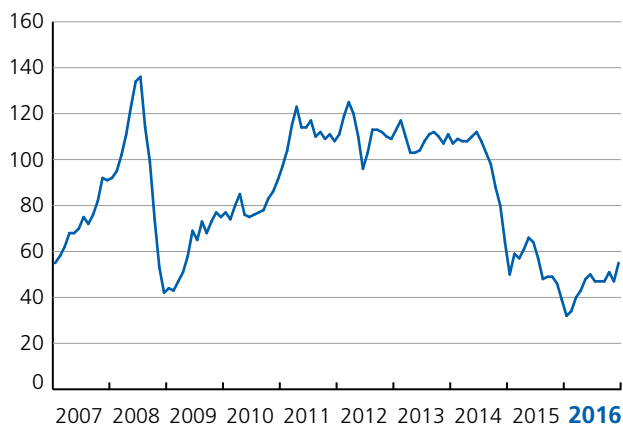
Legend: US Gulf (USD/t) (blue line), Europe (EUR/t) (grey line)



* Moyennes mensuelles.

COURS DU BRENT*

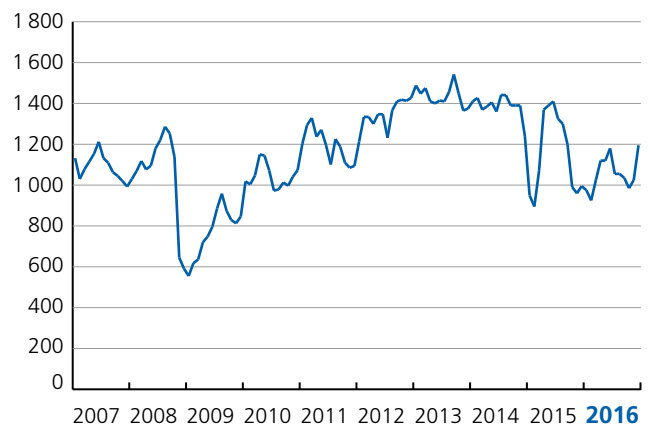
(en USD/bbl)



* Moyennes mensuelles.

COURS DU STYRÈNE*

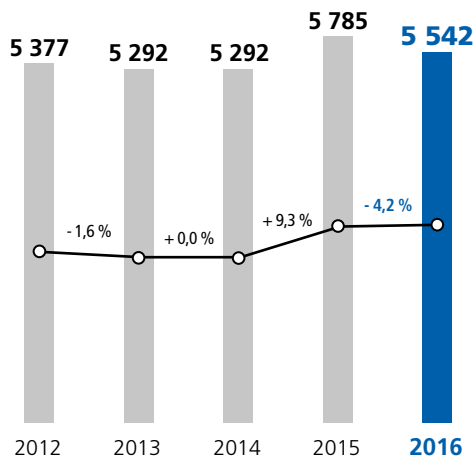
(en €/tonne)



* Moyennes mensuelles.

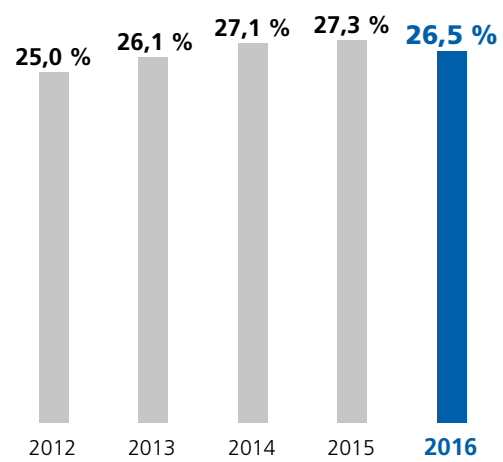
FRAIS DE PERSONNEL

(en millions €)



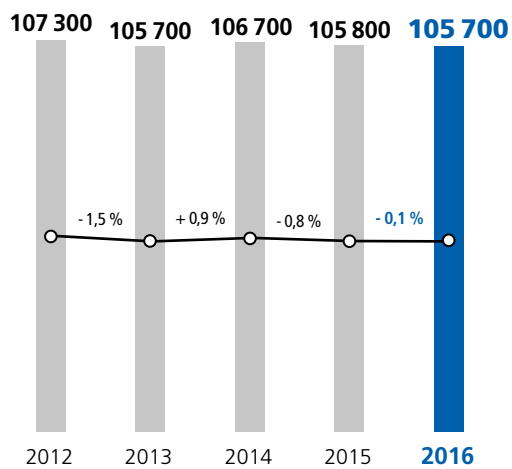
FRAIS DE PERSONNEL

(en % des ventes nettes)



EFFECTIFS

(au 31 décembre, en équivalents temps plein)



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(au 31 décembre, en équivalents temps plein)

	2016	2015	2014	2013	2012
Europe	61 200	61 400	61 300	62 100	63 100
Amérique du Nord	22 000	21 700	21 900	21 300	21 400
Asie (hors Inde)	14 800	15 000	15 400	15 400	15 300
Amérique du Sud	6 000	6 000	6 300	5 100	5 500
Afrique Inde Moyen-Orient	1 700	1 700	1 800	1 800	2 000
TOTAL	105 700	105 800	106 700	105 700	107 300
dont zones matures ⁽¹⁾	67 %	67 %	66 %	68 %	68 %
dont zones de croissance	33 %	33 %	34 %	32 %	32 %

(1) Zones matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

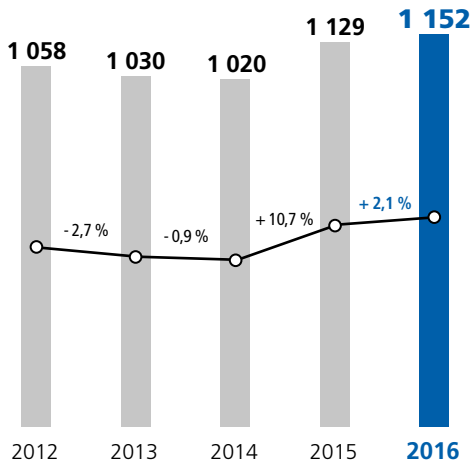
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE

(au 31 décembre, en équivalents temps plein)

	2016	2015	2014	2013	2012
Opérateurs	61,5 %	61,5 %	62,4 %	61,4 %	63,1 %
Employés, techniciens et maîtrise	30,0 %	30,3 %	30,0 %	31,0 %	30,1 %
Encadrement	8,5 %	8,2 %	7,6 %	7,6 %	6,8 %

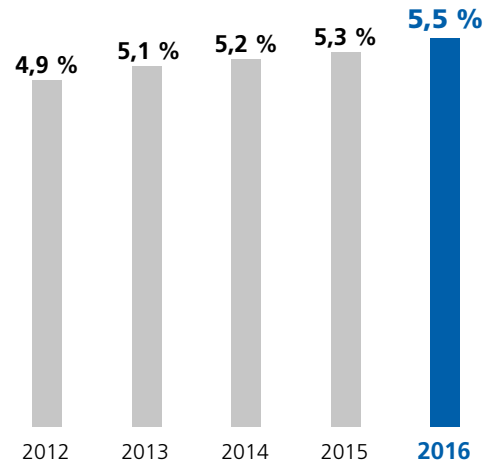
FRAIS DE TRANSPORT

(en millions €)



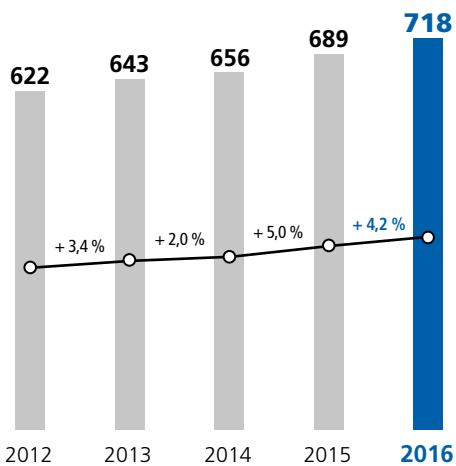
FRAIS DE TRANSPORT

(en % des ventes nettes)



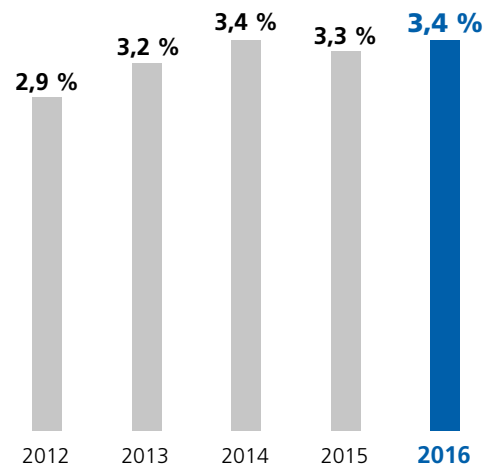
FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions €)



FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

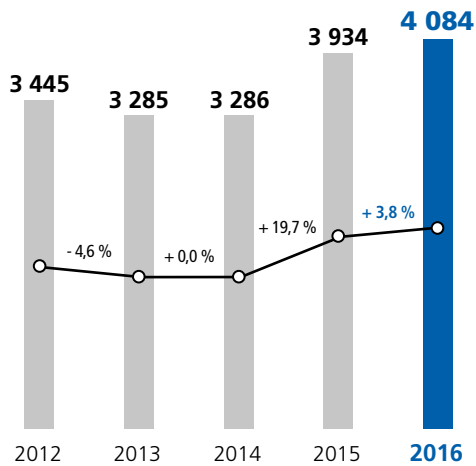
(en % des ventes nettes)



3.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN

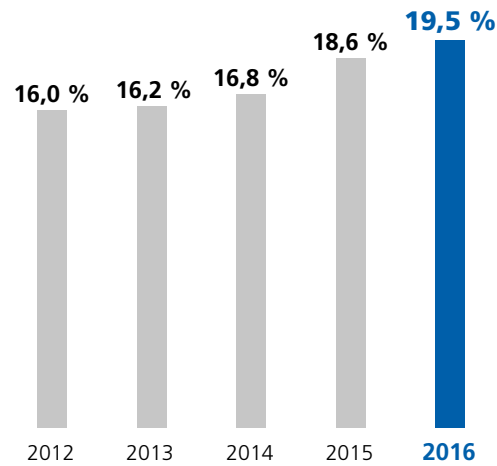
EBITDA SUR ACTIVITÉS COURANTES ⁽¹⁾

(en millions €)



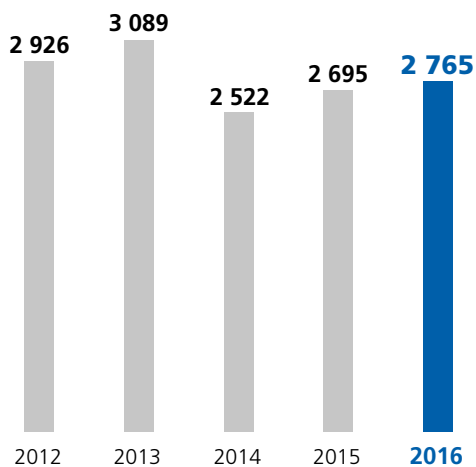
EBITDA SUR ACTIVITÉS COURANTES ⁽¹⁾

(en % des ventes nettes)



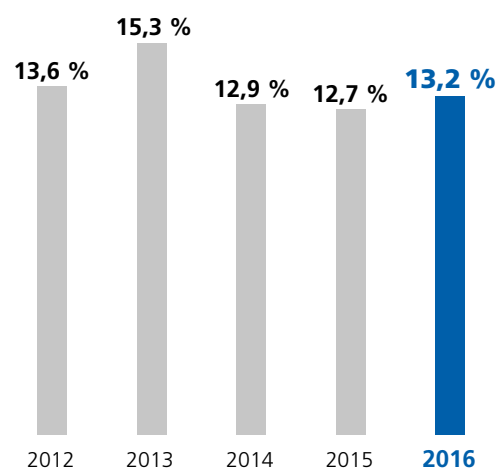
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions €)



FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

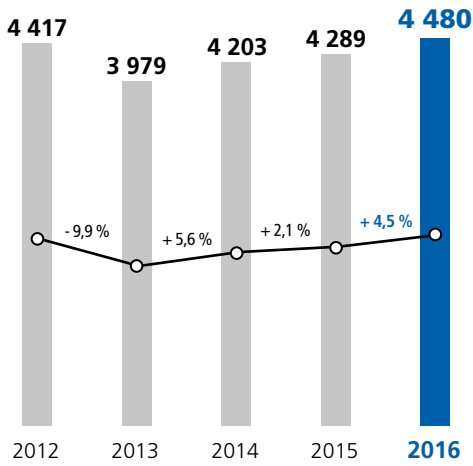
(en % des ventes nettes)



(1) Tel que défini en note 3.7.2 aux états financiers consolidés.

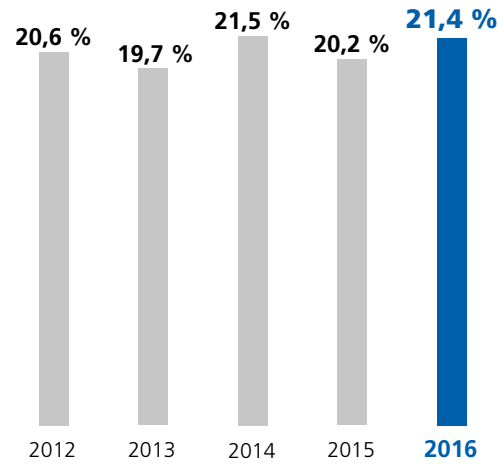
STOCKS EN VALEUR

(en millions €)



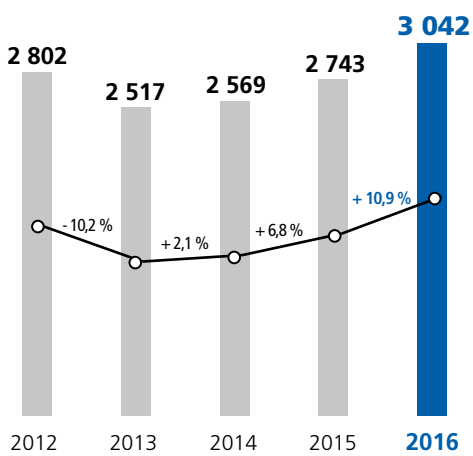
STOCKS EN VALEUR

(en % des ventes nettes)



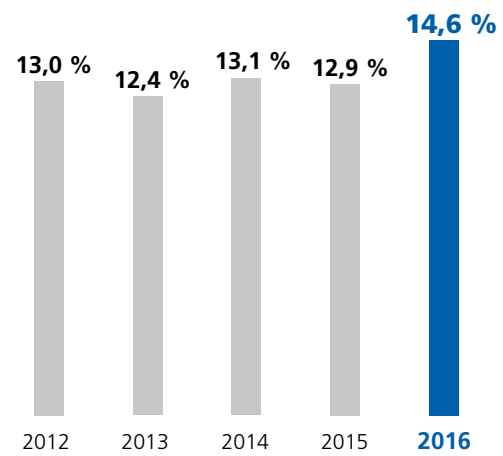
CRÉANCES CLIENTS

(en millions €)



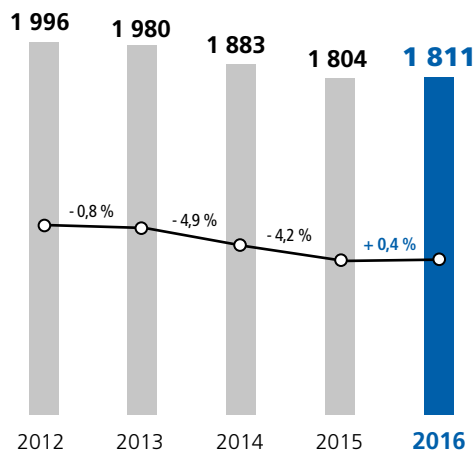
CRÉANCES CLIENTS

(en % des ventes nettes)



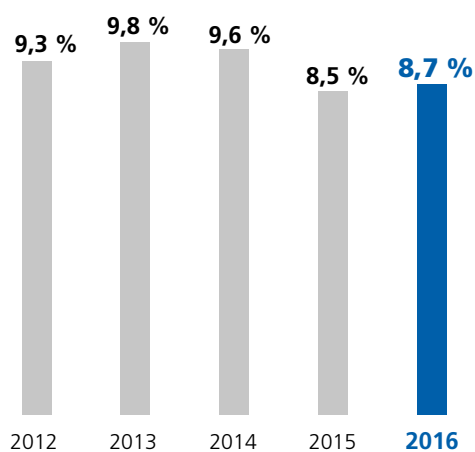
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS BRUTS

(en millions €)



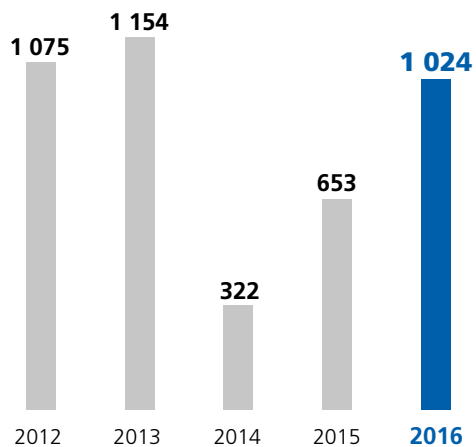
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS BRUTS

(en % des ventes nettes)



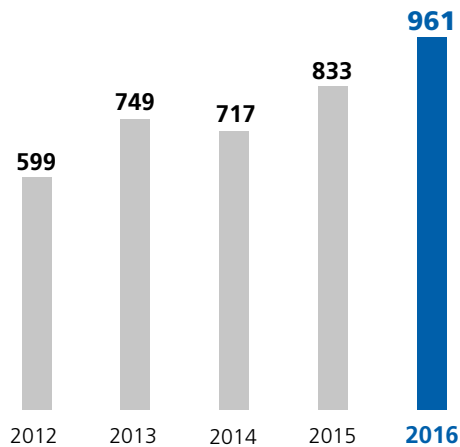
CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾ (APRÈS INVESTISSEMENTS ET AVANT PAIEMENT DES DIVIDENDES)

(en millions €)



CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾ STRUCTUREL

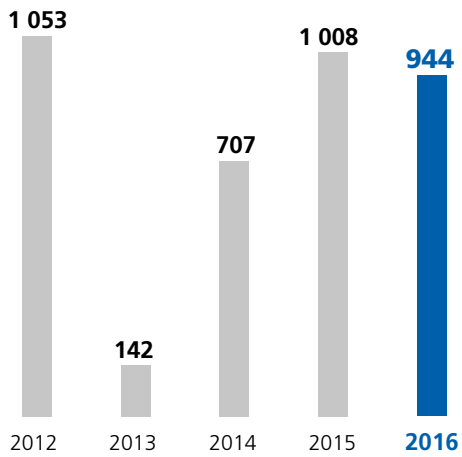
(en millions €)



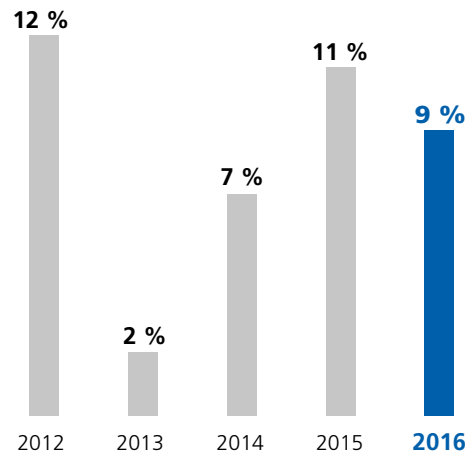
(1) Indicateur défini au chapitre 2.5.3 du présent document.

ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾

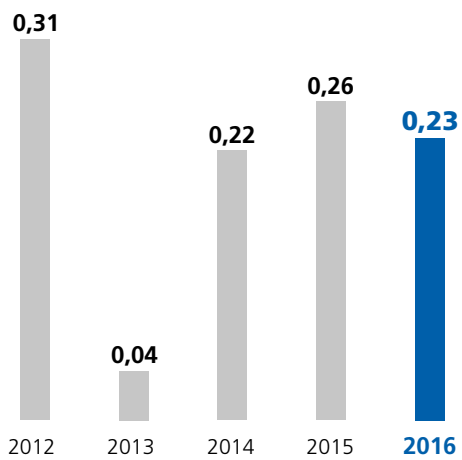
(en millions €)



ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾/CAPITAUX PROPRES

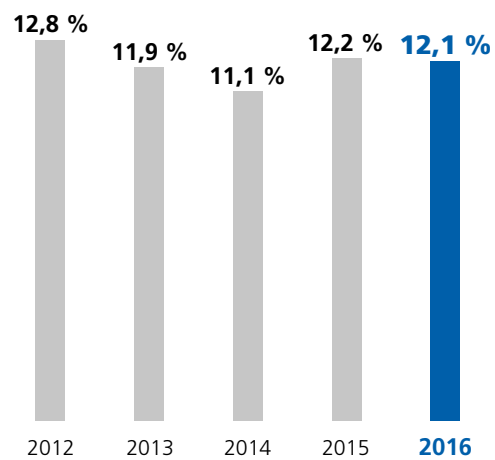


ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾/EBITDA ⁽²⁾



ROCE ⁽³⁾

(après impôt)



(1) Tel que calculé en note 26 aux états financiers consolidés.
(2) Tel que défini en note 3.7.2 aux états financiers consolidés.
(3) Indicateur défini au chapitre 2.6 du présent document.

3.7 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 5 ANS

(en millions €)	2016	2015	2014	2013	2012
Ventes nettes	20 907	21 199	19 553	20 247	21 474
% de variation	- 1,4 %	+ 8,4 %	- 3,4 %	- 5,7 %	+ 3,6 %
Total des frais de personnel	5 542	5 785	5 292	5 292	5 377
% des ventes nettes	26,5 %	27,3 %	27,1 %	26,1 %	25,0 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	105 700	105 800	106 700	105 700	107 300
Frais de recherche et développement	718	689	656	643	622
% des ventes nettes	3,4 %	3,3 %	3,4 %	3,2 %	2,9 %
EBITDA sur activités courantes ⁽¹⁾	4 084	3 934	3 286	3 285	3 445
Résultat opérationnel sur activités courantes	2 692	2 577	2 170	2 234	2 423
Marge opérationnelle sur activités courantes	12,9 %	12,2 %	11,1 %	11,0 %	11,3 %
Résultat opérationnel	2 791	2 207	1 991	1 974	2 469
Marge opérationnelle	13,3 %	10,4 %	10,2 %	9,7 %	11,5 %
Coût de l'endettement net	203	184	130	94	155
Autres produits et charges financiers	20	(30)	(43)	(15)	(22)
Résultat avant impôts	2 464	1 869	1 651	1 702	2 307
Impôts sur le résultat	797	706	620	575	736
Taux d'impôt effectif	32,3 %	37,8 %	37,5 %	33,8 %	31,9 %
Résultat net	1 667	1 163	1 031	1 127	1 571
% des ventes nettes	8,0 %	5,5 %	5,3 %	5,6 %	7,3 %
Dividendes ⁽²⁾	522	463	464	438	378
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	2 764	2 695	2 522	3 089	2 926
% des ventes nettes	13,2 %	12,7 %	12,9 %	15,3 %	13,6 %
Investissements incorporels et corporels bruts	1 811	1 804	1 883	1 980	1 996
% des ventes nettes	8,7 %	8,5 %	9,6 %	9,8 %	9,3 %
Endettement net ⁽³⁾	944	1 008	707	142	1 053
Capitaux propres	10 646	9 542	9 523	9 256	8 501
Endettement net ⁽³⁾ / Capitaux propres	9 %	11 %	7 %	2 %	12 %
Endettement net ⁽³⁾ / EBITDA ⁽¹⁾	0,23	0,26	0,22	0,04	0,31
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles / Endettement net ⁽³⁾	NS	NS	NS	NS	NS
Résultat opérationnel sur activités courantes / Charge d'intérêt nette ⁽⁴⁾	13,3	12,8	16,0	15,7	14,2
Cash flow libre ⁽⁵⁾	1 024	653	322	1 154	1 075
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du Groupe ⁽⁶⁾	15,7 %	12,2 %	10,8 %	12,2 %	18,5 %
ROCE – Rentabilité des capitaux investis ⁽⁷⁾	12,1 %	12,2 %	11,1 %	11,9 %	12,8 %
Données par action (en €)					
Actif net par action ⁽⁸⁾	59,1	52,5	51,3	49,8	46,6
Résultat de base par action	9,21	6,28	5,52	6,08	8,62
Résultat dilué par action	9,03	6,19	5,45	5,98	8,41
PER ⁽⁹⁾	11,5	14,0	13,6	12,7	8,3
Dividende par action ⁽¹⁰⁾	3,25	2,85	2,50	2,50	2,40
Taux de distribution ⁽¹¹⁾	36,5 %	37,0 %	40,6 %	35,0 %	28,7 %
Rendement par action ⁽¹²⁾	3,1 %	3,2 %	3,3 %	3,2 %	3,4 %
Taux de rotation des actions ⁽¹³⁾	78 %	99 %	91 %	99 %	129 %

(1) Tel que défini en note 3.7.2 aux états financiers consolidés.

(2) Y compris la part versée sous forme d'actions.

(3) Endettement net : dettes financières - liquidités et équivalents de trésorerie (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts) +/- instruments financiers dérivés, tel que calculé en note 26 aux états financiers consolidés.

(4) Charge d'intérêts nette : charge d'intérêts financiers - produit d'intérêts de la trésorerie.

(5) Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles - flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts), tel que calculé au chapitre 2.5.3.

(6) ROE : résultat net part du Groupe/capitaux propres part du Groupe.

(7) ROCE : résultat opérationnel net d'impôt (NOPAT)/actifs employés (immobilisations incorporelles et corporelles + actifs financiers long terme + besoin en fonds de roulement), tel que calculé au chapitre 2.6.

(8) Actif net par action : actif net/nombre d'actions fin de période.

(9) PER : cours de l'action fin de période/résultat de base par action.

(10) Dividende 2016 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017.

(11) Taux de distribution : dividende/résultat net hors éléments non récurrents (ajusté au taux d'impôt normalif).

(12) Rendement : dividende/cours de l'action au 31 décembre.

(13) Taux de rotation : nombre d'actions échangées durant l'exercice/nombre moyen d'actions en circulation durant l'exercice.

4

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1	COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	96
4.1.1	Direction Générale	96
4.1.2	Organes de surveillance et de contrôle	96
4.1.3	Commissaires aux Comptes	102
4.1.4	Associé Commandité non Gérant	103
4.1.5	Déclarations	103
4.2	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	104
4.2.1	Une Direction expérimentée, stable et responsable	104
4.2.2	Des organes de contrôle strictement séparés de la Direction, en relation directe avec les actionnaires	105
4.2.3	Un Associé Commandité non Gérant, garant de la pérennité de l'Entreprise : la société SAGES	109
4.3	RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	109
4.3.1	Tableaux récapitulatifs pour les dirigeants mandataires sociaux	109
4.3.2	Montants alloués à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité	112
4.3.3	Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, au titre de l'exercice 2016 et soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2017	118
4.3.4	Montants alloués à M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance	122
4.3.5	Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, au titre de l'exercice 2016 et soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2017	122
4.3.6	Rémunération des membres du Conseil de Surveillance perçue en 2016	123
4.3.7	Montant global alloué au Comité Exécutif du Groupe	124



4.4	ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2016	124
4.5	RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ	125
4.5.1	Composition du Conseil de Surveillance et application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	125
4.5.2	Participation des actionnaires	132
4.5.3	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe Michelin	132
4.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	140

4.1 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

4.1.1 DIRECTION GÉNÉRALE

La Direction du Groupe est assurée par Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité.

	Fonctions/Mandats
<p>JEAN-DOMINIQUE SENARD Né en 1953 16 797 actions détenues au 31 décembre 2016 Date de début de mandat : 13 mai 2011 (Gérant Associé Commandité)</p> <p>Expérience : Diplômé d'HEC, maîtrise de droit. De 1979 à 1996, M. Jean-Dominique Senard exerce des responsabilités financières et opérationnelles dans le groupe Total, puis chez Saint-Gobain. En 1996, il rejoint le groupe Pechiney dont il est Directeur Financier, membre du Comité Exécutif, puis Directeur du secteur Aluminium Primaire jusqu'en 2004. Il est ensuite membre du Comité Exécutif du groupe Alcan et Président de Pechiney S.A. Entré dans le groupe Michelin en 2005 en tant que Directeur Financier, membre du Conseil Exécutif du Groupe, il devient Gérant non Commandité en 2007.</p> <p>Adresse professionnelle : 23, place des Carmes-Déchaux 63000 Clermont-Ferrand France</p>	<p>Président de la Gérance 2012-2013 Gérant et Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA Administrateur du groupe SEB* (<i>jusqu'en mai 2013</i>) Administrateur de Saint-Gobain*</p> <p>2014-2016 Gérant et Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA Administrateur et Président du Comité d'Audit et des Risques de Saint-Gobain*</p>

* Société cotée.

4.1.2 ORGANES DE SURVEILLANCE ET DE CONTRÔLE

4.1.2 a) Composition du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, le Conseil de Surveillance était composé de neuf membres, dont sept membres indépendants.

	Fonctions/Mandats
<p>OLIVIER BAZIL Né en 1946 – Français 1 010 actions détenues au 31 décembre 2016 Date de premier mandat : 17 mai 2013 Échéance du mandat en cours : 2017</p> <p>Expérience : M. Olivier Bazil est Administrateur de Legrand* et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations. Il a effectué toute sa carrière chez Legrand* qu'il a rejoint en 1973 en tant qu'Adjoint au Secrétaire Général, et occupa successivement les postes de Directeur Financier (1979), Administrateur (1989) et Directeur Général Adjoint, membre du Comité de Direction (1994), puis Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué. Olivier Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (<i>Master of Business Administration</i>) de la <i>Harvard Business School</i>.</p> <p>Adresse professionnelle : Legrand 128, avenue de Lattre de Tassigny 87000 Limoges France</p>	<p>Membre indépendant Président et membre du Comité d'Audit 2012-2014 Administrateur de Legrand* et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations et des Rémunérations Administrateur et Président du Comité d'Audit de Firmenich International S.A. Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer Président de Fritz S.A.S. Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec*</p> <p>2015-2016 Administrateur de Legrand* et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations Administrateur et Président du Comité d'Audit de Firmenich International S.A. (<i>jusqu'en octobre 2016</i>) Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer Président de Fritz S.A.S. Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec*</p>

* Société cotée.

	Fonctions/Mandats
<p>PAT COX Né en 1952 – Irlandais 491 actions détenues au 31 décembre 2016 Date de premier mandat : 20 mai 2005 Échéance du mandat en cours : 2018</p> <p>Expérience : M. Pat Cox a été député au Parlement national irlandais et au Parlement européen dont il a assuré la Présidence de janvier 2002 à juin 2004. Il est Président de la Fondation Jean Monnet pour l'Europe et Coordonnateur européen du projet d'infrastructure de transport Corridor Scandinave-Méditerranéen, Président du <i>Public Interest Committee</i> KPMG Irlande et Président de l'Alliance Française de Dublin.</p> <p>Adresse professionnelle : 7 Maretimo Gardens East Blackrock County Dublin Ireland</p>	<p>Membre indépendant Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations</p> <p>2012 Membre du <i>Board of Trustees des Friends of Europe</i> Administrateur d'<i>UCD Michael Smurfit Graduate School of Business</i> Membre du Comité Consultatif du Président de l'<i>University College Cork</i> Mécène de <i>Blue Box Creative Learning Centre</i> Président de l'Association des anciens députés du Parlement européen</p> <p>2013 Membre du <i>Board of Trustees des Friends of Europe</i> Administrateur d'<i>UCD Michael Smurfit Graduate School of Business</i> Membre du Comité Consultatif du Président de l'<i>University College Cork</i> Mécène de <i>Blue Box Creative Learning Centre</i> Président de l'Association des anciens députés du Parlement européen</p> <p>2014-2015 Membre du <i>Board of Trustees des Friends of Europe</i> Mécène de <i>Blue Box Creative Learning Centre</i></p> <p>2016 Président de la Fondation Jean Monnet pour l'Europe, Suisse Membre du <i>Board of Trustees des Friends of Europe</i>, Belgique <i>Leader of Needs Assessment Mission on parliamentary reform for the European Parliament and the Verkhovna Rada</i>, Kiev, Ukraine Coordinateur européen pour la <i>Scandinavian-Mediterranean TEN T Core Network (transport) Corridor</i>, EU Président de l'Alliance Française, Dublin Vice-Président Honoraire de l'<i>European Movement Ireland</i> Membre du <i>Board of the Institute of International and European Affairs</i>, Dublin Membre du <i>Board Third Age Foundation</i>, Irlande Membre du <i>European Advisory Council Liberty Global Netherlands</i> ; Membre de <i>Yalta European Strategy (YES)</i>, Ukraine Président du <i>Public Interest Committee</i>, KPMG, Irlande</p>
<p>BARBARA DALIBARD Née en 1958 – Française 485 actions détenues au 31 décembre 2016 Date de premier mandat : 16 mai 2008 Échéance du mandat en cours : 2018</p> <p>Expérience : Mme Barbara Dalibard est Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs. Elle était auparavant membre du Comité de Direction Générale de France Télécom, en charge des services de communication pour les entreprises, après avoir occupé différentes fonctions de Direction au sein de ce même groupe et dans le groupe Alcatel.</p> <p>Adresse professionnelle : SITA 26, Chemin de Joinville PO Box 31 1216 Cointrin Geneva Switzerland</p>	<p>Membre indépendant Présidente et membre du Comité des Rémunérations et des Nominations</p> <p>2012-2014 Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs Présidente de VSC Groupe Administrateur au Conseil d'Administration de NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.) Membre du <i>Supervisory Board</i> de Wolters Kluwer Administrateur d'Eurostar International Limited</p> <p>2015 Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs Présidente de VSC Groupe Administrateur au Conseil d'Administration de NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.) (<i>démission fin 2015</i>) Membre du <i>Supervisory Board</i> de Wolters Kluwer (<i>démission mi-2015</i>) Administrateur d'Eurostar International Limited Membre du Conseil d'Administration de Société Générale (<i>depuis juin 2015</i>)</p> <p>2016 Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs (<i>jusqu'en mai 2016</i>) puis <i>Chief Executive Officer</i> de SITA (<i>depuis juillet 2016</i>) Présidente de VSC Groupe (<i>jusqu'en mai 2016</i>) Administrateur d'Eurostar International Limited (<i>jusqu'en mai 2016</i>) Membre du Conseil d'Administration de Société Générale</p>

Fonctions/Mandats

ANNE-SOPHIE DE LA BIGNE

Née en 1960 – Française

903 actions détenues au 31 décembre 2016

Date de premier mandat : 17 mai 2013

Échéance du mandat en cours : 2020

Expérience :

Mme Anne-Sophie de La Bigne est depuis 2008 Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group*.

Elle a commencé sa carrière en 1983 dans le groupe Matra comme contrôleur de gestion puis chargée de mission à la Direction de l'Évaluation Stratégique et du Développement du groupe Lagardère (1985-1999).

Elle a travaillé ensuite chez Aerospatiale Matra/EADS comme chef du département Analyse Stratégique (1999-2001).

Elle a postérieurement été Directeur des Affaires Stratégiques (2001-2006) au sein de GIFAS (Groupement des industries françaises Aéronautiques et Spatiales).

En 2006 et 2007, Anne-Sophie de La Bigne a été en charge des relations institutionnelles internationales à la Direction des Affaires Publiques d'EADS.

Adresse professionnelle :

Airbus Group

12, rue Pasteur – BP 76

92152 Suresnes Cedex

France

Membre indépendant**Membre du Comité d'Audit**

2012-2016

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés

JEAN-PIERRE DUPRIEU

Né en 1952 – Français

510 actions détenues au 31 décembre 2016

Date de premier mandat : 17 mai 2013

Échéance du mandat en cours : 2020

Expérience :

M. Jean-Pierre Duprieu a été Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide*. Il a assuré entre 2010 et 2016, au sein de la Direction Générale du Groupe, la supervision de la zone Europe et des activités Santé ainsi que de fonctions Groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats. Il est par ailleurs administrateur du groupe Korian*.

Adresse professionnelle :

Air Liquide

75, quai d'Orsay

75006 Paris Cedex 07

France

Membre indépendant**Membre du Comité d'Audit**

2012

Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide*

Administrateur d'Air Liquide Santé International

Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe

2013-2015

Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide*

Administrateur d'Air Liquide Santé International

Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe

Administrateur d'Air Liquide Welding

2016

Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide* (*jusqu'à août 2016*)

Administrateur d'Air Liquide Santé International (*jusqu'à août 2016*)

Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe (*jusqu'à août 2016*)

Administrateur d'Air Liquide Welding

Administrateur du groupe Korian*

* Société cotée.

	Fonctions/Mandats
<p>ARUNA JAYANTHI Née en 1962 – Indienne 400 actions détenues au 31 décembre 2016 Date de premier mandat : 22 mai 2015 Échéance du mandat en cours : 2018</p> <p>Expérience : De 2011 jusqu'à fin 2015, Mme Aruna Jayanthi a été <i>Chief Executive Officer</i> de Capgemini India et à ce titre elle a supervisé les opérations sur l'ensemble des activités du Groupe en Inde, c'est-à-dire les activités Conseil, Technologie et Outsourcing Services, qui regroupaient près de 50 000 personnes. Depuis le 1^{er} janvier 2016, elle dirige une nouvelle Business Services Unit, qui inclut ITOPS et BPO (Capgemini & IGATE). Après une formation principale en gestion financière (Management Finance) au <i>Narsee Monjee Institute of Management Studies</i> de Mumbai, Mme Jayanthi a, entre 1984 et 2000, occupé différents postes dans différents domaines des services informatiques, notamment chez des clients en Europe et aux États-Unis, et en particulier chez Tata Consulting Services et Aptech. Depuis 2000, elle a intégré le groupe Capgemini.</p> <p>Adresse professionnelle : Capgemini India Pvt. Ltd Godrej & Boyce Compound LBS Road, Vikhroli (West) Mumbai 400079 (Inde)</p>	<p>Membre indépendant</p> <p>2012 Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited Administrateur de Capgemini Business Services India Limited</p> <p>2013 Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited Administrateur de Capgemini Business Services India Limited Administrateur de Pune Software Park Private Limited Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc SA</p> <p>2014 Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc SA Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited Administrateur de Capgemini Business Services India Limited Administrateur de Pune Software Park Private Limited Administrateur de Capgemini Sverige AB Administrateur de IBX Norge (administrateur) Administrateur de Capgemini Norge AS</p> <p>2015-2016 Administrateur de Capgemini Norge AS Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc SA Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited Administrateur de Capgemini Business Services India Private Limited (anciennement Capgemini Business Services India Limited) Administrateur de Pune Software Park Private Limited Administrateur-Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB (<i>depuis le 22 juillet 2015</i>)</p>

MONIQUE LEROUX

Née en 1954 – Canadienne

700 actions détenues au 31 décembre 2016.

Date de premier mandat : 1^{er} octobre 2015

Échéance théorique du mandat en cours : 2018

Expérience :

Ancienne Présidente et chef de la Direction du Mouvement Desjardins de 2008 à 2016, Mme Monique Leroux est Présidente de l'Alliance coopérative internationale. Elle est également Présidente du Conseil d'Administration d'Investissement Québec et du Conseil consultatif sur l'économie et l'innovation du Gouvernement du Québec.

Avant de rejoindre le Mouvement Desjardins en 2001, Mme Leroux a été respectivement chef de l'exploitation chez Québecor Inc., première Vice-Présidente Finances au groupe RBC, première Vice-Présidente responsable des opérations du Québec chez RBC et Associée Directrice pour le secteur des services financiers chez Ernst & Young. Elle a également été Présidente de l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec et a siégé à de nombreux Conseils d'Administration de sociétés canadiennes.

Elle est membre des Conseils d'Administration d'entreprises mondiales telles que : Alimentation Couche Tard Inc. (ATD), Crédit industriel et commercial (CIC), Bell (BCE) et S&P Global.

Mme Leroux est également membre de différents Comités consultatifs auprès d'entités gouvernementales canadiennes.

Elle est membre de l'Ordre du Canada, officière de l'Ordre national du Québec et chevalier de la Légion d'honneur (France), ainsi que docteur *honoris causa* de plusieurs universités canadiennes.

Adresse professionnelle :

Alliance coopérative internationale

Tour Sud – 40^e étage

1, complexe Desjardins

Montréal (Québec)

H5B 1B2

Canada

Fonctions/Mandats**Membre indépendant****2012-2013**

Présidente et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins

Chef de la Direction Desjardins sécurité financière

Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales

Président du Conseil d'Administration de la Fédération des Caisses

Desjardins du Québec/Mouvement des Caisses Desjardins

Vice-Président du Comité Exécutif et membre du Conseil

d'Administration de la Confédération internationale des Banques

Populaires

Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration

du Groupement européen des banques coopératives

2014

Présidente et Chef de la Direction du Mouvement

des Caisses Desjardins

Chef de la Direction Desjardins sécurité financière

Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales

Président du Conseil d'Administration de la Fédération

des Caisses Desjardins du Québec/Mouvement des Caisses Desjardins

Vice-Président du Comité Exécutif et membre du Conseil

d'Administration de la Confédération internationale

des Banques Populaires

Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration

du Groupement européen des banques coopératives

Membre du Conseil d'Administration du CIC (*depuis décembre 2014*)

Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall

(*depuis novembre 2014*)

2015

Présidente et Chef de la Direction du Mouvement

des Caisses Desjardins

Chef de la Direction Desjardins sécurité financière

Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales

Président du Conseil d'Administration de la Fédération des Caisses

Desjardins du Québec/Mouvement des Caisses Desjardins

Vice-Président du Comité Exécutif et membre du Conseil

d'Administration de la Confédération internationale

des Banques Populaires

Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration

du Groupement européen des banques coopératives

Membre du Conseil d'Administration du CIC

Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall

Présidente de l'Alliance coopérative internationale (ACI)

Membre du Conseil d'Administration de l'Université de Montréal

(*depuis juin 2015*)

Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-tard

(*depuis septembre 2015*)

2016

Présidente du Conseil et Chef de la Direction du Mouvement

des Caisses Desjardins (*jusqu'à avril 2016*)

Chef de la Direction Desjardins sécurité financière (*jusqu'à avril 2016*)

Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales

(*jusqu'à avril 2016*)

Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec

Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration

du Groupement européen des banques coopératives

Membre du Conseil d'Administration du CIC

Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall

Présidente de l'Alliance coopérative internationale (ACI)

Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-tard

Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE (*depuis avril 2016*)

Membre du Conseil d'Administration de S&P Global

(*depuis octobre 2016*)

	Fonctions/Mandats
<p>CYRILLE POUGHON Né en 1975 – Français 410 actions détenues au 31 décembre 2016 Date de premier mandat : 16 mai 2014 Échéance du mandat en cours : 2018</p> <p>Expérience : M. Cyrille Poughon est actuellement référent "Qualité de Vie de Travail" pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin. Il a commencé sa carrière au sein du groupe Michelin en 1996 où il a occupé diverses fonctions dans les activités commerciales puis logistiques. Il a également été secrétaire du Comité d'Entreprise Européen Michelin jusqu'en 2014. Il est, depuis 2015, Administrateur de Société Certifié – Sciences-Po/ IFA.</p> <p>Adresse professionnelle : Michelin 23, place des Carmes-Déchaux 63040 Clermont-Ferrand France</p>	<p>Membre non indépendant (non exécutif) 2012-2014 Secrétaire du Comité d'Entreprise Européen Michelin 2015-2016 Sans aucun autre mandat dans d'autres sociétés</p>
<p>MICHEL ROLLIER Né en 1944 24 392 actions détenues au 31 décembre 2016 Date de premier mandat : 17 mai 2013 Échéance du mandat en cours : 2017</p> <p>Expérience : M. Michel Rollier est actuellement Président de la Plateforme de la Filière Automobile et membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF. Il a commencé sa carrière chez Aussedat-Rey (groupe International Paper) en 1971 où il a été successivement Contrôleur de gestion, Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 puis Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996. Il est ensuite entré dans le groupe Michelin en 1996 en tant que Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières puis il a exercé les fonctions de Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe de 1999 à 2005. Il a été désigné Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2005, mandat qu'il a exercé d'abord aux côtés d'Édouard Michelin jusqu'à sa disparition brutale en 2006, puis seul jusqu'en mai 2012.</p> <p>Adresse professionnelle : Michelin 27, cours de l'Île-Seguin 92100 Boulogne-Billancourt France</p>	<p>Président du Conseil de Surveillance Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations Membre non indépendant (non exécutif) 2012 Gérant et Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin* (<i>jusqu'en mai 2012</i>) Gérant et Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA (<i>jusqu'en juin 2012</i>) Administrateur de Lafarge Administrateur de Moria S.A. 2013 Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés Président du Conseil de Surveillance de Somfy* Administrateur de Lafarge Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (<i>depuis le 8 octobre 2013</i>) 2014-2015 Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés Président du Conseil de Surveillance de Somfy* Administrateur de Lafarge Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) (<i>depuis le 9 octobre 2014</i>) 2016 Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés Président du Conseil de Surveillance de Somfy SA* Président du Comité de Rémunérations de Somfy SA* Administrateur de Lafarge Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)</p>

* Société cotée.

4.1.2 b) Tableau des mandats des membres du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2016

Nom	Date de première nomination ou de renouvellement ⁽¹⁾	Année de fin de mandat ⁽²⁾	Indépendant ⁽³⁾
Olivier Bazil	17 mai 2013	2017	oui
Pat Cox	20 mai 2005		
	7 mai 2010		
	16 mai 2014	2018	oui
Barbara Dalibard	16 mai 2008		
	17 mai 2013		
	22 mai 2015	2019	oui
Anne-Sophie de La Bigne	17 mai 2013	2020	oui
Jean-Pierre Duprieu	17 mai 2013	2020	oui
Aruna Jayanthi	22 mai 2015	2019	oui
Monique Leroux	1 ^{er} octobre 2015 ⁽⁴⁾	2018	oui
Cyrille Poughon	16 mai 2014	2018	non
Michel Rollier (Président)	17 mai 2013	2017	non

(1) L'Assemblée générale du 15 mai 2009 a modifié les statuts pour réduire de cinq à quatre ans la durée des mandats.

(2) L'Assemblée générale du 17 mai 2013 a modifié les statuts pour permettre un rééchelonnement optimal des mandats et a procédé à des nominations pour des durées de deux, trois et quatre ans.

(3) Selon les critères du Code AFEP/MEDEF repris en intégralité dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

(4) Mme Monique Leroux a été cooptée par le Conseil de Surveillance le 1^{er} octobre 2015, en remplacement de Mme Laurence Parisot, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de Mme Parisot.

4.1.3 COMMISSAIRES AUX COMPTES

Se reporter au chapitre 9.2 – Contrôleurs légaux des comptes.

4.1.4 ASSOCIÉ COMMANDITÉ NON GÉRANT

En application des statuts de la CGEM, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES) est Associé Commandité, non Gérant, de la CGEM et en cette qualité est responsable indéfiniment des dettes de l'Entreprise pour le cas où elle ne pourrait faire face à ses engagements.

Le Président de la SAGES, seul dirigeant mandataire social de cette société, est Jacques d'Armand de Chateaufvieux.

	Fonctions/Mandats
<p>JACQUES D'ARMAND DE CHATEAUFVIEUX Né le 13 février 1951 Aucune action détenue à titre personnel au 31 décembre 2016 271 040 actions détenues par la société SAGES au 31 décembre 2016 Président de la société SAGES depuis avril 2011</p> <p>Expérience : M. Jacques d'Armand de Chateaufvieux est diplômé de l'Institut supérieur de gestion de Paris et titulaire d'un MBA de l'Université de Columbia à New York. À la Présidence de BOURBON depuis 1979, il a été l'acteur principal de la transformation de la société d'un conglomérat de plusieurs activités à un groupe international dédié aux services maritimes et notamment à l'offshore pétrolier.</p> <p>Adresse professionnelle : BOURBON 33, rue du Louvre 75002 Paris France</p>	<p>2012 Président de BOURBON* Président de Cana Tera S.A.S. Président et Administrateur délégué de JACCAR Holdings S.A. (Luxembourg) Président de Sapmer S.A. Président et Administrateur de Greenship Holdings (Singapour) Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine) Administrateur de Piriou S.A.S. Censeur de CBo Territoria S.A.</p> <p>2013-2014 Président de BOURBON* Président de Cana Tera S.A.S. Président et Administrateur délégué de JACCAR Holdings S.A. (Luxembourg) Président de Sapmer S.A. Président et Administrateur de Greenship Holdings (Singapour) Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)</p> <p>2015 Président de BOURBON* (France) Président de Cana Tera S.C.A. (Luxembourg) Président et Administrateur délégué de JACCAR Holdings S.A. (Luxembourg) Président de Sapmer Holding PTE. Ltd (Singapour) Président de Sapmer S.A. Président et Administrateur de Greenship Holdings (Singapour) Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)</p> <p>2016 Président de BOURBON* (France) Gérant statutaire de CT Lux Sarl (Luxembourg) Président et Administrateur délégué de JACCAR Holdings S.A. (Luxembourg) Président de Sapmer S.A. (Société cotée sur Euronext Paris) Président de Sapmer Holding (Singapour) Président et Administrateur de Greenship Holdings (Singapour) Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)</p>

* Société cotée.

4.1.5 DÉCLARATIONS

Le Président de la Gérance, les membres du Conseil de Surveillance et le Président de la société SAGES (Associé Commandité non Gérant) n'ont aucun lien familial proche.

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil de Surveillance, ni le Président de la Gérance, ni le Président de la SAGES n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Aucun membre du Conseil de Surveillance ni le Président de la Gérance, ni le Président de la SAGES n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

Il n'existe pas :

- ▶ d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels ces personnes ont été sélectionnées en tant que Président de la Gérance ou membres du Conseil de Surveillance ou Président de la SAGES ;
- ▶ de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs du Président de la Gérance, des membres du Conseil de Surveillance et du Président de la SAGES à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- ▶ de restriction acceptée par ces personnes à la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention du délit d'initié et à l'exception des règles applicables au Président de la Gérance.

4.2 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

L'industrie du pneumatique se caractérise par des investissements élevés et une diffusion relativement lente des innovations technologiques. Il est donc essentiel d'établir et mettre en œuvre des plans à long terme.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société mère du Groupe, possède depuis sa création, un statut de Société en Commandite par Actions (S.C.A.).

La commandite Michelin présente trois avantages :

- ▶ elle aligne la gestion du Groupe avec les intérêts des actionnaires ;
- ▶ elle garantit la séparation des pouvoirs de Direction et de contrôle ;
- ▶ elle favorise la relation directe avec chacun des actionnaires car toutes les actions sont nominatives.

Elle est constituée de deux types d'associés.

D'une part, les associés commanditaires, ou actionnaires, apportent des capitaux, élisent les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants et statuent sur les comptes arrêtés par la Gérance.

Leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Le caractère exclusivement nominatif des actions Michelin permet au Groupe de mieux apprécier les attentes de ses actionnaires. Ils perçoivent une part des bénéfices sous forme de dividende.

D'autre part, les Associés Commandités, qui sont responsables indéfiniment sur leurs biens personnels des dettes de la Société. Seule une décision des actionnaires, réunis en Assemblée générale extraordinaire, peut les dégager de leurs responsabilités. Les Associés Commandités peuvent être actionnaires mais ne participent ni à la désignation des membres du Conseil de Surveillance ni à celle des Commissaires aux Comptes. Les Associés Commandités perçoivent une part statutaire des bénéfices, s'il y en a, qui est soumise chaque année à l'approbation des actionnaires.

Depuis le 11 mai 2012, Michelin compte deux Associés Commandités : Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, et la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), non Gérant.

4.2.1 UNE DIRECTION EXPÉRIMENTÉE, STABLE ET RESPONSABLE

4.2.1 a) Composition

Michelin est dirigé par un Gérant unique, Associé Commandité, désigné statutairement Président de la Gérance : Jean-Dominique Senard ⁽¹⁾.

Le Gérant Associé Commandité affecte individuellement un minimum de 5 000 actions de la Compagnie en garantie de sa gestion.

L'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2011, sur proposition des Associés Commandités, a modifié les statuts de la Compagnie afin :

- ▶ d'instaurer une durée de mandat de quatre ans pour les Gérants, qui seraient nommés pour un premier mandat par l'Assemblée générale après avis du Conseil de Surveillance ; et
- ▶ de prévoir que ce mandat de quatre ans serait renouvelable à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant, la société SAGES ⁽²⁾, avec l'accord du Conseil de Surveillance.

Auparavant, la durée du mandat d'un Gérant n'était limitée que par l'atteinte de l'âge de 72 ans.

En application de ces règles, la société SAGES en sa qualité d'Associé Commandité non Gérant, a décidé le 6 octobre 2014 de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance le renouvellement du mandat de Gérant Associé Commandité de M. Senard pour une durée de quatre ans.

Lors de sa réunion du 31 octobre 2014, le Conseil de Surveillance de la Compagnie a donné son accord unanime à ce renouvellement, après avis favorable de son Comité des Rémunérations et des Nominations. Cette décision a fait l'objet d'un communiqué de presse diffusé le 3 novembre 2014.

En conséquence, le mandat de Gérant et Associé Commandité de M. Senard a été renouvelé pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, qui se tiendra au premier semestre 2019.

Les statuts de la Compagnie prévoient que le Gérant Associé Commandité peut démissionner de ses fonctions, sous réserve qu'il notifie son intention au moins six mois avant la prochaine Assemblée générale annuelle. Cette démission n'est néanmoins effective qu'une fois acceptée par l'Assemblée extraordinaire à réunir en même temps que l'Assemblée annuelle.

Par ailleurs, le Gérant peut être révoqué suivant la même procédure prévue pour le renouvellement de son mandat.

4.2.1 b) Mission

Le Président de la Gérance a la responsabilité d'administrer et de diriger la Société.

À ce titre, il a la charge :

- ▶ de définir et mettre en œuvre la stratégie du Groupe ;
- ▶ de diriger les activités du Groupe ;
- ▶ d'établir et mettre en œuvre les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ▶ d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés de la Société ;
- ▶ de définir la politique d'information financière ;
- ▶ d'établir les différents rapports destinés aux actionnaires.

Ces différentes responsabilités sont exercées sous le contrôle du Conseil de Surveillance.

Les activités opérationnelles du Groupe sont organisées, sous l'autorité d'une Direction Générale des Opérations, en quatre lignes-produit ayant vocation à servir leurs marchés en produits et services, à l'échelle mondiale. Elles définissent leur stratégie et sont responsables de leurs résultats :

- ▶ Ligne Produit Tourisme camionnette ;
- ▶ Ligne Produit Poids lourd ;

(1) Cf. ses informations individuelles au chapitre 4.1.1.

(2) Cf. les informations au chapitre 4.1.4.

- ▶ Ligne Produit de Spécialités regroupant les lignes-produits Génie civil, Agricole, Deux-roues et Avion ;
- ▶ Ligne Produit Matériaux.

Les Directions Groupe assurent la cohérence des politiques du Groupe. Elles fournissent un support métier aux Lignes Produits, apportent leur expertise et garantissent l'efficacité et l'efficience de leur processus :

- ▶ Achats ;
- ▶ Activités Digitales, supervisant notamment Michelin Solutions et Sascar ;
- ▶ *Corporate Development* ;
- ▶ Distribution, supervisant Euromaster, TCI, la franchise, la vente en ligne et le grossisme ;
- ▶ Finance ;
- ▶ Juridique ;
- ▶ Marques et Relations Extérieures, supervisant notamment les activités Michelin Travel Partner (services d'aide au voyage) et Michelin Lifestyle Limited (licences de produits non pneumatiques sous marque MICHELIN) ;
- ▶ Personnel ;
- ▶ Qualité, Audit et Maîtrise des Risques ;
- ▶ Recherche et Développement ;
- ▶ Systèmes d'Information.

La Direction du Progrès et des Zones Géographiques a pour mission de s'assurer de l'alignement des actions de progrès avec la stratégie du Groupe et de fournir les méthodes de progrès appropriées aux différentes entités du Groupe. Elle est responsable des supports aux Lignes Produits dans les six Zones Géographiques que le Groupe a identifiées en fonction de leurs spécificités : Afrique Inde Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie de l'Est et Australie, Chine et Europe.

Le Président de la Gérance est assisté par le Comité Exécutif du Groupe, composé, des 13 membres suivants :

- ▶ **Sonia Artinian-Fredou**, Directeur du *Corporate Development* ;
- ▶ **Yves Chapot**, Directeur de la Distribution ;
- ▶ **Thierry Chiche**, Directeur de la Ligne Produit Tourisme camionnette ;
- ▶ **François Corbin**, Directeur du Progrès et des Zones Géographiques ;
- ▶ **Claire Dorland-Clauzel**, Directeur de la Communication, des Marques et des Relations Extérieures ;
- ▶ **Terry Gettys**, Directeur de la Recherche et Développement ;
- ▶ **Jean-Christophe Guérin**, Directeur de la Ligne Produit Matériaux ;
- ▶ **Jean-Michel Guillon**, Directeur du Personnel ;
- ▶ **Marc Henry**, Directeur Financier, Directeur des Lignes Produits de Spécialités ;
- ▶ **Serge Lafon**, Directeur de la Ligne Produit Poids lourd ;
- ▶ **Florent Menegaux**, Directeur Général des Opérations ;
- ▶ **Laurent Noual**, Conseiller auprès de M. Jean-Dominique Senard ⁽¹⁾ ;
- ▶ **Florence Vincent**, Directeur de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques.

4.2.1 c) Responsabilité

En sa qualité d'Associé Commandité, le Président de la Gérance est responsable indéfiniment sur son patrimoine personnel des dettes de Michelin. Cette spécificité donne une garantie exceptionnelle aux actionnaires en les assurant que l'Entreprise est gérée dans leur intérêt à moyen terme mais aussi à long terme, spécialement pendant les périodes de turbulences ou de crises économiques. Elle renforce aussi la vigilance constante de la Direction à l'égard de la maîtrise des risques de l'Entreprise.

Consacrant ce principe de responsabilité dans la durée, le Président de la Gérance ne peut renoncer à son statut d'Associé Commandité, sauf accord des actionnaires réunis en Assemblée générale extraordinaire. Il assume donc pleinement les conséquences à long terme des décisions de la Gérance.

4.2.2 DES ORGANES DE CONTRÔLE STRICTEMENT SÉPARÉS DE LA DIRECTION, EN RELATION DIRECTE AVEC LES ACTIONNAIRES

4.2.2 a) Conseil de Surveillance

L'activité détaillée du Conseil pendant l'exercice est relatée au chapitre 4.5.1 b) dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

/ Composition

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et dix au plus, nommés pour une durée de quatre ans par l'Assemblée

générale ordinaire des actionnaires ⁽²⁾. Les Associés Commandités, dont le Président de la Gérance, ne peuvent pas participer à cette nomination. Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles.

La limite d'âge des membres du Conseil est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux deux tiers des membres en fonction.

Les éléments biographiques des membres du Conseil de Surveillance figurent au chapitre 4.1.2 a) du présent Document de Référence et les informations relatives à leur rémunération au chapitre 4.3.4.

Les dates de nomination et de fin de mandat des membres du Conseil en fonction au 31 décembre 2016 sont rappelées dans le tableau du chapitre 4.1.2 b).

Les principales dispositions des règlements intérieurs du Conseil et de ses Comités qui définissent ou complètent la mission et l'organisation de ces organes sont rappelées ci-dessous.

(1) Départ à la retraite fin janvier 2017.

(2) À l'exception des nominations qui pourraient être proposées pour une durée moindre afin de réévaluer de manière optimale les mandats (cf. les informations du chapitre 4.1.2 b).

/ Mission

Le Conseil de Surveillance est chargé en particulier du contrôle permanent de la gestion de la Société et apprécie la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement. Cette mission recouvre :

- ▶ l'examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, ainsi que les informations trimestrielles, arrêtés par le Président de la Gérance ;
- ▶ l'appréciation de la qualité de l'information financière ;
- ▶ l'appréciation des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- ▶ l'examen des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre ;
- ▶ la veille du respect des droits des actionnaires.

Compte tenu de la forme sociale de la Société en commandite par actions, la recommandation prévue à l'article 4 du Code AFEP/MEDEF, selon laquelle le Conseil d'Administration doit préalablement approuver les opérations importantes ou significatives hors stratégie, ne peut être appliquée en l'état. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée du dirigeant exécutif (Gérant Associé Commandité) ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre ce dirigeant et l'organe de surveillance. Il en résulte l'impossibilité pour le Conseil d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'entreprise.

Cependant, la Compagnie, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a ainsi, depuis 2011, modifié ses statuts⁽¹⁾ et adapté en conséquence le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Aux termes de ce règlement intérieur, le Président de la Gérance doit présenter préalablement au Conseil de Surveillance avant toute décision, les projets d'investissement, de nouveaux engagements, de cession d'actifs et d'opérations de croissance externe, dès lors qu'ils sont significatifs pour le Groupe.

Le Conseil de Surveillance est ainsi obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires.

Cette adaptation d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 4.5.1 c) sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

Enfin, en application des statuts, du règlement intérieur du Conseil et du règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations, l'avis ou l'accord du Conseil de Surveillance, selon le cas, est requis pour les décisions relatives à la composition de la Gérance (nomination, renouvellement de mandat et révocation de tout Gérant et du Président de la Gérance) et à la détermination de la rémunération du Président de la Gérance.

/ Indépendance

Le Conseil de Surveillance doit être composé d'une majorité de membres indépendants et libres d'intérêts, c'est-à-dire qui n'entretiennent avec la Société ou sa Direction aucune relation de quelque nature que ce soit qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement, en appliquant les critères définis par le Code AFEP/MEDEF.

Le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur l'activité du Conseil, reproduit au chapitre 4.5 du présent document, présente la revue détaillée effectuée par le Comité des Rémunérations et des Nominations et sur laquelle le Conseil statue.

En outre, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance prévoit explicitement que les membres du Conseil ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

/ Fonctionnement

Afin que le Conseil de Surveillance soit en mesure d'exercer pleinement sa mission de contrôle, les membres du Conseil reçoivent un tableau de bord trimestriel comprenant des indicateurs clé et, de façon régulière, des dossiers d'information comportant notamment les principaux communiqués publiés par le Groupe, les études d'analyses significatives concernant la Société et tous éléments concernant l'environnement du Groupe.

Les réunions du Conseil de Surveillance peuvent être organisées par des moyens de visioconférence dans les conditions et modalités prévues par son règlement intérieur.

/ Évaluation du Conseil de Surveillance

Cette évaluation est réalisée annuellement par son Président et le Conseil de Surveillance y consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

Les conclusions de cette évaluation sont relatées dans le rapport du Président du Conseil sur l'activité du Conseil reproduit au chapitre 4.5 du présent document.

Afin de renforcer l'efficacité des travaux du Conseil de Surveillance, deux Comités l'assistent dans sa mission : le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations.

4.2.2 b) Le Comité d'Audit

/ Composition

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres, pour la durée de leur mandat de membre du Conseil, et dont les deux tiers au moins doivent être indépendants. Depuis le 17 mai 2013, la composition du Comité d'Audit est la suivante :

- ▶ M. Olivier Bazil, membre indépendant et Président du Comité.
M. Olivier Bazil, né en 1946, de nationalité française, est Administrateur de Legrand⁽²⁾ et membre de son Comité Stratégique et de son Comité des Nominations et des Rémunérations. Il est également Administrateur de Vallourec⁽²⁾, Président de son Comité d'Audit et membre de son Comité Stratégique.

Il a effectué toute sa carrière chez Legrand⁽²⁾ qu'il a rejoint en 1973 en tant qu'Adjoint au Secrétaire Général, et occupa successivement les postes de Directeur Financier (1979), Administrateur (1989) et Directeur Général Adjoint, membre du Comité de Direction (1994), puis Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué.

M. Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (*Master of Business Administration*) de la *Harvard Business School*.

- ▶ M. Jean-Pierre Duprieu, membre indépendant.
M. Jean-Pierre Duprieu, né en 1952, de nationalité française, est Administrateur du groupe Korian, ancien Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide⁽²⁾ dont il a assuré depuis 2010, au sein de la Direction Générale de ce groupe, la supervision de la zone Europe et des activités Santé ainsi que de fonctions groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats.

(1) L'article 17 des statuts prévoit notamment que "(...) Le Conseil de Surveillance est informé conjointement et régulièrement de la situation de la Compagnie ainsi que des sujets significatifs dont la liste est précisée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Il rend compte à l'Assemblée générale de l'exercice de ses missions (...)".

(2) Société cotée.

M. Dupriou est entré dans le groupe Air Liquide ⁽¹⁾ dans le département Marketing International en 1976 et il y a déroulé toute sa carrière. Il a ensuite successivement été Chargé de mission auprès du Directeur Général du groupe (1985), Directeur Commercial et Marketing des Opérations Françaises (1988), Directeur Général des Opérations Gaz Industriels du groupe en France (1991), Responsable de la supervision de plusieurs filiales du groupe notamment en Amérique du Sud, Canada, Italie et en France (1995).

En 2000, M. Dupriou est nommé Directeur de la société Air Liquide ⁽¹⁾ et membre du Comité Exécutif du groupe Air Liquide ⁽¹⁾. Il dirige la zone Europe, Afrique et Moyen-Orient puis, à partir de 2005, la zone Asie Pacifique et la Branche d'Activité Mondiale Électronique, basé pendant cinq ans à Tokyo, Japon.

M. Dupriou est ingénieur agronome, diplômé de l'Institut national agronomique de Paris Grignon (Agro-Paris Tech) avec une spécialité "industries alimentaires". Il est également diplômé de l'Institut de contrôle de gestion de Paris et de l'*International Forum (advanced management program* lié à *Wharton University*).

► Mme Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendant.

Mme Anne-Sophie de La Bigne, née en 1960, de nationalité française, est depuis 2008, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group ⁽¹⁾.

Elle a commencé sa carrière en 1983 dans le groupe Matra comme contrôleur de gestion puis chargée de mission à la Direction de l'Évaluation Stratégique et du Développement du groupe Lagardère (1985-1999). Elle a travaillé ensuite chez Aérospatiale Matra/EADS comme chef du département Analyse Stratégique (1999-2001).

Elle a postérieurement été Directeur des Affaires Stratégiques et Européennes (2001-2006) au sein du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales).

En 2006 et 2007, Mme de La Bigne a été en charge des relations institutionnelles internationales à la Direction des Affaires Publiques d'EADS ⁽¹⁾.

Mme de La Bigne est diplômée de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC).

En raison de leur expérience significative acquise notamment au sein de la Direction Générale ou de la Direction Stratégique de grandes entreprises, les trois membres du Comité possèdent des compétences en matière financière ou comptable.

/ Rappel de la mission

Les principales dispositions du règlement intérieur du Comité d'Audit sont indiquées ci-après.

Le Comité d'Audit assiste le Conseil de Surveillance dans sa mission de contrôle et remplit notamment les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4 du Code de commerce.

Parmi ses missions, le Comité doit notamment :

- examiner les comptes semestriels et annuels arrêtés par le Président de la Gérance et certifiés par les Commissaires aux Comptes ainsi que les informations trimestrielles ;
- s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, et veiller à la qualité de l'information communiquée aux actionnaires ;
- examiner les engagements hors-bilan ;
- examiner l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;

- examiner l'ensemble des risques, apprécier la qualité des couvertures de ces risques et leur traitement dans les comptes et la communication du Groupe ;
- examiner les programmes annuels de contrôle légal des comptes par les Commissaires aux Comptes ;
- examiner le programme d'intervention de la Direction de la qualité, l'Audit et du Management des Risques et recommander l'audit de risques financiers spécifiques ;
- vérifier l'indépendance et l'objectivité des Commissaires aux Comptes et émettre un avis relatif à leur nomination ou au renouvellement de leur mandat.

Le rapport du Président du Conseil de Surveillance décrit l'activité du Comité d'Audit au cours de l'exercice 2016 dans le chapitre 4.5.1 d) du Document de Référence 2016.

/ Fonctionnement

Le programme de travail du Comité ainsi que le calendrier de ses réunions sont déterminés par le Conseil de Surveillance, en accord avec la Direction.

Compte tenu des contraintes d'éloignement géographique et de calendrier, tant des membres du Conseil et du Comité que des membres de la Direction, le Comité d'Audit examine formellement les comptes une demi-journée avant que le Conseil n'en délibère.

Cependant, afin de permettre au Comité d'effectuer sa mission dans les meilleures conditions :

- les documents relatifs aux comptes sont mis à disposition des membres du Comité plusieurs jours à l'avance ;
- le Président du Comité d'Audit s'entretient préalablement avec le Directeur Financier du Groupe afin d'en faire la revue et de préparer la réunion du Comité.

Ce processus permet en conséquence d'assurer la qualité et l'efficacité des débats du Comité et du Conseil, en conformité avec les recommandations du Code AFEP/MEDEF sur l'organisation des travaux des comités d'audit.

Le Comité peut également faire appel à des experts externes. Par ailleurs, une fois par an, ce Comité se réunit avec les Commissaires aux Comptes hors la présence de membres de la Direction.

Le Comité peut se réunir en tout lieu et par tout moyen, y compris par visioconférence.

Le Président du Comité rend compte plusieurs fois par an au Conseil de Surveillance des travaux du Comité.

4.2.2 c) Le Comité des Rémunérations et des Nominations

/ Composition

Le Comité des Rémunérations et des Nominations, dont le Président et une majorité de membres doivent être qualifiés d'indépendants, est composé d'au moins trois membres pour la durée de leur mandat de membre du Conseil.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de :

- Mme Barbara Dalibard, née en 1958, de nationalité française, membre indépendante du Conseil depuis sa nomination, et Présidente du Comité depuis octobre 2015, est *Chef Executive Officer* de SITA, ancienne Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs après avoir occupé différentes fonctions de Direction au sein de France Telecom et dans le groupe Alcatel.

(1) Société cotée.

- ▶ M. Pat Cox, né en 1952, de nationalité irlandaise, membre indépendant, a été député au Parlement national irlandais et au Parlement européen dont il a assuré la Présidence de janvier 2002 à juin 2004. Il est Président de la Fondation Jean Monnet pour l'Europe et Coordonnateur européen du projet d'infrastructure de transport Corridor Scandinave-Méditerranéen, Président du *Public Interest Committee* KPMG Irlande et Président de l'Alliance Française de Dublin.
- ▶ M. Michel Rollier, né en 1944, de nationalité française, membre non exécutif, non indépendant, est Président de la Plateforme de la Filière Automobile et membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF.

Il a commencé sa carrière chez Ausedat-Rey (groupe International Paper) en 1971 où il a été successivement Contrôleur de gestion, Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 puis Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996.

Il est ensuite entré dans le groupe Michelin en 1996 en tant que Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières puis il a exercé les fonctions de Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe de 1999 à 2005. Il a été désigné Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2005, mandat qu'il a exercé d'abord aux côtés d'Édouard Michelin jusqu'à sa disparition brutale en 2006, puis jusqu'en mai 2012.

M. Michel Rollier est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP) et titulaire d'une maîtrise de droit.

La Société a volontairement proposé à l'Assemblée générale 2014, qui l'a approuvée, l'élection d'un membre du Conseil de Surveillance, salarié d'une société du Groupe. Cependant, le Comité des Rémunérations et des Nominations ne comprend pas de membre représentant les salariés.

Compte tenu du nombre restreint et de la situation actuelle d'indépendance des membres du Comité, la présence au Comité du membre salarié du Conseil aurait pour effet de réduire la proportion de membres indépendants à la moitié seulement des membres du Comité, en lieu et place de la majorité requise par le Code AFEP/MEDEF.

Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 4.5.1 c) sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

Les principales dispositions du Règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations sont indiquées ci-après.

/ Rappel de la mission

D'autre part, ce Comité exerce son contrôle sur :

- ▶ la politique de rémunération des cadres dirigeants, c'est-à-dire sur les critères de détermination :
 - de la rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif du Groupe,
 - de la rémunération variable des autres cadres dirigeants ;
- ▶ la politique d'attribution des stock-options et des actions gratuites ;
- ▶ la politique de nomination des cadres dirigeants ; plans d'évolution de carrière et de succession ;
- ▶ la politique de nomination des Gérants : plan d'évolution de carrière et de succession, en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES).

S'agissant spécialement de la rémunération du Président de la Gérance (seul dirigeant mandataire social), en tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des mécanismes statutaires, le Comité propose au Conseil les paramètres des éléments constituant la rémunération, composée actuellement de (i) prélèvements statutaires variables, soumis à un ou plusieurs critères de performance, et (ii) d'une rémunération fixe, versée par une filiale en contrepartie de fonctions exercées dans cette filiale.

Ces propositions du Comité permettent au Conseil de recommander à l'Associé Commandité non Gérant les différents critères à appliquer aux prélèvements statutaires devant être versés au Président de la Gérance.

D'autre part, le Comité examine l'exhaustivité des sommes ou avantages dus, attribués ou à attribuer sur l'exercice clos par toute société du Groupe au Président de la Gérance.

Le Comité vérifie notamment que les sommes versées ou attribuées au Président de la Gérance sont mesurées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

Le Comité veille à ce que les composantes soient équilibrées (i) en évaluant spécialement les composantes variables annuelle et pluriannuelle (prélèvements statutaires) et (ii) en s'assurant en toutes circonstances que les prélèvements statutaires ne dépassent pas un pourcentage raisonnable de la rémunération fixe perçue par ailleurs.

Le Comité intègre dans ses paramètres d'analyse du niveau des prélèvements statutaires variables à la fois (i) la variabilité intrinsèque du résultat, (ii) les perspectives des résultats futurs et (iii) le caractère particulier du statut d'Associé Commandité, responsable indéfiniment et solidairement des dettes de la Compagnie sur ses biens propres.

En complément de cet examen et de l'avis correspondant destiné au Conseil, le Comité prépare et soumet au Conseil et à l'Associé Commandité non Gérant ses conclusions nécessaires à la présentation à l'Assemblée générale des éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au Président de la Gérance au titre de l'exercice précédent, qui sont soumis au vote consultatif des actionnaires.

/ Fonctionnement

Le Comité peut se réunir en tout lieu et par tout moyen, y compris par visioconférence.

Le Président du Comité rend compte plusieurs fois par an au Conseil de Surveillance des travaux du Comité.

Le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur l'activité du Conseil inclut une description de l'activité du Comité dans le chapitre 4.5.1 e) du présent document.

Selon les sujets, peuvent participer aux réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations le Directeur du Personnel ou tout expert interne ou externe.

Le Président de la Gérance participe aux réunions du Comité sauf en ce qui concerne les points de l'ordre du jour qui concernent la rémunération et le plan de succession de la Gérance ainsi que le plan de succession des membres du Conseil de Surveillance, en conformité avec la recommandation n° 17.1 du Code AFEP/MEDEF ⁽¹⁾.

(1) Cette règle ressort également de l'interdiction légale d'immixtion d'un Associé Commandité dans la désignation des membres du Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions (cf. l'article L. 226-4, al. 3 du Code de commerce, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil ; cf. également les explications détaillées données au chapitre 10.2 du Document de Référence 2016, à l'occasion des projets de résolution présentés à l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2017).

4.2.3 UN ASSOCIÉ COMMANDITÉ NON GÉRANT, GARANT DE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE : LA SOCIÉTÉ SAGES ⁽¹⁾

En application des statuts de la CGEM, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES) est Associé Commandité, non Gérant, de la CGEM et en cette qualité est responsable indéfiniment des dettes de l'Entreprise pour le cas où elle ne pourrait faire face à ses engagements. Seule une décision de l'Assemblée générale extraordinaire peut décharger un Associé Commandité de cette qualité, sous réserve de l'accord de ce dernier. Un Associé Commandité peut être actionnaire mais ne participe ni à la désignation des membres du Conseil de Surveillance ni à celle des Commissaires aux Comptes.

La société SAGES n'étant pas Gérante, elle n'est pas autorisée à intervenir dans la Direction de l'Entreprise. Toutefois, en cas de vacance de la Gérance de la CGEM, elle en assure de plein droit l'intérim, et a pour mission de convoquer ultérieurement une Assemblée générale appelée à nommer un nouveau Gérant.

Son rôle est, outre d'assumer la responsabilité d'Associé Commandité de la CGEM, de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires la nomination des Gérants de la CGEM, ou, le cas échéant, de décider du renouvellement du mandat des Gérants en fonction ou de leur révocation, après avoir recueilli l'accord du Conseil de Surveillance.

La société SAGES est une société par actions simplifiée enregistrée au Registre du commerce et des sociétés de Clermont-Ferrand sous le numéro 870 200 466.

L'actionnariat de la société SAGES est composé de trois catégories d'associés : des membres de la famille fondatrice, des dirigeants ou anciens dirigeants de l'entreprise, des personnalités qualifiées extérieures à l'Entreprise. Ces trois catégories sont représentées dans des proportions identiques dans son actionnariat et au sein de son Conseil d'Administration.

En vue de permettre à la société SAGES d'assumer ses responsabilités d'Associé Commandité, un minimum de 30 % de son bénéfice, provenant essentiellement des prélèvements statutaires versés par la CGEM, est affecté à un compte de réserve spécial appelé "réserve de prévoyance", destiné exclusivement à l'apurement des pertes pouvant résulter de la mise en jeu de sa responsabilité d'Associé Commandité ou, le cas échéant et à titre exceptionnel et provisoire, de Gérant de la CGEM. Les sommes affectées à cette réserve sont investies dans une proportion d'au moins 50 % en titres de la CGEM.

4.3 RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Les informations et les tableaux de ce chapitre :

- ▶ présentent les rémunérations de M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social exécutif, de M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif, et des membres du Conseil de Surveillance, mandataires sociaux non exécutifs ;
- ▶ ont été établis conformément au Code AFEP/MEDEF (novembre 2016) et à son guide d'utilisation (décembre 2016) ;
- ▶ respectent la recommandation de l'AMF n° 2012-02 (mise à jour publiée le 25 janvier 2016), sur le "gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés référant au Code AFEP/MEDEF – Présentation consolidée des recommandations

contenues dans les rapports annuels de l'AMF" et la position recommandation n° 2009-16 de l'AMF (mise à jour du 13 avril 2015) "Guide d'élaboration des documents de référence".

La Direction et le Conseil de Surveillance de Michelin ont choisi d'appliquer la recommandation du Code AFEP/MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux. En conséquence, les informations nécessaires à la consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus, attribués ou à attribuer au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux sont présentées, dans les conditions définies par le Code AFEP/MEDEF et son guide d'application, dans les chapitres 4.3.3 et 4.3.5 du présent Document de Référence.

4.3.1 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS POUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

4.3.1 a) Tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (en €) (tableau 1 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2016	Exercice 2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice	3 303 789	2 383 869
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	3 303 789	2 383 869
<i>Rappel du résultat net consolidé CGEM</i>	<i>1 667 252 073</i>	<i>1 163 401 238</i>

(1) Cf. les informations individuelles de son Président dans le chapitre 4.1.4.

Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance	Exercice 2016	Exercice 2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice	90 000	68 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	90 000	68 000

**4.3.1 b) Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Jean-Dominique Senard (en €)
(tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)**

Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2016		Exercice 2015	
	Montants dus	Montants versés ⁽¹⁾	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe ⁽²⁾	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable annuelle	1 700 597 ⁽³⁾	1 276 975 ⁽⁴⁾	1 276 975 ⁽⁴⁾	750 037 ⁽⁵⁾
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	8 076	6 894	6 894	6 894
TOTAL	2 808 673	2 383 869	2 383 869	1 856 931
<i>Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM</i>	<i>1 667 252 073</i>	<i>1 163 401 238</i>	<i>1 163 401 238</i>	<i>1 031 090 189</i>

(1) Ne sont pas reprises dans ce tableau les sommes versées qui sont uniquement dues au titre d'exercices précédents (cf. le chapitre 4.3.2 c), tableau n° 2 du Document de Référence 2016).

(2) Somme versée par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), société contrôlée, en contrepartie de ses fonctions de Gérant non Commandité que M. Senard exerce dans cette société.

(3) Montant avant retenue à la source applicable, estimé d'après les résultats de critères de performance applicables calculés sur une base de référence proportionnelle au bénéfice réalisé par la CGEM sur l'exercice 2016, proposé avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance, avec l'accord de la société SAGES, Associé Commandité, et sous réserve de l'approbation des prélèvements statutaires par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 19 mai 2017 (cf. le chapitre 4.3.2 b). Ce montant inclut des prélèvements statutaires (Tantièmes) estimés à 50 000 € à verser par la Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM), intégralement variables et proportionnels au bénéfice réalisé par cette société sur l'exercice 2016, sous réserve de leur approbation lors de son Assemblée générale de 2017.

(4) Dont 50 000 € provenant de la CFM, société contrôlée. Ces prélèvements statutaires sont intégralement variables et proportionnels aux bénéfices réalisés par chacune des deux sociétés (CFM et CGEM) sur l'exercice 2015.

(5) Prélèvements statutaires, intégralement variables et proportionnels aux bénéfices réalisés sur l'exercice 2014. Ces prélèvements ont été versés par la CGEM et par la CFM en 2015, après décision des actionnaires lors de leurs Assemblées générales réunies en 2015.

**4.3.1 c) Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Michel Rollier (en €)
(tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)**

Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance	Exercice 2016		Exercice 2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	0	0	0	0
Rémunération variable annuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	90 000 ⁽¹⁾	68 000	68 000	68 000
Avantage en nature (voiture)	0	0	0	0
TOTAL	90 000	68 000	68 000	68 000

(1) Nouveau montant décidé par le Conseil de Surveillance, correspondant à la réévaluation du montant global des jetons de présence approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 ; cf. le chapitre 4.3.4 a).

4.3.1 d) Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (tableau 3 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau figurant au chapitre 4.3.6.

4.3.1 e) Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 4 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽¹⁾

Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée par la Société aux dirigeants mandataires sociaux de la Société.
Depuis 2005, aucun dirigeant mandataire social de la Société ne s'est vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions.

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Jean-Dominique Senard	-	-	0	0	-	-
Michel Rollier	-	-	0	0	-	-

4.3.1 f) Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau 5 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽¹⁾

	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Jean-Dominique Senard	-	0	-
Michel Rollier	-	0	-

4.3.1 g) Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 6 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽²⁾

Sur les 120 520 droits d'attribution à une action de performance consentis le 25 novembre 2016 en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016, aucun droit n'a été attribué aux dirigeants mandataires sociaux de la Société.

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Jean-Dominique Senard	-	0	0	-	-	-
Michel Rollier	-	0	0	-	-	-

4.3.1 h) Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social (tableau 7 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽²⁾

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Jean-Dominique Senard	-	0	-
Michel Rollier	-	0	-

4.3.1 i) Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Information sur les options de souscription ou d'achat (tableau 8 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 5.5.4 a).

(1) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le tableau relatif aux options de souscription du chapitre 5.5.4 – Options de souscriptions ou d'achat d'actions.

(2) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le chapitre 5.5.5 – Actions de performance.

4.3.1 j) Historique des attributions d'actions de performance – Information sur les actions de performance (tableau 9 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 5.5.5 a).

4.3.1 k) Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social (tableau 10 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Pour Jean-Dominique Senard : cf. les tableaux objet du chapitre 4.3.2 c).

Pour Michel Rollier : sans objet.

4.3.1 l) Informations sur les contrat de travail, régime de retraite supplémentaire et indemnités diverses (tableau 11 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Dominique Senard								
Fonction : Gérant Associé Commandité								
Date début mandat : 2011								
Date fin mandat : 2019 ⁽¹⁾								
		X	X ⁽²⁾		X ⁽³⁾		X ⁽⁴⁾	
Michel Rollier								
Fonction : Président du Conseil de Surveillance								
Date début mandat : 2013								
Date fin mandat : 2017								
		X		X		X		X

(1) Cf. le chapitre 4.2.1 a).

(2) Régime à prestations définies et ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM ; cf. les explications détaillées dans le chapitre 10.2.1.1 d).

(3) Droit à indemnité défini dans les statuts de la CGEM :

- à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance ;
- seulement en cas de départ contraint, lié à un changement de stratégie ou de contrôle ;
- d'un montant maximum équivalent à deux ans de rémunérations fixe et variable (plafond incluant toutes autres indemnités, y compris, le cas échéant, l'indemnité résultant de l'engagement de non-concurrence) ;
- évaluée sous conditions de performance (détaillées dans le chapitre 10.2.1.1 e).

(4) Indemnité au titre de son mandat au sein de la CGEM :

- avec option du Conseil de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;
- d'un montant maximum de 16 mois de la dernière rémunération globale ;
- avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 10.2.1.1 f).

4.3.2 MONTANTS ALLOUÉS À M. JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

Jean-Dominique Senard, en sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM, est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités⁽¹⁾ ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices⁽²⁾. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

Comme chaque année, le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes dues, attribuées ou à attribuer à M. Senard, Président de la

Gérance et seul dirigeant mandataire social exécutif, en application de la politique de rémunération décrite dans le rapport du Conseil de Surveillance exposé dans le chapitre 10.2.1.1 du Document de Référence 2016 (page 310).

4.3.2 a) Rémunération fixe

M. Senard a perçu une rémunération fixe de 1 100 000 € de la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de son mandat de Gérant non Commandité exercé dans cette société.

Ce montant est inchangé depuis 2014.

(1) Au 31 décembre 2016, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, et la société SAGES, non Gérant (cf. sa présentation au chapitre 4.1.4).

(2) Cf. les dispositions de l'article 30 des statuts, rappelées dans le chapitre 5.1.2 e).

4.3.2 b) Rémunération variable

/ 4.3.2 b) 1 Composantes variables annuelles

Caractéristiques communes

L'attribution de ces composantes a fait l'objet d'un communiqué de presse du Conseil de Surveillance, mis en ligne sur le site internet de la Société le 27 mai 2016.

Les composantes variables annuelles sont intégralement perçues sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités dont le montant, pour l'exercice 2016 est égal à 10 003 512,44 €⁽¹⁾.

Sur la base d'un résultat net consolidé de 1 667 252 milliers d'€⁽¹⁾, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul des Composantes Variables Annuelles, fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe, est égale à 10 003 512,44 € pour l'exercice 2016.

L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2016 et détaillés ci-après sur les conditions de performance, donne un montant global de 1 700 597 € dû à M. Senard.

Composante Variable Annuelle Monocritère

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que la Composante Variable Annuelle Monocritère, fixée à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, est égale à 800 281 € pour 2016⁽²⁾, soit 72,8 % de la rémunération fixe.

Composante Variable Annuelle Multicritères

Critères quantifiables	Croissance annuelle des ventes	Résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement)	Niveau annuel du cash flow libre structurel
Indicateur	Volume (tonnes)	ratio adapté SG&A/marge brute	Montant
Objectif fixé (seuil) ⁽¹⁾	proportionnel à la progression constatée	progressivement atteint à partir d'un ratio minimum	progressivement atteint à partir d'un montant minimum
Indicateur : réel 2016	2,1 %	56,70 %	961 M€
Valeur maximale	50/150 ^{es}	25/150 ^{es}	25/150 ^{es}
Taux de réalisation des critères	50,71/150 ^{es}		

(1) Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, spécialement pour éviter (i) de fournir des indications sur la stratégie de la Compagnie qui peuvent être exploitées par les concurrents et (ii) de créer, le cas échéant, une confusion auprès des actionnaires avec les informations que la Compagnie communique aux investisseurs, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés.

Critères qualitatifs	Plan de succession de la Gérance	Déploiement des quatre initiatives de progrès du Groupe (Service au client, Simplification des modes de fonctionnement, Responsabilisation, Digitalisation)
Valeur maximale	50/150 ^{es}	
Taux de réalisation des critères	48/150 ^{es}	

Condition : Seuil de déclenchement fixé à l'atteinte d'un résultat	Minimum de 50/150 ^{es} en cumul sur les cinq critères : atteint
Taux de réalisation global (critères quantifiables et qualitatifs)	100/150 ^{es} ⁽¹⁾
Montant attribué selon critères quantifiables et qualitatifs (en €)	900 316
En pourcentage de la rémunération fixe	81,8 %

(1) Résultat arrondi par décision du Conseil de surveillance. L'attribution de la part maximum de 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul sur cette composante correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150^{es} en cumul sur les cinq critères.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chacun des critères.

► En particulier, concernant les deux critères qualitatifs, comptant ensemble pour une valeur maximale de 50/150^{es}, le Comité a analysé les résultats, détaillés ci-dessous, et a estimé qu'ils ont été atteints à hauteur de 48/150^{es} :

- pour le plan de succession de la Gérance, un très bon résultat en considérant l'examen approfondi réalisé et ce, avec l'implication permanente des membres du Comité des rémunérations et des nominations ;
- pour le déploiement des quatre initiatives de progrès du Groupe (Service au client, Simplification des modes de fonctionnement, Responsabilisation, Digitalisation), un très bon résultat sur les avancées réalisées, attesté par des niveaux de résultat mesurés sur différents indicateurs préétablis par le Comité.

En conclusion de cette analyse pour la composante variable annuelle multicritères, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantifiables et qualitatifs à 100/150^{es} qui, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 10 003 512,44 €, et l'application de la grille d'évaluation prédéfinie par le Conseil, donne un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 900 316 € pour l'exercice 2016.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 9 février 2017 et a approuvé ces recommandations.

La Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a ensuite transmis ces recommandations aux Associés Commandités, la société SAGES et M. Senard, qui les ont agréées.

(1) Cf. les 2^e et 3^e résolutions soumises à l'Assemblée générale du 19 mai 2017.

(2) Ce montant s'entend déduction faite d'une somme à verser par la filiale CFM, en contrepartie des fonctions et responsabilités de Gérant et Associé Commandité exercées par M. Senard dans cette société, estimée à 50 000 €.

/ 4.3.2 b) 2 Part variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2016 (intéressement à long terme)

Cet intéressement a été présenté dans le communiqué de presse du Conseil de Surveillance mis en ligne le 27 mai 2016.

Il a été déterminé par le Conseil en application de la politique de rémunération définie dans le chapitre 10.2.2.1 du Document de Référence 2016.

Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2016/2017/2018.

Le résultat de cette indexation sera modulé par le résultat, sur les exercices 2016/2017/2018, de trois critères fixés par le Conseil de Surveillance qui sont identiques aux critères déterminés pour l'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe et qui s'inscrivent dans la mise en œuvre des Ambitions 2020 rappelées dans le chapitre 1.1 du Document de Référence 2016 ⁽¹⁾.

S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2016.

Les détails et le bilan intermédiaire de ces critères figurent dans le tableau n° 1.3 du chapitre 4.3.2 c) du Document de Référence 2016.

Cet intéressement est soumis à la consultation des actionnaires sur la rémunération au titre de l'exercice 2016.

Il n'est pas valorisée dans les comptes de la CGEM car (i) il ne s'agit pas d'un engagement pris par la CGEM ou par toute autre société du Groupe, et car (ii) cet intéressement est soumis à plusieurs conditions d'exigibilité fortement aléatoires (notamment l'existence d'un solde suffisant de prélèvements statutaires à l'échéance de la période pluriannuelle) et à des critères de performance.

Aucune simulation du montant de cet intéressement à verser à l'échéance 2019 n'est pertinente, car cet intéressement :

- ▶ n'est pas à la charge de Michelin (prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités) et n'est donc pas valorisé dans les comptes de la Société ;
- ▶ est soumis à l'accomplissement de conditions et critères fortement aléatoires, tel qu'indiqué précédemment, qui s'appliquent sur trois exercices dont un seul est échu.

De même que pour les intéressements attribués en 2014 et en 2015 :

- ▶ la perte de qualité d'Associé Commandité par le Gérant avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement variable à long terme (hors cas d'invalidité ou de décès),
- ▶ M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % des sommes effectivement reçues à l'échéance des trois ans au titre de cet intéressement 2016, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans.

4.3.2 c) Intéressements à long terme (rémunérations variables pluriannuelles en numéraire)

/ Tableaux 1 – Intéressements à long terme en numéraire attribués depuis 2014 ⁽²⁾.

Tableau 1.1 – Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2014

Critères	Évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40 sur la période 2014-2016 ⁽¹⁾	Taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe en valeur (en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non récurrents)	Taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE) (en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non récurrents)
Nature	Financier	Économique	Financier
Poids	33,3 %	33,3 %	33,3 %
Objectif	Progressivement atteint à partir d'une évolution de l'action Michelin supérieure ou égale à celle des actions du 4 ^e quartile ⁽¹⁾	seuil minimum	Progressivement atteint à partir d'un taux sensiblement supérieur au coût moyen pondéré des capitaux employés
Indicateur : réalisé	Évolution action Michelin ⁽¹⁾ (2 ^e quartile) = + 25,2 % Évolution 4 ^e quartile CAC 40 ⁽¹⁾ = - 12,9 %	2014 = - 1,9 % 2015 = + 1,0 % 2016 = + 0,4 %	2014 = 11,1 % 2015 = 12,2 % 2016 = 12,1 %
Taux de réalisation	22 %	0 %	0 %
Assiette	1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2014/2015/2016 ⁽¹⁾		
Plafond	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2014/2015/2016 ▶ solde disponible des Tantièmes distribuables en 2017 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2016, après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2016 		
Montant dû	495 116 €		
Année de versement	2017, après approbation des comptes 2016		
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans		

⁽¹⁾ Cours de bourse moyen du second semestre 2016 comparé au cours de bourse moyen du second semestre 2013.

⁽¹⁾ Ces critères et leurs objectifs ont été publiés dans le Document de Référence 2015 (pages 299-301), et dans les chapitres 5.5.5 et 10.2.2.1 du Document de Référence 2016.

⁽²⁾ Ces intéressements ne sont pas valorisés dans les comptes de la Société car ils seront à payer à partir des Tantièmes dus aux Associés Commandités, prélevés sur le bénéfice de l'exercice.

L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 22 mai 2015 par 95,72 % des voix (6^e résolution).

Sur la base des résultats des critères constatés par le Comité des rémunérations et des nominations, détaillés dans le tableau ci-dessus, le Conseil a constaté que le montant dû au titre de cet Intéressement, à verser en 2017, est de 495 116 € bruts.

Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement et les conserver pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans.

Tableau 1.2 – Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2015

Critères	Évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40 sur la période 2015-2017 ⁽¹⁾	Taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe en valeur (en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non récurrents)	Taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE) (en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non récurrents)
Nature	Financier	Économique	Financier
Poids	33,3 %	33,3 %	33,3 %
Objectif	Progressivement atteint à partir d'une évolution de l'action Michelin supérieure ou égale à celle des actions du 3 ^e quartile ⁽¹⁾	seuil minimum	Progressivement atteint à partir d'un taux sensiblement supérieur au coût moyen pondéré des capitaux employés
Indicateur : Bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽²⁾ (1 ^{er} quartile) = + 24,8 % Évolution 3 ^e quartile CAC 40 ⁽²⁾ = - 0,8 %	2015 = + 1,0 % 2016 = + 0,4 %	2015 = 12,2 % 2016 = 12,1 %
Assiette	1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2015/2016/2017 ⁽¹⁾		
Plafond	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2015/2016/2017 ▶ solde disponible des Tantièmes distribuables en 2018 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2017, après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2017 		
Année de versement	2018, après approbation des comptes 2017		
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans		

(1) Cours de bourse moyen du second semestre 2017 comparé au cours de bourse moyen du second semestre 2014.

(2) Cours de bourse moyen du second semestre 2016 comparé au cours de bourse moyen du second semestre 2014.

L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 par 97,39 % des voix (6^e résolution).

Le Comité des rémunérations et des nominations a constaté le bilan intermédiaire des critères, détaillés dans le tableau ci-dessus.

Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement et les conserver pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans.

Tableau 1.3 – Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2016

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2016-2018 ⁽¹⁾	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF Michelin site Environment Footprint) ⁽²⁾	Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 35 %.	Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 60, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %.	Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 15 %.	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 35 %.
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15).	Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 60 et 63, le résultat atteint sera égal à : (1-(MEF moyen - 60) / (63 - 60))*15 %.	Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %) / (80 % - 77 %)*15 %.	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à (résultat opérationnel - 70 M€) / (150 M€ - 70 M€)*15 %.
Objectif seuil	Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat du critère sera de 0 %.	Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 63, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.	Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.
Indicateur : bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽³⁾ = + 7,9 % Évolution CAC 40 ⁽³⁾ = - 6,1 %	2016 = 56,9	2016 = 80 %	2016 = + 243 M€
Assiette	1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2016/2017/2018			
Plafond	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2016/2017/2018 ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2019 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2018, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2018 			
Année de versement	2019, après approbation des comptes 2018			
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans			

(1) Cours de bourse moyen du second semestre 2018 comparé au cours de bourse moyen du second semestre 2015.

(2) Michelin site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés.

(3) Cours de bourse moyen du second semestre 2016 comparé au cours de bourse moyen du second semestre 2015.

Les critères de performance et les objectifs de cet intéressement ont été approuvés par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 par 99,60 % des voix (25^e résolution).

Le Comité des rémunérations et des nominations a constaté le bilan intermédiaire des critères, détaillés dans le tableau ci-dessus.

Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement et les conserver pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans.

**/ Tableau 2 : intéressements à long terme en numéraire attribués entre 2007 et 2011
(programmes fermés en 2012)**

Année d'attribution	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre d'unités attribuées (2007 et 2008)	18 646	20 719	-	-	-
Montant attribué (entre 2009 et 2011) (en €)	-	-	0 (renonciation)	368 034,00	0 (renonciation)
Prix d'exercice de l'unité (en €)	87,85	59,85	-	-	-
Délai d'exigibilité	du 14/05/2011 au 14/05/2016	du 19/05/2012 au 18/05/2017	-	du 30/04/2015 au 29/04/2019	-
Unités exercées ou intéressement (montant brut en €) versé en 2016	133 318,90 ⁽¹⁾	0	0	0	0
Unités ou intéressement annulés/caduques	0	0	0	0	0
Unités restantes ou intéressement restant (en €) au 31 décembre 2016	0	20 719 unités	0	368 034,00	0

(1) Montant brut avant déduction des cotisations et prélèvements divers applicables.

Les Intéressements à Long Terme (ILT) attribués en 2007 et 2008 correspondent à l'attribution d'un nombre d'unités affectées d'un coefficient égal à la différence entre (i) la valeur de l'action de la Société le jour de la demande de versement des unités et (ii) une valeur de référence de l'action, égale au prix d'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés du Groupe dans le cadre des plans respectifs des 14 mai 2007 et 29 mai 2008. Les autres conditions économiques et modalités d'attribution (notamment délais d'acquisition, conditions de présence dans le Groupe et plafonnement du gain) étaient identiques à celles définies dans les plans d'options de souscription d'actions, sauf adaptations mineures rendues nécessaires par le statut juridique de Gérant non Commandité qui était celui de M. Senard pendant cette période. Le nombre d'unités et le prix d'exercice ont été ajustés dans les mêmes conditions que les plans d'options précités à la suite de l'augmentation de capital réalisée le 25 octobre 2010.

En application de ce dispositif, l'ILT 2007 a fait l'objet d'une demande de versement de la part de M. Senard en avril 2016 et sur la base du cours d'ouverture de l'action Michelin de 95 € au jour de la demande, il a été versé à M. Senard un montant brut de 133 318,90 €.

Pour l'ILT 2008, le coût maximum plafonné pour la Société au 31 décembre 2016 se décompose de la manière suivante :

- ▶ 949 966 € au titre du montant théorique à verser, correspondant au nombre d'unités multiplié par le solde positif de la différence entre le cours de Bourse de l'action Michelin au 31 décembre 2016 (105,70 €) et le prix unitaire d'exercice de l'ILT 2008 (59,85 €) ;
- ▶ 313 489 € à titre de charges sociales estimées dans les conditions actuelles, à devoir par la Société lors du versement.

L'Intéressement à Long Terme (ILT) attribué en 2009 était fixé sur la base de la rémunération variable annuelle. Prenant en compte le contexte de crise économique ainsi que les diverses mesures mises en place dans le Groupe pour faire face à cette situation en 2009, M. Senard a renoncé au bénéfice de cet intéressement.

L'assiette de l'ILT attribué en 2010 à M. Senard a été fixée au montant moyen, exprimé en euros, des rémunérations variables effectivement versées au titre des exercices 2008, 2009 et 2010.

Cet ILT 2010 est indexé sur l'évolution à long terme de la valeur de l'action Michelin, c'est-à-dire en comparant le cours moyen de l'action constaté pendant le trimestre précédant l'attribution de l'ILT 2010 au cours moyen de l'action constaté pendant le trimestre précédant la demande de versement de l'ILT 2010 par M. Senard.

L'indexation s'applique à la hausse ou à la baisse et, en tout état de cause, est plafonnée à 100 % de la rémunération variable ayant constitué l'assiette de l'ILT 2010.

L'ILT 2010 est différé car il est bloqué et ne pourra être versé qu'entre la 5^e et la 9^e année suivant l'exercice de référence, sauf révocation de mandat pour faute de gestion.

Le coût maximum plafonné de l'ILT 2010 pour la Société tel que valorisé au 31 décembre 2016 se décompose de la manière suivante :

- ▶ 368 034 € au titre du montant théorique à verser, correspondant au montant moyen, exprimé en euros, des rémunérations variables effectivement versées au titre des exercices 2008 (aucun versement, en raison de sa renonciation), 2009 (494 807 €) et 2010 (609 294 €) ;
- ▶ 368 034 € en tant que provision de l'effet maximum d'indexation du montant à verser, qui correspondrait alors à une hypothèse de cours de l'action Michelin d'au moins 107 € ;
- ▶ 242 902 € au titre des charges sociales, estimées dans les conditions actuelles sur la base de l'indexation maximum, à devoir par la Société lors du versement.

M. Senard a renoncé en 2012 au bénéfice de l'ILT qui lui avait été attribué sur l'exercice 2011 avec un mode de calcul identique à l'ILT 2010 (appliqué sur les exercices 2009, 2010 et 2011).

4.3.2 d) **Avantage en nature, options de souscription/d'achat d'actions, actions de performance, jetons de présence**

En application de la politique de rémunération ⁽¹⁾, M. Senard n'a reçu en 2016 aucun jeton de présence de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, aucune option d'achat ou de souscription d'actions ni aucune action de performance de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau 4.3.1 b).

4.3.2 e) **Retraite**

La structure et les règles de fonctionnement du régime sont exposées dans le chapitre 10.2.1.1 d) du présent document en application des dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.

Les règles de ce régime n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.

Au titre de l'exercice 2016, la rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM, d'un montant de 1 100 000 €.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses fixées dans le décret précité du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 132 000 €. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32 %.

La rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2015 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

4.3.2 f) **Indemnité de départ contraint**

Aucune indemnité n'a été versée en 2016.

4.3.2 g) **Non-concurrence**

Aucune indemnité n'a été versée en 2016.

4.3.3 **CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 19 MAI 2017 ⁽²⁾**

La Société applique la recommandation du Code AFEP/MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux depuis l'apparition de cette recommandation.

Suivant la recommandation proposée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a émis un avis favorable sur la rémunération globale due ou attribuée à M. Senard au titre de l'exercice 2016 et recommande aux actionnaires d'émettre le même avis à l'occasion de cette consultation.

Ces éléments de rémunération seront donc présentés aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 19 mai 2017 (6^e résolution).

L'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés par le Code AFEP/MEDEF et figurant dans les chapitres 4.3.1 et 4.3.2 du Document de Référence 2016.

(1) Cf. le chapitre 10.2.1.1.

(2) §26 du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, dans leurs versions respectives de novembre 2016 et décembre 2016, accessibles sur les sites www.afep.com et www.medef.com.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	1 100 000	<p>Cet élément n'a connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Il s'agit du montant brut de la rémunération fixe annuelle due par la société contrôlée Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), en contrepartie des fonctions de Gérant non Commandité exercées par M. Senard dans cette société.</p> <p>Cette rémunération a été fixée par l'Associé Commandité en 2014 et est demeurée inchangée depuis.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 a) Rémunération fixe et 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 112 et 310)</p>
Rémunération variable annuelle	1 700 597	<p>Ces composantes ont fait l'objet d'un communiqué de presse du Conseil de Surveillance, mis en ligne sur le site internet de la Société le 27 mai 2016.</p> <p>Caractéristiques communes</p> <p>La base de calcul des Composantes Variables Annuelles (l'« Assiette Consolidée de Calcul ») est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.</p> <p>Les Composantes Variables Annuelles sont intégralement perçues sur les prélèvements statutaires annuels (« Tantièmes »), attribuables sur le bénéfice de l'exercice aux deux Associés Commandités de la CGEM (M. Senard et la société SAGES) et dont la répartition fait l'objet d'un accord entre les deux Associés Commandités.</p> <p>Le résultat net consolidé proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2017 étant de 1 667 552 milliers €, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul est égale à 10 003 512,44 € pour l'exercice 2016.</p> <p>L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2016 et détaillés ci-après sur les conditions de performance des Composantes Variables Annuelles, donne un montant de 1 700 597 € dû à M. Senard, décomposé ci-dessous (avant retenue à la source applicable).</p> <p>Composante Variable Annuelle Monocritère</p> <p>Cette composante est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que la Composante Variable Annuelle Monocritère était égale à 800 281 € pour 2016.</p> <p>Composante Variable Annuelle Multicritères</p> <p>Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, déterminée selon le niveau de performance atteint sur sept critères.</p> <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantifiables et qualitatifs ⁽¹⁾.</p> <p>S'agissant des trois critères quantifiables, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable 2016 des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, le Comité a constaté que le résultat global est de 50,71/150^{es} pour une valeur maximale de 100/150^{es}.</p> <p>Concernant les deux critères qualitatifs, le Comité a analysé les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ pour le plan de succession de la Gérance, un très bon résultat, en considérant l'examen approfondi réalisé et ce, avec l'implication permanente des membres du Comité des rémunérations et des nominations ; ▶ pour le déploiement des quatre initiatives de progrès du Groupe (Service au client, Simplification des modes de fonctionnement, Responsabilisation, Digitalisation), un très bon résultat sur les avancées réalisées, attesté par des niveaux de résultat mesurés sur différents indicateurs préétablis par le Comité. <p>Le Comité des rémunérations et des nominations a évalué en conséquence le niveau global d'atteinte des critères qualitatifs à hauteur de 48/150^{es} pour une valeur maximale de 50/150^{es}</p> <p>En conclusion de cette analyse pour la composante variable annuelle multicritères, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantifiables et qualitatifs au résultat arrondi de 100/150^{es} qui, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 10 003 512,44 €, et l'application de la grille d'évaluation prédéfinie par le Conseil, donne un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 900 316 € pour l'exercice 2016.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 b) Rémunération variable et 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 113 et 311)</p>

(1) Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, spécialement pour éviter (i) de fournir des indications sur la stratégie de la Compagnie qui peuvent être exploitées par les concurrents et (ii) de créer, le cas échéant, une confusion auprès des actionnaires avec les informations que la Compagnie communique aux investisseurs, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2016	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Cet intéressement a été présenté dans le communiqué de presse du Conseil de Surveillance mis en ligne le 27 mai 2016.</p> <p>Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2015/2016/2017.</p> <p>Le résultat de cette indexation sera modulé par le résultat de trois critères fixés par le Conseil de Surveillance et qui vont s'appliquer sur cette même période triennale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Évolution du cours de l'action Michelin ▶ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle (MEF) ▶ Évolution du résultat opérationnel ⁽¹⁾. <p>Ces critères sont les mêmes que les critères applicables au plan 2016 d'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe, auquel M. Senard n'a pas accès, orientés sur la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020.</p> <p>L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.</p> <p>Cet intéressement n'est pas à la charge de Michelin et serait, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.</p> <p>Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des Composantes Variables Annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2016/2017/2018 ; ▶ sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2018 à verser en 2019 après approbation des comptes de l'exercice 2018, sous réserve : <ul style="list-style-type: none"> – de l'existence de Tantièmes distribuables en 2019 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2018, et – dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères dues sur l'exercice 2018. <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'était dû au titre de l'exercice 2016.</p> <p>De même que pour les intéressements attribués en 2014 et en 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ la perte de la qualité d'Associé Commandité par le Président de la Gérance en raison d'une cessation de son mandat avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance (hors cas d'invalidité ou de décès), notamment pour cause de démission ou de révocation, aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement, ▶ M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur quatre ans. <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 b) Rémunération Variable, 4.3.2 c) Intéressement à long terme (tableau 1.3) et 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 113 et 310)</p>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2014 et due en 2017 au titre de l'exercice 2016	495 116	<p>L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 22 mai 2015 par 95,72 % des voix (6^e résolution).</p> <p>S'agissant d'un intéressement dont 2016 est le dernier exercice de calcul, le Comité des rémunérations et des nominations a constaté les résultats suivants des critères applicables :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40 : résultat de 22 % ▶ Taux annuel moyen de croissance des ventes nettes en valeur : résultat de 0 % ▶ Taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE) : résultat de 0 % <p>Sur la base de l'assiette, indexée à hauteur de 25,20 %, le Conseil a constaté que le montant dû au titre de cet intéressement est de 495 116 € bruts (avant retenue à la source applicable).</p> <p>Pour plus de détails, se reporter au Tableau n° 1.1 du chapitre 4.3.2 c) du Document de Référence 2016 (page 114)</p> <p>Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu et de conserver ces actions pendant une période allant au-delà la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur quatre ans.</p>
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	<p>Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions</p> <p>Absence d'attribution d'actions de performance</p> <p>Absence d'autres attributions de titres</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	N/A	M. Senard ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	8 076	Véhicule de fonction

(1) Résultat opérationnel consolidé, en valeur, en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non récurrents, et pourront être réévalués en cas de survenance d'événements exceptionnels.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés⁽¹⁾

	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Senard peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.</p> <p>Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance décidées par le Conseil en 2014. Le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 f) Indemnité de départ contraint et 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 118 et 310)</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, M. Senard est soumis à un engagement de non-concurrence.</p> <p>La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement.</p> <p>Si la Société décidait d'appliquer cet engagement pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, elle devrait verser à M. Senard une indemnité maximale de 16 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par les sociétés du Groupe.</p> <p>Cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 g) Non-concurrence et 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 118 et 310)</p>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>La structure et les règles de fonctionnement du régime n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Cette description est conforme aux dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.</p> <p>M. Senard ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la MFPM, M. Senard a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).</p> <p>Ce régime, régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, et non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ; ▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ; ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ; ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ; ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ; ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur. <p>La rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM, d'un montant de 1 100 000 € pour l'exercice 2016.</p> <p>Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses fixées dans le décret précité du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 132 000 €. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32 %.</p> <p>La rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2016 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).</p>

(1) Contrairement au régime des sociétés anonymes, les dispositions relatives aux "engagements réglementés" prévus à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce ne sont pas applicables aux engagements pris par une société en commandite par actions au bénéfice de ses Gérants (le renvoi effectué par l'article L. 226-10 à ces articles constituant un renvoi au seul régime des conventions réglementées).

De plus, l'article L. 226-10-1, prévoyant l'obligation pour le Président du Conseil de Surveillance d'établir un rapport joint sous le contrôle des Commissaires aux Comptes, confirme que le régime spécifique des S.A. sur les "engagements réglementés" ne s'applique pas aux S.C.A. car le contenu du rapport joint exclut explicitement les informations relatives aux "principes et règles concernant les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux", informations obligatoires pour les S.A. suivant l'article L. 225-37 et L. 225-68. Cette différence de régime juridique n'a aucun effet (i) sur les règles de diffusion au public des informations sur les montants et mécanismes relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Société, ni (ii) sur l'application, adaptée au contexte, des recommandations du Code AFEP/MEDEF.

4.3.4 MONTANTS ALLOUÉS À M. MICHEL ROLLIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La Direction et le Conseil de Surveillance de Michelin ont choisi d'appliquer la nouvelle recommandation du Code AFEP/MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs. Ainsi, en complément des chiffres présentés au chapitre 4.3.1 ci-dessus et des informations suivantes, les informations nécessaires à la consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus, attribués ou à attribuer au titre de l'exercice 2016 à M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, sont présentées, dans les conditions définies par le Code AFEP/MEDEF et son guide d'application, spécifiquement dans le chapitre 4.3.5 du présent Document de Référence.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes dues, attribuées ou à attribuer à M. Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif, en application de la politique de rémunération décrite dans le rapport du Conseil de Surveillance exposé dans le chapitre 10.2.1.2 du Document de Référence 2016.

4.3.5 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. MICHEL ROLLIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 19 MAI 2017 ⁽¹⁾

La Société applique la recommandation du Code AFEP/MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle du dirigeant mandataire social non exécutif.

Suivant la recommandation proposée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé de la répartition du montant global des jetons de présence et recommande aux actionnaires d'émettre un avis favorable à l'occasion de cette consultation sur la rémunération globale due ou attribuée à M. Rollier au titre de l'exercice 2016.

4.3.4 a) Jetons de présence

En 2016, M. Rollier a perçu au titre de l'exercice 2015 un montant total de jetons de présence de 68 000 €.

Au titre de l'exercice 2016, sur la base de la nouvelle enveloppe approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 et de la politique de répartition et de versement décidée par le Conseil de Surveillance en 2016, un montant total de jetons de présence de 90 000 € est dû à M. Rollier au titre de l'exercice 2016, à percevoir en 2017.

4.3.4 b) Autres éléments de rémunération

Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à M. Rollier au titre de l'exercice 2016.

Ces éléments de rémunération seront donc présentés aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 19 mai 2017 (7^e résolution).

L'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés par le Code AFEP/MEDEF et figurant dans les chapitres 4.3.1 c) et 4.3.4 du Document de Référence 2016.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	N/A	Absence de rémunération fixe.
Rémunération variable annuelle	N/A	Absence de rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	Absence de rémunération variable pluriannuelle en numéraire.
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Absence d'attribution d'actions de performance Absence d'autres attributions de titres
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	90 000	Montant annuel global alloué en contrepartie de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance et de membre du Comité des rémunérations et des nominations. Le taux d'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil et du Comité dont il est membre a été de 100 % en 2016. Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.4 a) Jetons de présence et 10.2.1.2 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 122 et 313)
Valorisation des avantages de toute nature	N/A	Absence d'avantages

(1) §26 du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, dans leurs versions respectives de novembre 2016 et décembre 2016, accessibles sur les sites www.afep.com et www.medef.com.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	N/A	Absence d'engagement.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Absence d'engagement.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Absence d'engagement.

4.3.6 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PERÇUE EN 2016

TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS EN 2016 (TABLEAU 3 – NOMENCLATURE CODE AFEP/MEDEF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés en 2016 (au titre de 2015)	Montants versés en 2015 (au titre de 2014)
Olivier Bazil		
Jetons de présence	53 000	53 000
Autres rémunérations	0	0
Pat Cox		
Jetons de présence	46 000	46 000
Autres rémunérations	0	0
Barbara Dalibard		
Jetons de présence	40 250 ⁽¹⁾	36 000
Autres rémunérations	0	0
Anne-Sophie de La Bigne		
Jetons de présence	46 000	46 000
Autres rémunérations	0	0
Jean-Pierre Duprieu		
Jetons de présence	46 000	43 240
Autres rémunérations	0	0
Aruna Jayanthi (nommée le 22 mai 2015)		
Jetons de présence	21 000 ⁽¹⁾	0
Autres rémunérations	0	0
Monique Leroux (cooptée le 1^{er} octobre 2015)		
Jetons de présence	9 000 ⁽¹⁾	0
Autres rémunérations	0	0
Laurence Parisot (démission le 24 juillet 2015)		
Jetons de présence	31 000 ⁽¹⁾	53 000
Autres rémunérations	0	0
Cyrille Poughon		
Jetons de présence	36 000	14 400 ⁽¹⁾
Autres rémunérations	0	0
Michel Rollier		
Jetons de présence	68 000	68 000
Autres rémunérations	0	0
TOTAL	396 250	365 640

(1) Somme réduite prorata temporis en raison d'une présence partielle pendant cet exercice.

4.3.7 MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe ont perçu en 2016 une rémunération brute globale de 10 389 271 € (dont 3 382 704 € au titre de la part variable 2015, versée au cours du premier semestre 2016) contre 10 329 303 € en 2015 (dont 2 085 012 € au titre de la part variable 2014, versée au cours du premier semestre 2015).

Ils ne perçoivent pas de jetons de présence à raison de mandats détenus dans des sociétés du Groupe.

4.4 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2016

/ Conseil de Surveillance

Aruna Jayanthi

Achat, le 21 mars 2016, de 200 actions au prix unitaire de 89,78 €.

Monique Leroux

Achat, le 18 février 2016, de 400 actions au prix unitaire de 85,33 €.

Achat, le 5 août 2016, de 300 actions au prix unitaire de 92,90 €.

Cyrille Poughon

Souscription, le 15 novembre 2016, de 10 actions dont 5 au prix unitaire de 76,38 € et 5 au titre d'un abondement dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié.

/ Société SAGES

(Associé Commandité non Gérant)

Achat, le 21 juin 2016, de 20 132 actions au prix unitaire de 88,97 €.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par le Président de la Gérance, la SAGES et les membres du Conseil de Surveillance ou leurs proches sur les actions de la Société au cours de l'exercice écoulé.

4.5 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

4.5.1 COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

4.5.1 a) Composition – Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Nous vous rappelons qu'en vertu des dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de dix au plus, nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans⁽¹⁾ et choisis exclusivement parmi les actionnaires.

La limite d'âge des membres est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux deux tiers des membres en fonction.

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé des neuf membres désignés ci-dessous avec leurs principales fonctions actuelles, en conformité avec l'article L. 226-4-1 du Code de commerce introduit par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle :

- ▶ **M. Olivier Bazil**, Administrateur de Legrand⁽²⁾ et de Vallourec⁽²⁾ ;
- ▶ **M. Pat Cox**, Président de la Fondation Jean Monnet pour l'Europe, Coordinateur européen du projet d'infrastructure de transport Corridor Scandinave-Méditerranéen, ancien Président du Parlement européen et ancien député national irlandais ;
- ▶ **Mme Barbara Dalibard**, *Chief Executive Officer* de SITA⁽³⁾ ;
- ▶ **Mme Anne-Sophie de La Bigne**, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group⁽²⁾ ;
- ▶ **M. Jean-Pierre Duprieu**, Administrateur du groupe Korian⁽²⁾, ancien Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide⁽²⁾ ;
- ▶ **Mme Aruna Jayanthi**, *Chief Executive Officer* de Capgemini India ;
- ▶ **Mme Monique Leroux**, Présidente de l'Alliance Coopérative Internationale, ancienne Présidente et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins ;
- ▶ **M. Cyrille Poughon**, Référent "Qualité de Vie au Travail" dans la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin ;
- ▶ **M. Michel Rollier**, Président du Conseil de Surveillance, Président de la Plateforme de la Filière Automobile et membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF.

En synthèse, la diversité d'expériences et d'origines du Conseil se traduit en 2016 par :

- ▶ une représentation féminine au Conseil à hauteur de 45 % ;
- ▶ un taux de 78 % de membres indépendants ;
- ▶ une part de 34 % de membres de nationalité étrangère.

4.5.1 b) Compte rendu de l'activité générale du Conseil au cours de l'exercice 2016

/ Activité générale

Lors des séances des 11 février et 22 juillet, le Conseil a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2015 et des comptes semestriels 2016. Il a également pris connaissance des éléments de communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

Le Conseil a également examiné les sujets suivants, présentés par la Gérance ou par des responsables opérationnels :

- ▶ l'analyse des informations financières trimestrielles et des résultats semestriels et annuels à l'aide des tableaux de bord, et l'examen des communiqués de presse correspondants, et un échange sur les dialogues organisés avec les investisseurs ;
- ▶ le processus de planification et les hypothèses de budget ;
- ▶ le compte rendu des travaux du Comité d'Audit ;
- ▶ la politique d'allocation des capitaux vis-à-vis des actionnaires ;
- ▶ la préparation de la communication prévue pour la journée investisseurs organisée le 6 juin 2016 ;
- ▶ l'échéance des mandats des Commissaires aux Comptes ;
- ▶ le contrôle interne et la gestion des risques de l'Entreprise, ainsi que le rapport du Président du Conseil sur ces sujets et sur les travaux du Conseil ;
- ▶ la revue du plan stratégique général et ses déclinaisons pour chaque grande entité opérationnelle ;
- ▶ l'analyse de la concurrence ;

(1) Cinq ans pour les nominations effectuées avant 2009 ; la durée pouvant être réduite à deux ans ou trois ans afin de procéder, le cas échéant, à un réajustement optimal des mandats.

(2) Société cotée.

(3) Depuis juillet 2016.

- ▶ l'examen des projets de croissance externe ;
- ▶ le déploiement des activités digitales ;
- ▶ le projet de simplification de l'organisation et du fonctionnement du Groupe ;
- ▶ les projets de restructurations industrielles ;
- ▶ le compte rendu des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations ;
- ▶ l'examen de la composition du Conseil et de ses comités, notamment la candidature de trois membres au Conseil de Surveillance ;
- ▶ l'analyse annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil ;
- ▶ la revue annuelle de l'évaluation du fonctionnement du Conseil, avec l'analyse externe réalisée ;
- ▶ le plan de succession de la Gérance ;
- ▶ l'examen des politiques de rémunérations ;
- ▶ la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Une partie des séances du Conseil s'est tenue hors la présence du Président de la Gérance ou de représentants de la Direction.

En outre, une réunion des membres indépendants du Conseil s'est tenue en "executive session".

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a souhaité continuer la démarche engagée en 2015 en donnant au membre salarié du Conseil la possibilité d'observer, dans une stricte neutralité, les conditions du dialogue social au sein du Groupe, afin de contribuer à l'éclairage des débats du Conseil.

Ainsi, durant l'exercice 2016, M. Cyrille Poughon, membre salarié du Conseil, s'est rendu au Brésil, aux États-Unis d'Amérique, en Thaïlande et en Europe (Italie et Hongrie). Ses observations et synthèses des enjeux et opportunités identifiés auprès des équipes rencontrées, ont été présentées en séance du Conseil.

En outre, la Société a décidé, en conformité avec les dispositions légales, de maintenir dans sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, une représentation des salariés par la présence au Conseil de Surveillance de cette filiale d'un membre désigné par son Comité Central d'Entreprise.

/ Assiduité

Le Conseil s'est réuni à six reprises en 2016 (11 février, 21 avril, 19/20 mai, 22 juillet, 4 octobre et 1^{er} décembre). Le taux global de participation, tenant également compte des réunions des Comités, a été de 97,7 %.

Les taux de participation individuelle des membres aux réunions du Conseil et des Comités sont détaillés dans le tableau suivant :

Membres du Conseil	Participation aux réunions de l'exercice 2016		
	Conseil (6 réunions)	Comité d'Audit (4 réunions)	Comité des Rémunérations et des Nominations (4 réunions)
Olivier Bazil	6/6	4/4	N/A
Pat Cox	6/6	N/A	3/4
Barbara Dalibard	6/6	N/A	4/4
Anne-Sophie de La Bigne	6/6	4/4	N/A
Jean-Pierre Duprieu	6/6	4/4	N/A
Aruna Jayanthi	6/6	N/A	N/A
Monique Leroux	5/6	N/A	N/A
Cyrille Poughon	6/6	N/A	N/A
Michel Rollier	6/6	N/A	4/4

N/A : non applicable.

/ Formation des membres

Dans le cadre de la politique de formation des membres du Conseil, la Société a continué de mettre en œuvre le programme de connaissance de l'Entreprise dédié aux membres du Conseil. Ce programme a permis à tous les membres du Conseil de découvrir ou de redécouvrir très concrètement les activités du Groupe.

Les deux membres nommés au Conseil en 2015 ont bénéficié en 2016 d'un programme spécifique de connaissance et de découverte de l'entreprise, et en particulier de son activité industrielle.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a tenu une de ses réunions en 2016 à Urbalad, le nouveau Campus RDI (recherche, développement, industrialisation) de Michelin récemment inauguré au centre de technologie de Ladoux, à Clermont-Ferrand.

Pendant une demi-journée, les membres du Conseil de Surveillance ont visité le nouveau Campus et se sont vu présenter par le Directeur Groupe de la R&D le cadre de l'innovation chez Michelin ainsi qu'une synthèse d'importants projets en développement à divers niveaux de maturité.

En outre, la Société a organisé en 2016 pour le Conseil de Surveillance un séminaire de deux jours en Chine.

Une demi-journée a été consacrée à une revue stratégique des investissements, de l'implantation commerciale et industrielle et des priorités du Groupe dans ce pays.

L'autre journée a été dédiée à une visite approfondie d'un des sites industriels majeurs du Groupe. À cette occasion, les membres du Conseil se sont rendus dans différents ateliers spécialisés en charge de la production de pneumatiques (tourisme camionnette, poids lourd) ou de produits semi-finis. Ils ont pu ainsi mieux comprendre à la fois les procédés de fabrication et l'organisation et le fonctionnement de ces ateliers. En outre, ils ont pris connaissance des excellents résultats de cette usine en termes de qualité et de productivité.

Ces présentations thématiques, tout comme celles réalisées tout au long de l'année pendant les séances du Conseil par les membres de la Direction et par leurs collaborateurs, ont été très appréciées par les membres du Conseil en leur permettant de compléter leurs connaissances des enjeux du groupe Michelin.

/ Évolution de la composition du Conseil et du Collège des Commissaires aux Comptes en 2016

Une part significative de l'activité du Conseil a été consacrée aux échéances de mandat.

Le Comité des Rémunérations a examiné les candidatures de Mme Anne-Sophie de La Bigne, de M. Jean-Pierre Duprieu et de Mme Monique Leroux, membres du Conseil de Surveillance. Le Comité d'Audit a examiné la candidature des Commissaires aux Comptes et de leur suppléant.

Les Associés Commandités ne sont pas intervenus dans le processus de nomination des membres du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes.

Renouvellements de mandat et cooptation

Mme Anne-Sophie de La Bigne et M. Jean-Pierre Duprieu ont fait part aux autres membres du Conseil de leur souhait d'être candidat au renouvellement de leur mandat.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a tenu compte des principaux critères d'appréciation d'un candidat relatifs à sa compétence, son expérience, son indépendance, sa disponibilité (absence de cumul excessif de mandats) et la volonté de promouvoir une diversité d'origine et de culture.

Le Conseil de Surveillance a examiné la situation individuelle de ces deux membres, et notamment :

- ▶ l'opportunité de leur nomination ou renouvellement ;
- ▶ la compétence et l'expérience qu'ils apportent aux travaux du Conseil ;
- ▶ leur disponibilité réelle et leur implication dans les travaux du Conseil et de ses Comités ;
- ▶ leur situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- ▶ leur contribution à la diversité de la composition du Conseil, au regard de la répartition entre hommes et femmes et de leur origine culturelle.

Membre du Conseil et de son Comité d'Audit depuis 2013, Anne-Sophie de La Bigne, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group ⁽¹⁾, est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante car :

- ▶ elle n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ elle n'est pas salariée de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- ▶ elle n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ elle n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ elle n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité ;
- ▶ elle n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ elle n'est pas actionnaire ou dirigeante de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin.

Le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour quatre ans à la lumière des critères indiqués ci-dessus.

Le Conseil a notamment considéré :

- ▶ sa contribution aux réflexions et aux travaux du Conseil sur la stratégie générale du Groupe ;
- ▶ sa connaissance des politiques industrielles, tant en France qu'à l'étranger ;
- ▶ son point de vue extérieur au secteur d'activité de Michelin.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressée s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de Mme Anne-Sophie de La Bigne pour une durée de quatre années, qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016.

Membre du Conseil et de son Comité d'Audit depuis 2013, M. Jean-Pierre Duprieu, Administrateur du groupe Korian et ancien Directeur Général Adjoint ⁽¹⁾ du groupe Air Liquide ⁽²⁾, est considéré par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante car :

- ▶ il n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ il n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- ▶ il n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ il n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ il n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ il n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- ▶ il n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour quatre ans à la lumière des critères indiqués ci-dessus.

- ▶ sa contribution aux travaux du Conseil et du Comité d'Audit ;
- ▶ son assiduité et sa disponibilité ;
- ▶ sa très bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ sa participation aux débats ;
- ▶ son expérience du monde industriel ;
- ▶ sa connaissance des marchés internationaux et notamment asiatiques.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M. Jean-Pierre Duprieu pour une durée de quatre années, qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016.

Membre du Conseil depuis le 1^{er} octobre 2015, Monique Leroux, Présidente de l'Alliance Coopérative Internationale et ancienne Présidente et chef de la direction ⁽²⁾ du Mouvement des caisses Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada ⁽¹⁾ est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante lors de la dernière revue du Conseil car :

- ▶ elle n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ elle n'est pas salariée de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;

(1) Société cotée.

(2) Jusqu'en 2016.

- ▶ elle n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ elle n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ elle n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ elle n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- ▶ elle n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Mme Leroux fait bénéficier le Groupe d'une expérience acquise dans une des principales institutions financières américaines dont elle en a piloté une croissance dynamique, tout en faisant de ce Groupe la cinquième institution financière la plus solide du monde.

Sa participation à de nombreuses instances internationales lui confère en outre une solide connaissance des marchés mondiaux.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressée s'abstenant, de recommander la ratification du mandat de Mme Monique Leroux pour une durée de deux années, soit jusqu'au terme du mandat de Mme Laurence Parisot qu'elle a remplacé. Cette cooptation a été approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016.

Nomination des Commissaires aux Comptes

- ▶ Le Comité d'Audit a examiné lors de plusieurs séances, sur la base des travaux et présentations effectués par la Direction Financière du Groupe, la question liée à l'échéance des mandats des Commissaires aux Comptes arrivés à expiration à l'issue de l'Assemblée générale 2016.
- ▶ Le Comité d'Audit a pu constater que grâce à un appel d'offres très complet effectué en 2009, les coûts de commissariat aux comptes du Groupe figuraient parmi les moins élevés du CAC 40.
- ▶ La qualité des travaux des deux cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés a été considérée comme satisfaisante, et les honoraires pour les autres prestations rendues par les réseaux de ces cabinets ont constitué une part tout à fait limitée.
- ▶ Le Comité a approuvé une approche d'amélioration continue qui vise à mieux organiser les interventions des cabinets et leurs interactions avec la Société et ses filiales, plutôt qu'une remise en cause du choix opéré en 2010.
- ▶ Sur la base des nouvelles optimisations proposées par les deux cabinets, le Comité d'Audit a recommandé à l'Assemblée générale de renouveler les mandats du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, du cabinet Deloitte & Associés, du cabinet B.E.A.S. comme suppléant de Deloitte & Associés, et de nommer M. Jean-Baptiste Deschryver comme Commissaire aux Comptes suppléant du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit en remplacement de M. Pierre Coll, à la demande du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit ; l'ensemble de ces mandats ayant une durée de six ans.
- ▶ Ces nominations ont été approuvées par l'Assemblée générale du 13 mai 2016.

/ Préparation des échéances de mandat et recommandations pour l'Assemblée 2017

Le Conseil a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations d'examiner les échéances de mandat de membres du Conseil de Surveillance.

Les diligences et les recommandations effectuées par le Comité sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale 2017 (chapitre 10.2.2.1. du Document de Référence 2016).

/ Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêt

Le Conseil a choisi de se référer intégralement aux critères définis par le Code AFEP/MEDEF pour apprécier l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾.

Lors d'une première phase, le Comité contrôle que chacun des membres du Conseil, a formellement déclaré, en relation avec les dispositions et les obligations d'abstention prévues dans le Règlement Intérieur du Conseil :

- ▶ n'avoir aucun lien familial proche avec l'un des autres déclarants ;
- ▶ n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'aucune condamnation pour fraude, ne pas avoir été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, ne pas avoir fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou ne pas avoir été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- ▶ ne pas être lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales ;
- ▶ ne pas avoir été sélectionné en tant que mandataire social en vertu d'arrangements ou d'accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres ;
- ▶ ne pas avoir connaissance de restriction à la cession, dans un certain laps de temps, de sa participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention du délit d'initié ;
- ▶ ne pas avoir connaissance de conflit d'intérêt potentiel entre ses devoirs de mandataire social à l'égard de la Société, et ses intérêts privés et/ou autres devoirs.

Le cas échéant, le Comité vérifie les éventuelles notifications portées à la connaissance du Conseil par l'un des membres.

Dans une deuxième étape, pour compléter les déclarations et constatations précédemment effectuées, le Comité :

- ▶ vérifie qu'aucun membre n'a été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ examine la durée écoulée du mandat des membres du Conseil depuis leur première nomination, et notamment si elle est égale ou supérieure à douze ans ;
- ▶ vérifie qu'aucun membre n'a perçu de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute autre rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

(1) Lorsque le Comité a examiné la situation d'indépendance d'un membre du Conseil également membre du Comité des Rémunérations et des Nominations, ce membre n'a participé ni aux échanges et à l'analyse du Comité, ni à la décision du Conseil le concernant.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

En outre, le Comité examine si les membres du Conseil :

- ▶ sont ou non salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société la contrôlant, le cas échéant, ou d'une société que la Société consolide, ou s'ils l'ont été au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ sont ou non dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ▶ sont ou non client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

Dans une troisième étape le Comité analyse la situation des membres du Conseil susceptibles d'avoir des relations d'affaires individuelles et significatives avec la Société ou d'être associés à des sociétés pouvant avoir de telles relations d'affaires significatives avec la Société.

Le Comité étudie au préalable la nature des fonctions exercées par le membre du Conseil dans l'entreprise concernée, et notamment s'il s'agit d'un poste non exécutif, comme par exemple des fonctions d'administrateur, ou de membre d'un Conseil de Surveillance, si la personne est qualifiée d'indépendante par cette entreprise, et s'il existe des mandats dits croisés avec un membre exécutif de la Société.

En cas de fonctions exécutives ou de direction, le Comité examine quelle en est la nature et quel en est le périmètre, et si l'entreprise est un concurrent, un client ou un fournisseur significatif de la Société pour estimer si cette position peut présenter un risque de conflit d'intérêt entre cette entreprise et la Société.

Dans les situations jugées nécessaires par le Comité, il analyse alors les situations individuelles sur la base (i) du type de relation existant entre la Société et l'entreprise concernée, et (ii) d'une synthèse du montant des flux financiers entre la Société et ladite entreprise, en considérant différents seuils de matérialité selon le type de relation (niveau de chiffre d'affaires au regard du chiffre d'affaires consolidé, niveau des achats) ⁽¹⁾.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué cette revue en 2016 et a proposé ses conclusions en la matière au Conseil, qui en a débattu et les a adoptées. La synthèse de cette revue est la suivante.

Le Comité a examiné la situation de Mme **Anne-Sophie de La Bigne** au regard de la société Airbus Group dont elle est Vice-Président, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France. Le Comité a constaté que Mme Anne-Sophie de La Bigne (i) n'occupe pas, dans cette entreprise, des fonctions exécutives en matière d'achat ou de vente de produits ou de services, et (ii) intervient essentiellement sur le périmètre géographique de la France.

Le Comité a néanmoins souhaité étudier le niveau des relations commerciales entre Michelin et Airbus Group, certaines de ses filiales, pouvant acheter des produits et/ou services provenant de Michelin.

En raison de la structure même et des acteurs des marchés aéronautiques auxquels s'adresse Michelin, le Comité a examiné le chiffre d'affaires réalisé par Michelin en 2015 dans la vente de produits et de services, non seulement aux sociétés faisant partie d'Airbus Group, mais également aux clients de ces sociétés, qui sont propriétaires ou loueurs d'aéronefs. Ce chiffre d'affaires a ensuite été comparé au chiffre d'affaires consolidé de Michelin pour 2016.

Il ressort de cet examen que le chiffre d'affaires concerné représente nettement moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2016.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Anne-Sophie de La Bigne avec Michelin au titre de ses fonctions chez Airbus Group, comme dénuées de caractère significatif.

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et le groupe Capgemini, dont Mme **Aruna Jayanthi** est *Chief Executive Officer* de sa filiale indienne.

Le chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble du groupe Capgemini avec Michelin représente une très faible part des achats de services informatiques et des achats de consulting du Groupe, et ne constitue globalement pas une part significative du chiffre d'affaires de Capgemini.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Aruna Jayanthi avec Michelin au titre de ses fonctions chez Capgemini, comme dénuées de caractère significatif.

A titre prospectif, le Comité a également souhaité examiner dès maintenant la situation de M. **Pat Cox**, eu égard au changement des règles du Code AFEP/MEDEF sur la computation de la durée pour l'appréciation de l'indépendance d'un membre du Conseil. A ce sujet, le Comité, dont l'intéressé est membre et n'a pas participé aux conclusions, a considéré en conformité avec les règles précitées que M. Pat Cox ne pourra plus être qualifié d'indépendant à compter du 20 mai 2017, date à laquelle il aura atteint le seuil de 12 ans de durée effective de mandat.

M. **Cyrille Poughon**, élu par l'Assemblée générale du 16 mai 2014, est salarié de la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui est l'une des principales sociétés opérationnelles du Groupe et la plus importante filiale française. Malgré son indépendance d'esprit et son implication remarquée dans les réunions du Conseil, le Conseil a considéré que M. Poughon ne pouvait être considéré comme membre indépendant, en raison de l'obligation de loyauté inhérente à son contrat de travail.

Enfin, s'agissant de M. **Michel Rollier**, Président de la Plateforme de la filière automobile, le Comité des Rémunérations et des Nominations, dont l'intéressé est membre et n'a pas participé ni aux échanges ni aux conclusions, a estimé que M. Rollier, pour la raison liée à ses fonctions de dirigeant mandataire social de Michelin quittées depuis moins de cinq ans, devait être encore aujourd'hui considéré comme membre non indépendant du Conseil, mais que sa situation serait réexaminée à l'issue de ce délai.

Prenant connaissance de ces différentes analyses du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a en conclusion considéré lors de sa séance du 9 février 2017, que tous ses membres, à l'exception de MM. Michel Rollier et Cyrille Poughon, sont indépendants au sens des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF, soit près de 78 % des membres, chiffre nettement supérieur au quota de 50 % recommandé par le Code AFEP/MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

/ Évaluation du fonctionnement

En complément des échanges intervenus lors de plusieurs séances du Conseil en 2016, un point spécifique de l'ordre du jour de la séance du 9 février 2017 a été dédié à un débat sur le fonctionnement du Conseil.

Comme il avait été décidé en 2015 et indiqué à ce titre dans le rapport sur l'activité du Conseil pour cet exercice (cf. le Document de Référence 2015, page 120), le Conseil de Surveillance a confié

(1) Le Comité a tenu compte de l'évolution des fonctions de Mme Barbara Dalibard, de Mme Monique Leroux et de M. Jean-Pierre Duprieux, dont les nouvelles activités principales sont exercées dans des entités qui n'ont aucune relation d'affaires significative avec Michelin.

à un cabinet de conseil extérieur le soin de procéder à l'évaluation de son fonctionnement pris dans son ensemble et à l'évaluation de la contribution individuelle de chacun de ses membres.

Cette évaluation a été réalisée au cours du 4^e trimestre 2016 à partir d'une méthodologie bien établie, sur la base d'interviews individuelles des membres du Secrétaire du Conseil, du Président de la Gérance, et complétées par l'examen de tous les documents jugés et pertinents.

Concernant le Conseil dans son ensemble, les points suivants ont été examinés :

- ▶ les informations remises au Conseil ;
- ▶ la composition du Conseil ;
- ▶ les domaines de compétence et les méthodes de travail ;
- ▶ les relations du Conseil avec la Direction générale, les actionnaires et autres parties prenantes ;
- ▶ le rôle du Président du Conseil et des Présidents de Comités ;
- ▶ le rôle du Président de la Gérance.

Les conclusions de l'évaluation du fonctionnement du Conseil, après avoir été portées à la connaissance du Comité des Rémunérations et des Nominations, ont été présentées au Conseil par le représentant du cabinet mandaté lors de la séance du 9 février 2017.

Une restitution a également été effectuée auprès de chaque membre sur la perception de sa contribution individuelle aux travaux du Conseil.

Elles font apparaître que la dynamique et la performance du Conseil sont jugées très satisfaisantes et au niveau des meilleures pratiques de la place en matière de gouvernance vis-à-vis des autres grandes sociétés cotées, sans distinction de forme juridique (SA ou SCA).

Il apparaît en particulier que les sujets d'importance pour l'avenir du Groupe sont bien traités en Conseil.

Les principaux axes d'amélioration consisteraient :

- ▶ à élargir la présence de membres de l'équipe de direction lors des présentations au Conseil ;
- ▶ à approfondir les sujets ayant trait aux ressources humaines ; et
- ▶ à organiser plus régulièrement des réunions dédiées aux seuls membres indépendants, animées par un membre pouvant avoir des fonctions particulières.

4.5.1 c) Mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer"

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce et dans le respect des principes énoncés au paragraphe 25.1 du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, le Conseil de Surveillance de la Société considère qu'elle respecte les recommandations du Code AFEP/MEDEF après les quelques adaptations rendues nécessaires par sa nature de société en commandite par actions (S.C.A.), forme adoptée lors de sa création en 1863, à l'exception des recommandations suivantes ⁽¹⁾ :

Recommandation du Code	Explications
Approbation préalable par le Conseil d'Administration des opérations importantes ou significatives hors stratégie (n° 3.2)	Compte tenu de la forme sociale de la Société en commandite par actions, la recommandation prévue à l'article 4 du Code AFEP/MEDEF ne peut être appliquée en l'état. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée du dirigeant exécutif (Gérant Associé Commandité) ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre ce dirigeant et l'organe de surveillance. Il en résulte l'impossibilité pour le Conseil de Surveillance d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'entreprise. Cependant, la Compagnie, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a ainsi, depuis 2011, modifié ses statuts ⁽¹⁾ et adapté en conséquence le règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Aux termes du règlement intérieur, le Président de la Gérance présente préalablement au Conseil de Surveillance avant toute décision, les projets d'investissement, de nouveaux engagements, de cession d'actifs et d'opérations de croissance externe, dès lors qu'ils sont significatifs pour le Groupe. Le Conseil de Surveillance est donc obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires. Cette méthode répond à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.
Administrateur salarié membre du Comité des Rémunérations (n° 17.1)	La Compagnie a volontairement proposé à l'Assemblée générale 2014, qui l'a approuvé, l'élection d'un membre du Conseil de Surveillance, salarié d'une société du Groupe. Cependant, le Comité des Rémunérations et des Nominations ne comprend pas de membre représentant les salariés. Compte tenu du nombre restreint et de la situation actuelle d'indépendance des membres du Comité, la présence du membre salarié du Conseil de Surveillance au Comité aurait pour effet de réduire la proportion de membres indépendants à la moitié seulement des membres du Comité en lieu et place de la majorité requise par le Code AFEP/MEDEF.

(1) L'article 17 des statuts prévoit notamment que "(...) Le Conseil de Surveillance est informé conjointement et régulièrement de la situation de la Compagnie ainsi que des sujets significatifs dont la liste est précisée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Il rend compte à l'Assemblée générale de l'exercice de ses missions (...)".

(1) En raison de l'évolution des dispositions du Code AFEP/MEDEF, le point concernant le fonctionnement du Comité d'Audit a été supprimé de ce tableau (cf. l'organisation des travaux du Comité d'Audit, chapitre 4.2.2 b), page 106).

4.5.1 d) Travaux du Comité d'Audit

En raison de leur expérience significative acquise notamment au sein de la Direction Générale, de la Direction Financière ou de la Direction Stratégique de grandes entreprises, les trois membres du Comité présentent des compétences en matière financière ou comptable.

Le Comité d'Audit remplit notamment les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4° du Code de commerce.

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2016 (10 février, 20 avril, 21 juillet et 30 novembre). Le taux de participation a été de 100 %.

Lors de ses réunions, il a notamment entendu les personnes suivantes :

- ▶ le Directeur Financier du Groupe ;
- ▶ le Directeur des Affaires Comptables ;
- ▶ Le Directeur des Assurances ;
- ▶ le Directeur du Contrôle Interne et qualité ;
- ▶ le Responsable du contrôle de gestion Groupe ;
- ▶ le Directeur des Relations Investisseurs ;
- ▶ le Directeur du *Corporate Development* ;
- ▶ le Directeur de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques ;
- ▶ le Directeur Juridique du Groupe ;
- ▶ le Directeur de la Sécurité du Groupe ;
- ▶ le Directeur du programme Outil de Pilotage de l'Entreprise ;
- ▶ les deux Commissaires aux Comptes.

Son activité en 2016 a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- ▶ L'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2015. Le Comité d'Audit a particulièrement analysé la comptabilisation des acquisitions, la situation des avantages au personnel, les chiffres clés de l'année 2015, les événements significatifs de l'année 2015, les éléments significatifs de la formation du résultat, les principales évolutions du bilan, les principaux éléments du *cash flow* libre et les données clés des comptes annuels de la Société. Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission, au Comité en dehors de la présence de représentants de la Direction, et ont certifié les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2015 sans réserve ni observation pour les comptes annuels et pour les comptes consolidés.
- ▶ L'examen des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2016. Le Comité a essentiellement analysé les changements de méthodes comptables et de périmètre, le contenu des prévisions pour restructuration, le *cash flow* libre et le niveau du besoin de fonds de roulement. Dans le cadre de leur intervention, les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission et émis un rapport d'examen limité sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2016 sans réserve, ni observation. Ils ont également présenté leur programme d'audit pour l'exercice 2016.
- ▶ Le processus de la Communication Financière du Groupe. Le Directeur des Relations Investisseurs a présenté cette activité, la politique de guidance du Groupe et les caractéristiques de l'action Michelin.
- ▶ La Politique assurance du Groupe. Le Directeur des Assurances a présenté le réseau Assurances du Groupe, la structure des programmes et la politique de couverture.

- ▶ La maîtrise des risques et le programme d'audit interne. Le Directeur de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des risques a présenté la cartographie des risques, en détaillant les actions réalisées sur plusieurs risques significatifs, l'organisation et les actions en cours de l'activité d'Audit interne.
- ▶ La gestion du risque éthique. Le Directeur Juridique du Groupe a exposé les règles, l'organisation et les procédures d'alerte et de contrôle interne mises en place ainsi qu'un état de la situation.
- ▶ La maîtrise du risque Sécurité. Le Directeur de la Sécurité Groupe a présenté la politique et les mesures de protection du personnel, des actifs physiques ainsi que des informations et des projets considérés comme sensibles.
- ▶ La situation des avantages au personnel (*Benefits*). Le Directeur Financier du Groupe a exposé les éléments clés de la maîtrise du risque sur les actifs en portefeuille.
- ▶ Le processus d'intégration et M&A. Le Directeur du *Corporate Development* a présenté l'organisation et le déroulement de ces activités.
- ▶ La revue du programme Outil de Pilotage de l'Entreprise. Le Directeur de ce programme en a rappelé au Comité les objectifs, l'état d'avancement à jour et le suivi du budget.
- ▶ La nouvelle réglementation européenne sur l'audit légal. Le Directeur des Affaires Comptables et le Responsable Juridique Corporate ont exposé ces règles et leurs conséquences sur le fonctionnement du Comité d'Audit et dans les relations entre les Commissaires aux Comptes, la Société et le Comité d'Audit.
- ▶ Échéance des mandats des Commissaires aux Comptes. Le Comité d'Audit a examiné lors de plusieurs séances, sur la base des travaux et présentations effectués par la Direction Financière du Groupe, la question liée à l'échéance des mandats des Commissaires aux Comptes à l'issue de l'Assemblée générale 2016. Le Comité a émis une recommandation sur le choix proposé à l'Assemblée générale du 13 mai 2016.
- ▶ La revue du contrôle interne. Le Directeur du Contrôle Interne a exposé aux membres du Comité les processus, les méthodes et les résultats de cette démarche.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 11 février, 21 avril et 22 juillet 2016, et du 9 février 2017.

4.5.1 e) Travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2016 (29 janvier, 21 avril, 19 juillet, 4 novembre). Le taux de participation a été de 91,7 %.

L'activité du Comité a plus particulièrement porté sur les points suivants.

/ Évaluation du fonctionnement du Conseil

Le Comité a examiné le fonctionnement du Conseil réalisée par un cabinet extérieur (cf. la description détaillée de cette évaluation dans le chapitre 4.5.1 b).

/ Examen de la rémunération du Président de la Gérance

Début 2016, le Comité a analysé et a soumis au Conseil, pour proposition et accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), ses conclusions relatives aux résultats des critères de performance applicables aux éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au Président de la Gérance au titre de l'exercice 2015.

Cette rémunération a été présentée à l'Assemblée générale du 13 mai 2016 et a été approuvée par les actionnaires à 97,39 % des voix (6^e résolution).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé à l'accord de l'Associé Commandité non Gérant les éléments de rémunération variable du Président de la Gérance pour l'exercice 2016.

Début 2017, le Comité a analysé les différentes composantes de cette rémunération et a constaté le résultat des critères de performance applicables.

Après accord de l'Associé Commandité non Gérant, le Conseil a préparé et a recommandé les éléments à soumettre à l'Assemblée générale du 19 mai 2017 (consultation sur la rémunération due ou attribuée au Président de la Gérance (seul dirigeant mandataire social exécutif) au titre de l'exercice 2016, 6^e résolution) ⁽¹⁾.

Le Comité, en accord avec les Associés Commandités, a également confirmé la politique de rémunération du Président de la Gérance, avec des adaptations en matière d'intéressement à long terme, notamment afin d'aligner les critères de performance sur les critères d'attribution des actions de performance aux salariés.

/ Examen de la rémunération du Président du Conseil de Surveillance

Sur la base de la réévaluation de l'enveloppe des jetons de présence approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016, le Conseil a examiné le montant attribué à son Président et a préparé et recommandé les éléments à soumettre à l'Assemblée générale du 19 mai 2017 (consultation sur la rémunération due ou attribuée au Président du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2016, 7^e résolution) ⁽²⁾.

/ Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêts

Le Comité a réalisé sa revue annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil, en examinant en particulier le caractère significatif ou non d'éventuelles relations d'affaires entretenues entre les membres du Conseil et Michelin ⁽³⁾.

/ Plan de succession de la Gérance

Le Comité a analysé les revues d'évaluation des personnes-clés effectuées par la Direction et par un cabinet extérieur, avec lesquels il a eu des échanges de qualité et a pu apprécier pleinement le plan de succession de la Gérance.

Le Comité a estimé ainsi qu'un très bon résultat avait été atteint dans la réalisation de ce plan de succession, qui constituait un des objectifs qualitatifs de la rémunération 2016 du Président de la Gérance.

/ Recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 13 mai 2016 et du 19 mai 2017

À la demande du Conseil, le Comité a étudié les projets de nominations de membres du Conseil liés aux échéances de mandat.

La description détaillée des travaux et des recommandations du Comité au Conseil figurent dans le rapport du Président du Conseil (chapitre 4.5.1 b) du présent document) et, pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 19 mai 2017, dans le rapport du Conseil sur les projets de résolutions (cf. le chapitre 10.2.2.1 du présent document).

/ Politique de rémunération variable

Le Comité a examiné comme chaque année la situation et les évolutions de la politique de rémunération variable et l'attribution d'actions de performance.

4.5.2 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES

Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale sont mentionnées au chapitre 5.1.2 f) du Document de Référence sur l'exercice clos le 31 décembre 2016 et dans le "Guide de l'Actionnaire Individuel" accessibles sur le site Internet www.michelin.com (rubrique "Finance/Actionnaires individuels/Documents").

4.5.3 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LE GROUPE MICHELIN

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Président du Conseil de Surveillance a établi son rapport rendant compte des procédures de gestion des risques et de contrôle interne définies et mises en œuvre par le groupe Michelin.

Le présent rapport a été préparé sur la base des contributions de plusieurs Directions, notamment les Directions Groupe Finance, Juridique, Personnel, Qualité et Audit et Risques. Ce rapport a

été revu par le Président de la Gérance qui a validé son contenu. L'intégralité du rapport a, par la suite, été communiquée aux Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'Audit a examiné ce rapport, qui a ensuite été revu et approuvé par le Conseil de Surveillance le 9 février 2017, conformément à la loi du 3 juillet 2008.

(1) Cf. la description détaillée dans les chapitres 4.3.2 et 10.2.1.1 du Document de Référence 2016.

(2) Cf. la description détaillée dans les chapitres 4.3.4 et 10.2.1.2 du Document de Référence 2016.

(3) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le paragraphe 4.5.1 b).

Définition du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

/ Référentiel

Le Groupe s'appuie sur le cadre de référence et son guide d'application publiés initialement en janvier 2007, et mis à jour le 22 juillet 2010 par l'Autorité des marchés financiers (AMF), pour définir son référentiel de gestion des risques et de contrôle interne et structurer ainsi son approche. Conformément à la recommandation de l'AMF du 5 novembre 2013, le Groupe a souhaité présenter les différentes informations demandées selon le plan précisé dans le Cadre de Référence.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe et répondent à des objectifs, eux aussi, complémentaires.

/ Les objectifs des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

Objectifs du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques contribue à :

- ▶ créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- ▶ sécuriser la prise de décision et les processus au sein du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- ▶ favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe ;
- ▶ mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

Le dispositif de gestion des risques vise à identifier, à analyser et à traiter les principaux risques auxquels sont exposés le Groupe et ses filiales.

Les contrôles pour s'assurer de la mise en place et du bon fonctionnement du traitement des risques relèvent du contrôle interne.

La gestion des risques comprend ainsi un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, permettant de maintenir les risques à un niveau tolérable.

Le dispositif de gestion des risques comprend quatre étapes clés dans le cadre d'un processus itératif, intégré et optimisé.

1. Connaître ses risques : c'est le prérequis d'une bonne gestion des risques. Cette étape implique un travail d'identification de tout événement interne ou externe pouvant avoir un impact défavorable sur les objectifs, les résultats ou la réputation du Groupe. L'information est alors synthétisée sous la forme de cartographie, qui est déployée à plusieurs niveaux de l'organisation : une cartographie Groupe, ainsi qu'une cartographie par entité dont les Zones Géographiques et les Lignes Produits. Les cartographies sont mises à jour annuellement selon un processus établi.

La Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques encadre les processus de création et de mise à jour, et consolide l'ensemble des cartographies. Ces cartographies consolidées constituent l'outil de diagnostic des risques du Groupe. Elles facilitent l'identification des risques prioritaires nécessitant des plans d'action. Ces derniers sont de la responsabilité des entités opérationnelles sous l'animation du *Risk Manager*.

2. Décider l'ordre de priorité de traitement des risques : cette étape est destinée à arbitrer/décider en toute connaissance des priorités de traitement des risques au regard des ressources nécessaires, afin de mettre en œuvre la stratégie de gestion du risque.

À ce titre, le processus de gestion des risques est entièrement intégré au processus de pilotage du Groupe. Le plan stratégique du Groupe implique la réalisation d'un certain nombre de jalons clés que sont la réalisation d'un état des lieux préalable à la formalisation du plan stratégique, la déclinaison opérationnelle de ce plan au niveau des entités et la définition par ces entités des actions de progrès qu'elles envisagent de mettre en œuvre afin de garantir l'atteinte de leurs objectifs. Pour chacun de ces jalons, la dimension gestion des risques est prise en compte, qu'il s'agisse de l'appropriation de la cartographie des risques lors de la phase préliminaire de diagnostic, de la définition de moyens envisagés par les entités pour maîtriser les risques de leurs activités ou encore de la mise en œuvre des plans de traitement engagés.

3. Traiter ses risques : cette troisième étape vise à mettre en œuvre les moyens nécessaires au traitement des risques pour lesquels il a été décidé de mettre en place un plan d'action. Il peut s'agir de moyens de prévention, afin d'empêcher que le risque ne se produise, de moyens de protection afin de diminuer l'impact si le risque survenait, de moyens de transfert du risque vers des solutions assurantielles ou enfin de gestion de crise afin de s'organiser et de réagir au mieux si le risque une fois survenu, était de nature à générer des situations sensibles ou critiques.

4. Suivre et contrôler : le but de cette dernière étape est de s'assurer que le niveau d'exposition résiduel, après mise en œuvre des mesures de traitement, est conforme au niveau de risque toléré par le Groupe. Le pilotage comprend notamment un suivi des plans d'action initiés dans le cadre du traitement des risques, des indicateurs mesurant l'évolution des risques, ainsi qu'un dispositif de contrôle et le cas échéant d'alerte.

Objectifs du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- ▶ l'application des instructions et des orientations fixées par le Président de la Gérance et par le Comité Exécutif ;
- ▶ la conformité aux lois et règlements ;
- ▶ le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- ▶ la fiabilité des informations financières.

Le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de moyens, procédures, comportements et actions adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, qui :

- ▶ contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- ▶ doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques opérationnels significatifs, entre autres financiers ou juridiques.

De manière générale, le dispositif de maîtrise des risques a été conçu de manière à encourager une prise de risque consciente et partagée dans le cadre des valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique prônées par le Groupe.

/ Périmètre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Le Groupe veille à la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne au sein de ses différentes entités.

Le périmètre du dispositif à l'issue de l'exercice 2016 couvre la quasi-totalité des activités du Groupe. Il couvre l'ensemble des Zones Géographiques et des entités business (industrielles, commerciales et réseaux de distribution).

La gestion des risques s'applique à l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels, de réputation ou de conformité. Outre le lien permanent qui est fait entre la stratégie du Groupe et l'analyse des risques, la gestion des risques est prise en compte dans les processus de pilotage du Groupe :

- ▶ à horizon pluriannuel (plan stratégique à cinq ans) ;
- ▶ à horizon annuel (budget et prévision annuels).

En effet, les entités sont invitées à prendre en compte dans leur prévision à cinq ans les risques prioritaires qu'elles doivent traiter et à définir les ressources nécessaires.

Lors de la prévision annuelle, les entités décident des plans d'action de traitement, allouent les ressources, mettent en place et suivent tout au long de l'année l'avancement de ces plans d'action.

Concernant les sociétés nouvellement acquises, des modalités d'intégration progressive dans le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne ont été définies. Il n'y a pas aujourd'hui au sein du Groupe de filiales industrielles significatives non intégrées dans le dispositif général présenté dans ce rapport.

Pour un niveau de détail supplémentaire sur le périmètre de consolidation, vous pouvez vous reporter à l'Annexe aux états financiers consolidés, avec la liste des principales entités.

/ Articulation entre les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

L'articulation entre les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne au sein d'un dispositif global de maîtrise des risques est une préoccupation permanente des acteurs de cette démarche. Les synergies et les complémentarités font l'objet d'une évaluation annuelle visant à enrichir sans cesse la pertinence des actions menées par l'ensemble des entités concernées.

À titre d'exemple :

- ▶ le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également la mise en place de contrôles. Ces contrôles relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière des cartographies des risques ;
- ▶ le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- ▶ le plan d'audit s'appuie sur la cartographie des risques pour déterminer sur quels risques évaluer la qualité de maîtrise et apprécier la pertinence du contrôle interne mis en place.

/ Limites

Toutefois, un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et en aucun cas absolue, quant à la maîtrise globale des risques auxquels le Groupe est confronté et à la réalisation de ses objectifs. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse du jugement exercé lors des prises de décisions qui peut être défaillant, de la nécessité d'arbitrer entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement des risques avant la mise en place de contrôles, ou de dysfonctionnements qui peuvent survenir en raison d'une défaillance ou d'une erreur humaine.

En cohérence avec les objectifs fixés et présentés ci-avant, le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe repose sur les éléments structurants suivants :

- ▶ une organisation pérenne et optimisée ;
- ▶ une démarche de gestion globale des risques ;

- ▶ une mise en œuvre des objectifs de contrôle interne au travers d'activités de contrôle ; et
- ▶ un pilotage continu du dispositif via des actions de progrès visant à le renforcer.

Organisation des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

L'articulation des deux dispositifs est conditionnée par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment, la culture du risque et du contrôle propres au Groupe et ses valeurs éthiques.

/ Organisation

Le Groupe est organisé en Lignes Produits, chacune dédiée à un périmètre d'activité et dotée de moyens marketing, développement, production et commercialisation propres. Le Groupe s'appuie aussi sur des réseaux de distribution complets : distribution détail intégrée (Euromaster, TCi), franchisée (Tyreplus) et Internet (Blackcircles) ; distribution grossiste (Euromaster, Meyer Lissendorf, Ihle).

Les Lignes Produits s'appuient sur les Directions Groupe, en charge des fonctions support (Achats, Juridique, Personnel, Logistique, Finances...). Au niveau régional, la cohérence et la synergie du Groupe sont assurées au sein de structures implantées dans sept Zones Géographiques : Europe, Europe orientale, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Chine, Asie de l'Est et Australie, Afrique-Inde-Moyen-Orient.

/ Délégation de pouvoirs

Pour chacune de ces entités, le Groupe a défini leur mission, leur organisation, leur contribution aux décisions critiques, la mesure de leur performance et leurs échanges avec les autres entités.

Pour compléter cette organisation, le Groupe a formalisé les critères et les modalités applicables pour la nomination des mandataires sociaux des sociétés filiales et le renouvellement de leurs mandats ainsi que les conditions d'exercice et de délégation de leurs pouvoirs.

/ Valeurs du Groupe

Le Groupe est fortement attaché aux valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique. Elles sont exposées dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin, qui est largement diffusée à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe. Cette Charte indique la façon dont le Groupe entend mettre en pratique ses valeurs de respect des clients, des actionnaires, des personnes, de l'environnement et des faits.

Le Code d'Éthique complète la Charte Performance et Responsabilité Michelin.

Il définit les normes de comportement applicables aux activités du Groupe et expose certaines lignes directrices pour les décisions que les salariés peuvent être amenés à prendre sur divers sujets d'ordre éthique. Il fait l'objet d'une actualisation périodique.

Un Comité d'Éthique et de Conformité Groupe a été mis en place pour chaque Zone Géographique et chaque Domaine.

Les Comités d'Éthique et de Conformité Groupe et Zones se sont réunis régulièrement au cours de l'année 2016 afin d'assurer le déploiement continu du Code d'Éthique, d'identifier des éventuels manquements éthiques et, le cas échéant, de prendre toutes les mesures correctives utiles. Des lignes éthiques ont été mises en place dans presque tous les pays où le Groupe est présent (elles concourent, parmi d'autres procédures, à la révélation d'éventuels manquements éthiques). Des audits et contrôles ont également été effectués au cours de l'exercice 2016 sur divers thèmes éthiques.

/ Normes et procédures internes encadrant les activités

Un manuel de gouvernance interne a été publié en juillet 2010 afin de permettre aux salariés de mieux répondre aux exigences de réactivité attendues pour un pilotage resserré du Groupe.

Ce manuel précise en particulier :

- ▶ le rôle et les responsabilités des entités ;
- ▶ les modes de fonctionnement prévus ainsi que les instances de gouvernance prévues ;
- ▶ les comportements attendus des responsables en accord avec les valeurs de l'Entreprise.

Outre le Document de Référence, un Rapport d'Activité et de Développement Durable fait le bilan annuel des activités et résultats du Groupe sur l'exercice écoulé et de la démarche Performance et Responsabilité Michelin.

/ Les acteurs du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

De manière à simplifier la lecture et la compréhension de l'action des différents acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne, ces derniers sont présentés conformément au modèle des trois lignes de maîtrise.

Instances de gouvernance

Au-dessus des trois lignes de maîtrise se situent les organes de décision du Groupe qui jouent un rôle majeur dans la gouvernance de ces dispositifs.

La gouvernance du dispositif de maîtrise des risques est donc assurée à plusieurs niveaux :

- 1. Le Comité d'Audit** est composé de trois membres du Conseil de Surveillance, représentant des actionnaires du Groupe. Il se réunit plusieurs fois par an afin d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 traduisant en droit français la 8^e directive européenne. À ce titre, le Groupe s'assure de prendre en compte toutes les remarques du Comité d'Audit sur ce sujet. Vous pouvez vous reporter en page 107 du rapport pour la description des principales missions du Comité d'Audit.
- 2. Le Président de la Gérance et le Comité Exécutif du Groupe** se réunissent régulièrement dans le cadre du pilotage de l'Entreprise pour assurer une gouvernance des risques. À ce titre, ils valident la cartographie des risques Groupe, établissent la politique de risque, définissent les priorités de traitement des risques, arbitrent les ressources nécessaires et s'assurent de l'avancement des plans d'action relatifs aux risques prioritaires.
- 3. Les Comités des Risques entités/zones.** Des Comités de Risques se mettent progressivement en place dans les entités. Lorsqu'ils existent, ils se réunissent deux à trois fois par an et assurent un suivi des risques principaux de leur périmètre.

Première ligne de maîtrise : le management, l'ensemble du personnel et les Directions opérationnelles

L'ensemble des collaborateurs du Groupe contribue à enrichir le dispositif de contrôle interne de leur expertise respective. Ils sont, par ailleurs, également chargés de sa mise en œuvre et du suivi de son application. Les managers des Zones Géographiques et des sociétés ainsi que tous les *Process Owners* des principaux Processus du Groupe sont impliqués.

Les entités opérationnelles (Lignes Produits, Unités Opérationnelles Tactiques, Zones Géographiques), gèrent les risques au quotidien.

Elles sont, entre autres, responsables de l'identification et de la maîtrise des risques de leur entité, dans le respect des règles et des prescriptions définies par les entités fonctionnelles. Elles mettent en œuvre les moyens de traitement nécessaires, couvrant la prévention, la protection et les plans de continuité opérationnels. Elles s'appuient sur leur contrôle interne pour gérer leurs risques opérationnels. Leur responsabilité englobe à la fois :

- ▶ les mesures destinées à prévenir la réalisation des risques ;
- ▶ les mesures destinées à protéger les personnes, les équipements, les biens pour atténuer les conséquences de la réalisation éventuelle d'un risque ;
- ▶ les plans concourant à la continuité des opérations en cas de dysfonctionnement majeur.

Les *Risk Managers* entités, présents dans toutes les entités opérationnelles du Groupe, animent, déploient et pilotent la démarche de gestion des risques dans leurs entités. Ils font partie du réseau *Risk Management* et ils sont aidés dans cette mission par la Direction de la Maîtrise des Risques au sein de la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques qui les accompagnent dans toutes les étapes du processus.

Les managers du Groupe disposent des outils de pilotage de leurs activités, leur permettant de détecter d'éventuelles anomalies de leurs dispositifs de contrôle interne. À cela s'ajoutent des revues internes aux entités qu'elles font réaliser par leurs experts métier.

Des mécanismes très rigoureux sont en place pour recueillir les réclamations en provenance des clients ayant trait à la qualité du produit, les analyser et leur apporter une réponse adaptée.

Deuxième ligne de maîtrise : les Directions fonctionnelles

Les entités fonctionnelles (Directions Groupe, Centres de Technologies), analysent les risques à l'échelle du Groupe. Ces entités proposent aussi les règles à suivre pour traiter les risques et estiment les moyens à mettre en œuvre pour les actions de prévention et de protection, suivent l'évolution du risque et contrôlent la bonne application de leurs prescriptions.

Chaque Direction fonctionnelle possède un *Risk Manager* qui fait également partie du réseau *Risk Management*. Il anime, déploie et pilote la démarche de gestion des risques au sein de son entité. Ces *Risk Managers* sont aussi aidés dans cette mission par la Direction de la Maîtrise des Risques au sein de la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques qui les accompagnent dans toutes les étapes du processus.

Dans le prolongement de cette démarche, une Direction du contrôle interne au sein de la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques s'assure de la cohérence du dispositif de contrôle interne par l'animation d'un réseau de responsables du contrôle interne dans chaque Direction Groupe. Ces derniers formalisent les manuels de contrôle interne qui décrivent les risques majeurs existant dans le processus ou cycle, les objectifs de contrôle correspondants, les activités de contrôle et les tests associés, qui permettent de répondre à l'objectif et donc de réduire le risque énoncé. Ces référentiels sont actualisés périodiquement, en incorporant, notamment, les meilleures pratiques opérationnelles des processus et les évolutions normatives et réglementaires. Ces référentiels de contrôle sont ensuite mis en œuvre de manière opérationnelle aux différents niveaux de l'organisation. Dans le cadre du Système Qualité Michelin, les processus de l'entreprise sont décrits ; des procédures et instructions fixent les responsabilités de chacun et précisent les modes opératoires et les contrôles associés.

Par ailleurs, dans le cadre de ce système, des évaluations sont organisées pour vérifier la conformité aux normes qualité du Groupe, qui s'inspirent très largement des normes internationales en la matière. À ces évaluations internes, s'ajoutent les certifications attribuées par des organismes externes.

Enfin, le système prévoit des revues de Direction périodiques pour évaluer l'efficacité et l'efficacité du dispositif et ainsi en déduire des axes de progrès.

Troisième ligne de maîtrise : l'Audit Interne

La Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques est un organe indépendant des opérations, rattaché directement au Président de la Gérance et composé d'une équipe réalisant des audits dans tous les pays du Groupe. Elle effectue des évaluations régulières du contrôle interne et s'assure de la maîtrise des risques relatifs aux treize familles de risque suivies par le Groupe. Son périmètre d'action couvre l'intégralité des processus et des entités du Groupe.

La Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques anime la démarche de la gestion des risques. Elle définit la méthodologie, organise son déploiement, développe la culture du risque au sein du Groupe. Elle s'assure que les risques les plus importants pour le Groupe sont mis sous contrôle par les entités concernées. Elle suit l'avancement des plans d'action relatifs à ces risques prioritaires. Elle s'assure également de la qualité de la maîtrise des risques par la réalisation de missions d'audit.

Elle anime, par ailleurs, les séances "gestion des risques" du Comité Exécutif du Groupe au cours desquelles les risques les plus importants identifiés par la cartographie sont examinés et le suivi d'un certain nombre de ces risques est effectué.

Ainsi, la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques, réalise de manière régulière des évaluations de la maîtrise des risques.

Un premier type de mission vise à analyser en profondeur un risque en vue d'élaborer des recommandations permettant la réduction de l'exposition du Groupe à ce risque.

Un deuxième type consiste à s'assurer de la correcte mise en œuvre des actions recommandées et à mesurer la réduction du risque suite à la mise en place de ces actions. Pour ce faire, la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques a développé et mis en place un processus pour s'assurer que les plans d'actions nécessaires pour le traitement des risques prioritaires ont les caractéristiques nécessaires pour assurer une baisse du risque associé (couverture, pertinence, faisabilité, pilotage). Elle a aussi défini des indicateurs pour évaluer la maîtrise des risques. Ceux-ci ont été déployés dans les entités du Groupe.

Un troisième type de mission permet d'évaluer la qualité du dispositif du contrôle interne sur une famille de risques spécifique.

Des synthèses périodiques des résultats des missions et de la mise en œuvre des recommandations sont présentées aux divers niveaux de la hiérarchie, au Président de la Gérance et, enfin, au Comité d'Audit.

Autres acteurs externes

Le Groupe bénéficie également d'expertises externes qui contribuent à l'amélioration continue du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne existant.

Parmi ces derniers, on note les travaux des auditeurs externes Groupe et locaux. Ils remettent leurs recommandations en matière de contrôle interne aux responsables comptables et financiers ainsi qu'aux

contrôleurs internes dans les pays qui sont chargés de les mettre en place. Leurs conclusions annuelles sont également remontées au niveau des contrôleurs internes et des auditeurs internes du Groupe, pour consolidation et pour restitution au Groupe.

On peut également mentionner le rôle joué par différents organismes certificateurs dont les travaux contribuent au renforcement du dispositif actuel.

/ La mise en œuvre du dispositif

Les objectifs du Groupe sont définis par le Président de la Gérance. Ils concernent non seulement la performance économique mais aussi les domaines dans lesquels le Groupe vise à atteindre un degré particulier d'excellence, tels que le management des personnes, la qualité, l'innovation, les conditions de travail et l'environnement.

Ces objectifs généraux, actualisés et communiqués tous les ans aux différentes entités, précisent les grandes orientations qui sont ensuite déclinées en orientations stratégiques à cinq ans et en cibles de prévisions annuelles par toutes les entités telles que décrites ci-dessus. Ces cibles comportent une partie activité ainsi qu'une partie progrès qui vise à augmenter la performance et la qualité du service rendu.

Les objectifs tiennent compte des performances passées, d'un diagnostic approfondi ainsi que de l'évolution de l'environnement.

L'analyse des risques liés aux activités fait partie intégrante du processus d'élaboration des plans qui prévoit une identification des facteurs clés de succès et une analyse de sensibilité des principales hypothèses pour l'atteinte des objectifs. Les risques stratégiques sont spécifiquement traités au cours de cette démarche.

Au-delà des risques stratégiques, le Groupe veille également à la maîtrise de ses risques opérationnels. Ceux-ci ont été classés en treize familles distinctes :

- ▶ manquement à l'éthique ;
- ▶ santé et sécurité des personnes ;
- ▶ environnement ;
- ▶ sécurité et performance des produits et des services ;
- ▶ comptable et financier ;
- ▶ non-continuité des activités ;
- ▶ rupture d'approvisionnement ;
- ▶ sécurité des biens ;
- ▶ fuite des savoirs et des savoir-faire ;
- ▶ social et gestion des personnes ;
- ▶ juridique et fiscal ;
- ▶ systèmes et technologies d'information ;
- ▶ pilotage des grands projets.

Mise en œuvre des objectifs de gestion des risques et de contrôle interne relatifs au processus d'établissement de l'information comptable et financière

Parmi les différents objectifs du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, nous nous focaliserons dans cette partie sur les différentes activités de maîtrise relatives au processus d'élaboration de l'information comptable et financière.

/ Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

Le Président de la Gérance est responsable de la publication d'une information financière et comptable fiable. Pour ce faire, il s'appuie en particulier sur les départements comptables, les services de consolidation, de contrôle de gestion et de la communication financière.

Au sein de l'organisation du Groupe, les équipes comptables dépendent principalement des Zones Géographiques, tandis que les contrôleurs de gestion sont essentiellement rattachés aux Lignes Produits.

Des comptes consolidés sont établis mensuellement dans des conditions similaires à celles de la clôture de fin d'exercice.

Les procédures de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable fiable sont définies au niveau du Groupe et sont mises en place au niveau local. Elles comprennent notamment des prises d'inventaires physiques (aussi bien pour les actifs immobilisés que pour les stocks), une séparation des tâches et des réconciliations avec des sources d'information indépendantes.

L'homogénéité des principes comptables est assurée par une équipe dédiée qui est responsable du suivi des évolutions des normes, de la tenue à jour d'une documentation de référence comptable applicable à l'ensemble des filiales du Groupe ainsi que du suivi des questions émanant de ces dernières.

Les données de comptabilité générale et de gestion sont reçues en même temps des filiales. Les systèmes vérifient la cohérence des principaux agrégats (chiffre d'affaires, résultat opérationnel...). Les données de comptabilité générale sont contrôlées pour en vérifier la cohérence, puis consolidées afin de produire les états financiers du Groupe.

Toutes les variations mensuelles dans les états financiers consolidés sont analysées. Les écarts entre les données cibles de prévisions et les données réelles, tirés des informations de gestion, sont examinés en détail tous les mois par le Comité Exécutif du Groupe et les Lignes Produits.

À chaque clôture semestrielle et annuelle, les Directeurs de Zones Géographiques certifient par écrit qu'à leur connaissance, les comptes des sociétés de leur zone reflètent correctement les activités qu'elles exercent. Cette attestation reprend explicitement un certain nombre de points dont le non-respect (textes réglementaires, dispositions contractuelles) ou la survenance (litiges, fraudes) pourrait affecter les états financiers de manière significative.

La Direction des Relations Investisseurs, partie intégrante de la Direction Groupe Finance, est en charge de concevoir et diffuser l'ensemble de la communication financière du Groupe à destination des marchés financiers. Cette communication se fait selon trois vecteurs principaux :

- ▶ le Document de Référence et le Rapport d'Activité et de Développement Durable ;
- ▶ les communiqués à caractère financier ;
- ▶ les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et investisseurs.

La conception du Document de Référence et du Rapport d'Activité et de Développement Durable est coordonnée par la Direction des Relations Investisseurs et validée par le Président de la Gérance, avec une forte contribution de la Direction Groupe Juridique et des équipes de la démarche Performance et Responsabilité Michelin. Leur rédaction fait appel à de nombreux intervenants, experts dans leur domaine, contribuant à la richesse et à la qualité des informations données.

Les communiqués à caractère financier sont rédigés par la Directrice des Relations Investisseurs ; ceux relatifs aux annonces de résultats sont également revus par le Conseil de Surveillance.

Les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et les investisseurs sont directement élaborés par la Direction des Relations Investisseurs sous le contrôle de la Direction Groupe Finance.

/ Pilotage du contrôle interne comptable et financier

Les managers du Groupe peuvent, au travers des outils de pilotage de leurs activités, détecter d'éventuelles anomalies de leurs dispositifs de contrôle interne. À cela s'ajoutent des revues internes aux entités réalisées par leurs experts métier.

Les informations issues des systèmes de gestion sont analysées par les équipes de contrôle de gestion et diffusées auprès des managers concernés qui disposent ainsi de tableaux de bord pour gérer leurs activités. Un tableau de bord existe également pour le Comité Exécutif du Groupe afin de lui rendre compte de l'activité mensuelle du Groupe. Trimestriellement, les résultats sont également présentés au Conseil de Surveillance, sous un format adapté. La Direction Groupe Finance assure la pertinence et la cohérence de ces données de gestion.

La Direction Groupe Systèmes d'Information a la charge de piloter la politique des systèmes d'information et des moyens informatiques.

Des procédures de contrôle interne, incorporées au Système Qualité, définissent les règles en matière d'accès et de protection des informations, de développement des applications, d'organisation et de séparation des fonctions entre développement, industrialisation et production.

/ Démarches récurrentes d'évaluation du processus d'élaboration de l'information comptable et financière

Les autoévaluations

Le contrôle interne sur le risque comptable et financier est rattaché à la Direction Groupe Finance afin de pérenniser les travaux de mise en conformité avec la loi de Sécurité Financière. Ce département est chargé de l'ensemble de l'animation du contrôle interne et du pilotage des travaux sur le "contrôle interne financier", afin de fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des informations financières et la sauvegarde des actifs du Groupe.

Il mène les travaux de définitions des standards de contrôle interne, coordonne et met en place les outils informatiques et fonctionnels de gestion du dispositif.

Il assiste le réseau des contrôleurs internes, réparti dans les Zones Géographiques et les principaux domaines d'activité, dans la mise en œuvre de ce dispositif.

Il a un rôle :

- ▶ d'homogénéisation et de formation aux meilleures pratiques de contrôle interne des correspondants des zones ;
- ▶ d'actualisation permanente des risques clés par processus ;
- ▶ de définition des points de contrôle majeurs, avec les propriétaires des processus concernés ;
- ▶ de rédaction des référentiels et manuels de contrôle et de tests de contrôle interne ;
- ▶ d'animation des responsables des zones et domaines concernés ;
- ▶ de structuration du réseau ;

- ▶ d'interface avec les autres acteurs des processus impliqués (propriétaires de processus, gestion du risque, audit interne, audit externe...);
- ▶ de conseils lors de la mise en place de projets, de programmes de transformation.

Un système mondial de suivi de l'ensemble du dispositif de contrôle interne financier a ainsi été mis en place et déployé depuis 2009. Cette application capitalise sur les référentiels et les principes établis dans les phases précédentes qui ont démarré dès 2004. Ce modèle continuera à se déployer soit en termes de couverture de processus, soit en termes de couverture d'entités juridiques.

Le périmètre de réalisation de ce dispositif d'auto-évaluation concerne seize processus qui sont les suivants :

- ▶ les achats (de la commande au paiement du fournisseur) ;
- ▶ les ventes (de la commande passée par le client au règlement) ;
- ▶ la gestion des stocks ;
- ▶ la valorisation des stocks ;
- ▶ le financement du Groupe et la gestion des risques financiers ;
- ▶ la gestion des échanges intragroupe (application des prix de transfert, éliminations des soldes intragroupe) ;
- ▶ le recensement des engagements ;
- ▶ la gestion et l'administration des systèmes d'information ;
- ▶ la clôture des comptes ;
- ▶ la gestion des projets et des immobilisations ;
- ▶ les impôts et taxes ;
- ▶ la gestion des ressources humaines (rémunération, avantages aux personnels et déplacements) ;
- ▶ la consolidation des comptes ;
- ▶ la communication financière ;
- ▶ les fusions/acquisitions/désinvestissements ;
- ▶ le traitement des affaires douanières (couverture du processus de gestion douanière du Groupe, traitement des imports/exports, supervision des transitaires, organisation des pouvoirs et délégations, documentation douanière, etc.).

Les activités de contrôle clés de tous les processus doivent être auto-évaluées et complétées chaque année par tous les opérationnels concernés au sein des sociétés rentrant dans le cadre du dispositif.

Les revues des contrôleurs internes

Les activités de contrôle clés de tous les processus doivent être testées dans tous les sites au minimum une fois tous les quatre ans. Une fréquence plus courte peut être adoptée, si nécessaire.

Les tests réalisés par le réseau des contrôleurs internes sont partagés avec les auditeurs externes des différentes sociétés du Groupe, afin que ces derniers capitalisent sur ces travaux et renforcent leurs propres diligences d'audit externe.

Les plans d'action

Un plan d'action doit être établi pour répondre aux axes de progrès identifiés, dans chacune des sociétés, mis en œuvre par les équipes opérationnelles.

Plus généralement, cette action s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue des processus, prenant également en compte les travaux des audits externes et internes. Il est à noter que ce dispositif d'autoévaluation et de tests porte sur les cinq composantes clés du dispositif de contrôle interne.

L'horizon de résolution des plans d'action est en général de deux ans pour 80 % des non-conformités (hors problématiques liées aux systèmes d'information qui nécessitent des durées et des ressources plus importantes).

Les résultats de l'évaluation du contrôle interne financier

Les Directeurs des Zones Géographiques ainsi que les propriétaires de processus sont responsabilisés sur la conformité de leur contrôle interne, à travers la fixation d'objectifs annuels.

Les résultats de l'évaluation du contrôle interne financier et la mise en œuvre de ces plans d'action sont suivis par les différentes hiérarchies concernées. Ils sont consolidés au niveau du Groupe.

Le résultat de ces travaux est périodiquement présenté au Comité Financier de la Direction Groupe Finance et aux responsables des processus et domaines ainsi qu'aux Zones Géographiques concernées.

Par ailleurs, le Comité d'Audit informe le Conseil de Surveillance, au fur et à mesure, de l'état d'avancement et des résultats de cette démarche d'évaluation.

Risques financiers liés aux effets du changement climatique et stratégie bas-carbone

Dans le cadre de sa réponse au *Carbon Disclosure Project*, Michelin rend publique une identification des risques liés au changement climatique sur ses activités. Les dérèglements susceptibles d'avoir des conséquences sur les milieux naturels n'ont pas été identifiés aujourd'hui comme des risques substantiels : les éventuels problèmes d'approvisionnement en caoutchouc synthétique ou substances chimiques sont couverts par des plans de continuité des activités. Le durcissement des contraintes réglementaires n'est pas non plus considéré à ce jour comme un risque substantiel. Le Groupe considère les évolutions réglementaires davantage comme une opportunité qu'un risque. Suffisamment anticipées, elles permettent d'orienter les investissements sur le long terme.

Actions menées pour le renforcement du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

/ Focus sur les principaux travaux réalisés en 2016

En 2016, la cartographie des risques a été mise à jour. Certaines évaluations de risques ont été revues suite aux conclusions des audits réalisés, aux résultats des plans d'action et à quelques changements de contexte.

Le Président de la Gérance et le Comité Exécutif du Groupe se sont réunis quatre fois en 2016 dans le cadre du pilotage du Groupe pour assurer une gouvernance des risques. À ce titre, ils se sont assurés de l'avancement des plans d'action relatifs aux risques prioritaires identifiés lors de la cartographie. Ils ont pu ainsi constater que les différentes actions de prévention, de protection et de contrôle mises en œuvre avaient diminué l'exposition du Groupe face à ces risques prioritaires. Ils ont également pris les décisions visant à équilibrer les investissements et la politique de risques.

Des campagnes de sensibilisation à la prévention de la fraude, auprès de l'ensemble des personnels concernés, ainsi qu'un renforcement des mesures anti-fraude ont été poursuivis en 2016. Elles ont consisté, entre autres, dans le renforcement de la gestion des accès aux systèmes d'information, notamment au regard des règles de séparation des tâches, et dans la mise en place d'outils d'analyse exhaustive des données et des transactions dans les ERP.

Le nouveau dispositif de gestion de crise a été déployé dans les Zones Géographiques. Il a permis de mettre en œuvre un processus de gestion de crise plus performant et homogène dans l'ensemble du Groupe. Des simulations de crise ont été menées tant au sein des Directions que dans les usines pour se familiariser avec les méthodologies et les outils permettant de faire face à une crise. Les simulations étaient adaptées aux spécificités de chaque Zone Géographique. Par ailleurs, l'offre de formation pour les *Risk Managers* a été complétée par la création et la prestation de modules supplémentaires, afin de renforcer la professionnalisation des membres du réseau de *Risk Management*.

En 2016, un manuel de contrôle interne lié à l'extension du Contrôle Interne aux familles de risques autres que comptables et financiers a été déployé. Il consolide toutes les activités de contrôles clés des processus et des risques opérationnels majeurs du Groupe. Il a servi de référence pour lancer les premières campagnes d'auto-évaluations et de tests. Un plan de conduite du changement a été animé par la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques, avec un plan de communication interne et des outils adaptés pour accompagner l'appropriation du contrôle interne par les parties prenantes. Le système d'information pour le contrôle interne a été remplacé par un système plus performant. Il couvrira à terme l'ensemble des entités concernées. Ce système permettra une meilleure intégration du modèle de gestion du Contrôle Interne (Bibliothèques de contrôles, Organisations, Annuaires, Campagnes d'auto-évaluations, campagnes de tests et couverture des non-conformités par des plans d'action). Tous les acteurs verront leurs accès facilités. Toutes les informations seront consolidables plus rapidement.

/ Perspectives 2017 dans le cadre de la démarche d'amélioration continue

En 2017, le dispositif de gestion des risques sera renforcé. La Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques entend renforcer une culture du risque dans l'ensemble du Groupe. L'objectif est de responsabiliser et professionnaliser tous les salariés afin d'en faire des acteurs majeurs de la maîtrise des risques du Groupe. Une charte devrait ainsi être adoptée. Elle sera accompagnée d'un plan de communication et de modules de formation pour tous les salariés. La mission des *Risk Managers* fera l'objet d'une auto-évaluation qui permettra de vérifier la bonne application des prescriptions afin d'identifier et de partager les bonnes pratiques en matière de management des risques.

Une famille des risques géopolitiques viendra compléter la cartographie des risques du Groupe. Les cartographies des risques des entités opérationnelles (dont les Zones Géographiques) seront quant à elles revues, afin d'en renforcer la cohérence avec la cartographie des risques Groupe.

En matière de gestion de crise, un "*serious game*" élaboré en 2016 sera mis à disposition de toutes les équipes de direction du Groupe. Ce "*serious game*" qui repose sur un scénario de multiples crises en usine permettra à ces équipes de vivre diverses situations de crises en fonction du rôle qu'elles choisiront de jouer. Il a vocation à former les équipes entre deux simulations de crise. Par ailleurs, de nouvelles simulations seront organisées, en 2017, sur les sites prioritaires tels que les sièges sociaux et les sites sensibles.

En 2017, un manuel de contrôle interne unique intégrant tous les processus et les familles de risques du Groupe sera diffusé aux parties prenantes du contrôle interne. Sur la base des premiers résultats de conformité, un tableau de bord géré par la Direction Groupe de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques permettra de consolider un reporting Groupe et par Zones Géographiques. Ce reporting permettra d'identifier les actions de progrès nécessaires. Il appartiendra aux Directions et Zones Géographiques de déployer les plans d'actions adaptés pour améliorer leur niveau de conformité. Les campagnes d'auto-évaluations et de tests 2017 se feront grâce au nouveau système d'information. Des formations "digitales" accompagneront ces campagnes.

Dans une démarche de progrès continu, les Directions Groupe veilleront à intégrer d'autres risques opérationnels en fonction des besoins de leurs activités. Elles identifieront, le cas échéant, les possibilités d'automatiser certains contrôles clefs.

4.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

(Exercice clos le 31 décembre 2016)

Aux Actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin et en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président du Conseil de surveillance (« le Président ») de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ▶ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- ▶ d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

/ Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- ▶ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- ▶ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ▶ déterminer si les déficiences majeures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président, établi en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

/ Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président comporte les autres informations requises à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 13 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bulle

Deloitte & Associés

Pascale Chastaing-Doblin

5

MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES

5.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	142
5.1.1	Informations générales	142
5.1.2	Acte constitutif et statuts	142
5.2	DONNÉES BOURSIÈRES	143
5.2.1	L'action Michelin	143
5.2.2	Données boursières détaillées	144
5.2.3	Données par action	145
5.2.4	Le capital et l'actionariat	145
5.3	RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	145
5.4	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	146
5.5	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL	146
5.5.1	Tableau d'évolution du capital	146
5.5.2	État des délégations de compétence et des autorisations en vigueur	147
5.5.3	Capital potentiel	150
5.5.4	Options de souscription ou d'achat d'actions	151
5.5.5	Actions de performance	153
5.5.6	Actionariat salarié	157
5.5.7	Informations relatives à un programme de rachat d'actions en cours	157
5.5.8	Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 19 mai 2017	158



5.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

5.1.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

Dénomination sociale

- ▶ Compagnie Générale des Établissements Michelin.

Registre du commerce et des sociétés

- ▶ 855 200 887 RCS Clermont-Ferrand.

Date de constitution et d'expiration

- ▶ Constituée le 15 juillet 1863 et venant à expiration le 31 décembre 2050, sauf dissolution anticipée ou prorogation prévues par les statuts.

Siège social

- ▶ 12, cours Sablon – Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme).
- ▶ Téléphone : + 33 (0)4 73 98 59 00.

Forme juridique/Législation applicable

- ▶ Société en commandite par actions régie par les articles L. 226-1 à L. 226-14 du Code de commerce.

Activité principale

- ▶ Gestion de filiales et de participations dans tous les pays.

5.1.2 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

Les statuts sont accessibles en intégralité en français et en anglais sur le site Internet de la Société www.michelin.com.

5.1.2 a) Associés Commandités (article 1^{er} des statuts)

- ▶ M. Jean-Dominique Senard (Président de la Gérance).
- ▶ La Société Auxiliaire de Gestion "SAGES" (870 200 466 RCS. Clermont-Ferrand), société par actions simplifiée présidée par M. Jacques de Chateaueux (voir la présentation et le rôle de cette société au chapitre 4.1.4 ci-dessus).

5.1.2 b) Objet social (article 2 des statuts)

- ▶ Toutes opérations et entreprises se rattachant directement ou indirectement à la production, la fabrication et la vente de caoutchouc, à tous les degrés de fabrication, sous toutes les formes et pour tous usages.
- ▶ Toutes opérations industrielles, commerciales et financières concernant notamment :
 - le pneumatique, ses composants et ses accessoires, et le caoutchouc manufacturé en général ;
 - la construction mécanique dans toutes ses applications et en particulier les véhicules automobiles et industriels, composants, pièces détachées et accessoires ;
 - la fabrication, la vente et l'utilisation de produits chimiques naturels ou synthétiques et de leurs dérivés, en particulier les différentes variétés d'élastomères, plastiques, fibres et résines, et généralement toutes activités et tous produits de l'industrie chimique se rapportant notamment aux produits et opérations ci-dessus visés ;
 - le dépôt, l'acquisition, l'exploitation, la cession ou la vente de tous droits de propriété incorporels, et notamment de brevets et accessoires, marques, procédés de fabrication se rapportant à l'objet social.

- ▶ Le tout directement, ainsi que par voie de participation, de création de sociétés nouvelles, de sociétés en participation, de groupements d'intérêt économique, d'apports, commandites, souscription, achat ou échange de titres ou de droits sociaux, dans toutes entreprises ayant des activités pouvant se rattacher aux objets précités, ou encore par voie de fusion ou autrement.
- ▶ Et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets ci-dessus spécifiés, ou à tous objets similaires ou connexes.

5.1.2 c) Gérance (article 10 des statuts)

La Société est administrée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques, Associés Commandités ou non et dirigée par un Président de la Gérance.

5.1.2 d) Exercice social (article 29 des statuts)

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

5.1.2 e) Répartition statutaire des bénéfices (article 30 des statuts)

Attribution aux Associés Commandités d'une somme égale à 12 % des bénéfices nets de l'exercice, après déduction de la distribution de bénéfices ou de réserves reçues des filiales Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) et Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM). Cette somme ne peut excéder 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, la différence éventuelle étant rapportée au bénéfice à affecter. Les bénéfices nets sont constitués des produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et des autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions jugés nécessaires. Le solde des bénéfices nets augmenté, le cas échéant, du report bénéficiaire constitue la part revenant aux actions.

Sur cette part, sera prélevée une somme facultative destinée, sur la proposition du Président de la Gérance, à créer ou augmenter un ou plusieurs fonds de réserve ou de prévoyance, sur lesquels les Associés Commandités n'auront plus aucun droit.

Le solde du bénéfice revenant aux actions, après le prélèvement ci-dessus, sera distribué aux actions.

5.1.2 f) Assemblées générales

/ Modes de convocation (article 21 des statuts)

Les convocations aux Assemblées générales d'actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

/ Conditions d'admission (articles 22 et 24 des statuts)

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions, à condition que ces actions aient été libérées des versements exigibles.

Ne peuvent prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels sur les registres de la Société trois jours au moins avant la date de cette Assemblée.

/ Conditions d'exercice du droit de vote – Droit de vote double (article 22 des statuts)

Les propriétaires (ou leurs mandataires) de toutes les actions entièrement libérées inscrites depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire disposent de deux voies par action, sans limitation.

En cas d'augmentation de capital, par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action qui fera l'objet d'un transfert pour toute autre cause.

/ Existence de seuils statutaires

Les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils.

5.2 DONNÉES BOURSIÈRES

5.2.1 L'ACTION MICHELIN

Cotée sur NYSE Euronext Paris

- ▶ Compartiment A ;
- ▶ Service à Règlement Différé (SRD) ;
- ▶ Code ISIN : FR 0000121261 ;
- ▶ Valeur nominale : 2 € ;
- ▶ Unité de transaction : 1.

Capitalisation boursière

- ▶ 19,033 milliards € au 31 décembre 2016.

Moyenne des échanges quotidiens

- ▶ 554 262 actions depuis le 1^{er} janvier 2016.

Indices

Michelin entre dans la composition de deux grands indices de performance boursière :

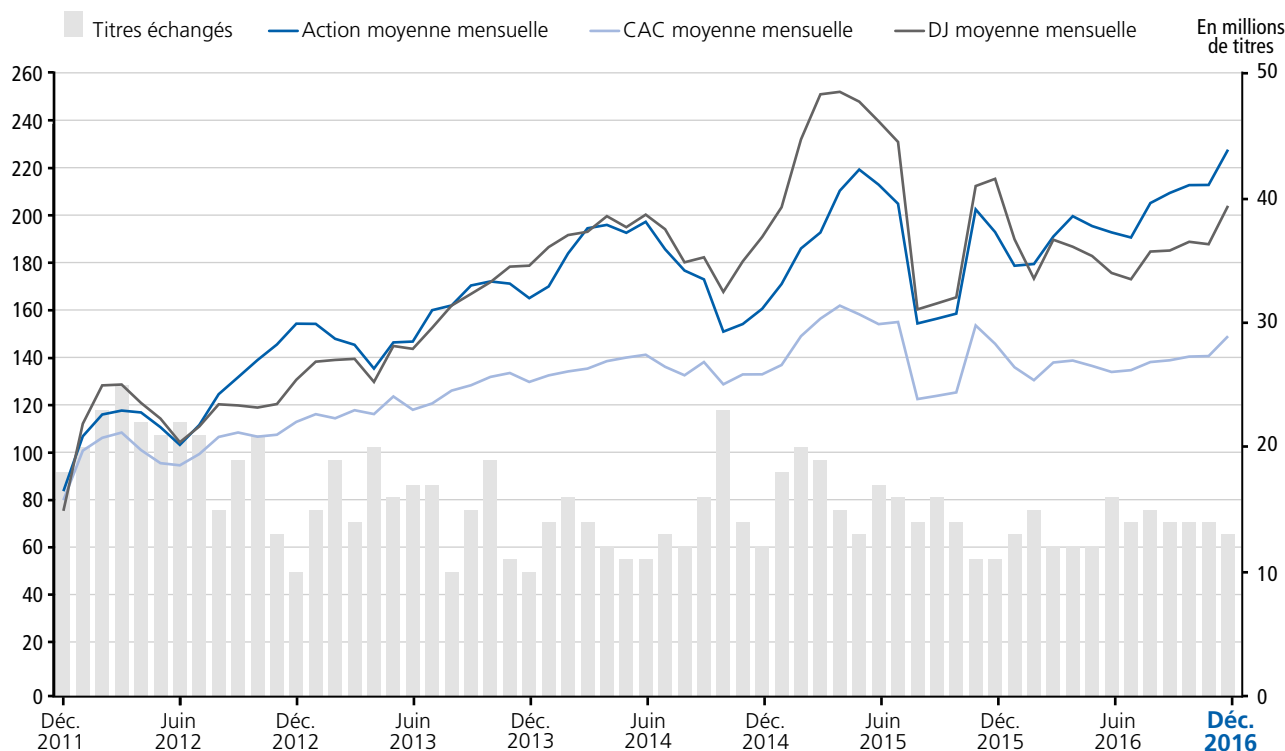
- ▶ CAC 40 : 1,83 % de l'indice au 31 décembre 2016 ;
- ▶ Euronext 100 : 0,81 % de l'indice au 31 décembre 2016.

Michelin figure aussi dans les principaux indices éthiques :

- ▶ DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) Stoxx pour l'Europe et DJSI World pour le monde ;
- ▶ ESI (*Ethibel Sustainability Index*) Europe.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION MICHELIN

(clôture au 31 décembre 2016)



5.2.2 DONNÉES BOURSIÈRES DÉTAILLÉES

Cours de l'action (en €)	2016	2015	2014	2013	2012
Plus haut	106,80	103,90	94,33	84,71	72,58
Plus bas	77,40	71,60	65,10	57,23	45,32
Ratio plus haut/plus bas	1,38	1,45	1,45	1,48	1,60
Dernier cours de la période	105,70	87,90	75,27	77,25	71,59
Moyenne des derniers cours de la période	91,97	90,26	82,10	72,28	57,15
Évolution sur la période	+ 20,3 %	+ 16,8 %	- 2,6 %	+ 7,9 %	+ 56,7 %
Évolution du CAC 40 sur la période	+ 4,9 %	+ 8,5 %	- 0,5 %	+ 18,0 %	+ 15,2 %
Capitalisation boursière (fin de période, en milliards €)	19,03	15,98	13,98	14,35	13,07
Moyenne des échanges quotidiens sur la période	554 262	719 709	662 063	719 464	913 167
Nombre moyen de titres composant le capital	182 122 667	185 960 394	185 954 390	184 901 269	181 099 501
Nombre d'actions échangées sur la période	142 445 218	184 245 619	168 826 055	183 463 371	233 770 814
Taux de rotation des actions	78 %	99 %	91 %	99 %	129 %

5.2.3 DONNÉES PAR ACTION

(en € sauf ratios)	2016	2015	2014	2013	2012
Actif net	59,1	52,5	51,3	49,8	46,6
Résultat de base	9,21	6,28	5,52	6,08	8,62
Résultat dilué ⁽¹⁾	9,03	6,19	5,45	5,98	8,41
PER	11,5	14,0	13,6	12,7	8,3
Dividende	3,25*	2,85	2,50	2,50	2,40
Taux de distribution	36,5 %	37,0 %	40,6 %	35,0 %	28,7 %
Rendement ⁽²⁾	3,1 %	3,2 %	3,3 %	3,2 %	3,4 %

(1) Résultat net par action après prise en compte, le cas échéant, des conséquences de l'exercice des droits liés aux éléments dilutifs sur le résultat et le nombre d'actions moyen de la période.

(2) Dividendecours de l'action au 31 décembre.

* Dividende 2016 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017.

La politique de dividende du Groupe vise à distribuer au moins 35 % du résultat net consolidé de l'exercice hors éléments non récurrents.

5.2.4 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Montant du capital au 31 décembre 2016 : 360 132 242 €.

	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015		
	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote
Actionnaires institutionnels français	5 023	22,7	25,4	3 183	21,4	24,1
Actionnaires institutionnels non résidents		63,1	61,4		63,0	60,8
Actionnaires individuels	109 410	12,1	10,6	119 307	13,8	12,7
Personnel – Plan d'épargne Groupe	79 284	2,1	2,6	69 068	1,8	2,4
TOTAL	193 717	180 066 121 ACTIONS*	241 849 548 DROITS DE VOTE	191 558	181 902 182 ACTIONS*	242 005 720 DROITS DE VOTES

* Entièrement libérées.

Les actions détenues depuis plus de quatre ans bénéficient d'un droit de vote double.

5.3 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

L'ensemble des actionnaires a accès à une information complète, transparente et claire, adaptée aux besoins de chacun.

Une très large variété de documents publics dont ceux diffusés au titre de l'information réglementée couvrent l'activité, la stratégie et l'information financière de l'Entreprise : communiqués de presse, Rapport d'Activité et de Développement Durable, Document de Référence, Rapport Financier Semestriel, Guide de l'actionnaire, Lettres aux actionnaires, statuts de la Société. Tous ces documents sont facilement accessibles sur le site Internet du Groupe www.michelin.com sous la rubrique "Finance", en français et en anglais, et sur demande auprès du service des Relations Investisseurs de Michelin.

En outre, Michelin a organisé en 2016 six réunions d'actionnaires individuels en province, à Annecy, Bordeaux, Cannes, Pau, Rouen, Strasbourg, ainsi qu'une réunion d'actionnaires à Paris en juin, animée par son Président. Enfin, des visites de sites ont été organisées pour des actionnaires individuels.

Parallèlement, près de 1 800 contacts ont eu lieu en 2016 avec les investisseurs institutionnels et analystes financiers.

Le Comité Consultatif des Actionnaires, créé en 2003, est composé d'un maximum de quatorze membres, dont deux sont des actionnaires salariés du Groupe. Le rôle de ce Comité est de contribuer, par ses avis et conseils, à l'amélioration de la communication en termes financiers et/ou en termes d'image entre Michelin et ses actionnaires individuels. Ce Comité s'est réuni deux fois en 2016 et a participé activement à l'Assemblée générale.

Chaque année, tous les actionnaires et les principaux conseils en vote (*Proxy solicitors*) sont informés de la date de l'Assemblée générale et des démarches à accomplir pour pouvoir voter.

Conformément aux statuts de la Société, les actions détenues depuis quatre ans au moins par le même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double.

5.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les informations financières historiques, les Documents de Référence, les Lettres aux actionnaires, les documents d'Assemblée (Avis de convocation, compte rendu de l'Assemblée), les statuts de la Société, et les éléments constituant "l'information réglementée" au sens de l'article 221-1 du Règlement général de l'Autorité des

marchés financiers (notamment les communiqués, les informations trimestrielles et les Rapports Semestriel et Annuel) peuvent être consultés sur le site Internet www.michelin.com en français et en anglais (également accessibles sur le site officiel français www.info-financiere.fr) et, le cas échéant, au siège social de la Société.

5.5 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL

5.5.1 TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL

Année	Nature des opérations	Variation du capital		
		Nombre d'actions	Nominal (en €)	Prime (en €)
2012	Au 31 décembre 2012	182 556 713	365 113 426	
2013	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	6	12	527
	Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	4 467 601	8 935 202	239 776 146
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	573 295	1 146 590	26 718 664
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	1 288	2 576	0
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(1 809 260)	(3 618 520)	(132 887 705)
	Au 31 décembre 2013	185 789 643	371 579 286	
2014	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	2	4	185
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	866 320	1 732 640	44 398 643
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	80 571	161 142	0
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(1 010 336)	(2 020 672)	(84 643 593)
	Au 31 décembre 2014	185 726 200	371 452 400	
2015	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	28	56	2 718
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	909 999	1 819 998	64 070 030
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	227 489	454 978	0
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(4 961 534)	(9 923 068)	(441 024 693)
	Au 31 décembre 2015	181 902 182	363 804 364	
2016	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	657 366	1 314 732	48 894 883
	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	7 230	14 460	709 379
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	723 420	1 446 840	47 219 717
	Augmentation de capital résultant de l'attribution d'actions de performance	122 963	245 926	0
	Réduction de capital résultant de l'annulation d'actions	(3 347 040)	(6 694 080)	(293 905 884)
	AU 31 DÉCEMBRE 2016	180 066 121	360 132 242	

5.5.2 ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR

5.5.2 a) Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014

/ Émissions avec droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 106 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	12 ^e	26 mois (juillet 2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 6,89 milliards (actions ordinaires) ▶ 1,50 milliard⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	130 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	16 ^e	26 mois (juillet 2016)	4,24 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2016, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 130 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 16^e et 18^e résolutions (19^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 12^e, 13^e et 14^e résolutions (15^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 11^e, 12^e, 13^e, 14^e, 15^e et 17^e résolutions (19^e résolution).

/ Émissions sans droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émissions sur la base d'un cours à 106 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	13 ^e	26 mois (juillet 2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1,97 milliard (actions ordinaires) ▶ 1 milliard⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	37,15 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	14 ^e	26 mois (juillet 2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1,97 milliard (actions ordinaires) ▶ 1 milliard⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	37,15 millions ^{(2) (3) (5)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	17 ^e	26 mois (juillet 2016)	1,97 milliard	37,15 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2016, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 130 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 16^e et 18^e résolutions (19^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 12^e, 13^e et 14^e résolutions (15^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 11^e, 12^e, 13^e, 14^e, 15^e et 17^e résolutions (19^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 13^e résolution.

/ Émissions réservées aux salariés

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires)	18 ^e	26 mois (juillet 2016)	À titre indicatif moins de 2 % du capital social	Aucune
Attribution d'actions de performance	21 ^e	38 mois (juillet 2017)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mandataires sociaux exclus ▶ Conditions de performance sur trois ans ▶ Maximum de 0,5 % du capital 	Aucune

/ Titres de créances ne donnant pas accès au capital/titres d'emprunt

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant nominal maximum d'émission (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Émission d'emprunts obligataires	11 ^e	26 mois (juillet 2016)	1 milliard	Aucune

5.5.2 b) Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2015

/ Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 ^e	18 mois (novembre 2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limite légale de 10 % du capital ▶ Prix maximum d'achat : 140 € 	Rachat de 1 237 360 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	9 ^e	18 mois (novembre 2016)	10 % du capital	Aucune

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 5.5.7 des Documents de Référence 2015 et 2016.

5.5.2 c) Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2016

/ Émissions avec droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 106 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	16 ^e	26 mois (juillet 2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 6,73 milliards (actions ordinaires) ▶ 2,5 milliards⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	127 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	20 ^e	26 mois (juillet 2018)	4,24 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2016, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 127 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 20^e, 22^e et 25^e résolutions (23^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 16^e, 17^e et 18^e résolutions (19^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, 19^e et 21^e résolutions (23^e résolution).

/ Émissions sans droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émissions sur la base d'un cours à 106 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	17 ^e	26 mois (juillet 2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1,90 milliard (actions ordinaires) ▶ 1 milliard⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	36 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	18 ^e	26 mois (juillet 2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1,90 milliard (actions ordinaires) ▶ 1 milliard⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	36 millions ^{(2) (3) (5)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	21 ^e	26 mois (juillet 2018)	1,90 milliard	36 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2016, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 127 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 20^e, 22^e et 25^e résolutions (23^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 16^e, 17^e et 18^e résolutions (19^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, 19^e et 21^e résolutions (23^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 17^e résolution.

/ Titres de créances ne donnant pas accès au capital/titres d'emprunt

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant nominal maximum d'émission (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Émission d'emprunts obligataires	15 ^e	26 mois (juillet 2018)	2,5 milliards ⁽¹⁾	Aucune

(1) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital autorisées par les 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, 19^e et 21^e résolutions (23^e résolution).

/ Émissions réservées aux salariés

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires)	22 ^e	26 mois (juillet 2018)	Moins de 2 % du capital	657 366 ⁽¹⁾
Attribution d'actions de performance	25 ^e	38 mois (juillet 2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mandataires sociaux exclus ▶ Conditions de performance sur trois ans ▶ Maximum de 0,5 % du capital 	Émission de 120 520 droits ⁽²⁾

(1) Cf. les informations figurant au chapitre 5.5.6.

(2) Cf. les informations figurant au chapitre 5.5.5.

/ Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 ^e	18 mois (novembre 2017)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limite légale de 10 % du capital ▶ Prix maximum d'achat : 140 € 	Rachat de 2 109 680 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	24 ^e	18 mois (novembre 2017)	10 % du capital	Annulation de 3 347 040 actions ⁽²⁾

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 5.5.7.

(2) Cf. les informations figurant dans les chapitres 5.5.1 et 5.5.7.

5.5.3 CAPITAL POTENTIEL

5.5.3 a) Titres en circulation donnant accès au capital

/ OCEANE

La Société a émis en mars 2007 un emprunt obligataire sous forme d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE), entièrement souscrit, dont le contrat d'émission a fait l'objet d'un prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers le 12 mars 2007 sous le numéro 07-082.

Les principales caractéristiques de cet emprunt sont les suivantes :

- ▶ lieu de cotation : Euronext Paris ;
- ▶ code ISIN : FR0010449264 ;
- ▶ date d'émission, de jouissance et de règlement des obligations : 21 mars 2007 ;
- ▶ durée de l'emprunt : 9 ans et 286 jours ;
- ▶ montant nominal total : 699 999 913,16 € ;
- ▶ nombre d'obligations émises : 6 742 438 ;
- ▶ nombre d'obligations en circulation au 31 décembre 2016 : 5 396 099 ;
- ▶ valeur nominale unitaire des obligations : 103,82 € ;
- ▶ prix d'émission des obligations : le pair ;
- ▶ taux nominal – intérêt : aucun (obligation zéro-coupon) ;

- ▶ taux actuariel annuel brut : 3,07 % (en l'absence de conversion et/ou d'échange en actions et en l'absence de remboursement anticipé) ;
- ▶ amortissement normal des obligations : en totalité le 1^{er} janvier 2017 par remboursement à un prix unitaire de 139,57 € ;
- ▶ remboursement anticipé au gré de la Compagnie à compter du 21 mars 2011 si, sur 20 jours consécutifs, le cours moyen de l'action et du ratio de conversion ou d'échange d'actions en vigueur excède 130 % du prix de remboursement anticipé ;
- ▶ ratio de conversion ou d'échange d'actions (modifiable dans les conditions prévues par le contrat d'émission) :
 - à la date d'émission : 1 action pour 1 obligation,
 - en vigueur à la date de publication du présent rapport : 1,036 action pour 1 obligation (ajustement effectué à compter du 26 octobre 2010, selon notice Euronext du même jour) ;
- ▶ aucune obligation n'a été rachetée par la Société au cours de l'exercice 2016.

/ Options de souscription d'actions

Cf. les informations détaillées figurant au chapitre 5.5.4.

/ Actions de performance

Cf. les informations détaillées figurant au chapitre 5.5.5.

5.5.3 b) Estimation du capital potentiel maximal au 31 décembre 2016

(en nombre d'actions de nominal 2 €)	Nombre maximum d'actions nouvelles potentielles	Capital social (en €)
CAPITAL ÉMIS AU 31 DÉCEMBRE 2016		360 132 242
/ OCEANE		
Estimation théorique en cas de remboursement en actions nouvelles de la totalité des 5 396 099 obligations en circulation au 31 décembre 2016 ⁽¹⁾ : 1,036 action pour 1 obligation de nominal 103,82 € (également remboursables en actions existantes)		
Échéance : janvier 2017	5 590 359	11 180 718

(1) Sur un total de 6 742 438 obligations émises et en comptabilisant les opérations suivantes : d'une part 21 conversions en 2007 (création de 21 actions), 317 conversions en 2010 (création de 346 actions), 12 conversions en 2011 (création de 14 actions), aucune conversion en 2012 ; 4 conversions en 2013 (création de 6 actions) ; 1 conversion en 2014 (création de 2 actions), 23 conversions en 2015 (création de 28 actions) et 6 976 conversions en 2016 (création de 7 230 actions) ; et d'autre part, 511 404 rachats en 2012, 367 006 rachats en 2013, 460 575 rachats en 2014 et aucun rachat en 2015 ni en 2016.

/ Options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2016

Date d'attribution du plan	Prix d'exercice ajusté (en €)	Date de départ d'exercice	Date d'expiration	Nombre d'options restantes
19 mai 2008	59,85	19 mai 2012	18 mai 2017	75 662
23 novembre 2009	51,16	23 novembre 2013	22 novembre 2018	317 554
12 mai 2010	52,13	12 mai 2014	11 mai 2019	102 910
19 mai 2011	66,00	19 mai 2015	18 mai 2020	93 288
25 juin 2012	51,16	25 juin 2016	24 juin 2021	82 614
NOMBRE TOTAL D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EN VIGUEUR				672 028
				1 344 056

/ Actions de performance attribuables au 31 décembre 2016

Date d'attribution du plan	Fin de période d'acquisition	Droits d'attribution d'actions restants
29 novembre 2013	29 novembre 2017	78 168
27 novembre 2014 (<i>Excellence</i>)	27 novembre 2018	279 864
27 novembre 2014 (<i>Excellence Management</i>)	27 novembre 2018	106 224
25 novembre 2015 (<i>Excellence Management</i>)	25 novembre 2019	84 140
25 novembre 2016 (<i>Excellence</i>)	25 novembre 2020	120 520
NOMBRE TOTAL DE DROITS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS EN VIGUEUR		668 936
		1 337 872
CAPITAL POTENTIEL MAXIMUM AU 31 DÉCEMBRE 2016 (+ 3,85 %)		373 994 888

5.5.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

5.5.4 a) Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2016 ⁽¹⁾ (tableau 8 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n° 10	Plan n° 11	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 14
Date d'Assemblée	18/05/2001	18/05/2001	18/05/2001	18/05/2001	18/05/2001	14/05/2004	14/05/2004	12/05/2006	12/05/2006	12/05/2006	15/05/2009	15/05/2009	15/05/2009	15/05/2009
Date de la décision de la Gérance	19/05/2002	19/05/2003	24/11/2003	17/05/2004	05/07/2004	23/05/2005	07/11/2005	15/05/2006	14/05/2007	19/05/2008	23/11/2009	12/05/2010	19/05/2011	25/06/2012
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	722 635	245 047	230 386	184 088	132 772	226 057	942 215	141 463	1 230 323	321 095	1 447 372	260 138	252 900	143 276
Dont options attribuées à :														
▶ Jean-Dominique Senard ⁽²⁾ , Président de la Gérance	0	0	0	0	0	10 359	0	6 216	0	0	0	0	0	0
▶ Michel Rollier ⁽³⁾ , Président du Conseil de Surveillance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	19/05/2006	19/05/2007	24/11/2007	17/05/2008	05/07/2008	23/05/2009	07/11/2009	15/05/2010	14/05/2011	19/05/2012	23/11/2013	12/05/2014	19/05/2015	25/06/2016
Date d'expiration	18/05/2011	18/05/2012	23/11/2012	16/05/2013	04/07/2013	22/05/2014	06/11/2014	14/05/2015	13/05/2016	18/05/2017	22/11/2018	11/05/2019	18/05/2020	24/06/2021
Prix de souscription	42,47 €	31,13 €	32,82 €	38,61 €	42,96 €	46,34 €	46,34 €	55,99 €	87,85 €	59,85 €	51,16 €	52,13 €	66,00 €	51,16 €
Nombre d'actions souscrites/ d'options exercées au 31 décembre 2016	647 332	239 847	207 064	182 088	117 189	223 557	864 725	138 663	798 635	241 878	1 075 732	157 228	65 528	50 912
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	75 303	5 200	23 322	2 000	15 583	2 500	77 490	2 800	431 688	3 555	54 086	0	93 784	9 750
OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75 662	317 554	102 910	93 288
														82 614

(1) À la suite de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription constatée le 25 octobre 2010 et conformément aux stipulations des plans d'options et à la réglementation, notamment les dispositions des articles L. 225-181 et R. 225-140 du Code de commerce, il a été procédé pour chaque plan en vigueur au 25 octobre 2010, à un ajustement, effectué tant sur le prix d'exercice des options que sur le nombre d'actions auxquelles elles donnent droit, pour préserver le maintien des droits des bénéficiaires des options.

(2) Avant sa nomination aux fonctions de Gérant.

(3) Attribuées en sa qualité de Président du Conseil de Surveillance.

5.5.4 b) Options de souscription ou d'achat d'actions consenties et exercées au cours de l'exercice

Options de souscription d'actions consenties par la CGEM ⁽¹⁾ aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par les 10 salariés dont le nombre d'actions ainsi souscrites est le plus élevé	Nombre total d'options consenties/d'actions souscrites	Prix d'exercice (en €)	Date de fin d'exercice	Date de la décision de la Gérance
Options consenties	0	-	-	-
Options levées (actions souscrites)	66 833	87,85	13/05/2016	14/05/2007
		59,85	18/05/2017	19/05/2008
		51,16	22/11/2018	23/11/2009
		52,13	11/05/2019	12/05/2010
		66,00	18/05/2020	19/05/2011

(1) Aucune société comprise dans le périmètre d'attribution des options autre que la CGEM n'a émis d'options.

5.5.4 c) Rapport spécial du Président de la Gérance

Aucune nouvelle attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été réalisée durant l'exercice.

Les 10 premiers attributaires salariés non mandataires sociaux ont exercé 66 833 options aux prix unitaires de 87,85 €, 59,85 €, 51,16 €, 52,13 € et 66,00 € (options respectivement attribuées le 15 mai 2006, le 19 mai 2005, le 23 novembre 2009, le 12 mai 2010 et le 19 mai 2011).

Au 31 décembre 2016, aucun dirigeant mandataire social de la Société ne détient d'options de souscription d'actions, exerçables ou non exerçables.

Clermont-Ferrand, le 9 février 2017

Jean-Dominique Senard
Président de la Gérance

5.5.5 ACTIONS DE PERFORMANCE

5.5.5 a) Historique des attributions d'actions de performance au 31 décembre 2016 (tableau 9 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Un plan a été lancé le 25 novembre 2016. Ce plan prévoit une période d'acquisition unique de quatre ans pour l'ensemble des bénéficiaires, qui s'achèvera le 25 novembre 2020. Ce plan n'est pas ouvert aux dirigeants mandataires sociaux de la Société.

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4 (Excellence)	Plan n° 5 (Excellence Management)	Plan n° 6 (Excellence Management)	Plan n° 7 (Excellence)
Date d'Assemblée	13 mai 2011	13 mai 2011	13 mai 2011	16 mai 2014	16 mai 2014	16 mai 2014	13 mai 2016
Date de la décision de la Gérance	28 novembre 2011	28 novembre 2012	29 novembre 2013	27 novembre 2014	27 novembre 2014	25 novembre 2015	25 novembre 2016
Nombre total de droits attribués	287 944	371 936	81 400	288 426	108 292	84 892	120 520
<i>Dont actions attribuées à :</i>							
▶ Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance	0	0	0	0	0	0	0
▶ Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance	0	0	0	0	0	0	0
Date d'acquisition des actions (en années)	28 novembre 2014 (France) (3 ans) 28 novembre 2015 (étranger) (4 ans)	28 novembre 2015 (France) (3 ans) 28 novembre 2016 (étranger) (4 ans)	29 novembre 2017 (4 ans)	27 novembre 2018 (4 ans)	27 novembre 2018 (4 ans)	25 novembre 2019 (4 ans)	25 novembre 2020 (4 ans)
Date de fin de période de conservation (en années)	28 novembre 2016 (France) (2 ans)	28 novembre 2017 (France) (2 ans)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance ⁽¹⁾ (période d'application des critères : 3 ans)	▶ Taux de croissance des ventes ≥ 3 % en moyenne annuelle sur 2011/2012/2013 (en volume) ▶ Résultat opérationnel consolidé ≥ 1,4 milliard € en moyenne annuelle sur 2011/2012/2013	▶ Taux de croissance des ventes ≥ 3 % en moyenne annuelle sur 2012/2013/2014 (en valeur) ▶ Résultat opérationnel consolidé ≥ 2 milliards € en moyenne annuelle sur 2012/2013/2014	▶ Taux de croissance des ventes ≥ 3 % en moyenne annuelle sur 2013/2014/2015 (en valeur) ▶ Résultat opérationnel consolidé ≥ 2,4 milliards € en moyenne annuelle sur 2013/2014/2015	▶ Taux de croissance des ventes ≥ 2 % en moyenne annuelle sur 2014/2015/2016 (en valeur) ▶ Résultat opérationnel consolidé en croissance moyenne annuelle de 150 millions € sur 2014/2015/2016 ▶ Taux d'engagement des employés du Groupe ≥ 72 %, en moyenne sur 2014/2015/2016	▶ Taux de croissance des ventes ≥ 2 % en moyenne annuelle sur 2014/2015/2016 (en valeur) ▶ Résultat opérationnel consolidé en croissance moyenne annuelle de 150 millions € sur 2014/2015/2016 ▶ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) ≥ 12 % en moyenne arithmétique sur 2014/2015/2016 ▶ Taux d'engagement des employés du Groupe ≥ 72 %, en moyenne sur 2014/2015/2016	▶ Taux de croissance des ventes ≥ 2 % en moyenne annuelle sur 2015/2016/2017 (en valeur) ▶ Résultat opérationnel consolidé en croissance moyenne annuelle de 150 millions € sur 2015/2016/2017 ▶ Taux de retour sur capitaux employés (ROCE) ≥ 12 % en moyenne arithmétique sur 2014/2015/2016 ▶ Taux d'engagement des employés du Groupe ≥ 73 %, en moyenne sur 2015/2016/2017	▶ Performance de l'action Michelin ≥ 15 points à celle du CAC 40 entre la moyenne des cours du second semestre 2015 et la moyenne des cours du second semestre 2018 ▶ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : – MEF ⁽²⁾ < 60 en moyenne sur 2016/2017/2018 – Taux d'engagement des employés du Groupe ≥ 80 %, en moyenne sur 2016/2017/2018 ▶ Résultat opérationnel consolidé en croissance moyenne annuelle de 150 millions € sur 2016/2017/2018
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2016	195 068	237 243	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	92 876	134 693	3 232	8 562	2 048	752	0
ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2016	0	0	78 168	279 864	106 244	84 140	120 520

(1) Sur une base consolidée, en données et normes comparables et hors variation de change pour les critères financiers.

(2) Michelin Site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de Composants Organiques Volatils, quantités de déchets générés et non valorisés.

5.5.5 b) Actions de performance attribuées au cours de l'exercice

120 520 droits d'attribution à une action de performance ont été consentis au cours de l'exercice.

	Nombre d'actions attribuées	Date de la décision de la Gérance
Actions attribuées par la CGEM aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux	64 380	25/11/2016

5.5.5 c) Rapport spécial du Président de la Gérance

/ Plan du 25 novembre 2016

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 13 mai 2016 a autorisé l'attribution d'actions de performance au personnel de la Société (les dirigeants mandataires sociaux en sont exclus) et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, le nombre d'actions pouvant être attribuées étant limité à 0,5 % du capital social.

Sur la base de cette autorisation, il a été procédé en 2016 à l'attribution de 120 520 droits d'attribution à une action, destinés à 74 attributaires.

La condition de performance repose sur la réalisation de critères retenus dans le cadre des Ambitions 2020 Performance et Responsabilité Michelin.

Les critères de performance, détaillés dans le rapport de présentation de la résolution de l'Assemblée du 13 mai 2016 ⁽¹⁾, au nombre de trois dans les plans d'attribution précédents (quatre pour les cadres ayant les niveaux de responsabilité les plus élevés) sont passés à un nombre de trois pour tous les attributaires.

Ces critères sont les suivants :

- ▶ performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 : l'évolution de l'action Michelin entre la moyenne des cours de clôture du second semestre 2015 et la moyenne des cours de clôture du second semestre 2018 doit être supérieure de 15 points à celle de l'indice CAC 40 entre ces mêmes périodes ;
- ▶ performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle. Il s'agit d'un critère comportant un double indicateur : la mesure des principaux impacts des activités industrielles et le niveau d'engagement du personnel.
 - Depuis 2005, Michelin mesure et publie les principaux impacts de ses activités industrielles grâce à l'indicateur *Michelin Environmental Footprint* – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés. Le MEF moyen sur trois ans (2016, 2017 et 2018) doit être inférieur à 60.
 - Depuis 2013, l'étude "Avancer Ensemble : votre avis pour agir" mesure chaque année le taux d'engagement des salariés dans leur travail. Le taux moyen d'engagement sur trois ans (2016, 2017 et 2018) doit être supérieur à 80 % ;

▶ résultat opérationnel du Groupe, en valeur, avant éléments non récurrents (en normes comptables comparables, et hors variation de change), en croissance moyenne annuelle appréciée sur les exercices 2016, 2017 et 2018 doit être supérieur à 150 millions €.

Pour tous les critères, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

- ▶ réalisation inférieure au plancher : aucune attribution ;
- ▶ réalisation égale ou supérieure au plancher : attribution proportionnelle et progressive jusqu'à un certain plafond.

Sous réserve du respect de la condition de présence dans le Groupe, des cas légaux de sortie anticipée ou d'exceptions décidées par la Gérance, et en tenant compte du fait que ce plan concerne les cadres ayant les niveaux de responsabilité les plus élevés, l'atteinte des critères de performance précités conditionnera l'attribution définitive de 100 % des actions attribuées, les premier et troisième critères comptant pour 35 %, le deuxième critère comptant pour 30 % (15 % pour chaque indicateur).

/ Bilan des critères de performance des plans d'actions de performance en cours en 2016

Plan d'actions de performance du 28 novembre 2012 : bilan des critères composant la condition de performance

Le premier critère était l'obtention d'un taux de croissance des ventes nettes du Groupe, en valeur sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 3 % en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2012, 2013 et 2014. À l'issue de cette période, le taux de croissance constaté a été de + 3,64 % pour l'exercice 2012, de - 5,71 % pour l'exercice 2013 et de - 3,42 % pour l'exercice 2014 ; avec en conséquence une moyenne annuelle cumulée de - 1,83 %, soit en dessous du niveau fixé.

Le second critère était l'atteinte d'un résultat opérationnel, en valeur, avant éléments non récurrents, sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 2 milliards € en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2012, 2013 et 2014. À l'issue de cette période, le résultat opérationnel constaté a été de 2,423 milliards € pour l'exercice 2012, de 2,234 milliards € pour l'exercice 2013 et de 2,545 milliards € pour l'exercice 2014 en parités 2012 ; avec en conséquence une moyenne annuelle de 2,401 milliards €, soit au-dessus du niveau fixé.

En conclusion, un critère n'a pas été atteint et le nombre total d'actions de performance livrées (237 243) a été inférieur au nombre de droits attribués (371 936), soit un taux de 64 %.

(1) Cf. Document de Référence 2015, pages 299 et 300.

Il est rappelé que la durée d'acquisition des actions s'est achevée :

- ▶ en novembre 2015 pour les attributaires salariés des sociétés françaises, qui se sont vus livrer 113 864 actions, avec une période de conservation se terminant en novembre 2016 ;
- ▶ en novembre 2016 pour les attributaires salariés des sociétés étrangères, qui se sont vus livrer 122 811 actions (sans période de conservation).

Plan d'actions de performance du 29 novembre 2013 : bilan des critères composant la condition de performance

Le premier critère était l'obtention d'un taux de croissance des ventes nettes du Groupe, en valeur sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 3 % en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2013, 2014 et 2015. À l'issue de cette période, le taux de croissance constaté a été de - 5,71 % pour l'exercice 2013, de - 3,42 % pour l'exercice 2014 et de + 8,4 % pour l'exercice 2015 ; avec en conséquence une moyenne annuelle cumulée de - 0,24 %, soit en dessous du niveau fixé.

Le second critère était l'atteinte d'un résultat opérationnel, en valeur, avant éléments non récurrents, sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 2,4 milliards € en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2013, 2014 et 2015. À l'issue de cette période, le résultat opérationnel constaté a été de 2,234 milliards € pour l'exercice 2013, de 2,545 milliards € pour l'exercice 2014 et de 2,515 milliards € pour l'exercice 2015, en parités 2012 ; avec en conséquence une moyenne annuelle de 2,431 milliards €, soit au-dessus du niveau fixé.

En conclusion, un critère n'a pas été atteint et le nombre total d'actions de performance à livrer sera inférieur au nombre de droits attribués.

Il est rappelé que la durée d'acquisition des actions s'achèvera, pour tous les bénéficiaires, en novembre 2017 (sans période de conservation).

Plans d'actions de performance du 27 novembre 2014 : bilan des critères composant la condition de performance

Le premier critère était l'obtention d'un taux de croissance des ventes nettes du Groupe, en valeur sur une base consolidée, en données comparables et hors effet parité, égal ou supérieur à 2 % en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2014, 2015 et 2016. Au 31 décembre 2016, le taux de croissance constaté a été de - 1,9 % pour l'exercice 2014, de 1,0 % pour l'exercice 2015 ⁽¹⁾ et de 0,4 % pour l'exercice 2016 avec en conséquence une moyenne annuelle de - 0,2 %, soit en dessous du niveau fixé.

Le deuxième critère était l'atteinte d'un résultat opérationnel avant éléments non récurrents, sur une base consolidée et en données comparables, en croissance moyenne annuelle de 150 millions € et appréciée sur les exercices 2014, 2015 et 2016. Au 31 décembre 2016, la croissance constatée du résultat opérationnel a été de 81 millions € pour l'exercice 2014, de - 30 millions € pour l'exercice 2015 et de 243 millions € pour l'exercice 2016 avec en conséquence une moyenne annuelle de 98 millions €, soit en dessous du niveau fixé.

Le troisième critère était l'atteinte d'un taux d'engagement des employés du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 72 % en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2014, 2015 et 2016. Au 31 décembre 2016, le taux d'engagement constaté a été de 74 % pour l'exercice 2014, de 77 % pour l'exercice 2015 et de 80 % pour l'exercice 2016 avec en conséquence une moyenne annuelle de 77 %, soit au-dessus du niveau fixé.

Pour le plan d'actions *Excellence Management*, le critère supplémentaire applicable aux managers consiste en l'atteinte d'un taux de retour sur capitaux employés (ROCE), sur une base consolidée, en données comparables égal ou supérieur à 12 % en moyenne arithmétique et apprécié sur les exercices 2014, 2015 et 2016. Au 31 décembre 2016, le ROCE constaté a été de 11,1 % pour l'exercice 2014, de 12,2 % pour l'exercice 2015 et de 12,1 % pour l'exercice 2016 avec en conséquence une moyenne annuelle de 11,8 %, soit en dessous du niveau fixé.

En conclusion, trois critères n'ont pas été atteints et le nombre total d'actions de performance à livrer sera inférieur au nombre de droits attribués.

Il est rappelé que la durée d'acquisition des actions s'achèvera, pour tous les bénéficiaires, en novembre 2017 (sans période de conservation).

Plan d'actions de performance du 25 novembre 2015 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance

Le premier critère était l'obtention d'un taux de croissance des ventes nettes du Groupe, en valeur sur une base consolidée, en données comparables et hors effet parité, égal ou supérieur à 2 % en moyenne annuelle et apprécié sur les exercices 2015, 2016 et 2017. Au 31 décembre 2016, le taux de croissance constaté a été de 1,0 % pour l'exercice 2015 ⁽¹⁾ et de 0,4 % pour l'exercice 2016.

Le deuxième critère était l'atteinte d'un résultat opérationnel avant éléments non récurrents, sur une base consolidée et en données comparables, en croissance moyenne annuelle de 150 millions € et appréciée sur les exercices 2015, 2016 et 2017. Au 31 décembre 2016, la croissance constatée du résultat opérationnel a été de - 30 millions € pour l'exercice 2015 et de 243 millions € pour l'exercice 2016.

Le troisième critère était l'atteinte d'un taux de retour sur capitaux employés (ROCE), sur une base consolidée, en données comparables égal ou supérieur à 12 % en moyenne arithmétique et apprécié sur les exercices 2015, 2016 et 2017. Au 31 décembre 2016, le ROCE constaté a été de 12,2 % pour l'exercice 2015 et de 12,1 % pour l'exercice 2016.

Le quatrième critère était l'atteinte d'un taux d'engagement des employés du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, égal ou supérieur à 73 % en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2015, 2016 et 2017. Au 31 décembre 2016, le taux d'engagement constaté a été de 77 % pour l'exercice 2015 et de 80 % pour l'exercice 2016.

(1) Les chiffres communiqués dans le Document de Référence 2015 intégraient les effets parités.

Plan d'actions de performance du 25 novembre 2016 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance

Le premier critère était une évolution de l'action Michelin supérieure de 15 points à celle de l'indice CAC 40 entre 2015 et 2018 (moyenne des cours des seconds semestres des deux années). L'évolution de l'action Michelin entre la moyenne des cours de clôture du second semestre 2015 et la moyenne des cours de clôture du second semestre 2016 a été de 14 points.

Le deuxième critère portait sur la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale et reposait sur les résultats de deux indicateurs :

- ▶ Le *Michelin Site Environmental Footprint* – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés. Le MEF moyen sur trois ans (2016, 2017 et 2018) doit être inférieur à 60. Au 31 décembre 2016 le MEF était de 57.
- ▶ Le taux d'engagement des employés du Groupe : sur une base consolidée et en données comparables, il doit être égal ou supérieur à 80 % en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2016, 2017 et 2018. Au 31 décembre 2016, le taux d'engagement constaté a été de 80 % pour l'exercice 2016.

Le troisième critère était l'atteinte d'un résultat opérationnel avant éléments non récurrents, sur une base consolidée et en données comparables, en croissance moyenne annuelle de 150 millions € et appréciée sur les exercices 2016, 2017 et 2018. Au 31 décembre 2016, la croissance constatée du résultat opérationnel a été de 243 millions € pour l'exercice 2016.

/ Attribution – livraison d'actions de performance

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2016 :

- ▶ aucun dirigeant mandataire social de la Société n'a reçu d'actions de performance ;
- ▶ les 10 premiers attributaires salariés, non-mandataires sociaux :
 - ont reçu 64 380 droits d'attribution à une action de performance (un attributaire en a reçu 9 540, un attributaire a reçu 7 160, six attributaires en ont reçu 6 360 et deux attributaires en ont reçu 4 760),
 - ont reçu livraison définitive de 5 263 actions de performance (un attributaire en a reçu 625, trois attributaires en ont reçu 624, quatre attributaires en ont reçu 500, un attributaire en a reçu 390 et un attributaire en a reçu 376).

Clermont-Ferrand, le 9 février 2017

Jean-Dominique Senard
Président de la Gérance

5.5.6 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Lors de l'Assemblée générale du 13 mai 2016, les actionnaires ont approuvé la proposition du Président de la Gérance de permettre à la Société de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, dans le cadre d'une opération qui leur est réservée.

Aussi, un nouveau plan d'actionnariat, ouvert à 107 000 salariés du Groupe, a été annoncé au personnel au début de l'été 2016.

À l'issue de la période de souscription, qui a eu lieu entre le 15 septembre et le 3 octobre 2016, 48,7 % des employés éligibles, répartis dans 46 pays sur cinq continents, ont souscrit à ce cinquième plan. Un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) a été utilisé en Hongrie et en Colombie.

Il est à noter un taux de souscription exceptionnellement élevé (plus de 78 %) en Asie (Chine, Thaïlande, Inde).

La forte participation du personnel à ce plan, malgré un cours de souscription élevé par rapport à celui des plans précédents, est pour Michelin une réelle satisfaction. Elle montre la confiance du personnel dans la solidité du Groupe et dans ses perspectives de croissance.

Cette souscription s'est traduite par une attribution au personnel de 657 366 actions (hors Royaume Uni), obtenues par augmentation de capital.

À l'issue de ce plan, le Groupe compte 79 284 actionnaires salariés et salariés retraités du Groupe, répartis dans 55 pays et sur les cinq continents. Au 31 décembre 2016, ils détiennent 2,057 % du capital.

5.5.7 INFORMATIONS RELATIVES À UN PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS EN COURS

Les informations ci-après comprennent les informations devant figurer dans le rapport de la Gérance en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

5.5.7 a) Autorisations conférées à la Gérance

Lors de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2015, les actionnaires de la Société avaient autorisé la Gérance à acheter ou à vendre des actions de la Société, pendant une période de 18 mois, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. Le prix maximal d'achat avait été fixé à 140 € par action sans que le nombre d'actions à acquérir ne puisse dépasser 10 % du capital social et que le nombre d'actions détenues par la Société, à quelque moment que ce soit, ne puisse dépasser 10 % des actions composant le capital social.

Cette autorisation a été mise en œuvre au cours de l'exercice 2015 (cf. les informations du chapitre 5.5.7 a) du Document de Référence 2015) et pendant l'exercice 2016 (cf. les informations du chapitre suivant 5.5.7 b).

Par ailleurs, l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2016 a autorisé la Gérance à opérer sur les actions de la Société pendant une période de 18 mois, sauf expiration anticipée, dans les mêmes conditions que la précédente autorisation avec un prix maximum d'achat de 140 €. À compter de son entrée en vigueur, cette autorisation a privé d'effet la précédente autorisation.

La Société a conclu les mandats d'achat d'actions suivants au cours de l'exercice 2016 :

- ▶ avec la société Société Générale, un mandat exécuté sur la période allant de janvier 2016 à juin 2016 ;

- ▶ avec la société Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, un mandat exécuté sur la période allant de juillet 2016 à novembre 2016.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 19 mai 2017 d'autoriser la Gérance à intervenir sur les actions de la Société dans le cadre d'un nouveau programme de rachat d'actions dont les modalités sont décrites ci-après dans le chapitre 5.5.8 "Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 19 mai 2017".

5.5.7 b) Opérations effectuées sur les actions de la Société pendant l'exercice 2016

Ces opérations ont été effectuées dans le cadre des programmes de rachat d'actions respectivement autorisés par les Assemblées générales des 22 mai 2015 (pour 1 237 360 actions) et 13 mai 2016 (pour 2 109 680 actions).

La Société ne détenait plus aucune action au 31 décembre 2016, comme au 1^{er} janvier 2016. Au 31 décembre 2016, le solde des opérations réalisées pendant l'exercice représente un achat de 3 347 040 actions qui ont toutes été affectées à l'objectif d'annulation.

5.5.7 c) Répartition par objectif des actions détenues par la Société au 31 décembre 2016

Aucune action n'était détenue par la Société au 31 décembre 2016.

5.5.7 d) Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2016

Aucun titre n'est détenu au 31 décembre 2016.

	Flux bruts cumulés	
	Achats	Ventes/transferts
Nombre de titres	3 347 040	0
Cours moyen des transactions (en €)	89,63 ⁽¹⁾	-
Prix d'exercice moyen	N/A	N/A
Montants (en €)	300 000 000 ⁽¹⁾	0

(1) Avant frais.

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés pour procéder au rachat d'actions. Il n'existe pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2016.

5.5.8 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS SOUMIS À L' APPROBATION DE L' ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 19 MAI 2017

Ce descriptif est établi en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l' Autorité des marchés financiers et conformément aux dispositions du Règlement européen.

/ Date de l'Assemblée générale devant autoriser le programme de rachat d'actions

19 mai 2017.

/ Objectifs du nouveau programme de rachat

- ▶ Cession ou attribution d'actions aux salariés du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'attribution d'actions de performance ou d'exercice d'options d'achat d'actions ou par cession et/ou abondement dans le cadre d'une opération réservée aux salariés.
- ▶ Animation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à une charte de déontologie reconnue par l'AMF.
- ▶ Remise d'actions en cas d'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société.
- ▶ Conservation des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe.
- ▶ Mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'AMF.
- ▶ Annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale.

/ Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat

La part maximale de capital que la Société serait autorisée à acquérir est limitée à moins de 10 % du nombre total des actions composant le capital, soit 18 006 612 actions sur la base du nombre d'actions existant au jour du présent descriptif. Compte tenu du cours maximum d'achat de 160 € par action, cela représente un investissement théorique maximum de 2 881 057 920 €.

Conformément à la loi, lorsque les actions sont rachetées en vue de leur affectation au deuxième objectif précité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions rachetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme.

En application des dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, la valeur de l'ensemble des actions que la Société viendrait à posséder ne pourra être supérieure au montant des réserves libres, autres que la réserve légale, figurant dans les comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2016.

/ Durée du programme de rachat

18 mois à compter de l'approbation du programme par l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2017, soit jusqu'au 18 novembre 2018 inclus.

Cette autorisation priverait d'effet, à compter de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2017, l'autorisation conférée par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2016.

6

INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES 2016

(PUBLIÉES EN APPLICATION DES ARTICLES L. 225-102-1
ET R. 225-105-1 DU CODE DE COMMERCE)

6.1	INFORMATIONS SOCIALES	160
6.1.1	Agir en employeur mondial responsable	161
6.1.2	Le bien-être au travail	166
6.1.3	Pour une politique active de santé et de sécurité	168
6.1.4	Gérer, développer et responsabiliser à tous les niveaux	171
6.1.5	Dialoguer, communiquer et écouter	173
6.1.6	Une démarche construite et une pratique concrète de la diversité	174
6.1.7	Tableau récapitulatif des données sociales 2016	177
6.2	INFORMATIONS SOCIÉTALES	179
6.2.1	Favoriser l'emploi et l'activité des territoires	179
6.2.2	Développer des relations avec les parties prenantes et les populations riveraines	180
6.2.3	La loyauté des pratiques	181
6.2.4	Les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs	184
6.3	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	186
6.3.1	Une politique environnementale globale	186
6.3.2	La maîtrise des rejets et le traitement des nuisances	192
6.3.3	L'économie circulaire	194
6.3.4	Des actions contre le changement climatique	197
6.3.5	La protection de la biodiversité autour des sites	201
6.4	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	203



La démarche de développement durable du Groupe, appelée Performance et Responsabilité Michelin (PRM), irrigue toutes les actions de Michelin dans l'accomplissement de sa raison d'être qui est d'offrir à chacun une meilleure façon d'avancer. L'approche PRM garantit que la totalité des objectifs de progrès est bien prise en compte à chaque étape de la construction et du déploiement de la stratégie du Groupe.

Le rattachement hiérarchique de cette démarche à la Direction Groupe du *Corporate Development*, fin 2014, témoigne de la volonté du Groupe d'intégrer pleinement dans sa stratégie ses engagements en matière de développement durable.

Six ambitions à l'horizon 2020 ont été adoptées en 2013, avec des objectifs et des indicateurs de performances. Pilotées à un rythme annuel, ces ambitions permettent au Groupe de progresser et d'en faire un leader mondial de la mobilité durable, de façon performante et responsable, tant en termes économique, environnementale, sociale et sociétale.

Dans le présent Document de Référence 2016, le paragraphe 6.1 consacré aux informations sociales, le paragraphe 6.2 aux informations sociétales et le paragraphe 6.3 portant sur les informations environnementales répondent aux exigences du Code de commerce qui, dans son article L. 225-102-1 – créé par l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques, modifié successivement par l'article 225 de la loi "Grenelle 2" de juillet 2010, puis la loi "Warsmann 4" de mars 2012, et par l'article 173 de la loi de transition énergétique d'août 2015 – rend obligatoire pour toute société cotée en Bourse en France de rendre compte de ses engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités, dans son rapport annuel sur sa responsabilité sociale et environnementale (RSE), ceci, conformément à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce qui dresse la liste des informations à mentionner dans ce rapport.

6.1 INFORMATIONS SOCIALES

Les ambitions sociales retenues par le Groupe sont exigeantes et conformes aux principes fondamentaux des droits de l'Homme et aux conventions internationales.

UN ENGAGEMENT FORT EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE ET DU DÉVELOPPEMENT DES SALARIÉS

Michelin est signataire du Pacte mondial des Nations Unies et respecte ses 10 principes fondamentaux. Le Groupe adhère également aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Michelin reconnaît la *Déclaration universelle des droits de l'homme*, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), notamment le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective (cf. 6.1.5) ; l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ; l'élimination du travail forcé ou obligatoire (cf. 6.1.6 b) ; l'abolition effective du travail des enfants (cf. 6.2.4 et suivant).

Ces principes inspirent les documents internes de référence, et notamment la Charte Performance et Responsabilité Michelin, le Code d'éthique, le Code de conduite anti-corruption, le document *"Avancer Ensemble – La marque d'un engagement réciproque"*, le *"Guide du Manager"*, et les *"Principes des Achats Michelin"*. Largement promus auprès des employés du Groupe, ces documents, traduits dans les principales langues de travail du Groupe, sont accessibles à tout moment sur les sites intranet des entités Michelin pays.

Le chapitre "Informations sociales" du Document de Référence 2016 aborde six domaines d'action majeurs de la politique de personnel du Groupe :

- 1. Agir en employeur mondial responsable ;**
- 2. Le bien-être au travail ;**
- 3. Pour une politique active de santé et de sécurité ;**
- 4. Gérer, développer et responsabiliser à tous les niveaux ;**
- 5. Dialoguer, communiquer et écouter ;**
- 6. Une démarche construite et une pratique concrète de la diversité.**

Note méthodologique des indicateurs sociaux

En conformité avec les articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce, Michelin a redéfini son reporting social. À l'occasion de la mise en application de la loi dite "Grenelle 2" en 2012, les outils de reporting du Groupe ont été optimisés, les catégories simplifiées, le périmètre des données étendu.

/ Outils utilisés et périmètre de restitution des données

Le progiciel de gestion des ressources humaines Peoplesoft/Oracle est utilisé pour administrer le personnel des sociétés consolidées du Groupe, en 13 langues. Les informations sociales de l'exercice 2016 ont pour la plupart été extraites de la base de données (CHORUS) associée à ce progiciel, à l'exception des sociétés récemment acquises en 2015 et 2016, de Tigar et des réseaux de distribution européen (Euromaster) et nord-américain (TCI).

Les analyses au titre de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (Effectifs, Organisation du travail, Masse salariale, Accidents du travail) concernent l'ensemble des entités consolidées du Groupe, à l'exception des sociétés acquises dans les deux dernières années. Les données sociales et leurs niveaux de détail ont visé l'exhaustivité par l'intégration des effectifs des principaux réseaux de distribution européens (Euromaster) et nord-américain (TCI). Au-delà du rapport consolidé Groupe, il a été produit un rapport spécifique pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM). La MFPM coordonne la majorité des opérations industrielles, commerciales et de recherche en France.

Le reporting de développement durable repose sur l'usage de référentiels externes tels que les lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*), laquelle vise à fournir un cadre standardisé, fiable et crédible. Pour plus de détails sur l'équivalence des informations extra-financières avec la G4 se reporter à la page 321 du présent document.

/ Méthode de consolidation des indicateurs

Les données ont été fournies par les pays ou sociétés conformément à un référentiel édicté par le Groupe. L'objet de ce référentiel est de décrire le processus qui régit l'élaboration des indicateurs sociaux et sociétaux requis par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce pour tous les pays et sociétés du groupe Michelin tels que définis par la loi. Il précise les dispositions d'application (mise en œuvre et vérification externe) pour assurer la maîtrise et l'homogénéité de ce processus au niveau du Groupe. Il liste les documents de référence où sont définis ces indicateurs ou donne leur définition. Chaque pays est responsable de la sincérité et de la qualité des données transmises. La Direction du Groupe du Personnel (DRH) effectue un contrôle mensuel de ces données pour garantir l'exactitude et la cohérence de l'ensemble dans une démarche d'amélioration continue.

/ Des données sincères et vérifiables

Pour la onzième année consécutive, PricewaterhouseCoopers vérifie les informations RSE du Groupe. En 2016, cette vérification s'inscrit pour la quatrième année dans le dispositif réglementaire de l'arrêté du 13 mai 2013, pris en application de la loi dite "Grenelle 2", qui fixe les modalités selon lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission de vérification. Une attestation relative à la présence et à la sincérité des informations publiées est émise par PricewaterhouseCoopers, Commissaire aux Comptes désigné organisme tiers indépendant par Michelin.

6.1.1 AGIR EN EMPLOYEUR MONDIAL RESPONSABLE

L'année 2016 est marquée par une stabilisation des effectifs du Groupe sur l'ensemble des Zones Géographiques. La féminisation, en progression année après année, dépasse désormais les 17 % sur l'ensemble du Groupe.

6.1.1 a) Les effectifs du Groupe et leur répartition

L'effectif du Groupe atteint les **111 708** salariés ⁽¹⁾, avec un taux de féminisation de 17,1 % ⁽²⁾.

/ Effectifs inscrits du Groupe au 31 décembre 2016

(Effectifs inscrits, tous types de contrats de travail pour toutes sociétés consolidées)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie (hors Inde)	Afrique Inde Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs	65 859	22 841	6 475	14 835	1 698	111 708
<i>MFPM</i>						19 349

Partout, les effectifs du Groupe se stabilisent, passant de 111 681 à fin 2015 à 111 708 salariés à fin 2016.

/ ETP du Groupe au 31 décembre 2016

(Effectifs en équivalent temps plein, tous types de contrats de travail pour toutes sociétés consolidées)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie (hors Inde)	Afrique Inde Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs	61 219	21 960	5 969	14 809	1 695	105 654
<i>MFPM</i>						18 038

Le poids respectif des zones est stable. Avec près de 23 700 personnes en France (y compris Euromaster, Michelin Travel Partner...), le pays se maintient à 21 % des ETP du Groupe.

(1) Avec réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

(2) Sans réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

/ Répartition hommes/femmes au 31 décembre 2016 : taux de féminisation
(Effectifs inscrits, tous types de contrats de travail, hors intérim)

Taux de féminisation	Opérateurs	Employés et techniciens	Management et maîtrise ⁽¹⁾	Total
Europe	10,4 %	34,0 %	25,4 %	17,1 %
<i>MFPM</i>	<i>5,6 %</i>	<i>27,8 %</i>	<i>26,1 %</i>	<i>16,9 %</i>
Amérique du Nord	14,1 %	64,0 %	23,0 %	18,0 %
Amérique du Sud	7,1 %	25,5 %	26,3 %	13,6 %
Asie hors Inde	10,0 %	40,9 %	27,6 %	17,1 %
Afrique Inde Moyen-Orient	7,6 %	26,5 %	14,5 %	12,8 %
TOTAL GROUPE	11,0 %	36,4 %	24,8 %	17,1 %

(1) Salariés avec un niveau de responsabilité individuelle de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

L'accent mis dans le Groupe sur le développement de la féminisation est visible dans la progression annuelle de la part de femmes dans les effectifs (cf. 6.1.6)

/ Contrats temporaires et intérim

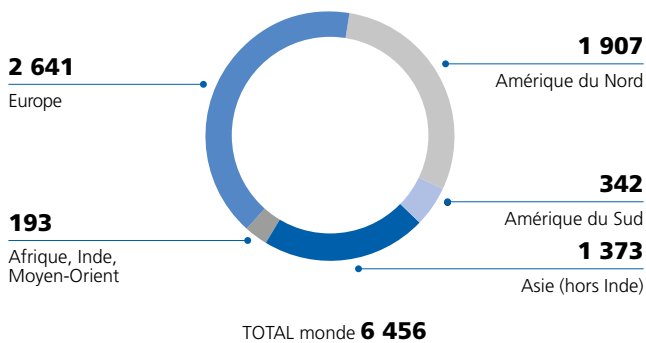
En 2016, les salariés ayant un contrat de travail temporaire représentent 4,4 % des effectifs du Groupe en équivalents temps plein (ETP).

Le suivi du recours à l'intérim est réalisé par la Direction Groupe des Achats à partir des données mondiales de dépenses détaillées pour l'ensemble des fournisseurs avec lesquels Michelin a signé des contrats-cadres internationaux ou régionaux. L'évaluation ainsi réalisée pour 2016 correspond pour l'intérim à l'équivalent de **3 600** équivalents temps plein sur une base annualisée.

L'ensemble des contrats temporaires et intérim reste à un niveau maîtrisé – inférieur à 8,5 %.

6.1.1 b) Les mouvements

Partout dans le monde, le Groupe dynamise son attractivité auprès des jeunes.

LES EMBAUCHES AU 31 DÉCEMBRE 2016 (AVEC CONTRAT DE TRAVAIL SANS DATE DE FIN)


Le nombre d'embauches en 2016 s'établit à **6 456**, en hausse par rapport à 2015. Les recrutements sont en léger ralentissement en Amérique du Sud ; ils sont stables en Asie et progressent partout ailleurs : en Amérique du Nord, en zone "Afrique Inde Moyen-Orient" et en Europe.

À la MFPM, le nombre d'embauches atteint 871 en 2016 (contre 750 en 2015). Cette augmentation qui porte pour 75 % sur la catégorie des opérateurs s'explique par l'effet conjugué du remplacement des départs à la retraite et du plan de charge de plusieurs usines en France.

Périmètre : hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.
/ Motifs de départ des salariés (avec un contrat de travail sans date de fin)

Départs 2016	Démissions	Licenciements/ Ruptures	Retraites	Décès	Total
Groupe	2 185	2 364	1 871	99	6 519
<i>MFPM</i>	<i>129</i>	<i>244</i>	<i>794</i>	<i>26</i>	<i>1 193</i>

Périmètre : hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

Les trois causes principales qui expliquent ces départs sont : les retraites, qui concernent presque exclusivement les zones matures, les démissions, particulièrement en zone "Afrique Inde Moyen-Orient", et dans une moindre mesure en Asie, et les licenciements et ruptures qui s'établissent à 2,5 % des effectifs.

/ Taux d'attrition (hors retraite)

	2016	2015	2014	2013
Groupe	5,2 %	5,9 %	5,5 %	5,6 %
MFPM	2,2 %	2,0 %	2,1 %	1,6 %

Périmètre : hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

/ Informations relatives aux plans de réduction des effectifs, aux actions de maintien des emplois, aux efforts de reclassement et aux mesures d'accompagnement en 2016 dans le groupe Michelin

L'accompagnement des personnes concernées par les annonces de fin 2015 s'est poursuivi.

En France, les restructurations ont touché cinq secteurs :

1. Arrêt de l'activité Poids lourd de l'usine de Joué-lès-Tours, annoncé en juin 2013

Sur 706 suppressions de postes, 380 personnes ont bénéficié ou vont bénéficier prochainement d'une mesure de fin de carrière, 159 ont opté pour la mobilité interne au sein du Groupe et 167 ont adhéré à des mesures de mobilité externe.

Le dispositif des Ateliers de Transition Professionnelle, mis en place pour accompagner les 167 personnes dans la construction d'un nouveau projet professionnel s'est arrêté fin juin 2016 ; depuis juillet 2016, l'accompagnement de la vingtaine de personnes encore en congé de reclassement se poursuit sous la forme d'un suivi individuel. A fin 2016, neuf personnes sont toujours accompagnées.

Fin 2016, 68 % des personnes ayant opté pour une mobilité externe étaient en situation d'emploi (65 % étaient en CDI), 18 % avaient créé leur entreprise et 17 % avaient un emploi en CDD de plus de six mois.

2. Réorganisation du réseau logistique en France

Il s'agit d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) qui concerne la fermeture de six magasins généraux en France, étalée de fin 2015 à fin 2016, et qui touche 95 personnes : 46 personnes ont bénéficié d'une dispense d'activité jusqu'à leur départ à la retraite ; 37 personnes ont opté pour une mobilité interne au sein du Groupe en France ; enfin, 12 personnes ont opté pour une mobilité externe, dont trois d'entre elles ont retrouvé un emploi en CDI, tandis que les neuf autres personnes poursuivent un congé de reclassement.

3. Réorganisation du commerce Pneu Laurent en France

Cette réorganisation a conduit à la suppression de 38 postes chez Pneu Laurent à Avallon selon la décomposition suivante : 13 départs en dispense d'activité ; 11 mutations internes au sein de Pneu Laurent ; neuf mutations de Pneu Laurent vers Michelin dont deux avec mobilité géographique ; cinq reclassements externes (quatre personnes sont toujours en congé de reclassement).

4. Arrêt de l'activité rechapage Poids lourd du site de la Combaude à Clermont-Ferrand

Sur 330 suppressions de poste, 93 personnes ont adhéré au dispositif de préretraite volontaire et quatre personnes se sont déclarées volontaires pour une mobilité externe (trois ayant trouvé un CDI et une ayant créé son entreprise).

Les 233 autres personnes devraient poursuivre leur activité professionnelle au sein du Groupe en France et, pour la grande majorité d'entre elles, sur un autre site de Clermont-Ferrand.

5. Réorganisation de l'Ingénierie Procédé à Clermont-Ferrand

Pour cette réorganisation, les mesures du PSE s'inscrivent dans le cadre d'un plan de départ volontaire excluant tout recours aux départs contraints. Ainsi, quel que soit le nombre de volontaires par référence à l'objectif attendu de réduction des effectifs, le Groupe exclut de recourir à des licenciements pour motif économique.

Au 31 mai 2016, le sureffectif était de 123 personnes sur le périmètre concerné par le PSE.

La période de volontariat, pour se déclarer volontaire à l'une des mesures du plan était de six semaines pour le dispositif de préretraite volontaire, et de trois mois pour les autres mesures (mobilité externe volontaire, mobilité interne géographique et mobilité interne au sein de l'établissement de Clermont-Ferrand).

A l'issue de la période de volontariat, 138 personnes s'étaient déclarées volontaires pour un départ dont : 80 personnes volontaires au dispositif de préretraite ; 26 personnes volontaires pour une mobilité externe avec en main un emploi en CDI (15 personnes) ou un projet de création d'entreprise pré-validé par le cabinet en charge de l'accompagnement (11 personnes) ; 4 personnes volontaires pour une mobilité géographique au sein du Groupe en France ; 28 personnes volontaires pour une mobilité interne vers une autre activité au sein de l'établissement de Clermont-Ferrand.

En Italie, les activités liées à la fermeture du site de Fossano, laquelle interviendra en juin 2017, et au déplacement de son activité de fabrication de tringles vers l'usine de Cuneo (environ 150 personnes) se déroulent conformément au plan négocié avec les organisations syndicales en novembre 2015. Il y avait, au moment de l'annonce, 406 employés à reclasser, parmi eux : 6 sont partis en retraite ; 49 ont souhaité profiter d'une mobilité au sein du Groupe, dont 24 sont partis à l'étranger, et 25 ont retrouvé un poste dans une autre entité en Italie ; 26 ont opté pour une mobilité externe, dont 7 ont déjà retrouvé un emploi, les autres étant toujours accompagnés dans le cadre d'Ateliers de Transition Professionnelle.

Le dispositif de chômage technique extraordinaire (CIGS) a été mis en œuvre conformément aux termes de l'accord signé en décembre 2015 avec les organisations syndicales. Les usines d'Alessandria, de Cuneo et de Fossano ont décliné cet accord en accords d'établissement signés en juin 2016 pour une application à partir de juillet.

Des réunions périodiques de suivi réunissant l'ensemble des partenaires sociaux permettent une totale transparence ainsi que la recherche de solutions concertées, ce qui contribue au maintien d'un climat constructif.

En Allemagne, quatre sites logistiques ont été fermés dans le cadre d'un redéploiement global de la logistique en Europe. L'accompagnement des personnes est conduit conjointement par les équipes de gestion SP et le comité d'entreprise dans une atmosphère apaisée et constructive. Les personnes optant pour une rupture du contrat Michelin sont accompagnées individuellement jusqu'à leur reclassement effectif.

1. Site logistique de Dormagen

Au 31 décembre 2016, 41 personnes sont concernées. Elles ont reçu des propositions d'emploi dans d'autres sites ou chez Euromaster ; les personnes optant pour une mobilité externe font l'objet d'un accompagnement individuel sous la forme d'un outplacement avec 10 à 12 entretiens individuels par personne ainsi que des actions de formation collectives ; deux personnes sont déjà reclassées ; d'autres ont déjà trouvé un emploi mais ne l'occupent pas encore effectivement.

2. Site logistique Regau

Au 30 juin 2016, 15 personnes sont concernées : les personnes optant pour une mobilité externe font également l'objet d'un accompagnement individuel sous la forme d'un outplacement avec 10 à 12 entretiens individuels par personne ainsi que des actions de formation collectives ; ainsi, une personne a été reclassée dans un autre emploi Michelin et 14 personnes ont trouvé un nouvel emploi ailleurs.

3. Projet "Adventure"

Au 30 avril 2016, 15 personnes étaient concernées par le transfert des activités vers Bucarest : une personne est partie en retraite, 10 personnes ont été reclassées dans d'autres emplois au sein du Groupe et quatre personnes ont opté pour une mobilité externe.

4. Projet "Alliance", annoncé en mai pour une mise en œuvre progressive

10 personnes sont concernées pour Michelin Restaurants/BookaTable, dont cinq ont été reclassées dans d'autres emplois au sein du Groupe, tandis que les cinq autres personnes restent à reclasser ou se préparent en vue d'une rupture de contrat.

Au Royaume-Uni, l'annonce, en novembre 2015, de la fermeture du site de Ballymena, à l'horizon mi-2018, a fait l'objet d'un accord avec les représentants du personnel du site dans une atmosphère grave mais constructive, reflétant le degré de maturité du dialogue social dans ce pays. Parallèlement, l'annonce simultanée de projets d'investissement significatifs dans les usines de Stoke et de Dundee, ainsi que dans le domaine de la logistique, a été perçue de façon très positive, tant par le personnel Michelin que par les autorités publiques, d'autant que des premières réalisations ont déjà vu le jour.

Cette fermeture intervient très progressivement, ce qui permet la mise en œuvre d'un plan de reclassement réaliste. Fin 2016, le plan est parfaitement respecté, avec 185 solutions appliquées pour 182 départs prévus initialement (le Groupe a accepté des départs au-delà des exigences liées à la poursuite de l'activité de production). Il s'agit de mutations vers d'autres usines américaines ou européennes, notamment au Royaume-Uni, mais aussi de reconversions externes. Dans ce cas, les personnes bénéficient du dispositif d'Ateliers de Transition Professionnelle dénommé *My Future*, devenu depuis *Journey to Job*, grâce auquel plusieurs employés ont trouvé un emploi stable tandis que d'autres créaient leur propre affaire.

Michelin Développement a contribué à la création de 93 emplois au Royaume-Uni. Cela inclut l'aide apportée à six employés Michelin pour créer leur entreprise.

En Amérique du Nord, une réorganisation des services, de l'ingénierie et des équipes commerciales a touché une centaine de personnes. 95 % d'entre elles ont rejoint un nouveau poste dans la zone ; les autres ont reçu des indemnités et un accompagnement. Toutes ont retrouvé un emploi stable.

6.1.1 c) Une politique adaptée de Rémunération et Avantages

Michelin propose pour chacun de ses salariés une rémunération juste et adaptée à sa contribution à la performance du Groupe, en cohérence avec les pratiques et les environnements des différents pays. L'ensemble du personnel bénéficie de compléments de

rémunération, sous des formes diverses selon les pays. Le Groupe procure également une protection pour les conséquences financières liées aux accidents ou maladies, et facilite l'accès des salariés à des systèmes qui apportent un revenu complémentaire pour la retraite.

	Total des charges de personnel en 2016 (en millions €)	Opérateurs ⁽¹⁾	Employés et techniciens ⁽²⁾	Management ⁽³⁾	Dotations et reprises de provisions pour départ	Impôts, provisions, avances
Groupe	5 543	2 320	2 086	1 016	11	109
MFPM	1 396	384	441	434	5	132

(1) Opérateurs : salaire de base sans rémunération fixe (hourly paid).

(2) Employés et techniciens : personnel avec rémunération fixe.

(3) Management : personnel avec rémunération variable.

Le poste "Impôts, provisions, avances" comprend : les impôts, les provisions pour engagements de retraite, les avances sur rémunérations variables, les avances sur stock-options et les autres avances à long terme.

/ Les rémunérations et les charges sociales

En 2016, les charges de personnel ont représenté 26,5 % des ventes nettes du groupe Michelin, pour un montant total de 5 543 millions €, dont 1 115 millions de charges sociales employeur.

Pour l'ensemble du Groupe, la répartition des charges de personnel est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	
Salaires et rémunérations Groupe	4 520
<i>MFP</i>	930
Charges sociales employeur	1 115
<i>MFP</i>	362
Cotisations, pensions, coûts départs, reconversions	- 98 ⁽¹⁾
<i>MFP</i>	104
Paielements sous forme d'actions	5
<i>MFP</i>	0
TOTAL	5 542
<i>MFP</i>	1 396

(1) Cotisations, pensions, coûts départs, reconversions : aux États-Unis, une modification du règlement du régime de couverture médicale a réduit significativement l'obligation au titre des prestations définies, générant un coût des services passés négatif pour un montant de 271 millions € enregistré en produits opérationnels hors activités courantes.

/ Garantir à chacun une rémunération liée à sa performance et son niveau de responsabilité

La politique de Michelin est de rémunérer chaque salarié de façon individualisée, équitable et compétitive sur son marché de référence. Cette rémunération reflète la performance et le niveau de responsabilité de chacun. Elle s'inscrit dans une vision à long terme qui prend en compte le développement de carrière de chaque personne afin de lui permettre de progresser selon ses capacités et les besoins du Groupe, ainsi que l'évolution des marchés et conditions locales.

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe positionne et fait évoluer les rémunérations de la manière la plus compétitive possible en cherchant **le meilleur équilibre entre la satisfaction de son personnel et la performance économique.**

Il existe divers systèmes d'intéressement et de rémunération variable adaptés aux différents pays et niveaux hiérarchiques. Une rémunération variable individuelle est proposée à partir d'un certain niveau de responsabilité. Progressivement, le Groupe en étend l'éligibilité à tous les managers, employés, techniciens et maîtrise avec pour objectif de renforcer la motivation des personnes à atteindre leurs résultats et ainsi de contribuer à l'atteinte des objectifs du Groupe. À la MFP, la rémunération variable individuelle a été déployée à l'ensemble des catégories en 2016.

Des systèmes de rémunération variable collective, du type intéressement ou participation, sont également déployés selon les pratiques et réglementations des pays. Afin d'assurer une cohérence interne du Groupe, les mécanismes de gestion et les processus sont similaires dans tous les pays, tout en étant adaptés aux différents marchés de l'emploi et aux contextes locaux. Les niveaux de rémunérations variables sont définis avec un objectif de compétitivité au regard des marchés locaux.

En 2016, sur 17 objectifs intégrés dans le tableau de bord des priorités du Groupe, sept étaient extra-financiers (trois liés aux ambitions sociales et quatre aux ambitions environnementales que Michelin s'est fixé d'atteindre en 2020).

La grille d'évolution des rémunérations est spécifique à chaque pays, elle assure ainsi la prise en compte des conditions locales. En effet, une "augmentation moyenne" à l'échelle du Groupe serait peu pertinente.

En France (MFP), les augmentations de salaires 2016 par rapport 2015, ont été les suivantes :

Opérateurs	2,2 %
Employés, techniciens et maîtrise	2,2 %
Management	3 %

Chiffres France.

Les politiques d'avantages sociaux reflètent la responsabilité sociale de Michelin. Ils concernent avant tout la santé, la prévoyance et la retraite. Dans ce domaine, le Groupe complète les systèmes nationaux, afin d'accorder des avantages comparables dans la plupart des pays où il est présent.

La politique de protection sociale et d'avantages sociaux fait l'objet d'une adaptation continue à l'environnement économique et légal, et tient compte des résultats de l'enquête Avancer Ensemble (cf. 6.1.5 c).

Anticiper les conséquences d'un accident ou d'une maladie

Michelin met en place des dispositifs qui protègent chaque employé, son conjoint et ses enfants des conséquences financières potentiellement significatives d'une maladie ou d'un accident. Des plans de santé permettent de faire face aux dépenses médicales, tandis que des plans de prévoyance assurent la constitution d'un revenu en cas d'incapacité de travail, d'invalidité ou de décès du salarié.

L'accord Prévoyance de la MFP, obtenu en 2013 et mis en œuvre en 2014, améliore de manière significative les garanties pour les opérateurs, les employés, techniciens et maîtrise : en cas de maladie longue durée ou d'invalidité de première catégorie, les salariés bénéficieront d'un complément de rémunération. En cas de décès en cours d'activité, un capital décès sera versé.

Le Groupe s'engage également activement dans des actions de prévention en matière de sécurité et de santé au travail (cf. 6.1.3), et relaie des campagnes de prévention de santé publique (nutrition, vaccination...).

Au-delà des régimes nationaux de retraite

Face à l'allongement de la durée de la vie, les régimes nationaux de retraite d'un nombre croissant de pays ne suffisent pas forcément à assurer les prestations attendues par les salariés. Michelin a choisi de mettre en œuvre des systèmes permettant à ses salariés de bénéficier – selon la durée de leur carrière dans le Groupe – d'un revenu complémentaire pour leur retraite.

Les régimes Michelin sont des systèmes de capitalisation. Ils prévoient une cotisation de chaque salarié, calculée en pourcentage de sa rémunération, en complément de la part financée par le Groupe. Dans certains pays, Michelin provisionne une somme en vue des retraites qui correspond à des droits acquis dans d'anciens plans de retraite. Le montant de ces engagements retraite est de 2 741 millions € au 31 décembre 2016 dont 574 millions pour la MFP.

En 2016, les versements du Groupe au titre des plans de retraite à prestations définies s'établissent à 230,4 millions €, dont 155,9 millions pour les prestations à ses salariés et 74,5 millions en contribution aux organismes de gestion des plans.

Lorsque la législation le permet, les régimes Michelin intègrent une possibilité d'épargne retraite abondée par le Groupe. Les versements sont gérés par un gestionnaire financier ou une compagnie d'assurance, soigneusement sélectionné pour sa solidité et ses performances. Dans le cadre d'une évolution des outils de retraite supplémentaire, l'accord PERCO (toutes sociétés France) a été révisé et l'abondement du Groupe porté à 100 % des versements des salariés avec un plafonnement à 2,5 % du salaire brut N-1. Un accord a également été signé pour la mise en place d'un nouveau support de retraite supplémentaire, cofinancé par le Groupe et le salarié (1 % du salaire brut par le Groupe et 0,2 % par le salarié). Ce support a été mis en place au sein de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et de la Compagnie Générale des Établissements Michelin. Les autres sociétés françaises peuvent également y adhérer.

/ Allouer des compléments de rémunération sous diverses formes

Au-delà de la rémunération de base, de la part variable (liée à la performance individuelle et/ou à la performance du Groupe), des éventuelles heures supplémentaires et des indemnités directement liées au travail réalisé, les salariés Michelin bénéficient de compléments de rémunération sous des formes légales très diverses selon les pays : intéressement, participation, contribution à une mutuelle, plan d'épargne retraite collectif ou plan d'épargne salariale.

Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, l'accord d'intéressement a été reconduit avec les organisations syndicales pour la période 2014-2016. Les indicateurs à partir desquels le montant de l'intéressement a été calculé sont variés : nombre et taux de réalisation du programme "Idées de progrès", réduction de l'empreinte environnementale, respect du niveau de production... Le montant de cet intéressement, versé au premier trimestre de l'année suivante, peut représenter jusqu'à 5 % du salaire.

Ainsi, en 2016, ce sont près de 45 millions € qui ont été versés aux salariés de la MFPM au titre de la redistribution des progrès de performances (intéressement) et des résultats 2015 (participation et prime de partage des profits).

6.1.2 LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Michelin souhaite créer des conditions de vie au travail favorisant l'équilibre et le bien-être des personnes. Des actions sont développées dans le domaine de l'amélioration du cadre et de l'organisation du travail. Le Groupe responsabilise également les pays et les sites pour progresser dans les domaines prioritaires en fonction des besoins exprimés localement.

6.1.2 a) Un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle

Les résultats de l'étude "Avancer Ensemble" (cf. 6.1.5 c) continuent de démontrer que, d'une manière globale, les salariés aspirent à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

/ Des adaptations pour les horaires dans le tertiaire

Les actions menées dans les pays en faveur du télétravail continuent d'être promues avec un taux d'acceptation en hausse. L'un des principaux bénéfices ressentis par les employés réside dans la réduction significative des temps de transport hebdomadaires, notamment dans les pays où la mobilité se densifie (Brésil, Roumanie, États-Unis). L'Allemagne, le Canada, l'Espagne, la France et les pays nordiques sont engagés dans des démarches de télétravail, en réponse aux besoins d'une meilleure conciliation familiale exprimés par les employés.

Dans le cadre de son engagement pour la Diversité, Michelin est particulièrement attentif aux demandes des personnes en situation de handicap, des femmes enceintes (avant ou après le congé maternité), des seniors et des salariés en reprise à mi-temps thérapeutique (cf. 6.1.6).

/ Des actions pour les horaires des salariés en production

Moins faciles à mettre en œuvre pour le personnel des usines en raison du fonctionnement en continu des activités industrielles (horaires en équipes 3x8, 4x8, 5x8, 2x12), des initiatives sont engagées pour favoriser un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, notamment dans le cadre des démarches de responsabilisation. En cas de modifications de planning, des mesures d'anticipation le plus en amont possible sont observées.

6.1.2 b) Une plus grande souplesse pour le travail à temps partiel

Le Groupe continue de promouvoir le travail à temps partiel qui est un facteur important d'amélioration de la qualité de vie en permettant un meilleur équilibre de vie et en favorisant l'emploi de personnes aux profils divers.

Sa mise en œuvre revêt des modalités différentes selon les pays en raison des particularités réglementaires, des attentes et des usages locaux. Elle intègre, dans la mesure du possible, l'avis des représentants du personnel.

POURCENTAGE D'HOMMES ET DE FEMMES TRAVAILLANT À TEMPS PARTIEL, PAR STATUT, PAR RAPPORT À L'EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE 2016

Groupe MFPM	Femmes	Hommes	Total
Opérateurs	6,2 %	2,9 %	3,3 %
MFPM	7,6 %	2,8 %	3,0 %
Employés, techniciens et maîtrise	9,9 %	2,2 %	4,4 %
MFPM	19,4 %	5,6 %	9,6 %
Management	8,3 %	1,1 %	2,6 %
MFPM	15,2 %	1,0 %	4,0 %
TOTAL GROUPE	8,3 %	2,6 %	3,6 %
TOTAL MFPM	16,8 %	3,5 %	5,8 %

Périmètre : Groupe hors réseaux de distribution, Tigar et sociétés récemment acquises.

En 2016, le temps partiel choisi a continué de progresser tant au niveau Groupe que France, passant de 3,1 % en 2015 à 3,6 % en 2016, principalement au bénéfice de la population féminine (7,8 % à 8,3 %).

6.1.2 c) Des actions pour répondre aux besoins des employés

Des plans d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) sont développés dans une grande majorité des sites. Cette dynamique favorise l'implication des employés et, lorsque cela est possible, de leurs représentants.

En 2016, les plans d'amélioration ont été renforcés sur des sujets identifiés grâce à l'implication des employés, tels que :

- ▶ La restauration collective, qui a fait l'objet d'améliorations notables et des projets sont en cours de réalisation, notamment : en Thaïlande avec un programme de rénovation des locaux ; au Brésil, où les quatre restaurants ont été climatisés ; enfin, des repas chauds sont proposés pour les équipes quels que soient les horaires dans la plupart des sites avec une participation financière de l'employé volontairement faible afin d'en favoriser l'acceptation (Brésil, Inde, Chine, notamment).
- ▶ En France, une politique est mise en œuvre qui vise à doter tous les établissements d'une restauration collective et à proposer des repas chauds au plus grand nombre.
- ▶ Aux États-Unis, à Tuscaloosa, les locaux sociaux ont été rénovés.

La France s'est dotée en 2016 d'un animateur de la démarche au niveau de l'ensemble des sites ; des comités QVT sont institués (cinq sites sont déjà concernés, trois autres sont en cours de mise en place) dans lesquels le personnel est représenté.

Toutes ces initiatives sont partagées avec le personnel du Groupe : en 2016, 15 initiatives ont été partagées au travers des trois publications du magazine Buzz & News.

6.1.2 d) De bons résultats pour la dimension Qualité de Vie au Travail dans l'Enquête d'engagement

En 2016, parmi les 82 000 personnes qui ont participé à l'enquête Avancer Ensemble, l'indice de satisfaction dans le domaine Qualité de Vie au Travail a été de 78 % avec une répartition homogène

entre les populations rémunérées de façon mensuelle (79 %) et horaire (77 %). Ces résultats globaux ne peuvent être comparés à ceux du précédent exercice en raison des modifications apportées à certaines questions de la nouvelle enquête. Ils prennent en considération le sentiment exprimé par le personnel sur l'équilibre de vie, l'environnement physique de travail, la sécurité au poste de travail et les actions du Groupe dans l'exercice de sa responsabilité sociale. Les attentes en matière d'équilibre de vie restent une priorité pour le personnel.

Les pays d'Europe de l'Est, le Mexique et la Thaïlande recueillent les meilleurs résultats.

6.1.2 e) Des actions de prévention des risques psycho-sociaux adaptées aux cultures des pays

Soucieux de protéger son personnel contre les effets du stress et du harcèlement, le Groupe assure une prévention par des programmes qui se déclinent selon différentes modalités dans les pays en fonction des besoins et des réglementations :

- ▶ **Prévention primaire**, par de l'évaluation, de la formation/sensibilisation et des actions d'amélioration de la qualité managériale ; Ces actions permettent au management de développer ses capacités à détecter et à gérer les situations à risques et au personnel de se protéger. Elles sont déployées dans la plupart des pays d'implantation du Groupe (Amérique du Nord, Espagne, France, Hongrie, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Serbie).
- ▶ **Prévention secondaire**, par des actions d'amélioration en matière d'organisation, notamment dans les secteurs/métiers à risques identifiés, et par de la formation ; des actions de **prévention du stress** par l'adaptation de l'organisation du travail sont déclinées en Allemagne, Amérique du Nord, du Sud, Chine, Espagne, France, Hongrie, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni.
- ▶ **Prévention tertiaire**, par du coaching, de la relaxation, des groupes de paroles, du suivi individuel par un psychologue ou par le médecin du travail.

La très grande majorité des sites met en œuvre des actions de qualité de vie au travail contribuant à la **réduction du stress** ou permettant l'accès à une assistance médicale ou psychologique aux personnes en exprimant le besoin.

6.1.2 f) Le suivi de l'absentéisme des opérateurs

Absentéisme non programmable Opérateurs <i>(en % du nombre d'heures prévues travaillées)</i>	Absences maladie et autres absences de courte durée	Absences suite à accident du travail ou maladie professionnelles < 61 jours	Absences longue durée	Total 2016
États Unis et Canada	1,7	0,1	1,8	3,7
Europe (hors Russie)	3,6	0,2	1,5	5,3
<i>MFPM</i>	4,3	0,6	2,7	7,5

Au Canada, une nouvelle politique relative à l'incapacité temporaire de travail a été introduite en 2016, favorisant conjoncturellement l'accroissement du taux d'absentéisme de courte durée. Ce phénomène est désormais pris en considération par les directions des sites concernés.

Une légère baisse de l'absentéisme total (- 0,1 %) des opérateurs est constatée au niveau de l'Europe en 2016 par rapport à 2015.

Les pays aux plus forts effectifs (France, Espagne, Allemagne) enregistrent des taux d'absentéisme de courte et de longue durée plus élevés que la moyenne en Europe. Pour autant, les **absences de courte durée** dans ces trois pays affichent des valeurs en cohérence (entre 4 et 5 %).

6.1.3 POUR UNE POLITIQUE ACTIVE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

Michelin accorde une importance toute particulière à la santé et à la sécurité, tant pour ses salariés que pour ses fournisseurs. Fidèle au respect des personnes, valeur fondamentale du Groupe, Michelin déploie une politique active de santé et de sécurité, décrite dans :

- ▶ la **Déclaration Santé Sécurité de 2011** ;
- ▶ la **Politique Santé du Groupe de 2014**.

Ces engagements s'appuient sur les recommandations des organismes internationaux de référence (ONU, OIT et OCDE) et les normes et réglementations en vigueur (norme ISO 26000, Code de commerce). Ils sont complétés en 2015 par la **note de politique générale Environnement et Prévention**. Ce document définit les fondements et les orientations, précise les objectifs à atteindre en cohérence avec les ambitions Performance et Responsabilité Michelin 2020 et fixe les prescriptions qui s'appliquent obligatoirement à toutes les entités du Groupe.

Le système de management "Environnement et Prévention" de Michelin, fondé sur les normes internationales ISO 14001 et OHSAS 18001, concrétise cette politique. Il est appliqué sur tous les sites du Groupe pour **capitaliser et ancrer les meilleures pratiques, pour assurer le progrès continu et ceci de façon homogène**. Ce système de management est auditable et audité.

Chaque site Michelin dispose de professionnels de la prévention des risques (préventeurs sécurité, ergonomes, hygiénistes) et de la santé (médecins, infirmiers).

Ceux-ci travaillent **en réseau au niveau du Groupe, des zones et des pays** pour partager les bonnes pratiques et capitaliser l'expérience acquise dans un processus d'amélioration continue.

Sur le périmètre industriel, le système de management "Environnement et Prévention" fait partie intégrante des 64 fondations du système de management MMW – Michelin Manufacturing Way – qui recense et valorise les meilleures pratiques d'excellence industrielle. Chaque année, les sites industriels réalisent un autodiagnostic sur le niveau d'application de ces fondations en évaluant :

- ▶ l'engagement de la Direction dans la durée ;
- ▶ le management des compétences et des organisations ;
- ▶ l'application des basiques métiers et la maîtrise des standards ;
- ▶ le management de la performance et le pilotage du progrès continu.

Cette auto-évaluation a permis de constater, sur les huit fondations du domaine santé sécurité, une très bonne appropriation locale avec une note de 8,4 sur 10 grâce au travail de l'ensemble des acteurs.

6.1.3 a) Préserver la santé des personnes

Le déploiement de la Politique de Santé Groupe permet d'améliorer la performance de la prévention individuelle et collective, notamment par le partage d'une vision commune et la mise en cohérence des pratiques des services médicaux.

/ Systématiser un suivi de la santé au travail pour le personnel

La majorité des salariés bénéficie du suivi par un médecin du travail conformément aux réglementations locales. Des **bilans de santé** sont proposés au personnel pour les quelques pays (Afrique et Moyen-Orient) qui ne prévoient pas dans leurs réglementations une surveillance de la santé des salariés et dans lesquels les ressources n'existent pas.

La coordination médicale en place dans les zones et les principaux pays d'Europe permet de rendre homogènes les suivis et le déploiement des recommandations de la politique de santé du Groupe.

/ Prévenir et suivre les maladies professionnelles

Les actions de prévention et de dépistage des maladies professionnelles concernent en particulier les risques liés aux manutentions, aux mouvements répétitifs ou de force, au bruit et aux risques chimiques.

Les maladies professionnelles sont recensées chaque année pour orienter les plans d'actions (cf. 6.1.3 b).

Parmi les maladies professionnelles reconnues dans le Groupe, 90 % sont liées à l'activité physique du travail. Le programme d'amélioration ergonomique des postes de travail contribue à la réduction des maladies de l'appareil locomoteur. Les actions

de protection collective sont renforcées par le port systématique d'équipements de protection individuelle quand les évaluations du risque les rendent nécessaires sur certains postes de travail.

/ Préserver la santé et l'aptitude au travail

Pour permettre de réduire les risques d'atteinte à la santé et de perte d'aptitude au travail, Michelin complète également les actions de réduction des risques professionnels par **des initiatives locales d'éducation sanitaire et des programmes de santé publique**.

Ces programmes visent à faire adopter au personnel des comportements sains au quotidien, que ce soit dans leur vie privée ou professionnelle.

Il peut s'agir :

- ▶ de bilans de santé offerts au personnel dans les pays où l'accès aux soins est difficile ou coûteux (**Chine, Inde, Thaïlande, Russie, Pologne**, par exemple) et permettant un suivi et un dépistage précoce des maladies ;
- ▶ d'incitation à l'activité physique et sportive par la mise à disposition d'équipements sportifs ou de participation à l'inscription à des activités sportives ;
- ▶ d'actions de sensibilisation et de prévention (addictions, nutrition, maladies cardiovasculaires, entre autres) qui peuvent être définies en fonction de priorités locales. Ces programmes sont structurés dans certains pays sous forme de programme de Qualité de Vie : "Balance" en Allemagne, "De Bem Com a Vida" au Brésil, "Oxygène" en France, "Choose Well Live Well" aux États-Unis, par exemple.

/ Recueillir des avis indépendants par un comité médical consultatif

Depuis 2010, le **comité médical consultatif**, composé de huit personnalités extérieures, vise à anticiper et prévenir les risques en tenant compte des évolutions de la science. Ses avis indépendants aident la Direction du Groupe à mieux diagnostiquer les risques sanitaires propres à son activité. Ce comité a évalué en 2016 et validé la pertinence de l'outil d'évaluation des risques chimiques prescrit dans le Groupe.

/ Protéger le personnel dans un contexte de crise

Michelin met en œuvre des actions pour protéger son personnel dans des situations d'exception :

- ▶ La veille sécuritaire est renforcée en raison des menaces terroristes.
- ▶ La Turquie a fait l'objet de mesures particulières pour les voyageurs et les expatriés, ainsi que d'une mission d'évaluation sûreté.
- ▶ Des recommandations spécifiques ont été diffusées à l'attention du personnel en France et en Belgique.
- ▶ Le niveau de sécurité a été rehaussé sur les sites considérés sensibles par Michelin.
- ▶ Les déplacements du personnel vers les pays à risques sont ainsi soumis à autorisation et des consignes/fiches sûreté sont adressées aux voyageurs.
- ▶ Des mesures spécifiques à l'épidémie liée au virus Zika ont été mises en œuvre en 2016 pour protéger le personnel et les familles. Les actions de sensibilisation au risque et les campagnes de démoustication ont été renforcées au Brésil et au Mexique ; des conseils spécifiques au risque en voyage ont été donnés, avec des restrictions de voyage en zone d'endémie pour les femmes enceintes ou en désir de grossesse.
- ▶ **La pollution de l'air** dans les grandes villes d'Asie fait toujours l'objet de mesures de protection des personnes.

6.1.3 b) Évaluer et prévenir les risques

Dans sa **Déclaration Santé Sécurité**, Michelin affirme "sa volonté, avant toute chose, que chaque personne qui travaille au sein du Groupe le fasse dans des conditions saines et sûres". Pour mieux ancrer sa culture de la sécurité au travail et de la prévention, le Groupe identifie trois principes essentiels à appliquer au quotidien :

- ▶ le bon comportement commence par le respect des règles ;
- ▶ par sa participation active, chacun à son niveau est responsable de sa santé, de sa sécurité et de celles des autres ;
- ▶ l'engagement personnel conduit au progrès permanent.

L'accent est mis sur **la prévention des risques, le respect des règles, la responsabilisation des salariés et l'implication des managers** pour faire vivre au quotidien cette déclaration.

Depuis plusieurs années, les analyses de risques réalisées selon des méthodologies standardisées couvrent l'ensemble des postes de travail et donnent une cartographie hiérarchisée la plus exhaustive possible. Les priorités des plans d'action annuels ou pluriannuels sont déterminées à partir de ces données. Au niveau français, le Document Unique consolide ces données pour prendre en compte tous les risques.

/ Maîtriser les risques en matière de sécurité au travail

Le personnel s'approprie la culture de la sécurité au travail à tous les niveaux :

- ▶ par une communication institutionnelle initiée par le Groupe ;
- ▶ par des démarches visant à instaurer une bonne culture sécurité sur les sites, visant à impliquer tous les acteurs : management, employés ;
- ▶ par la diffusion de bonnes pratiques.

Deux mesures indirectes permettent d'évaluer l'importance de la sécurité pour les employés Michelin :

- ▶ 32 755 idées progrès ont été émises sur des thèmes sécurité (45 %) et conditions de travail (55 %) par les employés ;
- ▶ 91 % des 82 354 salariés qui ont répondu à l'étude "Avancer Ensemble" de 2016 jugent que la "sécurité est une priorité majeure sur leur site".

/ Améliorer l'ergonomie des postes de production

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) représentent la grande majorité des maladies professionnelles. Ils sont aussi responsables pour partie des accidents dans certains types d'activités industrielles. Depuis 2002, le Groupe a fait de l'amélioration ergonomique une priorité de sa politique de santé et de sécurité.

La prévention des troubles musculo-squelettiques est prise en compte dès la conception des projets industriels pour réduire les impacts potentiellement négatifs sur les conditions de travail à moyen terme.

Tous les sites industriels et certains magasins logistiques maintiennent à jour une cartographie des postes de travail pour identifier les priorités d'actions et déployer des solutions standardisées.

Des investissements dédiés à l'ergonomie sont réalisés chaque année pour l'ensemble des activités : en 2016, ils s'élevaient à 17 millions €.

Le travail d'améliorations ergonomiques est conduit par des équipes pluridisciplinaires composées de managers, d'opérateurs, de spécialistes de la prévention, de médecins et animées par des ergonomes. Chaque usine dispose de son plan de progrès à cinq ans.

En plus de préserver la santé des salariés, l'objectif de réduction de la pénibilité ergonomique, vise à rendre les postes de travail accessibles et attractifs pour un plus grand nombre de personnes. Cela favorise la diversité et renforce l'attractivité des postes de travail, le bien-être et la motivation des personnes.

/ Maîtriser les risques liés à l'hygiène industrielle pour préserver la santé du personnel

Le risque chimique est un axe important de la prévention santé et sécurité du personnel tant au stade industriel qu'au stade de la recherche et développement (R&D). Cela concerne tous les produits et substances utilisés mais également les polluants présents dans les fumées de fabrication ainsi que l'amiante utilisé par le passé comme matériau d'isolation thermique ou dans des pièces de friction.

Avant toute utilisation d'une nouvelle substance, un processus de validation conduisant à un visa d'utilisation permet de maîtriser les risques. Il conduit à statuer sur les impacts potentiels sur la santé et à définir les conditions d'utilisation des produits dangereux. Dans certains cas, l'utilisation du produit peut être refusée.

Tous les postes de travail disposent d'une fiche produit dans la langue de chaque pays, validée par des spécialistes d'hygiène industrielle. Ces documents élaborés à partir des Fiches de Données Sécurité (FDS) sont gérés par un système informatique mondial qui permet un partage en temps réel entre tous les experts et assure la conformité aux standards REACH en Europe et GHS (*Global Harmonized System*) dans les autres Zones Géographiques du Groupe. Ces documents décrivent les dangers et les conditions d'utilisation des produits sur le poste.

Les pneumatiques du Groupe ne contiennent pas d'amiante. Tous nos contrats d'achats sont très explicites sur l'interdiction de présence d'amiante dans tout objet ou machine achetés. En complément, une surveillance des machines ou pièces de rechange achetées par le Groupe est mise en œuvre depuis plusieurs années pour garantir la non-réintroduction d'amiante. Un contrôle particulier est effectué à l'égard des produits entrants des pays où l'amiante est autorisé.

Des investissements, de l'ordre de 7 millions € ont été réalisés en 2016 sur nos sites pour réduire les risques jugés trop importants dans le domaine de l'hygiène : ainsi se poursuit notamment la suppression des matériaux contenant de l'amiante lié résiduel. Autre exemple : le renforcement des dispositifs de protection collectifs contre certains produits ou substances chimiques.

6.1.3 c) Mesurer et suivre les accidents du travail et les maladies professionnelles

Depuis 2013, Michelin utilise l'indicateur **Total Case Incident Rate** (TCIR), basé sur l'indicateur américain OSHA, pour mesurer sa performance Santé/Sécurité à l'échelle mondiale. Il recense le nombre d'événements pour 200 000 heures de travail ; un événement peut être : un accident de travail avec arrêt, un accident sans arrêt avec soins médicaux, un aménagement du poste de travail (origine ergonomique et trouble musculo-squelettique par exemple) ou un cas de maladie reconnue comme étant liée au travail. Il permet ainsi de prendre en considération l'ensemble des événements liés à la santé et à la sécurité, au-delà des seuls accidents.

Les indicateurs Taux de Fréquence (TF = nombre d'accidents entraînant un arrêt de un jour et plus, par million d'heures travaillées) et Taux de Gravité (TG = nombre de jours calendaires perdus, par millier d'heures travaillées) sont conservés.

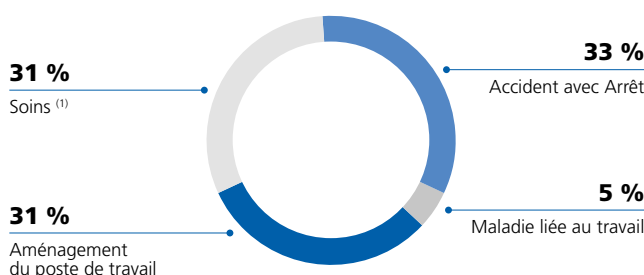
Le système informatique HSER, mis en place en 2014, permet de connaître en temps réel tous les événements, y compris les accidents de trajet, les accidents bénins voire les "presque accidents" pour lesquels un retour d'expérience est utile à partager.

De même, sont recensés dans ce système HSER tous les accidents des intérimaires et sous-traitants, permettant de partager les bilans avec ces sociétés pour construire des plans de progrès.

Grâce à la consolidation des événements enregistrés par l'ensemble des activités en 2016, une analyse entre le management, l'ergonome et la médecine du travail a permis de développer des plans de progrès santé et sécurité pertinents. Des actions de communication, de sensibilisation et de formation se sont poursuivies auprès des référents santé/sécurité dans toutes les Zones Géographiques pour fiabiliser les résultats TCIR et réduire les disparités entre pays.

L'année 2016 a été tragiquement marquée par des accidents mortels ayant touché un employé à l'usine de Chennai (Inde), un employé de l'usine de Campo-Grande (Brésil), un employé de l'usine de Cataroux (France) et un employé du site d'Almeria (Espagne). Deux prestataires logistiques sont également décédés sur le site de Vitoria (Espagne), ainsi qu'un transporteur externe sur le site de Cunéo (Italie). Les autorités et Michelin ont enquêté activement sur les causes et les circonstances de ces accidents. Des mesures de protection ont été prises pour renforcer la sécurité des personnes. Jean-Dominique Senard a rappelé dans une vidéo diffusée dans tous les sites que **"l'amélioration constante de la santé et de la sécurité reste plus que jamais un objectif prioritaire du Groupe"**.

COMPOSITION DU TCIR GROUPE



(1) Il s'agit des soins plus importants que les premiers soins (un premier soin est, par exemple, l'utilisation du froid ou du chaud, le nettoyage de plaies, etc...) ; ces derniers font l'objet d'une liste.

Le TCIR de l'ensemble du Groupe est passé de 2,67 en 2015 à 2,54 en 2016. Nous constatons une nette amélioration en Amérique du Nord et une stagnation ou une dégradation dans certains pays.

Un prix *Michelin Safety Award* est décerné par le Groupe **aux activités sans accident avec arrêt depuis au moins deux ans**, afin de valoriser la performance sécurité sur le long terme (1 à 3 millions d'heures selon la taille).

En 2016, trois usines de Thaïlande (Laem Chabang, Nongkae et Hat Yai) ainsi que le site logistique de Fallingbostal en Allemagne ont reçu le *Michelin Safety Award*.

En 2016, **22 sites industriels n'ont pas eu un seul accident avec arrêt de travail.** En 2005, seuls huit sites pouvaient se prévaloir d'un tel résultat.

/ Recenser les maladies professionnelles

Maladies professionnelles		2016	2015	2014
Groupe (hors réseaux de distribution)	OIFR*	1,28	1,08	3,95

* Occupational Illness Frequency Rate.

Le taux de fréquence des maladies professionnelles est le nombre de maladies professionnelles reconnues par million d'heures travaillées. Il est calculé sur la base des maladies professionnelles reconnues conformément aux réglementations nationales dans les pays d'implantation du Groupe. Leurs intitulés étant très différents, un regroupement est réalisé sur la base de leur classification par le Bureau international du travail.

Un changement de méthode dans le mode de calcul des maladies professionnelles aux États-Unis a fait baisser le nombre de cas reconnus par les autorités nord-américaines en 2015.

En 2016, une très légère augmentation de répartition homogène entre les pays est constatée.

6.1.4 GÉRER, DÉVELOPPER ET RESPONSABILISER À TOUS LES NIVEAUX

Très attaché au développement de tous ses employés dans la durée, l'ambition réaffirmée de Michelin est de permettre à chacun d'être pleinement acteur de son parcours professionnel. Les salariés sont recrutés dans la perspective d'une évolution au sein du Groupe. Ils sont accompagnés dans la gestion de leur parcours dans le Groupe par les managers et les gestionnaires de carrière. En support de leur développement professionnel et personnel, ils bénéficient d'un dispositif d'accueil, d'intégration et de formation qui vise à s'adapter au mieux aux besoins de chacun.

6.1.4 a) Accompagner chaque employé dans son parcours professionnel

Le Groupe a recruté plus de 6 500 personnes en CDI en 2016 et chaque nouvel embauché bénéficie d'un programme d'intégration qui facilite ses premiers pas, et lui permet de se familiariser – sur le terrain – avec la culture et l'histoire de Michelin. Ce processus a également pour but de mieux connaître l'histoire et les valeurs du Groupe, d'appréhender sa stratégie, son organisation et ses modes de fonctionnement. Vécu au travers de différents séminaires selon les différentes catégories de personnel, il favorise le développement de communautés et la capacité de travail en réseau.

Depuis 2014, l'efficacité de ce dispositif est évaluée annuellement au travers d'une enquête appelée "Baromètre d'intégration" qui mesure la satisfaction des nouveaux embauchés à 6 mois puis à 18 mois d'ancienneté. Les résultats de l'enquête, très positifs et supérieurs à 90 %, sont systématiquement analysés dans une démarche d'amélioration continue.

La gestion des personnes s'appuie sur les souhaits exprimés par les employés, leur expérience cumulée et les résultats obtenus dans les différents postes tenus. Chaque poste est attaché à un emploi dont la mission, les résultats et les activités clés, ainsi que les compétences, sont définis par les directions de compétences en charge de l'évolution des référentiels métiers. Plus de 700 emplois sont ainsi décrits et actualisés régulièrement. Ils s'appuient sur une base de 320 compétences techniques et comportementales. S'agissant des employés, techniciens, maîtrises et cadres, l'utilisation d'une matrice commune, constituée à partir de la méthode Hay, permet de positionner les différents emplois aux divers niveaux de responsabilités existants dans le Groupe.

Chaque employé est en contact avec un gestionnaire de carrière, qui met son expérience métier au service de la personne pour lui permettre de se projeter au-delà du poste tenu.

Animé par la gestion de carrière, le dispositif de gestion individuelle est jusqu'à présent articulé autour :

- ▶ d'un processus annuel qui inclut trois éléments : appréciation de la performance, définition d'objectifs, et plan annuel de développement ;

- ▶ d'un bilan périodique de développement, effectué en moyenne tous les trois ans ;
- ▶ d'une évaluation périodique du potentiel de chacun qui sert de base à une gestion dynamique des personnes les plus évolutives.

Michelin privilégie largement la promotion interne. En 2016, 76 % des managers du Groupe sont issus de ses rangs, et ont de ce fait bénéficié de promotion(s) au sein du Groupe après leur période d'intégration initiale.

S'agissant de la mobilité externe, Michelin gère un taux de turn-over de 5,2 %, auquel s'ajoute l'effet des départs à la retraite. Sous l'autorité de la Direction des Zones, la gestion prévisionnelle collective permet au Groupe d'anticiper ses besoins en compétences et d'assurer la disponibilité des compétences critiques. Elle s'est poursuivie en 2016. Dans ce cadre, une mise en cohérence avec les stratégies des Lignes Produits a été concrètement initiée.

6.1.4 b) Adapter le dispositif de formation aux besoins des personnes

En support de cette politique de gestion individuelle et collective, Michelin permet à chacun d'avoir accès à une offre de formation particulièrement riche. Alimenté par les 20 collèges métiers, le catalogue des formations regroupe 9 400 stages. En 2016, l'investissement dans le développement des personnes reste significatif à hauteur de 5,3 millions d'heures de formation. Ainsi, le taux d'accès à la formation (ou TAF, défini comme le nombre d'heures de formation rapporté au nombre d'heures travaillées) est évalué à 3,3 %, à comparer au taux de 3,5 % en 2015.

En support de cet investissement moyen de 56 heures de formation par personne inscrite à l'effectif, la fonction formation regroupe 1 050 professionnels à temps plein, dont près de la moitié sont dédiés à la formation des opérateurs en usine.

RÉPARTITION PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL

Groupe (hors Euromaster et TCI)	Opérateurs	Employés, techniciens, maîtrise	Cadres	Total
Heures de formation	3 908 475	1 171 766	219 759	5 300 000
Pourcentage	74 %	22 %	4 %	100 %

Près de 500 000 heures sont consacrées au développement des compétences générales et managériales. Sur la base de ce constat, le Groupe souhaite mieux équilibrer son effort de formation entre les domaines techniques et comportementaux.

De même, la formation initiale à la prise de poste représente encore la part la plus importante de cet investissement. En la recentrant sur les emplois critiques – par exemple, à l’entrée dans un métier – il s’agit également de revoir le dispositif de formation pour permettre à chacun de se développer de manière plus progressive et au moment où le besoin est exprimé.

Le taux global d’utilisation du catalogue de formation de 57 % illustre également la nécessité de mieux adapter le dispositif de formation aux besoins des personnes.

Pour cela, le Groupe s’est engagé sur deux premières actions :

- ▶ déployer une plate-forme d’apprentissage en ligne ou “Learning Management System” (LMS), vecteur d’un accès individuel et direct à l’offre formation ;
- ▶ diversifier les solutions de développement en accélérant la digitalisation du catalogue formation.

2016 a été l’année du déploiement du LMS, nommé “MyLearning@Michelin”. Les employés du Groupe ont désormais un accès direct à l’offre de formation activée localement, via une base de ressources numériques de rattachement dans leur langue d’usage. Les managers sont alertés automatiquement de l’inscription d’un de leurs collaborateurs à une formation. L’autonomie de chacun pour choisir l’offre qui correspond à ses besoins est ainsi assurée dans le respect des règles locales.

A fin 2016, près de 30 000 connections au LMS ont été recensées, réparties à hauteur de 21 % pour les cadres, 63 % pour les techniciens et 16 % pour les opérateurs en usine.

Par ailleurs, le LMS est également le support indispensable à la mise à disposition d’une offre digitale, “e-learning” que le Groupe a décidé de renforcer.

Dans ce domaine et en vue d’illustrer cette transformation du catalogue de formations, plusieurs initiatives peuvent être citées :

- ▶ le déploiement d’un “Corporate Open Online Course” (COOC) centré sur le renforcement de la culture digitale des employés ;
- ▶ la réalisation en interne d’un “serious game” sur la gestion de crise destiné aux équipes de direction des sites ;

- ▶ l’utilisation d’un simulateur de fonctionnement d’une machine de confection, très automatisé, qui accompagne la formation des équipes en Chine et au Brésil ;
- ▶ l’utilisation d’un générateur de questionnaires, principalement utilisé en France pour valider les connaissances acquises par les opérateurs ;
- ▶ la mise à disposition d’un “portail de management” qui véhicule une offre de formation externe.

Enfin, le projet “Boost formation opérateurs” lancé en 2012 se poursuit. Il se concrétise par le déploiement de plus de 500 parcours de formation, élaborés avec les formateurs des usines, sur la base d’une approche pédagogique standard. Cela a conduit les usines à développer des centres de formation spécifiques, nommés “standard training center”, au sein desquels sont priorisées les pratiques pédagogiques les plus interactives.

6.1.4 c) Préparer le renouvellement de la fonction Personnel

En support de la démarche PRM et des quatre initiatives de progrès 2016 du Groupe, Michelin s’engage dans une transformation de sa fonction Personnel. Cela répond également à un besoin de transparence et de renouvellement des pratiques managériales, évolutions exprimées par les salariés dans l’étude “Avancer ensemble”.

Ainsi, la fonction Personnel a pour nouvelle mission de créer les conditions pour :

- ▶ le développement et l’épanouissement des personnes ;
- ▶ la performance d’équipes responsables et compétentes au sein du Groupe ;
- ▶ la réalisation des ambitions sociales et sociétales du Groupe.

Dans le cadre de cette mission, un nouvel équilibre des rôles et responsabilités va s’installer. Il vise à donner progressivement aux employés, aux managers et aux équipes la capacité de s’impliquer davantage dans la mise en œuvre des actions liées à la gestion, au développement, à la rémunération des personnes.

À cet effet, le service du personnel jouera un rôle de conseiller et de support, en renforçant sa relation de proximité avec les équipes et sera garant du processus de gestion et de développement des personnes et des équipes.

Cette transformation de la fonction Personnel engage le Groupe dans des changements dont les premiers effets seront visibles dès 2017.

6.1.5 DIALOGUER, COMMUNIQUER ET ÉCOUTER

Le Groupe fait évoluer le dialogue social dans une nouvelle dynamique afin d'en faire un levier de la performance durable. Appuyé d'une grande variété de médias internes, Michelin renforce sa communication sur la stratégie et le partage des meilleures pratiques auprès de l'ensemble du personnel. Une enquête d'opinion mondiale consacre ce dialogue en permettant de mesurer le niveau d'engagement des salariés et leur ressenti dans leur travail.

6.1.5 a) Dialogue social : une année de mise en pratique et de consolidation de la nouvelle politique de relations sociales

2016 a vu la poursuite de l'effort de mise en œuvre de la nouvelle politique de relations sociales du Groupe : des négociations importantes se sont tenues dans trois pays où un travail important d'amélioration du dialogue social était en cours : le Brésil, la Thaïlande et les États-Unis. De surcroît, la poursuite de la démarche France Compétitivité Industrie (FCI) a permis de confirmer que le processus qui avait abouti en 2015 à l'usine de Roanne peut réussir également au sein d'autres sites.

Au Brésil, un an après la reprise d'un dialogue social rompu en 2013 et 2014, le contrat collectif a été renégocié. Ce processus était l'occasion de vérifier la profondeur et l'authenticité des relations entre les représentants des employés et l'employeur. La négociation intervenait dans un contexte politique, économique et social extrêmement dégradé. De fait, cette négociation a été difficile ; mais c'est précisément ce qui permet aujourd'hui de confirmer la robustesse et la qualité du nouveau dialogue social au Brésil. Un accord a été trouvé au terme d'une négociation constructive et responsable, à la satisfaction de tous les partenaires, mais aussi des employés, ainsi que cela transparaît dans les résultats de l'étude Avancer ensemble.

En Thaïlande, le travail de rapprochement entre les syndicats et la Direction s'est intensément poursuivi. Cet effort a débouché sur la signature d'un accord de méthode et de droit syndical articulé autour du devoir de négociation ouverte et patiente et le rejet de l'épreuve de force d'emblée. Pour la première fois depuis 2009, un accord a été trouvé sans le moindre mouvement social. Des réunions de négociation plus nombreuses ont été conduites dans un esprit de discussion constructive. Le succès de cette négociation démontre, là aussi, la maturité atteinte dans le dialogue entre partenaires sociaux.

Aux États-Unis, 2016 fut également l'année du renouvellement du contrat collectif dans deux des trois usines syndiquées (Fort Wayne et Tuscaloosa). Les négociations ont été préparées très en amont par des contacts établis tant avec les sections syndicales de ces usines qu'avec la Direction d'*United Steel Workers* (USW), ce qui a permis d'améliorer le climat de confiance entre les négociateurs. Au terme de discussions intenses ayant nécessité la prolongation de la négociation, la signature d'un accord voté sans tensions a démontré la volonté des partenaires sociaux de construire ensemble une solution équilibrée.

En France, tous les observateurs s'accordent à reconnaître le caractère novateur de la démarche France Compétitivité Industrie (FCI). Un tel pacte a été signé à La Roche-sur-Yon et Vannes, tandis que des accords de réactivité étaient signés à Bourges, Cholet et Montceau-les-Mines. Ces accords ont été conclus à l'issue d'un partage approfondi de l'information et d'un diagnostic conduit conjointement par les équipes de direction et les représentants

du personnel. Ils ont mobilisé l'ensemble du corps social dans la recherche de solutions d'avenir qui ont débouché sur des accords prévoyant à la fois des mesures de réactivité et des investissements significatifs.

L'effort de partage de l'information économique et financière avec les instances représentatives du personnel s'est poursuivi. Sept présentations stratégiques détaillées ont été effectuées par les directions des Lignes Produits (dans le cadre de la Base de Données Économiques et Sociales) et ont justifié deux réunions supplémentaires du Comité Central d'Entreprise (CCE). La participation d'élus à des groupes de travail tels celui sur la mise en place de la loi Rebsamen ou l'équilibre vie privée – vie professionnelle s'est poursuivie.

En Inde et en Russie, tout comme dans les usines non syndiquées de **Thaïlande**, des comités spécialisés réunissant des représentants élus du personnel et des représentants de la Direction constituent autant de groupes de travail chargés de co-construire des voies d'amélioration dans des domaines touchant particulièrement la vie des salariés, comme la santé et la sécurité, la formation et le développement des compétences, la qualité de vie au travail, etc.

La négociation d'un accord-cadre international se poursuit avec la fédération syndicale internationale *IndustriAll Global Union* dans un climat très positif.

La politique de relations sociales met l'accent sur le rôle de la démarche de responsabilisation des équipes dans le renforcement du lien social et l'amélioration du climat social. Au niveau du Groupe, cinq usines pilotes ont maintenant bien progressé dans la mise en œuvre d'un modèle ambitieux en termes d'autonomie au travail, et la décision devrait être prise début 2017 d'autoriser le lancement d'autres sites dans cette démarche. Dans le même temps, ce modèle fait l'objet d'expériences dans des entités non-industrielles, tels des services Groupe ou des entités business. Comme pour la démarche FCI, les observateurs spécialisés montrent un intérêt croissant pour ces nouvelles formes d'innovation managériale et leur impact sur le climat social du Groupe.

6.1.5 b) Informer, dialoguer et mobiliser largement

En 2016, Michelin a renforcé sa communication interne sur la Stratégie du Groupe en mobilisant plus de 2 000 cadres dirigeant à travers le monde, grâce aux événements "*International Bib Forum*". Les messages ont été ensuite déployés à l'ensemble du personnel.

Grâce à la valorisation de pratiques et d'actions concrètes au service des quatre Initiatives de Progrès que sont la Digitalisation, le Service au client, la Simplification et la Responsabilisation, le groupe Michelin continue sa transformation au service de sa stratégie.

L'inauguration d'Urbalad, en septembre 2016, centre de 67 000 m² dédiés à la Recherche et au Développement, ainsi que de nombreuses actions de communication autour de la puissance d'Innovation de Michelin ont mobilisé le personnel autour du leadership technologique du Groupe.

6.1.5 c) **Écouter les salariés : mise en place de l'étude d'engagement annuelle**

L'engagement des employés est un moteur important de l'excellence opérationnelle et de l'atteinte des objectifs de performance du Groupe. Michelin s'est fixé un objectif ambitieux de devenir un "world class leader" dans ce domaine en atteignant et en maintenant un taux d'engagement des salariés de 85 % à horizon 2020. L'étude "Avancer Ensemble : votre avis pour agir" mesure chaque année le taux d'engagement et le ressenti des salariés dans leur travail à l'aune des sept dimensions de l'offre employeur Groupe. Cette étude a été déployée pour la quatrième fois en 2016 sur l'ensemble du Groupe, et la participation des salariés y a été massive avec 90 % de réponses. Ce taux souligne la confiance des employés dans ce processus et démontre la crédibilité des résultats de l'enquête.

En 2016, le taux global d'engagement des salariés a été de 80 %, en augmentation de 3 points par rapport à 2015. Le taux d'engagement s'élève à 80 % pour le management, les techniciens, les employés et la maîtrise et à 81 % pour les opérateurs (en progression de 5 points par rapport à 2015).

L'étude permet des échanges partout dans le Groupe. Les résultats sont partagés par le manager qui ouvre le dialogue, et les équipes définissent ensuite ensemble leurs priorités ; elles décident d'actions à court terme et proposent des plans d'action pour le long terme. 83 % des répondants à l'étude 2016 ont déclaré avoir pu partager et discuter les résultats 2015 de leur équipe, et 63 % des participants pensent que cette étude crée des changements positifs.

Simple et agile, la démarche voulue par Michelin crée un cycle de progrès annuel et responsabilise à tous les niveaux.

6.1.6 UNE DÉMARCHE CONSTRUITE ET UNE PRATIQUE CONCRÈTE DE LA DIVERSITÉ

Michelin fait de la diversité un atout de performance. La détection des risques de discrimination est une priorité. La politique volontariste menée par le Groupe en faveur de la diversité enregistre des progrès constants avec la signature, en 2015, de la nouvelle Charte du Réseau mondial Entreprise & handicap de l'Organisation internationale du travail, et la diffusion de la Politique Diversité et Égalité Professionnelle en 2016. L'accès de tous à tous les emplois à tous les niveaux est facilité. L'émergence du management local dans les zones de croissance est également favorisée.

6.1.6 a) **Une gouvernance mondialisée et intégrée**

Michelin a structuré son approche autour de **quatre axes prioritaires** : la mixité, les nationalités et cultures, les âges, les handicaps. Elle s'appuie sur la singularité de chaque personne, sans discrimination.

Dans un environnement et des marchés qui se complexifient, la pluralité des personnalités contribue à l'adoption de réponses adaptées et réactives aux évolutions. Elle constitue également un accélérateur d'innovation dans tous les domaines : produits, services, management, politique sociale, organisation...

En 2016, la **Politique Diversité et Égalité Professionnelle du groupe** Michelin a été rédigée et diffusée largement aux Zones Géographiques. Cette politique affirme des principes fondamentaux et identifie **des éléments prescriptifs, notamment en matière de non-discrimination**, ainsi que deux indicateurs : féminisation du management (6.1.6 c) et internationalisation du management dans les zones de croissance (6.1.6 e).

Une organisation mondiale à plusieurs niveaux structure la gouvernance de la diversité. La démarche est animée par un Directeur de la Diversité Groupe. Ses orientations sont approuvées par les Directeurs des Zones Géographiques et le Directeur du Personnel Groupe, membre du Comité Exécutif du Groupe. Chaque Directeur de zone s'engage sur des objectifs annuels et des plans d'actions. Ces derniers sont formalisés par des indicateurs et suivis de façon continue avec l'appui du management.

Un réseau international Diversité, animé par le Directeur de la Diversité Groupe, rassemble les managers Diversité de chacun des pays où Michelin est présent. Les membres de ce réseau soutiennent les managers et le Service du Personnel (RH), notamment les gestionnaires de carrières et les recruteurs, qui ont pour objectif de promouvoir et de développer la diversité. Les salariés sont invités à émettre des "idées de progrès" pour dynamiser la diversité. Les managers Diversité partagent leur actualité grâce à la newsletter interne *Buzz and News* lancée en 2016. Avec trois numéros par an, cette newsletter fait le point sur l'actualité mondiale de Michelin.

6.1.6 b) **Favoriser la prise de conscience du risque de discrimination**

Des campagnes de sensibilisation et des formations spécifiques diffusent **une culture pratique de la diversité**, partout dans le Groupe et à tous les niveaux hiérarchiques. Les pays sont aussi encouragés à développer des initiatives locales envers les managers et l'ensemble des salariés.

Avant sa prise de poste, chaque manager ou gestionnaire de carrières participe à une formation sur les comportements discriminatoires et les enjeux de la diversité. Elle vise à dépasser les stéréotypes, découvrir les cadres juridiques de référence et anticiper les situations à risque. En faisant évoluer les pratiques et les représentations, cette formation incite les participants à agir en faveur de la diversité au sein de leurs services. En 2016, en partenariat avec l'Université d'Auvergne, **un outil d'évaluation sur les représentations liées aux genres** à l'échelle européenne et destiné aux managers hiérarchiques a été construit. Il fait l'objet d'une **restitution personnalisée** en ligne ainsi que d'une fiche pédagogique. Il peut être utilisé dans le cadre de toute formation managériale.

Le Groupe conduit des audits réguliers sur les processus de ressources humaines. Ils vérifient leur caractère non discriminatoire et s'assurent que les risques décelés ont fait l'objet de plans d'action effectivement mis en œuvre. En 2016, Michelin a initié un audit relatif aux Droits de l'Homme, avec un focus sur la discrimination ; l'outil *Danish Institute Check* a été utilisé, et l'outil *Mapplecroft* a permis une étude en profondeur de deux Zones Géographiques. Par ailleurs, la discrimination fait l'objet d'une **procédure de contrôle interne internationale** pérenne dans le temps.

Après la France, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne et la Pologne, la Hongrie a signé en 2016 la Charte de la diversité en entreprise, par laquelle les directions pays signataires européennes s'engagent à garantir la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs.

En France, en plus des fiches de sensibilisation à la discrimination mises en ligne sur l'intranet, des conférences et des expositions itinérantes contribuent à changer les regards des salariés sur le

handicap et les différences culturelles. En 2016, un diagnostic a été réalisé auprès des salariés Michelin France par la société T'homPouss pour connaître leurs ressentis face au handicap. Pour une meilleure compréhension de l'autisme par les salariés Michelin, une conférence a notamment été organisée avec Josef Schovanec, autiste Asperger, philosophe, écrivain et auteur d'un best-seller sur *L'Autistan*.

Depuis de nombreuses années, les États-Unis encouragent l'**émergence de réseaux** parrainés par les membres de l'équipe de Direction. Ils apportent leur soutien aux diverses communautés, facteur de cohésion sociale. En 2016, huit réseaux de solidarité étaient actifs.

Des réseaux de femmes se sont également développés à partir de 2015 au Brésil, en Inde et en Europe au travers du réseau *Women Forward*.

Dans le cadre de l'étude mondiale "Avancer Ensemble, votre avis pour agir" (cf. 6.1.5 c), tous les salariés ont pu s'exprimer pour la quatrième année consécutive sur deux aspects liés à la diversité : un environnement favorable à la diversité et le respect des personnes, quelle que soit leur fonction et/ou origine. En 2016, les indicateurs relatifs à ces deux dimensions ont progressé grâce au travail réalisé collectivement par les managers et leurs équipes pour mieux comprendre les ressentis de leurs collaborateurs et déployer des actions pragmatiques.

6.1.6 c) Faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et leur assurer une rémunération égalitaire

À l'image de l'industrie automobile, le Groupe compte historiquement peu de femmes parmi les personnels opérateurs (11 % de l'effectif en 2016 hors réseaux de distribution). Ce ratio est plus équilibré parmi les personnels techniciens (36,4 %) et dans une moindre mesure au sein du management et de la maîtrise (en hausse constante de 22,5 % en 2013 à 24,8 % en 2016).

/ Vers un management plus féminin

Diversité*	2016	2015	2014	2013
Part des femmes dans le management et la maîtrise ⁽¹⁾ (en %)	24,8 %	24,2 %	23,5 %	22,5 %
<i>MFPM</i>	26,1 %	24,9 %	24,3 %	23,3 %
Part des femmes <i>top managers</i> ⁽²⁾ (en %)	17,3 %	16,4 %	15,7 %	14,9 %
<i>MFPM</i>	17,3 %	15,7 %	14,7 %	13,8 %
Part des femmes <i>executive managers</i> ⁽³⁾ (en %)	11,1 %	9,9 %	9,1 %	8,6 %
<i>MFPM</i>	11,3 %	10,2 %	9,2 %	8,2 %

* Sauf mention contraire, le périmètre de tous les chiffres du thème social (hors effectifs) est celui du groupe Michelin ; hors Euromaster, TCI, Tigar et sociétés acquises en cours d'année.

(1) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(2) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à I selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(3) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à G selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

Michelin entend progresser vers un management plus féminin grâce à un plan d'action spécifique dans chaque Zone Géographique. Avec la méthode de **détection du potentiel** développée par le Groupe, une attention toute particulière est portée aux critères de définition.

Les femmes européennes dont le potentiel d'évolution vers le top 500 a été identifié bénéficient d'un accompagnement spécifique : une phase de coaching de six mois, individuel et collectif, suivie d'un mentorat d'une année. Depuis 2010, ce programme contribue à une adaptation plus rapide et plus aisée des femmes dans des postes de haut niveau. Le programme a été initié en Chine en 2013 et un projet interentreprises est réalisé aux États-Unis depuis 2014.

En 2017, plus de 50 femmes européennes auront bénéficié de ce programme reconnu.

Les réseaux de distribution européens et nord-américain sont plus masculinisés (9,9 % de femmes sur l'effectif inscrit pour Euromaster en 2016 contre 10,3 % en 2015).

La part des femmes progresse chaque année. **Au niveau mondial, pour la sixième année consécutive en 2016, un collaborateur sur trois recruté est une femme dans les catégories "employés, techniciens et maîtrise" et "managers"**. En Europe, le recrutement de femmes dans ces catégories atteint 41 %. **Michelin s'est fixé un objectif de 30 % de femmes dans le management à l'horizon 2020.**

/ Rendre plus attractifs les métiers industriels pour les femmes

Michelin vise à **accroître l'attractivité des métiers de l'industrie pour les femmes**, en développant des actions auprès des filières académiques en faveur de la mixité des métiers.

Les sites industriels sont encouragés à développer le recrutement féminin à tous les niveaux, à commencer par les postes d'opérateurs de production. Cela passe notamment par une évolution de l'ergonomie des postes.

En 2016, dans le cadre de la **Fondation Égalité Mixité**, abritée par la Fondation Face, les quatre membres fondateurs Michelin, Axa, Orange et Engie ont attribué une dotation de plus de 500 000 € à 11 projets innovants contribuant à la mixité des métiers dans les domaines de l'Accès à l'emploi et découverte de l'entrepreneuriat, de la Promotion de la mixité et de la Recherche universitaire en matière de Pratiques managériales.

/ L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée comme facteur de l'accès des femmes à l'emploi

Michelin s'efforce de développer dans les différents pays des dispositifs qui facilitent l'articulation **entre vie privée et vie professionnelle** : flexibilité du temps de travail, télétravail (cf. 6.1.2), services tels que crèches et salles d'allaitement, aides financières pour des gardes d'enfants, plateforme de service et "Journée de la Famille".

En 2016, une "*Mummy room*" a été ouverte à l'usine de Shenyang pour permettre aux salariées chinoises d'allaiter leurs bébés.

La France est à la pointe de ces initiatives avec des dispositifs comme les Chèques Emploi Service Universels avec abondement, la réservation de places de crèche, et une conciergerie au siège du Groupe, entre autres.

En Allemagne, des places sont également réservées dans les crèches municipales. Le Groupe finance un service familial pour aider les parents dans leurs démarches, avec des conseils individualisés, une hotline 24/24, etc. Ce service est aussi bien destiné à la garde des enfants qu'aux soins pour les proches dépendants.

En Pologne, le télétravail a été mis en place à partir du mois de mars 2016.

/ Une politique d'égalité de la rémunération

Michelin applique une politique de non-discrimination et d'égalité de la rémunération à profil et poste équivalents. Depuis 2012, le Groupe utilise dans le monde entier une méthodologie identique et auditée, permettant de comparer les niveaux de salaires entre les hommes et les femmes pour des postes de responsabilité équivalente. En 2016, un tiers de l'effectif global (hors réseau de distribution, Tigar et sociétés acquises en 2014-2015) a été pris en compte : Allemagne, Brésil, Canada, Chine, Espagne, États-Unis, France, Grande-Bretagne, Hongrie, Inde, Italie, Japon, Mexique, Pologne, Roumanie, Russie, Thaïlande et Turquie. Les niveaux de postes étudiés, à volumétrie suffisante, concernent les managers et les employés, techniciens et maîtrise. L'objectif est d'identifier les causes d'écart à niveau de responsabilité égale et de les réduire par un ajustement individuel des rémunérations.

Chaque année, les responsables du Service du Personnel des pays concernés ont dans leurs objectifs de réduire les écarts de rémunération constatés entre les hommes et les femmes. **Depuis 2011, l'écart global de rémunération entre les hommes et les femmes diminue tous les ans. Il s'est stabilisé à 2,7 % en 2016, au sein du Groupe.**

Une étude sur les écarts de salaires menée au périmètre France par l'Ined établit que la différence entre les hommes et les femmes, quelle que soit la catégorie, s'établit à moins de 2 % du salaire de base ou de la rémunération totale.

6.1.6 d) Promouvoir et accompagner l'emploi des personnes handicapées

Michelin a défini en 2006 une politique en matière d'emploi des personnes handicapées. Elle vise à proposer un emploi aux personnes handicapées ou à maintenir l'emploi des personnes qui le deviendraient au cours de leur carrière.

En 2015, Michelin s'est engagé plus avant en signant la nouvelle Charte du Réseau mondial Entreprise & handicap de l'Organisation internationale du travail.

Au-delà du risque de discrimination, les équipes du Service du Personnel sont sensibilisées à l'accompagnement des personnes handicapées pour les maintenir dans l'emploi. En France, un réseau de référents associés à la médecine du travail et aux gestionnaires de carrières est constitué au sein des usines. Ils se réunissent dans le cadre d'une commission qui envisage pour chaque cas une solution d'adaptation du poste de travail ou d'évolution professionnelle.

La communauté RH participe régulièrement à des rencontres avec les acteurs nationaux travaillant dans le domaine du handicap, dans le but de se sensibiliser aux différents types de handicap, notamment psychique.

Selon les pays, l'emploi de personnes handicapées répond à des normes juridiques très différentes. Certains n'ont pas de législation contraignante (Canada, États-Unis – où la loi protège la confidentialité du handicap –, Royaume-Uni, Russie, Serbie). D'autres ont une politique de nature incitative (comme aux Pays-Bas). D'autres enfin, instaurent des pourcentages légaux à atteindre en matière d'emploi des personnes handicapées.

Ces différences juridiques et culturelles créent une grande hétérogénéité de situations et rendent difficile la consolidation statistique de l'emploi de personnes handicapées au niveau mondial. À la MFPM, en 2016, le pourcentage légal de 6 % a encore été dépassé.

6.1.6 e) Privilégier un management local intégrant les spécificités culturelles

L'objectif du Groupe est de privilégier l'émergence d'un management local hautement qualifié partout, dans le respect des cultures locales. Il ne s'agit pas de pratiquer la discrimination positive, mais de recruter et d'employer des personnes en fonction de leurs compétences et de leur potentiel.

Depuis 2013, Michelin s'est fixé comme objectif d'atteindre 85 % de management local pour ses zones de croissance. **En 2016, le taux atteint est de 72 %** en progression par rapport au taux de 68 % en 2015. Les zones de croissance bénéficient d'une attention particulière pour faire émerger des managers locaux : Amérique du Sud, Asie du Sud-Est, Chine, Inde, Moyen-Orient, Russie.

La question des origines ethniques est largement prise en compte dans les actions du Groupe en Amérique du Nord et en Europe, en particulier dans le cadre du processus de recrutement et d'intégration. Aux États-Unis, pour garantir l'égalité de traitement, les performances annuelles sont établies pour chacune des minorités : femmes, Afro-Américains, Asiatiques, Hispaniques. Les écarts de salaires et de positions sont soumis à une analyse systématique, suivie de mesures appropriées.

6.1.7 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES SOCIALES 2016

	2016	2015	2014	2013	GRI 4
Effectif au 31 décembre (toutes sociétés consolidées, effectifs en équivalent temps plein, tous types de contrats de travail, hors intérim)	105 654	105 798	106 696	105 724	G4-9
Effectif inscrit au 31 décembre (toutes sociétés consolidées, tous types de contrat de travail, hors intérim)	111 708	111 681	112 306	111 190	G4-9
Europe	65 859	65 885	65 569	66 147	G4 LA1
<i>MFPM</i>	19 349	19 658	19 712	19 979	
Amérique du Nord	22 841	22 598	22 741	22 274	G4 LA1
Amérique du Sud	6 475	6 544	6 752	5 518	G4 LA1
Asie (hors Inde)	14 835	14 977	15 431	15 458	G4 LA1
Afrique, Inde, Moyen-Orient	1 698	1 677	1 813	1 793	G4 LA1
Effectif par sexe*					
Hommes	82,9 %	83,2 %	83,7 %	84,0 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	83,1 %	83,5 %	83,9 %	84,4 %	
Femmes	17,1 %	16,8 %	16,3 %	16,0 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	16,9 %	16,5 %	16,1 %	15,6 %	
Effectif par catégories* (en %)					
Opérateurs	61,9 %	62,1 %	62,4 %	61,4 %	
<i>MFPM</i>	45,1 %	46,9 %	47,4 %	48,4 %	
Employés, techniciens, maîtrise	29,9 %	30,0 %	30,0 %	30,9 %	
<i>MFPM</i>	39,6 %	38,6 %	38,7 %	38,1 %	
Management**	8,2 %	7,9 %	7,6 %	7,7 %	
<i>MFPM</i>	15,3 %	14,4 %	13,9 %	13,5 %	
Effectif par âge* (en %)					
Jusqu'à 24 ans	5,3 %	5,3 %	5,5 %	5,5 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	5,7 %	5,8 %	5,3 %	5,2 %	G4 LA1
25-34 ans	26,6 %	27,2 %	27,3 %	27,2 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	22,7 %	22,8 %	22,4 %	21,8 %	G4 LA1
35-44 ans	29,1 %	28,6 %	27,9 %	27,4 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	26,2 %	25,1 %	24,5 %	23,3 %	G4 LA1
45-54 ans	22,6 %	22,3 %	22,5 %	23,1 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	20,2 %	20,2 %	21,7 %	24,4 %	G4 LA1
55-64 ans	15,9 %	16,2 %	16,5 %	16,4 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	25,1 %	26,2 %	26,0 %	25,3 %	G4 LA1
Plus de 65 ans	0,5 %	0,4 %	0,4 %	0,4 %	G4 LA1
<i>MFPM</i>	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	G4 LA1
Effectif par ancienneté* (en %)					
Moins de 2 ans	21,5 %	18,7 %	18,3 %	19,7 %	
<i>MFPM</i>	16,7 %	14,4 %	13,1 %	15,4 %	
2-5 ans	14,4 %	15,4 %	14,1 %	11,8 %	
<i>MFPM</i>	13,0 %	13,6 %	12,3 %	8,5 %	
5-10 ans	15,1 %	14,8 %	16,6 %	16,5 %	
<i>MFPM</i>	12,4 %	12,1 %	13,1 %	13,1 %	
10-15 ans	13,6 %	13,5 %	13,1 %	14,8 %	
<i>MFPM</i>	13,5 %	13,1 %	13,1 %	13,3 %	
15-20 ans	10,8 %	11,6 %	10,7 %	7,8 %	
<i>MFPM</i>	9,6 %	9,5 %	8,1 %	5,6 %	
Plus de 20 ans	24,5 %	25,9 %	27,1 %	29,3 %	
<i>MFPM</i>	34,7 %	37,4 %	40,3 %	44,0 %	

	2016	2015	2014	2013	GRI 4
Mouvements* (contrats de travail sans date de fin)					G4 LA1
Embauches	6 456	6 057	6 948	5 869	G4 LA1
<i>MFPM</i>	871	750	606	588	G4 LA1
Démission	2 185	2 390	2 514	2 452	G4 LA1
<i>MFPM</i>	129	100	119	112	G4 LA1
Licenciements – Rupture	2 364	2 843	2 400	2 658	G4 LA1
<i>MFPM</i>	244	250	255	185	G4 LA1
Retraites	1 871	2 115	1 976	2 332	G4 LA1
<i>MFPM</i>	794	710	827	1 070	G4 LA1
Décès	99	116	128	116	G4 LA1
<i>MFPM</i>	26	27	30	33	G4 LA1
Contrats temporaires (hors intérim)* (en %)	4,4 %	4,4 %	4,0 %	3,9 %	
<i>MFPM</i>	5,9 %	5,9 %	4,6 %	3,3 %	
Temps partiel*	3,6 %	3,1 %	2,8 %	3,3 %	
Formations en heures*					
Taux d'accès à la formation	3,3 %	3,5 %	4,1 %	4,4 %	G4 LA9
<i>MFPM</i>	2,0 %	2,7 %	3,0 %	2,9 %	G4 LA9
Bénéficiaires (en % de l'effectif)	93 %	93 %	96 %	94 %	G4 LA9
Nombre d'heures par salarié et par an	56	59	70	76	G4 LA9
Heures de formation (hors réseaux de distribution)	5 300 000	5 635 657	6 628 184	7 167 926	G4 LA9
<i>MFPM</i>	795 956	923 174	951 707	987 773	G4 LA9
Domaines de formation (hors réseaux de distribution)					
Formation aux métiers	90 %	90 %	89 %	88 %	
Formation au management	5 %	5 %	5 %	6 %	LA11
Formation générale	5 %	4 %	6 %	6 %	
Absentéisme des Opérateurs* (hors réseaux de distribution et hors Russie) Europe	5,3 %	5,4 %	5,3 %	5,4 %	G4 LA6
Accidents du travail (avec réseaux de distribution, Tigar ; hors sociétés récemment acquises)					
Nombre d'accidents avec arrêt de travail dans le Groupe	796	740	671	659	G4 LA6
Taux de fréquence (TF)	4,15	3,91	3,57	3,46	G4 LA6
Taux de gravité (TG)	0,25	0,24	0,21	0,23	G4 LA6
Nombre d'usines avec un TF = 0	22	27	25	20	G4 LA6
TCIR groupe Michelin hors Euromaster, TCI, Tigar et sociétés acquises au cours de ces deux dernières années	1,60	1,67	1,74	nd	G4 LA6
TCIR ensemble du Groupe	2,54	2,67	2,84	nd	G4 LA6
Nombre d'idées de progrès*	59 601	58 980	56 372	50 462	
Diversité*					
Part des femmes dans le <i>Extended management</i> ⁽¹⁾ (en %)	24,8 %	24,2 %	23,5 %	22,5 %	
<i>MFPM</i>	26,1 %	24,9 %	24,3 %	23,3 %	
Part des femmes <i>top managers</i> ⁽²⁾ (en %)	17,3 %	16,4 %	15,7 %	14,9 %	
<i>MFPM</i>	17,3 %	15,7 %	14,7 %	13,8 %	
Part des femmes <i>executive managers</i> ⁽³⁾ (en %)	11,1 %	9,9 %	9,1 %	8,6 %	
<i>MFPM</i>	11,3 %	10,2 %	9,2 %	8,2 %	
Part des top managers des pays en zone de croissance originaires de la zone*	72 %	68 %	65 %	62 %	
Part des postes de management occupés par des employés issus de la mobilité interne*	76 %	75 %	73 %	72 %	
Taux d'engagement des salariés*	80 %	77 %	74 %	72 %	

* Sauf mention contraire, le périmètre de tous les chiffres du thème social (hors effectifs) est celui du groupe Michelin ; hors Euromaster, TCI, Tigar et sociétés acquises au cours de ces deux dernières années.

** Management défini comme les salariés avec un niveau de responsabilités de A à K selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(1) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(2) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à I selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

(3) Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à G selon la méthode Hay retenue par le Groupe.

6.2 INFORMATIONS SOCIÉTALES

UNE IMPLICATION SOCIÉTALE FONDÉE SUR LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE ET L'AMÉLIORATION DU BIEN-ÊTRE DES POPULATIONS LOCALES

Michelin attache une grande importance aux relations qu'il développe avec l'ensemble de ses parties prenantes et en particulier les communautés à proximité de ses implantations. Il s'engage également à respecter des règles éthiques et à lutter contre la corruption. Il est aussi un acteur mondial majeur de la promotion de la sécurité routière, à travers une grande diversité d'initiatives. Michelin élargit son champ d'intervention sociétal en incitant l'ensemble de ses fournisseurs à partager ses engagements en matière de développement durable.

6.2.1 FAVORISER L'EMPLOI ET L'ACTIVITÉ DES TERRITOIRES

Une expertise et un soutien financier à des entreprises locales

Le Groupe s'investit pour la création d'emplois dans les territoires où ses usines sont implantées par le biais de sa filiale Michelin Développement. Unique en son genre et souple dans ses modalités d'intervention, **Michelin Développement** apporte une expertise et un accompagnement technique à des entreprises locales dans des domaines très variés : organisation industrielle, sécurité au travail, efficacité énergétique, maîtrise de la qualité, marketing et ventes, finance, recrutement, développement international, informatique, logistique, exportations...

Cette activité peut s'accompagner d'un soutien financier, sous forme de subventions et de prêts bonifiés à cinq ans, sans prise de garantie. Les prêts ont pour objectif de créer un effet de levier auprès d'investisseurs institutionnels ou de particuliers, stimulant ainsi une dynamique favorable à la création d'emplois locaux.

Les créations d'activités soutenues par Michelin Développement en 2016 couvrent un champ économique très large. Tous les secteurs sont potentiellement concernés dès lors que le projet est solide et que son porteur est compétent et motivé.

En 26 ans, Michelin Développement a soutenu la création de près de 33 500 emplois en France, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, au Canada et aux États-Unis.

Une action soutenue dans les bassins d'emploi français

Depuis ses débuts en 1990, Michelin Développement a contribué à la création de près de **23 000 emplois en France**. Au départ baptisée SIDE, elle a opéré sous forme de filiale jusqu'à son intégration dans la MFPM en 2015.

En 2016, **Michelin Développement France** a signé 63 nouvelles conventions par lesquelles Michelin s'engage à soutenir 929 emplois dans des entreprises locales. Le montant des aides financières pour l'année écoulée dépasse les 2 350 millions €.

Particulièrement actif sur les sites en réorganisation industrielle, Michelin Développement va bien au-delà de l'obligation légale faite aux entreprises d'accompagner le territoire dans la revitalisation des

bassins d'emploi concernés. Au cours de ces dernières années, des conventions ont été signées avec l'État et les collectivités territoriales concernant les sites de Bourges, Montceau, Seclin, Toul et Tours (les conventions de Montceau et Toul se sont achevées en 2014). Récemment, suite à la réorganisation de sa logistique en Europe, Michelin Développement a mis en place des conventions sur les bassins de Beauvais, Lyon, et Metz (cf. 6.1.1 b).

Durant l'année 2016, le soutien aux PME/TPE s'est par exemple appliqué, dans l'Yonne, à une entreprise de production de géotextile 100 % végétal, dans le Roannais à une start-up ayant mis au point un système de maintenance prédictive pour les machines tournantes ou encore en Vendée à la reprise d'une scierie familiale, permettant ainsi d'en sauver les emplois.

Promouvoir la démarche dans de nombreux pays

Depuis 2002, des structures analogues à Michelin Développement France ont été mises en place dans d'autres pays européens. **En Espagne, en Grande-Bretagne et en Italie**, Michelin Développement a aidé à la création de 442 emplois. En Italie, Michelin Développement a consacré l'ensemble de ses ressources à l'accompagnement de la reconversion nécessaire des employés impactés par la fermeture de deux sites. De même, en Grande-Bretagne, Michelin Développement a étendu son réseau d'agences pour l'emploi afin de doubler sa capacité de reclassement ; par ailleurs, sur 15 allocations allouées, six ont été attribuées à des employés de Michelin pour les aider dans leurs projets de création de nouvelles entreprises.

Depuis 2006, **Michelin Développement Amérique du Nord** a investi près de 11 millions de dollars américains dans un éventail très varié de petites entreprises locales, au sein des quatre programmes à destination des communautés. En 2016, en Caroline du Sud (États-Unis) et en Nouvelle Écosse (Canada), des prêts à taux préférentiels et des expertises techniques à titre gracieux ont soutenu l'activité d'un lycée privé sous contrat, d'entreprises de services d'aide à domicile, de centres de remise en forme, de magasins de vêtements et d'ameublement, d'un marché fermier, d'une production de miel d'abeilles, pour ne citer que quelques-unes des 32 entreprises locales soutenues.

6.2.2 DÉVELOPPER DES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET LES POPULATIONS RIVERAINES

6.2.2 a) Un dialogue structuré avec les parties prenantes

En 2016, une étape importante du dialogue de Michelin avec ses parties prenantes a été franchie : la création d'un comité permanent de parties prenantes appelé à rencontrer de façon formalisée, chaque année, des membres du Comité Exécutif, dont le Président du Groupe. Les treize membres externes de ce comité sont issus d'Europe, d'Asie et d'Amérique et représentent les différents domaines du développement durable – social, sociétal, environnemental. Il s'agit de parties prenantes directes du Groupe – clients, fournisseur, syndicat, investisseur – mais aussi de membres d'organisations internationales (*Global Compact*, OCDE), d'ONG (WWF, FIDH), d'université, de start-up et d'association professionnelle.

L'objectif de cette nouvelle instance est de permettre à la Direction du Groupe de régulièrement s'informer de l'avis et des attentes de ses parties prenantes sur ses grands axes stratégiques, afin de mieux appréhender le rôle que la société attend d'un manufacturier de pneumatiques responsable. Lors de la première réunion qui s'est tenue à Clermont-Ferrand le 29 novembre, les parties prenantes ont challengé Michelin sur ses orientations concernant le développement durable, la technologie, son pouvoir d'influence et son rôle d'employeur responsable.

Parallèlement à cette étape décisive, la diffusion de la pratique du dialogue avec les parties prenantes dans le Groupe s'est poursuivie, notamment avec la formation des Directeurs des pays de la zone Europe.

/ Droits de l'homme

Le groupe Michelin est membre du Pacte Mondial de l'ONU depuis 2010 et reconnaît les Principes directeurs de l'ONU sur les Droits de l'homme ainsi que les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Dans ce contexte, un groupe de travail pluridisciplinaire pilote depuis 2015 un plan d'action sur les droits de l'homme.

Un travail d'évaluation des risques basé sur le questionnaire du *Danish Institute for Human Rights* a été mené auprès des Directions du Personnel, des Achats, de la Sécurité, du Juridique et du département Environnement Prévention. Cet exercice a montré que la grande majorité des risques relatifs aux Droits de l'homme étaient déjà en partie au moins couverts par les processus du Groupe. Pour les thèmes non traités, des développements seront envisagés.

Parallèlement, une démarche d'évaluation des risques dans les différents pays d'implantation de Michelin a été validée et deux premières évaluations ont été menées en 2016, l'une au Brésil et l'autre en Thaïlande. Les résultats donneront lieu à des plans d'actions, tandis que d'autres pays seront à leur tour évalués en 2017.

Afin d'accroître la prise de conscience sur ce sujet, des présentations sur le thème des droits de l'homme ont été faites au Comité Exécutif du Groupe ainsi qu'aux patrons des Zones Géographiques. Le thème a également été discuté lors de la réunion du comité de parties prenantes du Groupe en novembre 2016.

6.2.2 b) Participer harmonieusement à la vie des communautés locales

Michelin a une longue tradition d'engagement sociétal. Le Groupe mène des actions de mécénat et d'implication dans la vie locale à différentes échelles : Sites, Pays, Zones et, depuis 2014, au travers de la Fondation d'Entreprise. Déployée depuis fin 2013, la politique "Implication dans la Vie Locale" incite les salariés à s'investir localement. En 2016, les sites de 25 pays où Michelin est implanté en ont appliqué les lignes-guides (cf. Document de Référence 2014).

Michelin s'est fixé pour 2020, dans le cadre des Ambitions Performance et Responsabilité Michelin, d'atteindre 30 000 jours de travail par an consacrés par son personnel à des activités en faveur de communautés locales. Témoinnant de la maturité progressive de ce dispositif récent, **en 2016, le Groupe atteint plus de 31 600 journées de travail, en forte hausse par rapport aux années précédentes**, grâce en particulier aux progrès de l'Amérique du Nord et de la Chine. Cette valeur intègre dans certains pays, à l'instar des États-Unis, les heures de volontariats personnelles et professionnelles amalgamées, faute de ne pouvoir être distinctes.

L'investissement en faveur des communautés augmente l'attractivité de Michelin sur son bassin d'emploi local. En outre, le volontariat permet également aux salariés de développer des compétences par des actions différentes de leur quotidien professionnel.

Près de 10 millions € ont été consacrés en 2016 aux actions en faveur des communautés riveraines des sites industriels et non industriels du Groupe. La baisse par rapport à 2014 s'explique par le fait qu'une partie de ces actions a été reprise par la Fondation d'Entreprise Michelin (cf. 6.2.2 d).

Les actions en faveur des communautés locales sont d'une grande variété, parce qu'elles s'adaptent aux besoins locaux. En voici quelques exemples :

- ▶ **En Chine, en Inde, au Japon, au Mexique, en Russie et en Thaïlande**, les salariés ont participé à des actions de préservation de l'environnement : nettoyage de terrains pollués ou inondés, entretien d'espaces naturels, reforestation...
- ▶ **Au Brésil, aux États-Unis et en Europe**, le soutien à l'éducation et la valorisation des métiers techniques et scientifiques auprès des jeunes sont privilégiés.

Les programmes en faveur de la sécurité routière demeurent un axe important d'engagement en 2016 (cf. 6.2.3 c).

6.2.2 c) Une nouvelle étape pour le mécénat d'Entreprise

La Fondation d'Entreprise Michelin a été créée en janvier 2014 sous le signe de "l'Homme en mouvement". Elle a vocation à intervenir dans tous les pays où le Groupe est implanté sur cinq problématiques : mobilité durable, sport et santé, solidarité et éducation, protection de l'environnement, culture et patrimoine.

La Fondation soutient des projets de qualité, innovants, en droite ligne **avec la culture humaniste et les valeurs de respect de Michelin**. Elle accompagne des projets cohérents avec les activités du Groupe, proches de ses collaborateurs et de ses entités.

La Fondation dispose de deux instances de gouvernance. Le Conseil d'Administration définit les orientations générales et décide des projets supérieurs à 100 000 €. Présidé par Jean-Dominique Senard, il comprend quatre membres du COMEX, un représentant du personnel et trois personnalités extérieures. Les projets compris entre 5 000 et 100 000 € sont validés par un Comité de Sélection. Il comprend dix membres représentatifs des activités ou grandes fonctions du Groupe. Le Délégué Général décide directement des projets d'un montant inférieur à 5 000 €. Il gère le mécénat du Groupe avec la Déléguée Générale adjointe et une petite équipe.

Le montant des 73 projets mécénés en 2016 par la Fondation d'Entreprise s'élève à plus de 12,5 millions €.

Parmi ces derniers, on peut citer :

- ▶ Le programme Safe Mobility "En route vers l'école en toute sécurité" de l'ONG **Enfants du Mékong** : avec des acquisitions de bicyclettes, motos, casques et camionnettes, pour le transport des plus jeunes, la Fondation Michelin aide des centaines d'enfants en difficulté à accéder à la scolarité dans de bonnes conditions, dans sept pays d'Asie du Sud-Est.
- ▶ Avec le **WWF**, la Fondation d'Entreprise Michelin protège la forêt tropicale de l'île de Sumatra, en Indonésie, en sensibilisant les populations locales à la protection de la forêt et de sa faune et en recherchant avec eux des activités économiques compatibles avec la survie de la biodiversité exceptionnelle du territoire de Bukit Tigapuluh.
- ▶ Un "Innovation Lab" à destination des enfants : au sein du **Discovery Centre d'Halifax**, en Nouvelle-Écosse, la création d'un espace dédié à l'innovation permettra d'initier les jeunes visiteurs aux outils et à la technologie pour créer et construire tout ce qu'ils imagineront.
- ▶ Face à la grave crise humanitaire qui se déroule aux portes de l'Europe, vers lesquelles des milliers de réfugiés de zones en conflit affluent, la Fondation d'Entreprise Michelin a réaffirmé son engagement en faveur de la dignité humaine en apportant son soutien à la **Croix-Rouge française** et au dispositif mis en place pour rétablir le lien familial parmi les réfugiés.

- ▶ La réouverture de la galerie des Carrosses du **château de Versailles** en mai 2016 : la Fondation d'Entreprise Michelin a contribué à sa nouvelle scénographie, à l'installation d'une passerelle accessible aux personnes à mobilité réduite et au développement de nouveaux outils multimédia.

6.2.2 d) Intensifier les relations avec les associations de protection de l'environnement

Lorsque cela s'avère opportun, Michelin développe des liens avec des associations ou des organismes de protection de l'environnement. Ces actions concernent tout autant les sites industriels ou le Centre de Technologies que les sites tertiaires. Des associations locales, nationales ou internationales sont sollicitées dans le cadre de partenariats, notamment en faveur de la biodiversité (cf. 6.3.5).

En 2016, Michelin a approfondi l'accord de coopération mondial conclu avec l'ONG *World Wildlife Fund* (WWF) en 2015 en vue de promouvoir la démarche de caoutchouc naturel durable dans le monde. Dans ce cadre, le Groupe a rendu public en mai 2016, à l'occasion du *World Rubber Summit*, son engagement Caoutchouc naturel durable, écrit après consultation d'une demi-douzaine d'ONG. À ce titre, Michelin a travaillé en 2016 dans le but d'améliorer la traçabilité de son approvisionnement en caoutchouc naturel et de maîtriser son impact environnemental. Des tests ont été effectués en Indonésie et en Thaïlande et se poursuivront en 2017.

Une réunion des ONG parties prenantes sur le sujet caoutchouc naturel et environnement a été organisée à Paris en décembre 2016. Huit ONG y ont participé, dont Greenpeace, le WWF, *The Forest Trust*, *Global Witness*, *Rainforest Alliance*, BSR et la Fédération internationale des ligues des droits de l'homme. Des partenariats locaux ont été signés, notamment en Indonésie pour un programme de reforestation sur l'île de Sumatra et sur l'île de Bornéo.

Enfin, la Fondation d'Entreprise Michelin finance des programmes de sensibilisation déployés par le WWF en Indonésie afin de mobiliser les acteurs locaux sur les enjeux environnementaux et de favoriser leur développement tout en intégrant la nécessité de préserver la forêt (6.2.2 c).

6.2.3 LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES

6.2.3 a) Généraliser un dispositif en faveur de l'éthique

Le Code d'Éthique de Michelin est un document de référence pour l'ensemble du Groupe. Des règles concrètes ont été déclinées, notamment sur la corruption et les achats. Des sessions d'information et de formation au respect des règles éthiques ont été organisées pour l'ensemble des salariés.

Traduisant l'attachement du Groupe à des valeurs de respect et de responsabilité, le **Code d'Éthique** de Michelin définit des normes de comportement et constitue une aide à la décision pour les sujets d'ordre éthique. Élaboré en 2010 et mis à jour en 2014, il complète la Charte Performance et Responsabilité Michelin, ainsi que les directives et politiques du Groupe sur les sujets de conformité. **17 thèmes éthiques y sont répertoriés pour aider les salariés à identifier les situations à risque.** Les domaines couverts sont : l'adhésion aux principes internationaux du Pacte mondial des Nations unies et au respect des droits humains ; le respect des lois et des règlements ; les conflits d'intérêts ; les cadeaux et invitations ; les relations gouvernementales et anti-corruption ; les dons et contributions politiques ; la confidentialité ; la concurrence loyale ; le délit d'initié ;

la protection des actifs du Groupe ; la fraude ; les relations avec les fournisseurs ; les ventes et le commerce international ; la sincérité des rapports financiers ; la santé et la sécurité ; la discrimination et le harcèlement et la protection de la vie privée des employés.

Le Code d'Éthique est à la disposition du personnel du Groupe, en 13 langues, sur l'intranet, depuis lequel il peut être téléchargé, ainsi qu'en version papier pour tous les responsables d'équipe.

Le déploiement du Code d'Éthique a été effectué par Zone Géographique, par pays, puis par site, avec l'implication des managers à tous les niveaux. Des sessions régulières d'information et de formation (sur site et/ou en ligne, selon les besoins des pays) sont organisées afin que l'ensemble des employés du Groupe soit en mesure de comprendre et de respecter les dispositions du code.

Une **gouvernance** se composant des Comités d'Éthique et de Conformité aux niveaux Groupe et Zone, voire pays, pilote et contrôle le déploiement et le respect des règles éthiques au sein du Groupe.

Ces comités sont composés de représentants de Directions en charge de l'Audit, de la Finance, du Juridique, du Personnel, de la Sécurité, du Développement Durable, ainsi que des responsables des Zones Géographiques.

Michelin s'assure du respect des règles de conduite contenues dans son Code d'Éthique en les soumettant à des **contrôles réguliers** (cartographie des risques éthiques, reportings globalisés, manuel de contrôle interne, audits internes).

Des **procédures d'alerte** permettent aux employés de signaler, de manière anonyme et protégée, d'éventuelles violations du Code d'Éthique, ainsi que d'éventuels manquements dans l'application de la Charte Performance et Responsabilité Michelin. Dans toutes les Zones Géographiques, les manquements éthiques peuvent ainsi être communiqués par l'intermédiaire de la ligne téléphonique éthique, des médecins du travail, des représentants du personnel, des services juridiques locaux, des gestionnaires de carrière ou encore des responsables hiérarchiques.

Lorsque des **manquements aux règles d'éthique** sont constatés, ils sont analysés conformément à un processus applicable à l'ensemble du Groupe et défini par la Direction de la Sûreté. Cette dernière décide, sur la base des éléments contenus dans les rapports, de la meilleure manière de conduire des investigations internes, qui peuvent ensuite donner lieu à des plans d'action, des mesures correctives et/ou des sanctions disciplinaires selon la gravité et les circonstances.

En 2016, le Groupe a constaté des manquements, qui concernent pour approximativement 31 % des cas, la protection des actifs du Groupe ; pour 20 % des cas, la fraude ; pour 1 % des cas, la confidentialité et pour 9 % des cas, la conformité aux lois et réglementations, tandis que les 39 % restant relèvent de problématiques liées aux personnes ou des autres catégories du Code Éthique. À la suite des investigations réalisées en 2016, ainsi que pour les années précédentes, le Groupe a procédé à des sanctions disciplinaires (avertissement, mise à pied pour des périodes déterminées sans versement de salaire, licenciement), et a également mené des actions de nature externe pour certains manquements (application de loi, mise en œuvre de poursuites pénales pour fraude, et dans certains cas, actions civiles pour tenter de récupérer les actifs de Michelin).

6.2.3 b) **S'engager fermement dans la prévention de la corruption**

Un dispositif de lutte contre la corruption repose sur des actions de prévention, de formation, de contrôle et de sanction.

Michelin a formalisé en 2010 dans son Code d'Éthique des règles de base et des lignes directrices qui doivent gouverner les décisions de chaque employé sur le thème de la prévention de la corruption.

Pour renforcer ce dispositif, **le Groupe s'est doté, en 2015, d'un Code de Conduite Anticorruption**, clair et pratique, à destination de tous les employés, démontrant sa volonté de continuer à se développer grâce à des pratiques commerciales éthiques et équitables.

Ce code a pour objectif de sensibiliser les managers et les collaborateurs de Michelin aux actions pouvant révéler un comportement corrompu, en fournissant des exemples et en apportant des conseils pour prévenir ces comportements. Il traite plus spécifiquement des cas-type que sont : les "pots-de-vin" et commissions illicites, l'utilisation des agents ou intermédiaires, le paiement de faveur ou incitatifs, les contributions caritatives et politiques, les cadeaux et invitations.

Le déploiement progressif de ce code dans toutes les zones du Groupe, depuis septembre 2015, se fait dans le respect des législations locales et des procédures de consultation des instances locales représentatives du personnel.

/ **Des dispositions particulières pour les achats**

Dans le cadre du contrôle interne (6.2.4 b), la Direction des Achats a mis en place des mesures spécifiques :

- ▶ Les règles d'éthique dans les relations avec les fournisseurs et de lutte contre la corruption sont communiquées à l'ensemble des collaborateurs et des interlocuteurs de la Direction des Achats. Celles-ci font partie des "Principes des Achats Michelin", un document annexé aux contrats, qui régit la relation avec les fournisseurs du Groupe ; il est disponible sur le **site Internet de la Direction des Achats**.
- ▶ Un **module de formation spécifique à l'éthique et à la lutte contre la corruption** est dispensé à tout nouvel arrivant à la Direction des Achats, lors de sa prise de poste.
- ▶ En cas de difficultés dans le cadre de ses relations avec Michelin ou à défaut de réponse satisfaisante après échange avec ses interlocuteurs habituels, un fournisseur peut saisir le **médiateur interne des relations client-fournisseur** afin de rechercher dans la concertation, une solution rapide. Pour saisir le médiateur, le fournisseur doit renseigner un formulaire accessible sur le site des achats Michelin.
- ▶ Le fournisseur peut également solliciter des informations sur la mise en œuvre des Principes des Achats via le site Internet de la Direction des Achats.
- ▶ La **performance en matière de responsabilité sociétale des fournisseurs** est évaluée par une société indépendante (EcoVadis). À l'issue de l'évaluation et en fonction des résultats obtenus, il peut être demandé à certains fournisseurs de mettre en place un plan d'amélioration afin d'atteindre le niveau des standards Michelin.
- ▶ Un **outil dédié à la gestion de la relation fournisseur** permet à Michelin de collecter et d'administrer toutes les données sur les fournisseurs.

6.2.3 c) **Multiplier les initiatives en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs**

/ **La Démarche Qualité Michelin**

Depuis son origine, Michelin développe une forte culture de la responsabilité. Être au service de la meilleure mobilité des personnes et des biens suppose une exigence absolue de sécurité et de qualité de tous les produits et services : l'organisation et l'indépendance de la garantie qualité sont une caractéristique du Groupe.

La démarche Qualité Michelin est ainsi prise en compte à tous les niveaux du Groupe, à travers une organisation orientée vers les clients et un système de management de la qualité. Elle vise à maîtriser et améliorer les façons de faire, à garantir la qualité des produits et des services fournis aux clients. La Démarche Qualité Michelin définit des pratiques fondamentales pour satisfaire les clients et développer leur confiance, répondre à leurs questions et agir pour la performance de du Groupe, son image et son progrès. Ces pratiques sont intégrées à la formation du personnel, chacun devant les connaître et les appliquer dans son domaine de responsabilité.

Les produits et services sont spécifiés dans un cahier des charges qui comprend les exigences et les attentes des clients, les conditions d'utilisation envisagées dans les pays concernés et l'ensemble des normes et règlements à appliquer.

Chaque responsable du Groupe est chargé de mettre en œuvre la Démarche Qualité Michelin dans son entité. Il doit garantir que les produits et services soient sûrs, qu'ils répondent aux attentes des clients, qu'ils soient adaptés à l'usage prévu et enfin qu'ils soient conformes aux réglementations en vigueur.

/ Un rôle actif au profit de la sécurité des consommateurs et de la préservation de l'environnement

Particules d'usure issues de pneus

Depuis 2006, Michelin s'est particulièrement investi dans le *Tire Industry Project* ⁽¹⁾ (TIP) et plus spécifiquement sur la question des impacts potentiels sur l'environnement ou sur la santé humaine des particules d'usure des pneus. Le TIP a d'abord clarifié ce que sont ces particules : il ne s'agit pas de simples morceaux de caoutchouc usés, mais plutôt d'une agglomération de matériaux du pneu adhérente avec des matériaux de la route, y compris des particules de métal, de l'huile, de la poussière, du pollen, etc. Ces particules sont appelées "*tire and road wear particles*" ou TRWP.

Le TIP a par la suite lancé des recherches pour recueillir, caractériser et comprendre à la fois la composition et le mouvement de ces particules, mais aussi leur impact potentiel sur la santé humaine et l'environnement. Une partie du programme comprenait la production et la collecte de TRWP dans un laboratoire contrôlé, sur différentes surfaces de route, avec pour finalité l'analyse des particules collectées. Le TIP a par ailleurs appliqué le fruit de ces recherches sur le TRWP à d'autres études biologiques et écologiques. À travers d'autres études, le TIP a recueilli des particules par échantillonnage d'air, d'eau et de sol à proximité de routes très fréquentées. À ce jour, elles présentent les conclusions suivantes :

- ▶ les TRWP recueillies dans un établissement de recherche du gouvernement allemand n'ont montré aucune preuve de toxicité aquatique (eau douce) à partir de particules fraîches ou vieilles ;
- ▶ une étude de son inhalation chez le rat n'a montré aucun effet nocif dû à l'exposition aux TRWP ;
- ▶ un échantillonnage approfondi de l'air à proximité et autour des routes aux États-Unis, au Japon et en Europe, puis les essais ultérieurs sur ces échantillons ont déterminé que les TRWP ne devraient pas poser de risque pour l'homme ou l'environnement ;
- ▶ les travaux d'échantillonnage de l'air réalisés jusqu'à présent ont fourni des informations beaucoup plus précises quant à la contribution des TRWP à la pollution atmosphérique urbaine et suburbaine ; à l'issue des tests réalisés, il s'est avéré que les TRWP ne dépassaient pas 3 % du total des particules.

Les travaux du TIP sur la compréhension des TRWP continueront à affiner la connaissance actuelle des processus physico-chimiques de transfert de phase et mobilité dans différents environnements, avec le soutien de Michelin et des autres membres du TIP.

Seuils réglementaires de performance

Les législateurs européens ont décidé de mettre en place des seuils minimums de performance pour les pneumatiques (Règlement R117). Le groupe Michelin a soutenu ce type de réglementation et a proposé des éléments de réflexion pour l'établissement de seuils. La réglementation concerne :

- ▶ la résistance au roulement ;
- ▶ le bruit ;
- ▶ la performance de freinage sur sol mouillé.

Cette réglementation vise à limiter l'impact environnemental du pneu et à en améliorer la sécurité. Cette législation, en vigueur depuis 2012 pour les nouveaux produits, doit aussi s'appliquer progressivement

aux produits déjà commercialisés sur le marché, selon un calendrier précis. La conformité de tout nouveau pneu Tourisme camionnette et Poids lourd est vérifiée par les services techniques des États au moment de l'homologation du produit. L'ensemble des gammes commercialisées par le groupe Michelin à ce jour est conforme à la réglementation. En Europe, depuis novembre 2016, des seuils plus sévères issus du Règlement R117 sont en vigueur pour les nouveaux produits en ce qui concerne la résistance au roulement. Pour ces trois performances du pneu avec impact environnemental et sécuritaire, un troisième niveau d'exigence pour un horizon 2020-2024 a été proposé et est à l'étude.

La mise en place des seuils par un dispositif réglementaire, qui était à l'origine une initiative européenne, s'étend aujourd'hui, via le règlement UN ECE R117, aux pays signataires de l'accord de 1958 de l'ONU sur les prescriptions techniques uniformes applicables aux véhicules. Le Brésil a adopté une approche similaire applicable en 2015, et le Japon prévoit de mettre en place un tel règlement entre 2018 et 2024. En Russie, ce règlement sera applicable en 2017.

Les États-Unis ont mis en place des mesures équivalentes pour protéger l'environnement et pour assurer la sécurité de leurs consommateurs. D'autres pays, comme la Chine et l'Inde, discutent également de telles mesures. Dans chacun de ces pays, le groupe Michelin se déclare favorable à leur mise en application et contribue, sur demande, à la définition des valeurs limites.

Prise en compte des pneus dans les émissions de CO₂ des véhicules

La résistance au roulement des pneumatiques des véhicules Tourisme camionnette ou Poids lourd est responsable de 15 % à 30 % de la consommation du véhicule et de ses émissions de CO₂ selon sa taille, son application et les habitudes de conduite du conducteur. Pour cette raison, Michelin œuvre pour la mise en place de méthodes d'évaluation des émissions de CO₂ des véhicules suffisamment précises pour correctement reconnaître la contribution de différentes technologies, parmi lesquelles la résistance au roulement des pneus, au-delà de la motorisation (cf. "Changement climatique" 6.3.4). Une telle approche encourage une plus grande transparence de la part des fournisseurs ainsi qu'une plus forte concurrence technique.

Poids lourd. En Amérique du Nord, les administrations *Environmental Protection Agency* (EPA) et *National Highway Traffic Safety Administration* (NHTSA) viennent de publier la phase II des normes réglementaires sur les gaz à effet de serre et l'efficacité énergétique des véhicules moyens et lourds. Ces nouveaux seuils seront applicables à partir de 2021. Des seuils plus exigeants encore sont prévus en 2024 et 2027. Ces normes utilisent le modèle de simulation *Greenhouse Gas Emissions Model* (GEM) pour la certification des véhicules. Celui-ci s'appuie sur différentes variables dont la résistance au roulement des pneumatiques.

En Europe, le modèle *Vehicle Energy Consumption Calculation Tool* (VECTO) a été construit pour la Commission Européenne. Il est la base d'une future réglementation sur les émissions de CO₂ des véhicules lourds dans l'UE. Il s'appuie également sur différentes variables dont la résistance au roulement des pneumatiques.

Par une participation technique à différents groupes de travail, Michelin facilite la mise en place de modèles de mesure qui reflètent correctement la consommation des véhicules en usage réel, en prenant en compte différentes composantes et notamment les pneumatiques.

(1) *Tire Industry Project* : Initiative volontaire lancé en 2005 et actuellement constituée de 11 manufacturiers de pneus principaux (Bridgestone, Continental, Cooper Tires, Goodyear, Hankook, Kumho Tire, Michelin, Pirelli, Sumitomo Rubber Industries, Toyo Tires et Yokohama) dont la mission est dédiée aux enjeux de développement durable de l'industrie de pneumatiques.

Véhicules de tourisme. La mesure des émissions de CO₂ et de polluants des véhicules légers fait également l'objet d'un futur règlement *Worldwide Harmonized Light Vehicles Tests Procedures* (WLTP) en cours de définition aux Nations-Unies, à la rédaction duquel participent de nombreux pays dont l'Inde, le Japon, la Russie et l'Europe. **Michelin s'attache à faire prendre en compte l'influence de la résistance au roulement des pneus** de la manière la plus proche possible des conditions réelles d'utilisation des consommateurs.

Pneus pour usage hivernal

Différents pays, notamment en Europe, ont introduit dans leurs codes de la route une obligation de montage de pneus hiver, soit pendant une période donnée, soit lorsque les conditions météorologiques le rendent nécessaire, soit encore dans des zones et périodes particulières. Généralement, ces obligations portent sur le montage de pneus marqués *Mud and Snow* (M+S, M.S ou M&S) par les manufacturiers. Or, ce marquage ne correspond pas à un niveau de performance démontré en conditions d'enneigement. Michelin contribue à l'introduction dans les codes de la route nationaux d'une obligation de montage des pneus comportant le marquage *Three-Peak Mountain Snow Flake* (3PMSF) qui correspond à un niveau minimal et démontré d'adhérence sur neige.

Performance du pneu usé

Les seuils de résistance au roulement, bruit et performance de freinage sur sol mouillé déjà introduits portent sur la performance mesurée des pneus neufs. Cependant, l'état neuf d'un pneu est un état fugitif et les performances des pneus évoluent avec leur degré d'usure. En ce qui concerne la résistance au roulement et le bruit, les performances s'améliorent avec l'usure du pneu. Il est donc justifié de définir des seuils minimaux pour ces deux performances à l'état neuf du pneu, comme cela existe actuellement. En revanche, l'adhérence d'un pneu diminue avec son degré d'usure, que ce soit sur sol humide ou sur sol enneigé. Michelin étudie la possibilité technique d'introduire un seuil minimal de performance pour ces deux caractéristiques (adhérence sur sol mouillé et enneigé) sur les pneus, à l'état d'usure légale.

/ Une implication en faveur de la sécurité routière

Le passage à l'année 2016 a marqué l'entrée dans la deuxième moitié de la décennie d'actions ("*decade of actions*") organisée par les Nations-Unies pour lutter contre la mortalité routière. Tous les acteurs institutionnels, académiques et privés font le même constat : le nombre d'accidents et de décès sur les routes ne diminue pas, la mortalité routière demeurant la première cause de mortalité dans le monde pour les 15/29 ans (source : Organisation mondiale de la santé).

Dans ce contexte alarmant, et fort de son engagement historique, le Groupe a concentré son action en 2016 sur ses programmes de sensibilisation externes. Michelin a construit une méthode afin de renforcer le management et l'efficacité de ces projets. Ainsi, tout programme de sécurité routière mis en place par le Groupe doit donner lieu à une première phase de diagnostic sur les problèmes à traiter. Ensuite, les équipes du Groupe doivent veiller à associer des partenaires locaux, expert du domaine (autorités publiques, associations, etc.). Enfin, l'organisation du projet doit anticiper la mesure de son impact en termes de prévention et de sensibilisation.

Cette méthode a été élaborée en collaboration avec les partenaires institutionnels du Groupe. Membre de la *United Nations Road Safety Collaboration* (UNRSC), partenaire engagé du *Global Road Safety Partnership* et de YOURS, attaché aux travaux sur la norme ISO 39001 relative au management du risque routier dans les organisations, Michelin tire de cette intimité institutionnelle des enseignements et des bonnes pratiques qui sont ensuite déployés par les équipes du Groupe.

Des programmes emblématiques illustrent cette dynamique focalisée sur les résultats. En Thaïlande, en partenariat avec la FIA, Michelin a contribué à la sensibilisation des motos-taxis au port du casque : après l'opération, on a constaté que 50 % des casques distribués à cette occasion étaient toujours utilisés. Aux États-Unis, le programme *Beyond the Driving Test* s'est poursuivi, récompensé par de nombreux *awards*. Ce projet a d'ores et déjà permis le renforcement de la législation relative à l'enseignement des fondamentaux de la sécurité liés à l'usage des pneumatiques auprès des jeunes conducteurs dans 33 des 50 États.

6.2.4 LES RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS ET LES FOURNISSEURS

6.2.4 a) Poursuivre une gouvernance Achats durables

Les achats représentent 57 % du chiffre d'affaires de Michelin et le Groupe poursuit une démarche volontariste d'achats responsables avec ses fournisseurs depuis plusieurs années.

La Fonction Achats décline la démarche de développement durable de Michelin dans son activité. **Les Principes des Achats Michelin publiés en 2012 et mis à jour en 2015** reposent sur les valeurs du Groupe et ses engagements internationaux à travers les conventions fondamentales de l'OIT, le Pacte mondial des Nations unies et les Principes directeurs de l'OCDE. Ces Principes constituent le fondement des rapports de confiance qui doivent exister entre le groupe Michelin, ses équipes Achats et ses fournisseurs partout dans le monde.

Ce document formalise les règles de déontologie auxquelles les équipes Achats doivent se conformer ; le processus de sélection des fournisseurs ; les exigences qualité et les attendus du Groupe envers ses fournisseurs en matière environnementale, sociale et éthique. Il fait partie du contrat liant le Groupe et ses fournisseurs. La formation des équipes Achats comporte un module spécifique obligatoire "Achats durables" destiné à tout acheteur, spécificateur technique et client interne clé du Groupe. Depuis 2011, 441 personnes ont suivi ce module spécifique. La démarche d'Achats responsables est animée au sein de chaque domaine d'achats et de chaque Zone Géographique avec l'appui d'un réseau mondial.

6.2.4 b) Prendre en compte dans la politique d'achat les enjeux sociaux et environnementaux

/ Atteindre le niveau des standards Michelin

Dans le cadre des Ambitions Performance et Responsabilité Michelin 2020, la Direction des Achats s'est fixée comme objectif d'évaluer la performance RSE des 400 principaux fournisseurs afin que 70 % d'entre eux atteignent le niveau confirmé des standards du Groupe. À partir des analyses de risque et depuis 2012, **563 fournisseurs ont produit une évaluation documentaire réalisée par la société EcoVadis** sur leurs performances sociale et environnementale. Les fournisseurs en deçà de la cible mettent en place un plan d'action, suivi par les équipes Achats. La bonne réalisation d'un plan d'action est systématiquement validée par une réévaluation. De très mauvais résultats ou un manque d'engagement sur les enjeux liés au développement durable peut conduire la Direction des Achats à évincer un fournisseur. Cette décision fait toujours l'objet d'une réflexion collégiale intégrant toutes les conséquences sociales, *supply chain*, etc. Sur l'année 2016, 419 fournisseurs ont produit une évaluation RSE et 74 % d'entre eux satisfaisaient déjà aux standards du Groupe ⁽¹⁾. Dans le cadre de la gestion des risques, 60 % des sites des fournisseurs de matières premières étaient certifiés ISO 14001.

/ Une attention particulière aux fournisseurs de caoutchouc naturel

Principal acheteur mondial de caoutchouc naturel, le groupe Michelin est un acteur clé du marché. C'est pourquoi le Groupe considère qu'il a une responsabilité particulière dans le développement d'une hévéaculture durable.

En 2015, WWF et Michelin ont décidé d'agir ensemble dans la transformation du marché de l'hévéa vers des pratiques durables. En complément des **Principes d'Achats Responsables de Caoutchouc Naturel** publiés en 2015, le Groupe a formalisé les engagements publics pris à travers sa **Politique de Caoutchouc Naturel Responsable**. Rédigée avec l'aide de ses parties prenantes, et notamment avec celle d'ONG spécialisées dans la protection de l'environnement et des droits de l'homme, la politique de caoutchouc naturel responsable constitue aujourd'hui une référence contractuelle pour les fournisseurs du Groupe. Ce document, qui peut être téléchargé sur le site des achats du Groupe, définit précisément les conditions d'exploitation de cette matière, tant sur le plan environnemental (zéro déforestation, sanctuarisation des zones de tourbières, des zones HCV – *High Conservation Value* – et HCS – *High Carbon Stock*), que sur le plan social et celui des droits de l'homme (conditions de travail, consentement préalable, libre et éclairé des populations concernées, etc.). Nous encourageons tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement à adopter des pratiques responsables au niveau social et environnemental pour maintenir l'hévéaculture dans une dynamique vertueuse.

Depuis 2013, les fournisseurs de caoutchouc naturel du Groupe participent à l'évaluation de leurs performances sociale et environnementale par la société EcoVadis. En 2016, les fournisseurs évalués représentent plus de 80 % de nos dépenses en caoutchouc naturel. Avec une démarche de progrès RSE constante, Michelin investit

toujours plus dans le numérique pour développer de nouveaux outils innovants au service de sa stratégie de développement durable et de responsabilité sociale. Une application mobile a été développée en 2016. Elle permettra de collecter des informations RSE auprès des différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement en caoutchouc naturel de Michelin (petits planteurs, grandes plantations, intermédiaires et fournisseurs directs). Les données ainsi récoltées seront analysées sur une plateforme web. Les tests permettront un déploiement de l'application auprès des futurs utilisateurs dès 2017.

Michelin soutient la démarche SNR-i (*Sustainable Natural Rubber initiative*) menée par l'IRSG (*International Rubber Study Group*) en étant membre du Groupe de Travail en charge de son développement depuis la création de l'initiative en 2012. Michelin a été naturellement l'un des tout premiers acteurs de la filière caoutchouc naturel mondiale à être officiellement inscrit à la SNR-i dès fin 2015.

En parallèle, Michelin poursuit une démarche de consultation des principales organisations de la société civile impliquées sur ce sujet. En décembre 2016, plusieurs ONG (WWF, BSR, Greenpeace, *Global Witness*, FIDH,...) ont été invitées à partager l'avancée des actions entreprises dans le domaine du caoutchouc responsable.

/ Distinctions pour Michelin

Signataire de la charte des "Relations Fournisseur Responsables" en octobre 2012, Michelin a obtenu, pour la France, en juin 2014, le label d'État du même nom.

Suite à la vérification annuelle de certains critères rédhitoires, le comité d'attribution du label a confirmé le 8 avril **le maintien du label "Relations Fournisseurs Responsables"** au groupe Michelin.

Cette décision témoigne de l'engagement du Groupe en faveur d'une politique d'achats responsables ainsi que de sa volonté d'impulser un processus d'amélioration continue de ses pratiques dans les relations avec ses fournisseurs.

Ce label distingue les sociétés ayant fait la preuve de **relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs**. Il récompense la mise en application des 10 engagements pour des achats responsables définis par la Charte Relations fournisseur responsables.

Le maintien de ce label s'inscrit dans la démarche Performance et Responsabilité Michelin à travers l'ambition d'être un leader industriel responsable.

6.2.4 c) Communiquer sur les résultats et recueillir l'expression des fournisseurs

Chaque année, conformément aux Principes des Achats Michelin, le Groupe publie sur le site Internet des Achats les résultats des évaluations de ses fournisseurs en matière de responsabilité sociétale.

Depuis 2012, les fournisseurs ont la possibilité de saisir via le site Internet des Achats, le médiateur des relations client-fournisseur pour tout manquement supposé ou constaté aux règles édictées au sein des Principes des Achats Michelin.

Saisi à une seule reprise en 2016, le médiateur intervient uniquement lorsque le fournisseur a déjà tenté de résoudre, sans succès, le problème avec ses interlocuteurs habituels. La saisine a donné lieu à une régularisation rapide.

(1) Il s'agit des fournisseurs ayant reçu une note supérieure ou égale à 45, auprès de la plate-forme EcoVadis, ce qui correspond à un niveau "confirmé" de pratiques RSE.

6.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Afin de réduire l'impact environnemental lié à ses produits, Michelin améliore régulièrement la résistance au roulement de ses pneus, grâce à de nouvelles avancées technologiques. Pour agir sur l'impact environnemental de ses activités de production, le Groupe met en œuvre un système de management environnemental certifié ISO 14001 et une politique ambitieuse au sein de ses sites industriels.

6.3.1 UNE POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE GLOBALE

Le respect de l'environnement est l'une des cinq valeurs fondamentales de Michelin, exprimé en 2002 dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin et réitéré en 2012 dans la publication "Performance et Responsabilité Michelin. Une meilleure façon d'avancer."

Le Groupe appuie sa stratégie environnementale sur les conclusions d'études d'analyse de cycle de vie (ACV) réalisées par des organismes extérieurs indépendants. L'ACV d'un pneu démontre que son impact sur l'environnement est essentiellement lié à la phase d'usage en raison du phénomène de résistance au roulement qui contribue à la consommation de carburant des véhicules. Les matériaux, la phase de production industrielle, la logistique et la phase de recyclage en fin de vie ont un impact moindre, voire positif en ce qui concerne la phase de fin de vie.

Le Groupe a élaboré au niveau mondial des axes de progrès dans deux directions : les produits et les activités industrielles.

La réduction de la résistance au roulement des pneus constitue un objectif majeur du programme de recherche et de développement. Parallèlement, le Groupe met en œuvre une politique environnementale de ses activités industrielles fondée sur un Système de Management Environnemental (SME) et un indicateur global. Pour donner encore davantage de visibilité à ces engagements, deux ambitions de développement durable sur six portent depuis 2013 sur l'impact environnemental (cf. 2.1.8), une pour les produits et l'autre pour les opérations industrielles et logistiques. En 2015, la Note de Politique Générale Environnement et Prévention a précisé l'ambition pour les activités industrielles.

Ce sous-chapitre présente les résultats obtenus grâce à la politique environnementale mise en place au sein du Groupe. Il porte également sur les résultats de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFP). Les réseaux de distribution du Groupe, qui n'ont pas d'activité industrielle et qui ont un impact estimé négligeable (inférieur à 2 %) sur les principaux indicateurs environnementaux (consommation d'eau, d'énergie, émissions de CO₂, de COV et de déchets) ne seront pas abordés.

Au niveau des produits

L'ACV d'un pneu pour véhicule de Tourisme en Europe montre que plus de 90 % de l'impact environnemental d'un pneu intervient pendant la phase d'usage. Cette proportion monte à plus de 95 % pour un pneu pour Poids lourd en Europe. En conditions d'usage courant, le pneu est responsable d'une part importante de la consommation de carburant des véhicules, évaluée aujourd'hui à un cinquième pour un véhicule de Tourisme et un tiers pour un camion.

L'objectif prioritaire du Groupe est d'augmenter l'efficacité énergétique des pneus tout en continuant d'améliorer simultanément les autres performances du produit, en particulier

la sécurité, le bruit et la durée de vie. Réduire la résistance au roulement des pneus contribue à diminuer la consommation de carburant des véhicules et donc à réduire les émissions de polluants locaux (NOx, SO₂...) ainsi que les émissions de CO₂ résultant de la phase d'utilisation. De plus, allonger la durée de vie du pneu permet une utilisation plus efficace des matières premières employées et d'amortir la quantité d'énergie consommée au cours du processus de fabrication sur un plus grand nombre de kilomètres parcourus.

Aujourd'hui, les pneus Tourisme à haute efficacité énergétique, MICHELIN Energy™ Saver+, cinquième génération du pneu MICHELIN Energy™ inventé par Michelin en 1992, réduisent notablement la consommation de carburant. En effet, ils permettent une économie de 0,2 l/100 km de carburant pour une voiture européenne moyenne de masse équivalente, soit en moyenne une économie de 4 g de CO₂/km par rapport à la performance en 1992. La performance des pneus MICHELIN Energy™ a été largement reconnue par le marché comme en attestent les centaines d'homologations obtenues pour les pneus équipant les véhicules neufs. Michelin s'engage aussi pour permettre aux consommateurs d'utiliser leurs pneumatiques en toute sécurité le plus longtemps possible. En refusant l'obsolescence programmée et avec des produits tels que le MICHELIN CrossClimate+ garantissant la performance sécuritaire du pneu par tous les temps – en hiver comme en été – et tout au long de sa vie, Michelin met sa technologie au service d'une économie plus durable et limite, par sa démarche, une consommation excessive de matières premières et d'énergie.

En Poids lourd, les avancées technologiques regroupées sous l'appellation de MICHELIN Durable Technologies permettent d'importantes économies de carburant et, par conséquent, une diminution des émissions de CO₂. Illustration de ce progrès, les pneumatiques MICHELIN X® LINÉ™ ENERGY™ pour convois méga-volume, mis sur le marché en janvier 2016, constituent la première gamme de pneus "convoi" ayant obtenu la note A en efficacité énergétique selon la réglementation européenne d'étiquetage. Ces avancées technologiques permettent par ailleurs d'augmenter la capacité de charge portée par les camions, maximisant ainsi l'efficacité du transport, d'autant que la durée de vie des pneus Poids lourd continue à s'améliorer. Cette dernière a, par exemple, doublé depuis 1980 pour les gammes Grand Routier Michelin. En parallèle, à l'instar des pneus Tourisme, la performance d'adhérence s'est également améliorée, quelles que soient les conditions météorologiques, et ce tout au long de la vie du pneu.

Enfin, Michelin s'implique de manière très active dans la mise en place et le fonctionnement des filières de valorisation des pneus en fin de vie. Deux usages dominent : soit la valorisation matière (emploi de la matière recyclée comme matériau d'enrobés drainants, d'objets moulés, de remblais), soit la valorisation énergétique (utilisation de la matière comme combustible pour les cimenteries ou les aciéries).

Au niveau des sites

La mise en œuvre de la politique environnementale des activités industrielles du Groupe se fonde essentiellement sur le SME du Groupe, et sur des objectifs d'amélioration de performance environnementale.

/ Garantir les bases de la maîtrise environnementale par le SME et un réseau de spécialistes

Le SME du Groupe se fonde sur la norme ISO 14001. Il est conçu pour permettre à chacun des sites de maîtriser au quotidien et sur le long terme ses impacts environnementaux. Il comporte une démarche de vérification du respect des exigences légales et des exigences internes du groupe Michelin, ainsi qu'une obligation de définir et d'atteindre chaque année des objectifs de progrès adaptés aux enjeux locaux et aux orientations du Groupe. Il prévoit, en outre, des dispositifs de prévention des risques de pollution accidentelle.

La règle définie par le Groupe est que toute nouvelle activité industrielle doit être certifiée ISO 14001 dans les cinq ans qui suivent sa mise en service. En 2016, le site de Chennai, en Inde, dont la production avait démarré en 2014, a été certifié. À fin 2016, 95 % des sites industriels sont certifiés ISO 14001, incluant les sites du Centre de Technologie et les sites de traitement de caoutchouc naturel. En 2016, 99,6 % des pneus Michelin ont été fabriqués dans des sites certifiés ISO 14001.

Pour garantir le bon fonctionnement du système et la pertinence des solutions retenues, Michelin s'est doté d'une structure de spécialistes travaillant en réseau qui compte une centaine de personnes réparties dans les pays où le Groupe est implanté, au sein des Lignes Produits et sur chacun des sites. Le responsable de ce réseau rend compte aux membres du Comité Exécutif du Groupe.

Début 2016, une équipe projet pluridisciplinaire et internationale, s'appuyant sur un prestataire externe, a engagé la transformation du SME afin de garantir l'intégration des évolutions de la nouvelle norme ISO 14001 2015. Cette démarche, en cohérence avec celle en cours concernant l'ISO 9001, a été testée et validée en novembre sur un grand site de production (Vitoria, en Espagne). Ces évolutions seront intégrées sur l'ensemble des sites en 2017, de manière à renouveler leur certification en 2018.

/ Une politique environnementale réaffirmée

En 2015, la Note de Politique Générale Environnement et Prévention a réaffirmé les méthodes et outils standards à utiliser pour les analyses de risques des sites existants et des nouveaux projets, ainsi que les prescriptions à respecter. Dans le domaine environnemental, ces prescriptions touchent notamment aux processus à mettre en œuvre en matière d'analyse des risques environnementaux, de prévention de la pollution des sols, de maîtrise du traitement des déchets et d'études d'opportunité des énergies renouvelables. Elles portent également sur la qualité des données et des indicateurs environnementaux.

/ Formule de calcul du MEF

$$\begin{aligned}
 \text{MEF} = & \frac{\text{Conso énergie année } n \text{ (GJ/t)} \times 15}{\text{Conso énergie Groupe 2005 (GJ/t)}} + \frac{\text{Conso eau année } n \text{ (m}^3\text{/t)} \times 15}{\text{Conso eau Groupe 2005 (m}^3\text{/t)}} + \frac{\text{Émissions COV année } n \text{ (kg/t)} \times 25}{\text{Émissions COV Groupe 2005 (kg/t)}} + \\
 & \frac{\text{Émissions CO}_2 \text{ année } n \text{ (t/t)} \times 15}{\text{Émissions CO}_2 \text{ Groupe 2005 (t/t)}} + \frac{\text{Déchets générés année } n \text{ (kg/t)} \times 15}{\text{Déchets générés Groupe 2005 (kg/t)}} + \frac{\text{Déchets en décharge année } n \text{ (kg/t)} \times 15}{\text{Déchets en décharge Groupe 2005 (kg/t)}}
 \end{aligned}$$

Par définition, le MEF Groupe 2005 est donc égal à 100.

En 2016, cette Note de Politique Générale Environnement et Prévention a été complétée d'un guide dédié au domaine de l'Environnement. Il détaille la Politique Environnementale applicable à tous les sites du Groupe. Il décrit les ambitions du Groupe à moyen et long terme et les principaux leviers à mettre en œuvre pour les réaliser. Cette politique, applicable à l'ensemble des entités du Groupe et sur tous les sites, qu'ils soient industriels, de recherche, logistiques, ou tertiaires, s'intègre dans la volonté du Groupe de préserver l'environnement à toutes les phases du cycle de vie du pneu et, plus largement, dans l'approche de développement durable du Groupe : Performance et Responsabilité Michelin.

/ Réduire l'empreinte environnementale des sites industriels

Les analyses de cycle de vie montrent que les étapes de production – matières premières et pneus – représentent entre 6 et 10 % de l'impact environnemental d'un pneu alors que la phase d'usage en représente environ 90 %.

Pour rendre la mobilité plus durable et accessible au plus grand nombre, l'innovation dans de nouveaux produits et services vise la diminution de l'empreinte de cette phase d'usage ; la responsabilité de l'industrie est de faire de même pour la phase de production.

C'est pourquoi, depuis 2005, Michelin mesure les principaux impacts de ses activités industrielles : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de COV, quantité de déchets générés, quantité de déchets mis en décharge et donc non valorisés.

Les progrès réalisés sont planifiés et suivis à tous les niveaux du Groupe – depuis les sites jusqu'au plus haut niveau –, à travers un indicateur de performance qui prend en compte ces six composantes : le *Michelin Environmental Footprint* (MEF).

INDICATEUR MEF (MICHELIN ENVIRONMENTAL FOOTPRINT) : COMPOSANTES ÉLÉMENTAIRES ET PONDÉRATION

Composantes	Pondération
Consommation de ressources	Énergie 15
	Eau 15
Émissions dans l'air	COV* 25
	CO ₂ 15
Déchets	Quantité générée 15
	Quantité mise en décharge 15

* COV : Composés organiques volatils.

/ Précisions méthodologiques

Chacune des six composantes élémentaires est rapportée à la production de produits finis, exprimée en tonnes.

Un outil informatique en réseau permet une collecte mondiale et standardisée des données depuis chaque site. Les éléments collectés sont définis et normés dans un référentiel qui sert de base aux vérifications internes et externes.

Les catégories de sites inclus dans le MEF sont les sites industriels, les sites du Centre de Technologie, ainsi que les sites de traitement de caoutchouc naturel, soit 78 sites sur le périmètre 2016. Les données collectées couvrent chaque année la période du 1^{er} janvier au 31 décembre.

En cas d'ouverture d'un nouveau site, il est intégré dans le MEF dès le premier mois de déclaration de production. En cas de fermeture, le site est retiré du périmètre à la fin de l'année calendaire de son arrêt. Les données environnementales de ces sites sont prises en compte jusqu'au dernier mois de production déclarée.

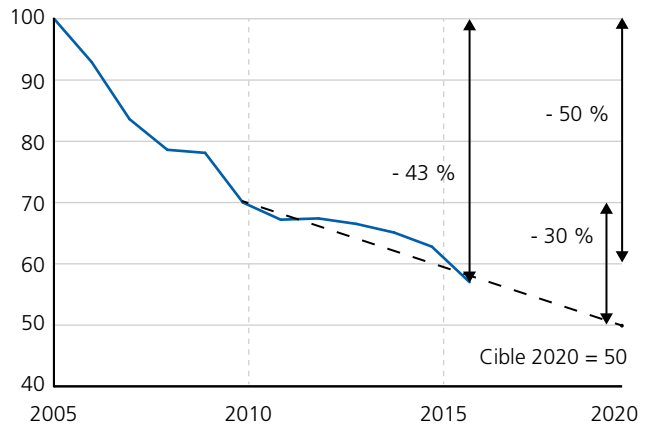
/ Objectifs et Progrès

Dans le cadre de l'Ambition "être une entreprise industriellement responsable", l'objectif retenu est une réduction du MEF à l'horizon 2020 de 30 % par rapport à 2010 (- 50 % par rapport à 2005), et ce en diminuant la consommation d'énergie de 25 % (38 % par rapport à 2005).

Bien que le MEF exprime l'impact du Groupe pour chaque tonne de pneu produite, cet objectif est en ligne avec la démarche Performance et Responsabilité Michelin dont l'objectif est d'allier la performance industrielle et la stabilisation – voire la réduction – de l'impact environnemental global.

En effet, même dans l'hypothèse ambitieuse où le tonnage de pneus produits par le Groupe augmenterait de 25 % sur la période 2010-2020, une diminution du MEF de 30 % correspondrait à une baisse de l'empreinte environnementale du Groupe en valeur absolue de plus de 10 %.

PROGRESSION DU MEF DEPUIS 2005 ET OBJECTIF 2020



Entre 2005 et 2016, la performance environnementale mesurée à travers le MEF s'est améliorée de 43 % ; le progrès est sur la trajectoire fixée à l'horizon 2020.

Les résultats obtenus en 2016 sont détaillés dans les tableaux ci-dessous.

ÉVOLUTION DE L'INDICATEUR MEF (MICHELIN ENVIRONMENTAL FOOTPRINT) POUR LE GROUPE

Ambitions Groupe 2020	Ambition 2020 par rapport à 2005	2005	2010	2015				
					2016	Cible 2020	Évolution 2016/2005	Évolution 2016/2015
MEF	- 50 %	100	70	62,8	57	50	- 43,0 %	- 9,2 %
Consommation d'énergie GJ/t Produits Finis (PF)	- 38 %	17,4	14,4	13,1	12,46	10,8	- 28,4 %	- 4,9 %

Évolution des six composantes du MEF Groupe	Unité	2010	2015			
				2016	Cible 2016	Cible 2017
Consommation d'énergie	GJ/t PF	14,4	13,1	12,46	12,80	12,34
Consommation d'eau	m ³ /t PF	11,8	10,5	9,25	10,3	9,10
Émissions COV	kg/t PF	2,89	2,49	2,31	2,5	2,17
Émissions CO ₂	t/t PF	1,28	1,09	0,99	1,10	0,92
Déchets générés	kg/t PF	109,5	115,2	106,0	112,9	104,0
Déchets mis en décharge	kg/t PF	10,2	7,36	4,95	4,14	4,50
MEF		70	62,8	57	61	55

Ratios et valeurs absolues des composantes du MEF Groupe	Ratios 2016	Variation 2016/2010	Unité	Valeurs absolues 2016	Variation absolue annuelle 2016/2010	Unité	Indicateur GRI*
Consommation d'énergie	12,46	- 13,5 %	GJ/t PF	41 707	- 3 876	x10 ³ GJ	G4-EN3 G4-EN5 G4-EN6
Consommation d'eau	9,25	- 21,6 %	m ³ /t PF	30 893	- 6 429	x10 ³ m ³	G4-EN8
Émissions COV	2,31	- 20,1 %	kg/t PF	7 718	- 1 436	t	G4-EN21
Émissions CO ₂	0,99	- 22,7 %	t/t PF	3 320	- 748	x10 ³ t	G4-EN15 G4-EN16 G4-EN18 G4-EN19
Déchets générés	106,00	- 3,2 %	kg/t PF	354 173	5 712	t	G4-EN23
Déchets mis en décharge	4,95	- 51,5 %	kg/t PF	16 533	- 16 028	t	
MEF	57	- 18,6 %					

* "G4 : Lignes Directrices pour le Reporting Développement Durable", Global Reporting Initiative, novembre 2015, 2^e édition française.

ÉVOLUTION DU MEF AU NIVEAU DE LA MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN (MFPM)

MFPM	2010	2015	2016	Évolution 2016/2010	Évolution 2016/2015
MEF	65,1	59,6	63,1	- 3,1 %	+ 5,8 %

Évolution des six composantes du MEF MFPM	Unité	2016	Variation 2016/2010
Consommation d'énergie	GJ/t PF	19,06	- 4,41 %
Consommation d'eau	m ³ /t PF	10,38	- 0,43 %
Émissions COV	kg/t PF	2,10	- 15,88 %
Émissions CO ₂	t/t PF	0,65	- 28,85 %
Déchets générés	kg/t PF	162,13	+ 15,13 %
Déchets mis en décharge	kg/t PF	0,40	- 76,93 %

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES POUR LE GROUPE

Détail des données environnementales du Groupe	2016	2015	Évolution 2016/2015	2010	Indicateur GRI
Consommation d'eau (en m ³ /t PF)	9,25	10,5	- 11,9 %	11,8	
Consommation d'énergie (en GJ/t PF)	12,46	13,1	- 4,9 %	14,4	G4-EN5
Sources fixes Michelin	6,50	7,02	- 7,4 %	8,0	
Achats nets de vapeur	1,02	0,96	+ 5,7 %	1,2	
Achats nets d'électricité	4,97	5,10	- 2,6 %	5,2	
Émissions de CO ₂ (en t/t PF)	0,99	1,09	- 9,3 %	1,28	
dont :					
émissions directes sources fixes Michelin (Scope 1*)	0,46	0,50	- 8,4 %	0,58	G4-EN18
émissions indirectes vapeur (Scope 2*)	0,05	0,04	+ 19,8 %	0,12	
émissions indirectes électricité (Scope 2)	0,49	0,55	- 11,4 %	0,58	
Contribution Michelin aux émissions évitées (en tonnes de CO ₂)	41 650	42 050	- 1,0 %	24 000	G4-EN19
Émissions de dioxyde de soufre (en kg/t PF)	0,28	0,54	- 48,4 %	0,96	
Émissions de dioxyde d'azote (en kg/t PF)	0,48	0,62	- 22,6 %	0,83	
Émissions de COV (en kg/t PF)	2,31	2,49	- 7,2 %	2,89	
Déchets générés (en kg/t PF)	106,0	115,2	- 8,0 %	109,5	
Déchets mis en décharge (en kg/t PF)	4,95	7,36	- 32,7 %	10	
Déchets dangereux générés (en kg/t PF)	7,74	7,35	+ 5,4 %		G4-EN23
Nombre et surface cumulée de sites situés à moins d'1 km d'une ou plusieurs zones protégées	27 sites totalisant 6 400 ha	27 sites totalisant 6 400 ha	-		G4-EN11

* "The Greenhouse Gas Protocol : A Corporate Accounting and Reporting Standard", World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute, revised edition.

Avec un résultat de 57 en 2016, le MEF enregistre une réduction de -9,2 % par rapport à 2015, au-delà de la cible fixée pour 2016.

Comme l'an passé, les six composantes du MEF s'améliorent en 2016 par rapport à l'exercice précédent. Les trois qui progressent le plus sont les Déchets mis en décharge, l'Eau et le CO₂.

- ▶ La composante **Déchets mis en décharge** est celle qui progresse le plus par rapport à 2015, même si le progrès réalisé n'est pas à l'objectif fixé, avec une baisse du ratio par tonne de produits finis de 33 %. Aujourd'hui, le taux de valorisation est de 95,5 %. 54 sites ont un taux de valorisation supérieur à 95 % et 32 sites ont atteint "zéro déchet en décharge". La quantité de **Déchets générés** par tonne de produits finis baisse de 8 % par rapport à 2015.
- ▶ L'**Eau** présente une baisse du ratio par tonne de produits finis de près de 12 % par rapport à 2015, grâce à l'accélération des efforts de diminution des prélèvements.
- ▶ Le **CO₂** émis baisse de 9 %. Plus de la moitié de la baisse 2015-2016 résulte des efforts pour recourir à un mix énergétique moins carboné, notamment par des achats d'électricité d'origine renouvelable (cf. 6.3.4, Développement des énergies renouvelables). Le reste du progrès provient de l'amélioration de l'efficacité énergétique (-5 % d'**Énergie** consommée par tonne de produits finis).

Par rapport à 2010, l'amélioration du MEF est de 18,6 % dans un contexte de production en augmentation modérée. Toutes les composantes s'améliorent, y compris la génération de déchets : Consommation d'énergie - 13,5 %, Émissions de CO₂ - 22,7 %, Consommation d'eau - 21,6 %, Émissions de COV - 20,1 %, Déchets générés - 3,2 %, Déchets mis en décharge - 51,5 %.

Cette amélioration significative a permis d'éviter (en année pleine sur une base 2010) :

- ▶ 3 876 000 GJ d'**Énergie**, soit l'équivalent de la consommation de près de 40 000 habitants* (base : 98 GJ/habitant en 2014, source Insee SOeS, 2015, dans Chiffres clés de l'environnement, édition 2015) ;
- ▶ 6 430 000 m³ d'**Eau**, soit l'équivalent de la consommation d'eau potable de plus de 120 000 habitants* (base : 53 m³/an, source SOeS-SSP – Enquête Eau 2012 dans Chiffres clés de l'environnement, édition 2015) ;
- ▶ 1 436 tonnes d'émissions de **COV**, soit l'équivalent des émissions de 1 650 000 automobiles (base : 68 mg/km d'hydrocarbures non méthaniques (HCNM) maximum, selon norme Euro VI des véhicules à essence, et 12 753 km/an/véhicule, selon INSEE 2014) ;
- ▶ 748 000 tonnes d'émissions de **CO₂**, soit l'équivalent des émissions de près de 420 000 automobiles (base : 140 gCO₂/km maximum selon classe C de l'étiquetage français des véhicules et 12 753 km/an/véhicule selon Insee 2014) ;
- ▶ 16 000 tonnes de **Déchets mis en décharge**, soit l'équivalent de la production de déchets ménagers de 35 000 habitants* (base : 458 kg de déchets ménagers par habitant/an en 2012 en France, source : Eurostat – RSD dans ADEME Déchets – édition 2015 – Chiffres clés) ;
- ▶ l'augmentation des **Déchets générés** représente 5 700 tonnes, soit l'équivalent de la production d'ordures ménagères de 12 500 habitants* (source ADEME Déchets – édition 2012 – Chiffres clés soit 373 kg d'ordures ménagères et assimilées par habitant/an en 2009).

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES POUR LA MFPM

MFPM	2016	2015	Évolution 2016/2015	2010
Consommation d'eau (en m ³ /t PF)	10,38	10,04	+3,4 %	9,1
Consommation d'énergie (en GJ/t PF)	19,06	17,69	+7,7 %	19,6
Sources fixes Michelin	8,87	8,56	+3,6 %	11,3
Achats nets de vapeur	1,18	0,93	+2,7 %	0,1
Achats nets d'électricité	8,88	8,20	+8,3 %	8,2
Émissions de CO ₂ (en t/t PF)	0,65	0,63	+3,2 %	0,83
dont :				
émissions directes sources fixes (Scope 1)	0,50	0,48	+4,2 %	0,63
émissions indirectes vapeur (Scope 2)	-0,033	-0,003	+1 000 %	0,02
émissions indirectes électricité (Scope 2)	0,16	0,15	-6,6 %	0,18
Émissions de dioxyde de soufre (en kg/t PF)	0,02	0,02	0 %	0,04
Émissions de dioxyde d'azote (en kg/t PF)	0,65	0,61	+6,6 %	0,57
Émissions de COV (en kg/t PF)	2,10	2,21	-5,0 %	2,48
Déchets générés (en kg/t PF)	162,13	140,83	+15,1 %	144
Déchets mis en décharge (en kg/t PF)	0,40	0,17	+135 %	2
Déchets dangereux générés (en kg/t PF)	11,96	10,98	+8,9 %	
Nombre et surface cumulée de sites situés à moins d'1 km d'une ou plusieurs zones protégées	7 sites totalisant 624 ha	7 sites totalisant 624 ha		

* Français.

/ Former et informer les salariés sur la protection de l'environnement

Le déploiement du SME a permis de sensibiliser à l'environnement l'ensemble des personnes travaillant sur les sites certifiés, soit à ce jour plus de 83 000 employés, auxquels s'ajoute un nombre variable de sous-traitants et intérimaires. Ces formations spécifiques évoquent en particulier les impacts majeurs liés à l'activité du site et sont adaptées au poste de travail. Conformément aux requis du système, le personnel est régulièrement sensibilisé aux aspects environnementaux et leurs connaissances sont actualisées.

/ Consacrer des moyens à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Dans le domaine industriel, en 2016, le Groupe a consacré 51,9 millions € (- 18 % par rapport à 2015) à des projets d'amélioration de sa performance environnementale. Ces dépenses ont porté principalement sur une meilleure prévention des pollutions de l'air, une

utilisation des ressources énergétiques plus efficiente et une meilleure performance concernant l'eau tant sur ses aspects qualitatifs que quantitatifs. L'augmentation des dépenses concernant les déchets, de près de 4,5 millions €, est liée principalement à l'effort des sites nord-américains pour améliorer le taux de valorisation des déchets. Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, le montant des dépenses environnementales s'élève à 14,4 millions €, soit une augmentation de 57 % essentiellement liée à trois grands projets concernant de nouvelles chaudières, des actions de remédiation et l'utilisation d'une source d'eau plus durable.

Ces budgets sont appréciés sur la base de la définition de la recommandation française n° 2003-R02 du 21 octobre 2003 du Conseil national de la comptabilité, lequel ne couvre que les dépenses "supplémentaires" (à l'exclusion de toutes les dépenses courantes d'entretien, de fonctionnement, d'élimination des déchets, etc.) et "exclusivement environnementales" (hors composante environnementale incluse dans les investissements industriels réalisés).

La répartition de ce budget est détaillée dans les deux tableaux ci-après.

Groupe (en milliers €)	Total dépenses*		
	2016	2015	2014
Prévention des pollutions de l'air	9 522	24 897	6 400
Prévention des pollutions des eaux de surface	3 045	3 323	2 914
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	9 346	3 060	3 540
Réduction et recyclage des déchets	6 609	2 498	2 445
Utilisation durable des ressources d'eau	2 265	3 032	1 298
Utilisation durable des ressources énergétiques	15 018	19 097	14 942
Réduction des gaz à effet de serre	2 341	644	7 716
Autres	3 709	3 265	2 411
TOTAL	51 856	59 817	41 666

* Les informations fournies correspondent à l'indicateur GRI G4-EN31.

MFPM (en milliers €)	Total dépenses		
	2016	2015	2014
Prévention des pollutions de l'air	5 487	3 473	2 553
Prévention des pollutions des eaux de surface	411	362	980
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	3 393	128	414
Réduction et recyclage des déchets	148	69	28
Utilisation durable des ressources d'eau	309	260	53
Utilisation durable des ressources énergétiques	3 857	3 053	2 956
Réduction des gaz à effet de serre	114	0	541
Autres	670	1 832	1 117
TOTAL	14 389	9 177	8 641

/ Constituer des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Au niveau du Groupe, le montant total des provisions "pour risque environnemental" s'élève, au 31 décembre 2016, à plus de 12,5 millions €. 90 % de ces provisions couvrent les enjeux concernant les sites et sols pollués. Pour la MFPM, aucune provision n'est enregistrée au 31 décembre 2016.

6.3.2 LA MAÎTRISE DES REJETS ET LE TRAITEMENT DES NUISANCES

Le groupe Michelin veut maîtriser ses rejets dans l'air, l'eau et le sol et réduire sa quantité de déchets mis en décharge. Il cherche également à limiter les nuisances olfactives et sonores à proximité de ses sites.

Développer les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol

/ Les gaz à effet de serre

Pour le Groupe, des émissions en diminution

Les émissions de CO₂ du Groupe s'établissent, en 2016, à 0,99 tonne par tonne de produits finis fabriqués, soit une baisse de 22,7 % par rapport à 2010 et de 9,3 % par rapport à 2015. Plus de la moitié de la baisse 2015-2016 découle directement de l'amélioration de l'efficacité énergétique (cf. 6.3.3. Réduire la consommation d'énergie). L'autre moitié résulte essentiellement des efforts pour recourir à un mix énergétique moins carboné, notamment par des achats d'électricité d'origine renouvelable (cf. 6.3.4 Développement des énergies renouvelables).

Systèmes de quotas de CO₂

Dans les pays de l'Union européenne, les émissions directes de CO₂ par les sites équipés de chaufferies de puissance supérieure à 20 MW (23 sites) sont soumises à la réglementation des quotas de CO₂. En 2016, la baisse progressive des allocations se poursuit sous l'effet du coefficient de correction intersectoriel mais les quotas économisés sur la période 2008-2012 permettent de couvrir les émissions.

En Chine, des systèmes d'échange de quotas ont été créés en 2013, dans sept provinces et municipalités. Celui de Shanghai, lancé pour une première période initialement prévue de trois ans (2013-2015), inclut les émissions directes et indirectes. Le système a été reconduit pour la période 2016-2018. Sur la période 2013-2016, les émissions des deux sites concernés du Groupe sont inférieures aux allocations. La Chine a annoncé la création d'un système national en 2017.

Le Comité de Gestion des quotas de CO₂ du Groupe, créé en 2005, surveille les évolutions réglementaires relatives aux marchés et taxes carbone dans tous les pays où le Groupe est implanté industriellement. Ce Comité de Gestion est un groupe pluridisciplinaire, regroupant des membres compétents en matière de gaz à effet de serre (GES), d'achat d'énergie, d'efficacité énergétique, de finance et de comptabilité. Son rôle est de définir les principes et les règles du Groupe en matière de gestion des quotas de CO₂, d'assurer leur mise en œuvre et de mener les études prospectives nécessaires.

Au niveau de la MFPM, la part prépondérante des émissions d'usine

Le deuxième bilan des GES, réalisé fin 2015 conformément à la réglementation française, a permis de mettre en évidence la part prépondérante des émissions de CO₂ dans les usines de fabrication, par rapport aux autres entités de la MFPM.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES AU SEIN DE LA MFPM (ÉMISSIONS DIRECTES ET INDIRECTES)

Usines de fabrication de pneumatiques	Magasins de stockage, Centre de Technologies et siège social	Véhicules et toute source mobile appartenant à la MFPM
88,2 %	8,6 %	3,2 %

Ce bilan montre également que les émissions directes dues à l'utilisation de combustibles représentent 75 % des émissions de GES pour la MFPM, tandis que les émissions indirectes résultant de l'achat d'électricité représentent 25 % des émissions. Conformément à la réglementation française, le prochain bilan de GES sera réalisé en 2019.

/ Les autres rejets dans l'air

Les rejets de COV en baisse

Les émissions relatives de COV (2,31 kg/t de produits finis) sont en baisse en 2016 par rapport à 2015 (- 7,2 %). Le déploiement des plans d'actions mis en place sur chaque site en vue de réduire la consommation de solvants et les émissions de COV s'est poursuivi, ainsi que la recherche de solutions techniques innovantes. Au total, la réduction des émissions de COV par tonne de produits finis est de 20,1 % entre 2010 et 2016 et de 42 % entre 2005 et 2016.

Les émissions d'oxydes d'azote (NOx) et d'oxydes de soufre (SOx) en baisse

Les émissions d'oxydes de soufre (SOx), en provenance des chaufferies du Groupe, sont de 0,28 kg par tonne de produits finis (0,54 kg/t calculés en 2015 et 0,96 kg/t calculés en 2010).

Les émissions spécifiques de NOx sont de 0,48 kg par tonne de produits finis (0,62 kg/t calculés en 2015 et 0,83 kg/t calculés en 2010).

De manière générale, ces données peuvent connaître des variations importantes d'une année sur l'autre, car elles sont le résultat de calculs basés sur des mesures de concentrations des émissions réalisées de manière périodique (souvent trimestrielle) et elles dépendent du mix entre la vapeur produite et la vapeur achetée, la vapeur achetée n'étant pas incluse dans le calcul.

En 2015 et 2016, quatre évolutions contribuent à la baisse de ces émissions :

- ▶ Au Canada, les chaudières des trois sites du Groupe (Pictou, Bridgewater et Waterville), qui ne pouvaient historiquement fonctionner qu'au fioul lourd, ont fait l'objet fin 2014 de transformations techniques permettant de recourir également au gaz. Dans un contexte économique favorable au gaz naturel, ces chaufferies bicomcombustibles permettent désormais de ne plus recourir au fioul qu'une partie de l'année. En 2016, par rapport à 2014, cela a permis de diviser par 9 les émissions de SOx et par 3 les émissions de NOx des trois usines réunies.
- ▶ En Chine, après une baisse d'activité progressive en 2015, le site historique de Shenyang a été fermé, remplacé par un nouveau site voisin. Le premier site consommait de la vapeur générée par une chaudière charbon in situ, dont les émissions de SOx et de NOx ont été comptabilisées dans les émissions du Groupe jusqu'à l'arrêt de la production du site en 2015. Le nouveau site achète sa vapeur à un fournisseur d'énergie ; les émissions de SOx et de NOx correspondantes ne sont pas comptabilisées dans les émissions.

- ▶ En Chine également, depuis le quatrième trimestre 2015, le site de Shanghai a substitué la vapeur jusqu'ici produite sur site à base de charbon, par des achats de vapeur issue d'une cogénération fonctionnant au gaz. Les émissions de SOx et de NOx issues de cette cogénération, qui sont significativement plus faibles que les émissions historiques liées à l'usage du charbon, ne sont pas comptabilisées dans les émissions du Groupe, puisque l'installation appartient au fournisseur de vapeur.

Notons que les émissions de CO₂ de ces deux sites chinois demeurent, quant à elles, comptabilisées dans le MEF qui, par définition, inclut les émissions de CO₂ des scopes 1 et 2.

- ▶ En France, le site de Bassens est équipé d'une chaudière charbon et d'une chaudière gaz. Fin 2015, la chaudière charbon a été équipée d'un système de traitement "DeSOx-DeNOx". En 2016, les émissions de SOx de cette chaudière ont été divisées par 3, et les émissions de NOx divisées par 2.

/ Les rejets en milieu aquatique

Michelin dispose sur la plupart de ses sites de moyens de traitement des rejets en fonction des activités présentes. Après traitement, l'eau est rejetée, soit dans le milieu naturel, soit dans des stations de traitement locales. Deux exemples de progrès dans la maîtrise des rejets aqueux sont présentés ci-dessous :

- ▶ Depuis 2016, la prise en compte des valeurs écotoxicologiques des polluants rejetés est préconisée lors de l'évaluation des enjeux environnementaux sur les sites industriels. Cette recommandation permet aux sites de mieux connaître les impacts réels liés aux rejets, d'anticiper les évolutions réglementaires et d'identifier de nouvelles opportunités de progrès.
- ▶ Une nouvelle démarche est en construction avec les prestataires de services de traitement des eaux pour, premièrement, définir ensemble des bonnes pratiques (plus de 20) mieux adaptées aux enjeux locaux des sites, et pour, deuxièmement, optimiser le partage des voies de progrès identifiées. Après une étape pilote en 2015 sur le périmètre France, la démarche a été élargie en 2016 à l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et aux États-Unis, principalement avec le support de l'ingénierie, de la maintenance et des achats Groupe.

/ Les rejets dans le sol

Au travers du SME, le Groupe met en œuvre une démarche de prévention des risques de déversements accidentels et chroniques. Elle repose sur trois types de mesures : structurelles, culturelles et des actions concrètes. Ces prescriptions, mises à jour en 2016, s'appliquent sur l'ensemble du patrimoine foncier du Groupe et imposent un haut niveau de gestion des risques et des opportunités. Elles s'inspirent des réglementations les plus strictes dans ce domaine, notamment européennes, et se situent régulièrement au-delà des réglementations locales lorsqu'elles existent.

Ces prescriptions s'appliquent sur les sites existants lors de tous travaux impliquant des mouvements de sol (excavations), lors d'une situation accidentelle qui requiert une action afin de contrôler ou

de confirmer un risque potentiel ou enfin lors d'une demande des autorités (en cas, par exemple, d'évolution réglementaire, ou d'un risque potentiel sur site). Elles s'appliquent aussi dans le cas d'une acquisition (y compris les joint-ventures et les nouvelles sociétés) ou lors de l'achat, la location ou la cession d'un site, d'une portion de site ou d'une propriété.

À travers trois autres actions finalisées en 2016, cette démarche de prévention s'appuie sur des revues régulières avec les entités business et vise à assurer une bonne connaissance des enjeux, et ainsi en garantir une gestion responsable :

- ▶ Mise en place d'accords-cadres : afin de faciliter la gestion des enjeux, et d'optimiser la réactivité lorsque des besoins apparaissent, trois accords-cadres avec des réseaux de prestataires de service, intégrant des indicateurs de performance et d'efficacité, ont été mis en place.
- ▶ Des règles financières claires : des règles financières garantissant une responsabilité clarifiée vis-à-vis du paiement des d'études ou de frais de gestion des risques associés ont été diffusées. Elles s'appuient globalement sur deux principes : celui du "pollueur-payeur" et celui de l'état des lieux d'entrée comparé à l'état des lieux de sortie. L'objectif est de garantir une gestion efficace et responsable entre les entités business.
- ▶ Un réseau support de coordinateurs : le développement du réseau de coordinateurs "Sites et Sols Pollués" dans toutes les Zones Géographiques a été renforcé afin de garantir et de challenger les pratiques métiers pour les entités business. Ce réseau s'appuie dorénavant sur des outils digitaux plus adaptés.

En 2016, en s'appuyant sur ces actions de structure, 23 dossiers ont été clôturés.

Limiter les nuisances olfactives et sonores

Même si elles ne présentent pas de risque sur la santé, les nuisances olfactives n'en représentent pas moins un enjeu pour les usines du Groupe, parfois situées dans un environnement urbanisé. Les éventuelles odeurs sont générées par le processus de transformation de certains types de caoutchouc naturel indispensables à la fabrication des pneus.

Le Groupe met en œuvre des solutions standardisées fondées sur l'oxydation thermique des effluents, qui sont désormais appliquées sur plusieurs sites en Europe et sur le nouveau site de Shenyang, en Chine. Le Groupe poursuit l'exploration de nouvelles techniques.

Les nuisances sonores générées par les activités industrielles ne sont pas significatives. Les sites respectent les réglementations locales liées à leur implantation. Lors de la conception de nouveaux sites ou d'extensions, des consignes sont mises en œuvre pour éloigner des limites de propriété les équipements générateurs de bruit, principalement des auxiliaires de production comme les ventilateurs.

D'une manière générale, chacune des équipes sur le site met tout en œuvre avec l'aide des experts du Groupe pour limiter la gêne qu'une activité industrielle est susceptible d'occasionner pour les riverains, qu'elle soit olfactive, sonore, ou d'une autre nature.

6.3.3 L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

La démarche Michelin d'innovation, de développement et de mise sur le marché des produits et services s'inscrit pleinement dans le cadre d'une économie circulaire. En 2016, Michelin a reçu le **Grand Prix de l'Économie circulaire** et la mention spéciale "Lutte contre le changement climatique" des Prix Environnement et Entreprises organisés par le gouvernement français pour ses offres de rechapage et de services aux flottes décrites ci-dessous. Depuis 2014 Michelin est membre du programme "Circular Economy 100" de la *Ellen MacArthur Foundation*, qui vise à développer les capacités, à lever les barrières ou piloter des initiatives communes d'économie circulaire et à identifier les conditions favorables à son adoption.

La stratégie Michelin 4R au service d'une économie circulaire

32 millions de tonnes de matériaux sont utilisées chaque année par l'industrie des pneus, et trois quarts de ces matériaux sont d'origine fossile. Parallèlement, la mobilité routière est appelée à doubler voire à quadrupler d'ici à 2050 par rapport à 2010. Les enjeux sont multiples : sécuriser les approvisionnements, réduire les impacts de la mobilité sur la santé humaine, les écosystèmes et les ressources naturelles, et limiter ses effets sur l'évolution du climat.

C'est tout au long du cycle de vie du pneu que l'impact sur les ressources naturelles (énergie, matières premières, eau) doit être amélioré dans une approche d'économie circulaire. La phase d'utilisation représente plus de 90 % des impacts des pneus sur l'environnement.

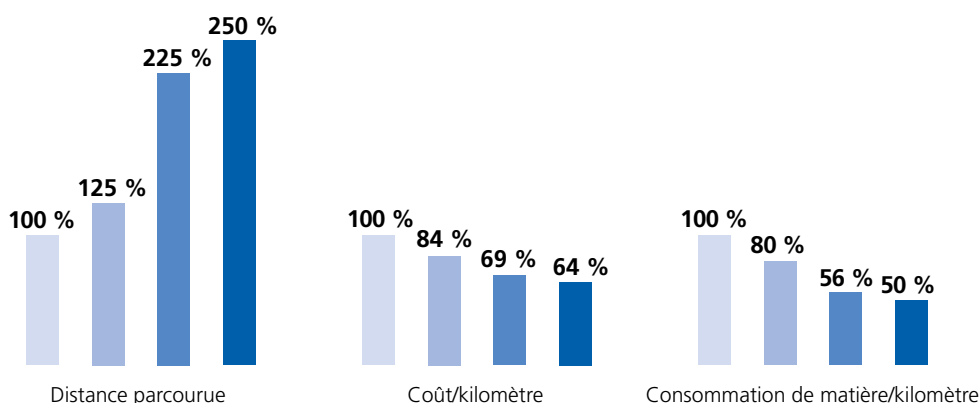
Michelin mobilise quatre leviers d'action en faveur d'une meilleure utilisation des ressources. C'est la stratégie Michelin 4R : Réduire, Réutiliser, Recycler et Renouveler.

/ Réduire

L'objectif est de fabriquer des pneus plus légers et plus économes en carburant avec moins de ressources – matières premières et énergies – qui durent plus longtemps, tout en offrant toujours autant de sécurité et de progrès sur les autres performances. Cet engagement du Groupe porte le nom MICHELIN Total Performance.

Le schéma ci-dessous résume ces caractéristiques :

- Pneu neuf MICHELIN (base 100)
- Pneu MICHELIN recreusé
- Pneu MICHELIN rechapé Remix
- Pneu MICHELIN rechapé Remix, recreusé une seconde fois



À travers le développement de tests sur les pneus usés, Michelin a l'ambition de démontrer que les pneus peuvent et doivent apporter un très haut niveau de performance jusqu'à la fin de vie du pneu. Cette démarche s'inscrit dans un engagement de longue date contre l'obsolescence programmée. Préconiser le retrait des pneus à la profondeur de sculpture minimum légale de 1,6 mm pourrait éviter à l'échelle mondiale l'utilisation non nécessaire de 400 millions de pneus par an et la réduction d'émission de 35 millions de tonnes de CO₂ par an (estimations à partir des calculs pour l'Europe).

La réduction de l'empreinte environnementale du Groupe est un principe décliné à la fois dans l'industrie (cf. 6.3.1), les opérations logistiques (cf. 6.3.4), ainsi que les produits (cf. 6.3.4 Implication dans la 22^e Conférence des parties) et services aux flottes de véhicules (cf. 6.3.4). Le Groupe attache une importance particulière à réduire les déchets qui sont générés pendant la fabrication de pneus (cf. paragraphe ci-dessous).

/ Réutiliser

Grâce à la réparation, au recreusage et au rechapage des pneus, il est possible d'économiser des matières premières pendant la phase d'usage. L'offre rechapage du Groupe s'étend aux pneus Poids lourd, Avion et Génie civil.

Les pneus Poids lourd Michelin possèdent la capacité d'être recreusés lorsque la sculpture est usée, puis rechapés à chaud (procédé Remix), et recreusés une seconde fois avant que les composants ne soient réemployés dans les filières de valorisation en fin de vie. Pour une durée de vie théorique d'un pneu Poids lourd de 100, le recreusage permet de gagner 25 unités en durée de vie sans apport de matière nouvelle ; le rechapage permet de regagner 100 unités supplémentaires avec quatre fois moins d'apport de matière que celui nécessaire à la fabrication d'un nouveau pneu ; enfin, le dernier recreusage permet un ultime gain en durée de vie de 25 unités.

Au total, le pneu Poids lourd Michelin offre donc, avec un rechapage et deux recreusages, une longévité multipliée par 2,5 par rapport à un pneu Michelin neuf avec un apport de matière de 25 %.

En résumé, l'offre rechapage/recreusage Michelin permet aux transporteurs de rouler 2,5 fois plus longtemps, soit jusqu'à 1 million de kilomètres pour certains pneus Grand Routier dont la durée de vie initiale est déjà de 250 000 km. Cette offre présente un triple avantage par rapport à un pneu mono-vie (non rechapable, non recreusable) premium ou entrée de gamme :

- ▶ économique : un meilleur coût au kilomètre ;
- ▶ environnemental : une économie de matière considérable et un bilan carbone nettement meilleur ;
- ▶ social : plus d'emplois car le rechapage/recreusage génère une activité locale partout où il est pratiqué en raison de la logistique et des services associés (collecte, inspection, maintenance, distribution...).

/ Recycler

Boucle courte

Michelin a lancé en 2014 une voie innovante de valorisation des pneus usagés à travers le projet TREC (*Tire RECYcling*). À l'origine, ce projet avait pour but de développer deux voies d'utilisation des pneus usagés :

- ▶ TREC Alcool visant la production d'un intermédiaire chimique nécessaire à la synthèse de matières premières utilisées dans la fabrication de pneumatiques.
- ▶ TREC Régénération visant la fabrication du caoutchouc régénéré de haute qualité et adapté pour être introduit dans la fabrication de pneumatiques neufs tout en continuant à améliorer les performances des pneus.

Les études de faisabilité sont achevées, et sur la base des considérations techniques et de maturité des technologies, le Groupe a décidé de concentrer ses efforts sur TREC Régénération. Les résultats techniques obtenus pendant la phase pilote de TREC Régénération sont prometteurs. L'évaluation du modèle économique en cours sera déterminante pour passer à la phase de construction d'un équipement préfigurant la future ligne industrielle.

Déchets générés par l'activité industrielle

Le Groupe maintient depuis plus que 10 ans une politique visant 100 % de valorisation des déchets issus de la fabrication de pneus (cf. paragraphe ci-dessous).

Les pneus en fin de vie

Concernant la fin de vie des produits, la mise en place des systèmes techniques et économiques permettant le recyclage et l'élimination des produits usagés est un défi majeur. Le Groupe tient à le relever, dans tous les pays, en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés. Michelin agit de fait depuis de nombreuses années pour la mise en place de solutions efficaces et continue à jouer un rôle prépondérant.

En 2016, 80 % des pneus mis sur le marché par Michelin ont été collectés et traités dans chaque pays par des filières agréées ou bien certifiées conformes aux réglementations locales. En 2016, Michelin a poursuivi son implication au sein des filières de valorisation des pneus en fin de vie par des travaux réalisés au sein de différentes associations dont il est membre, en particulier :

- ▶ Le TIP, *Tire Industry Project* (un groupe de travail du *World Business Council for Sustainable Development*), avec la réalisation d'une étude mondiale confiée au cabinet Deloitte et visant à terme à développer les voies de recyclage les plus porteuses dans chaque région du Monde.
- ▶ L'ETRMA (*European Tyre and Rubber Manufacturers Association*), la RMA (*Rubber Manufacturers Association*), JATMA (*Japan Automobile Tyre Manufacturers Association*). À travers les travaux,

menés avec ces associations professionnelles, Michelin met tout en œuvre pour que l'utilisation de ses pneus à tous les stades, y compris en fin de vie, soit sans danger pour l'environnement et la santé. Cela renforce l'engagement de Michelin en faveur du principe de la "responsabilité élargie des producteurs".

/ Renouveler

Aujourd'hui, les matériaux d'origine renouvelable représentent 25 % des approvisionnements du Groupe (essentiellement du caoutchouc naturel et quelques huiles et résines d'origine végétales). Pour aller plus loin, Michelin a lancé deux projets importants :

- ▶ BioButterfly, en partenariat avec AXENS et IPFEN, qui permettra de développer une filière de production de bio-butadiène à partir d'éthanol issu de la biomasse. Pour la production d'éthanol, Michelin s'est associé au groupe coopératif sucrier TEREOS. La phase de développement a été lancée en fin 2015. L'objectif est de démarrer à l'horizon 2020 un pilote industriel.
- ▶ Bio-Isoprène, en partenariat avec AMYRIS et BRASKEM, qui vise la fabrication d'isoprène à partir de biomasse. La phase laboratoire a permis d'identifier une voie probable. L'objectif 2016-2019 est de démontrer la viabilité de cette voie pour la production industrielle.

En parallèle, Michelin développe de manière durable et responsable son approvisionnement de caoutchouc naturel (cf. 6.2.2 d et les informations sur la "Politique de Caoutchouc Naturel Responsable" au 6.2.4 b).

Prévention et gestion des déchets

La Politique Déchets du Groupe est fondée sur trois principes : la réduction de la quantité de déchets générés (notamment par le réemploi), 100 % de valorisation des déchets générés et un taux de valorisation matière d'au moins 70 % par le développement de filières externes de recyclage innovantes. Cette démarche s'inscrit pleinement dans le cadre d'une démarche d'économie circulaire.

Avec une valeur de 106 kg, la quantité brute de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de produits finis s'est réduite de 8 % par rapport à 2015. La quantité mise en décharge a également diminué, passant de 7,36 kg par tonne de produits finis en 2015 à 4,95 kg par tonne de produits finis en 2016 (- 32,7 %). Au total, depuis 2005, la quantité de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus a diminué d'environ 24 % (de 140 kg à 106 kg) et la quantité mise en décharge de plus de 85 % (de 33 kg à 4,95 kg).

En 2016, le taux de valorisation globale (matière et énergie) est de 95,3 %, avec un taux de valorisation matière seule aux environs de 70 %. Sur 74 sites industriels, 54 ont un taux de valorisation supérieur à 95 % et 32 sites ont atteint "zéro déchet en décharge". Parmi les déchets générés en 2016, environ 7 % sont classés dangereux selon la législation du pays.

La baisse des déchets issus des chaufferies charbon (optimisation du mix énergétique à Bassens, France, utilisation de combustible solide de meilleure qualité à Olsztyn, en Pologne ; besoin énergétique moindre à Louisville, aux États-Unis) ainsi que le développement de bonnes pratiques sont les facteurs principaux qui expliquent la bonne performance de la composante **Déchets générés** en 2016. La poursuite du projet "zéro déchet en décharge" en Amérique du Nord est quant à lui le facteur principal de la réduction des déchets mis en décharge au niveau Groupe. Pour augmenter le taux de valorisation matière, les principales actions conduites en 2016 ont consisté à développer et déployer des filières innovantes de traitement des nappes métalliques ou produits équivalents (en particulier par séparation mécanique du caoutchouc et du métal).

Avec une Politique Déchets qui s'appuie sur le réemploi et le développement de filières externes de recyclage innovantes, Michelin poursuit des actions visant à réduire la quantité de déchets générés et mis en décharge et s'inscrit pleinement dans le cadre d'une démarche d'économie circulaire.

Une utilisation durable des ressources

En plus de la bonne utilisation des matières sous l'approche 4R, Michelin œuvre pour utiliser de manière durable les ressources d'eau, d'énergie et de sols.

/ Réduire les prélèvements d'eau

Les sites Michelin utilisent l'eau essentiellement pour le refroidissement de leurs installations et la production de vapeur et d'eau chaude. Certaines activités industrielles nécessitent de l'eau pour le traitement de surface de câbles métalliques. Le prélèvement s'établit en 2016 à 9,25 m³ par tonne de produits finis, en diminution de près de 12 % par rapport à 2015, soit un progrès deux fois plus rapide qu'entre 2014 et 2015. Toutes les Zones Géographiques ont progressé.

À mi-2016, après deux ans de construction et de tests dans l'ensemble des Zones Géographiques, une nouvelle méthode d'évaluation des enjeux relatifs à l'eau a été mise à disposition des sites. Elle permet l'identification par les spécialistes de chaque site des risques (ex. : continuité de l'activité, réputation vis-à-vis du voisinage), des impacts induits par le volume et la qualité de l'eau prélevée et rejetée, ainsi que des coûts opérationnels. L'objectif est de mettre en œuvre des actions appropriées de réduction des risques. Cette méthode est basée sur des principes du développement durable, notamment sur les normes ISO 14046 et ISO 14001:2015.

En 2016, quatre nouveaux sites ont mis en place cette démarche. À ce jour, environ 30 % des sites industriels du Groupe l'ont mise en œuvre ou sont prêts à le faire avec le support de membres de l'équipe d'experts "eau". Cette équipe d'experts est constituée de spécialistes de l'environnement, de la maintenance et de l'ingénierie. Elle apporte également son soutien dans la conception de nouveaux projets industriels pour l'élaboration des plans d'actions, l'identification des opportunités et le partage de pratiques (30 nouvelles pratiques). Elle s'appuie sur plus de 50 personnes qui font partie d'une communauté d'échanges en interne, et sur des réseaux externes pour capter des bonnes pratiques via notamment le *Water Industry Club* initié par le Groupe lors de la journée mondiale de l'eau.

Les exemples suivants illustrent les résultats obtenus en 2016 :

- ▶ Site de Pirot, en Serbie : la mise en place des actions de maintenance et de changement de vannes du système de circulation d'eau et de réduction de la consommation d'eau sanitaire a permis d'économiser 100 000 m³, ce qui représente une réduction de près de 16 % du volume prélevé annuel (en m³) et une amélioration de 29 % de la performance (m³ par tonne de produits finis).
- ▶ Sites brésiliens : des actions techniques ont permis de réduire la consommation de 11 % sur le site de Resende (vannes solénoïdes sur l'activité production de câbles métalliques) et de 19 % sur le site de Campo Grande (osmose inverse), soit une réduction de 15 000 m³ d'eau par an. Sur le site de Soretama, la performance a été améliorée de 50 % au travers d'actions de réutilisation de l'eau lors du lavage du caoutchouc.
- ▶ Site d'Olsztyn, en Pologne : suite au diagnostic des enjeux liés à l'eau en 2014, le site a mis en place un circuit de réutilisation d'eau pour le refroidissement des outils de production, avec une réduction de 1 000 000 m³ de prélèvement d'eau par an. En 2016, le site a continué à améliorer sa performance avec une

meilleure maîtrise des usages : un peu plus de 800 000 m³ par an d'économies supplémentaires. Entre 2014 et 2016, le site a amélioré de 35 % sa performance, passant de 10,3 à 7,2 m³ par tonne de produits finis.

/ Réduire la consommation d'énergie

De 2014 à 2016, tous les sites ont engagé des plans d'actions pour corréliser l'utilisation de l'énergie aux variations de la production, notamment en réduisant les consommations en période de non-production. En 2016, un nouveau programme d'amélioration de l'efficacité énergétique a été élaboré. Il est constitué de deux volets : le progrès technique et le progrès méthode et processus de travail. Au total, 16 initiatives ont été lancées.

Dans le domaine du procédé cuisson (étape de vulcanisation), qui représente 23 % de la consommation énergétique du Groupe, une mesure des consommations énergétiques des presses de cuisson pour chaque phase d'utilisation a été initiée. Fin 2016, la "signature thermique" de 11 types de presse a été établie. Il s'ensuit des actions de progrès prioritaires telles que l'amélioration des isolations externes. L'usine de Campo Grande au Brésil a isolé la totalité de ses presses de cuisson de pneus Poids lourd en moins de deux mois et un gain majeur sur la consommation vapeur a été constaté. Nos outils d'aide au progrès tel que le diagnostic énergie et le référentiel des bonnes pratiques basiques ont été revus pour être plus pertinents dans la recherche du progrès et pour mieux prendre en compte la diversité de nos procédés.

Ce programme d'amélioration efficacité énergétique a été soutenu par 17,8 millions € d'investissements, montant moins élevé qu'en 2015 mais avec un meilleur résultat. Ce programme se poursuit en 2017.

La consommation du Groupe s'élève en 2016 à 12,46 GJ pour une tonne de produits finis, soit une réduction de 4,9 % par rapport à 2015 et de 13,5 % par rapport à 2010. L'objectif 2020 du Groupe de - 25 % est atteignable.

Concernant les **énergies renouvelables**, se référer au chapitre 6.3.4.

/ Optimiser l'utilisation des sols

Sites industriels

Les surfaces de sol utilisées par les activités industrielles de Michelin sont comparables à d'autres industries manufacturières. Les usines étant implantées dans des zones industrielles préexistantes, la réglementation locale exige une étude d'impact préalable à toute demande d'autorisation d'exploiter et de permis de construire. Des enquêtes publiques sont alors menées.

En Inde, la construction en 2011 d'une usine sur un parc industriel créé par le gouvernement du Tamil Nadu en 2007 a suscité une controverse sur l'utilisation des sols. En application des recommandations des Principes directeurs de l'OCDE, le Groupe a conduit une étude d'impact sur les droits de l'homme et une étude d'impact environnementale complémentaire. À l'issue de l'étude d'impact sur les droits de l'homme, conclue en 2015, Michelin a préparé un plan décennal 2016-2025 de développement social durable fondé sur quatre piliers pour son implantation au Tamil Nadu : l'emploi, la santé, l'éducation et la gestion des ressources naturelles. Terminée en 2016 après un cycle de 12 mois d'études complémentaires, le rapport d'impact environnemental reconnaît que les mesures de contrôle déjà mises en place par Michelin dans le cadre de son projet industriel réduisent largement les impacts de l'installation. Les impacts résiduels feront l'objet en 2017 de la mise en œuvre d'un plan d'action consistant de mesures recommandées dans le rapport.

Sites d'essais

Les circuits de test de roulage, comme à Ladoux (France) ou Almería (Espagne), sont les seules activités qui utilisent de grandes surfaces au sol. Elles ne font pas l'objet de conflits d'usages, les surfaces occupées préservent l'état de l'environnement par des actions en faveur de la biodiversité (cf. 6.3.5).

Les pneus agricoles Michelin

Cultiver mieux, c'est l'engagement pris par Michelin depuis plus de 10 ans en développant la technologie MICHELIN UltraFlex : grâce à cette innovation de rupture les engins agricoles respectent mieux les sols grâce à un travail à basse pression des pneus limitant la compaction des sols et maximisant les rendements des cultures. Une étude conduite en 2013 par *Harper Adams University*, en Grande-Bretagne, a permis de quantifier les gains générés par cette technologie : sur une récolte de blé le rendement agronomique est

augmenté de 4 %. Ainsi, si tous les véhicules agricoles des principales zones productrices de blé dans le monde (l'Union européenne, les États-Unis, l'Amérique du Sud et la Chine ⁽¹⁾) étaient dotés de la technologie MICHELIN UltraFlex, le gain en production serait alors de 23 millions de tonnes de blé. Ceci équivaut à la quantité de blé nécessaire pour nourrir la population des États-Unis (soit près de 319 millions de personnes) pendant un an ⁽²⁾. En novembre 2016, Michelin a été récompensé par une médaille d'or au *SIMA Innovation Awards 2017* pour la technologie de pneu "deux-en-un". La forme et l'empreinte du pneu évolue en fonction de l'usage : à très basse pression, l'empreinte au sol augmente en longueur et largeur afin de réduire la compaction du sol et augmenter la traction. L'engagement du Groupe de contribuer à mieux cultiver les sols s'inscrit dans le cadre des Objectifs de Développement Durable de l'ONU de promouvoir l'agriculture durable et plus précisément de doubler la productivité agricole d'ici 2030.

6.3.4 DES ACTIONS CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le Groupe agit en faveur de la lutte contre le changement climatique à travers une politique de limitation de ses émissions de CO₂, fondée sur l'amélioration de son efficacité énergétique et la baisse de l'intensité carbone du mix énergétique. Les efforts vont au-delà des sites industriels pour inclure les activités de logistique et de service aux flottes professionnelles. Cette politique est complétée par une expérimentation interne de valorisation de carbone pour les grands projets d'investissement, par une implication forte dans le processus des COP (Conférence des Parties) sur le changement climatique, par l'investissement dans des crédits de carbone, et par un processus de management des risques, qui prend en compte les éventuelles conséquences du changement climatique, tant au niveau du Groupe que pour chacun des sites.

La réduction des émissions spécifiques de CO₂ par tonne de produits finis liée à l'activité industrielle **atteint 22,7 % en 2016** sur l'ensemble du Groupe par rapport à 2010 (35 % par rapport à 2005). Ces progrès découlent de la mise en œuvre de deux leviers : l'amélioration de l'efficacité énergétique et le recours à des énergies moins carbonées.

En raison de sa stratégie, de sa performance en réduction des émissions de CO₂ et de ses objectifs de poursuite de l'amélioration, **Michelin a atteint en 2016 le Climate A List du CDP** (ONG internationale, basée à Londres, qui participe de l'accélération de la transition vers des économies durables, notamment avec un questionnaire annuel destiné à plusieurs milliers d'entreprises dans le monde entier, dont les réponses sont fournies à plus de 800 investisseurs institutionnels membres).

Optimisation de l'efficacité énergétique de l'outil de production

Les initiatives dans le domaine de l'efficacité énergétique se poursuivent, à travers le nouveau programme d'amélioration décrit au 6.3.3.

Développement des énergies renouvelables sur les sites industriels

Depuis 2008, le groupe Michelin a mis en œuvre une politique de développement des énergies renouvelables afin de réduire de façon durable les émissions de CO₂. Qu'il s'agisse de biomasse, de solaire ou d'éolien, ces projets nécessitent des démarches souvent longues.

La puissance installée en panneaux photovoltaïques sur plusieurs sites en Allemagne a été portée de 9 MWh en 2006 à 21,5 MWh fin 2013 (sites de Bad Fallingb., Bad Kreuznach, Bamberg, Homburg, Karlsruhe, Landau et Ulm). En 2016, 3,8 MWh supplémentaires ont été installés, portant le total de puissance à 25,3 MWh. En Espagne, à Valladolid, 31 000 m² de panneaux photovoltaïques, d'une puissance totale de 3,3 MWh, ont été mis en service en 2010 et 2011. En France, au Puy-en-Velay, la production d'électricité à partir de panneaux photovoltaïques a débuté en septembre 2011. Avec trois hectares de toiture, soit les trois quarts du toit de l'usine, cette installation a permis de produire près de 3 350 MWh en 2016. L'électricité ainsi produite est revendue par les exploitants sur les réseaux nationaux, contribuant à faire baisser le facteur d'émission de l'électricité du pays.

D'autres installations permettent d'abaisser directement les émissions de CO₂ du Groupe.

À Dundee, en Écosse, la production d'énergie éolienne représente, depuis 2007, environ 20 % des besoins en électricité de l'usine. Depuis fin 2012, deux éoliennes sont également implantées à côté du site de Ballymena (Irlande du Nord). En 2016, elles ont fourni 19 % de l'électricité du site.

Les deux installations de production d'énergie thermique à partir de biomasse mises en service en 2010 sur les sites de Bourges et de Cholet, en remplacement de chaudières au gaz, ont permis d'économiser près de 15 000 tonnes de CO₂ en 2016.

(1) OECD-FAO *Agricultural Outlook 2015-2024*, 5 juin 2015.

(2) U.S. Department of Agriculture.

À Vannes (France), le Groupe consomme depuis 2013 de la vapeur produite à partir de biogaz issu de la méthanisation d'ordures ménagères. Cependant, en 2016, le volume livré à Michelin a été quasiment nul, le réacteur rencontrant des difficultés de fonctionnement depuis novembre 2015.

Au Canada, sur le site de Waterville, un mur solaire est en service depuis fin 2010. Il assure le chauffage de bâtiments en remplacement du fioul lourd.

Par rapport à ce qui aurait été émis avec les sources d'énergie précédemment utilisées, les installations d'énergies renouvelables présentes sur les sites du Groupe ont permis d'éviter l'équivalent de près de 42 000 tonnes d'émissions de CO₂ en 2016, dont près de 31 000 tonnes viennent directement diminuer les émissions de CO₂ du Groupe.

Sites	Technologie	Tonnage de CO ₂ évité en 2016 ⁽¹⁾
Bassens (France)	Achat de chaleur issue de l'incinération de déchets	7 750 t (CO ₂ direct)
Cholet (France)	Chaudière biomasse	7 750 t (CO ₂ direct)
Bourges (France)	Chaudière biomasse	7 000 t (CO ₂ direct)
Vannes (France)	Achat de chaleur produite à partir de biogaz, issu de la méthanisation d'ordures ménagères	0 t (CO ₂ direct)
La Combaude (France)	Achat de chaleur produite à partir de biomasse	2 200 t (CO ₂ direct)
Waterville (Canada)	Mur solaire	100 t (CO ₂ direct)
Dundee (Royaume-Uni)	Éolienne	2 500 t (CO ₂ indirect)
Ballymena (Royaume-Uni)	Éolienne	3 500 t (CO ₂ indirect)
Allemagne (7 sites)	Photovoltaïque	9 500 t (revente d'électricité au réseau)
Valladolid (Espagne)	Photovoltaïque	1 100 t (revente d'électricité au réseau)
Le Puy (France)	Photovoltaïque	200 t (revente d'électricité au réseau)

(1) Selon facteurs d'émissions des énergies substituées, publiés par l'Agence internationale de l'énergie dans "CO₂ Emissions from Fuel Combustion" (édition 2015).

Aujourd'hui, 17 sites ont des installations d'énergies renouvelables. D'autres projets sont toujours en cours d'étude de faisabilité : l'achat de vapeur issue de la biomasse à Golbey (France), l'utilisation de chaleur géothermique à Clermont-Ferrand (France).

En 2016, un projet a été abandonné, et deux autres ont été lancés : l'étude visant à utiliser de la vapeur issue de l'incinération de coques de tournesol à Bassens (France) a dû être abandonnée car le projet présentait des risques trop élevés en matière de coûts et de continuité de fourniture. À Dundee (Royaume-Uni) et à Troyes (France), des projets d'achat d'énergie issue de l'incinération de déchets ménagers sont en cours.

Par ailleurs, au premier semestre 2016, le Groupe a finalisé une étude visant à identifier les possibilités d'achats d'électricité renouvelable, dans toutes les régions du monde où Michelin est implanté. Cette étude a montré qu'une offre mature d'électricité verte existe en Europe, soit sous la forme de contrats directs d'achat d'électricité verte, soit sous la forme de Garanties d'Origine, telles que définies par la Directive 2009/28/CE.

Au second semestre 2016, le Groupe a ainsi consommé 330 000 MWh d'électricité d'origine renouvelable dans six des huit pays de l'Union Européenne où le Groupe possède des installations industrielles. Ces achats ont permis d'éviter l'émission de 135 000 t de CO₂, soit l'équivalent de 4 % des émissions totales du Groupe en 2016.

Cette démarche sera reconduite en 2017 et étendue à l'ensemble des huit pays.

Remplacement du fioul lourd par le gaz

Le contenu carbone du gaz étant plus faible que celui du fioul de plus de 25 % (valeurs standard de 202 kg/CO₂ par MWh PCI pour le gaz, contre 278 kg pour le fioul lourd), ceci contribue à diminuer les émissions de CO₂.

Au Canada, les chaudières des trois sites du Groupe (Pictou, Bridgewater et Waterville), qui ne pouvaient fonctionner qu'au fioul lourd, ont subi fin 2014 des transformations techniques permettant de recourir

également au gaz. Dans un contexte économique favorable au gaz naturel, ces chaufferies bicom bustibles permettent désormais de ne plus recourir au fioul qu'une partie de l'année. En 2016, sur les trois sites, ce sont plus de 230 000 MWh de fioul qui ont été remplacés par du gaz, soit 17 500 tonnes de CO₂ évitées.

En Chine, à Shanghai, Michelin a substitué la vapeur jusqu'ici produite sur site à base de charbon, par des achats de vapeur issue d'une cogénération fonctionnant au gaz. Cette substitution a pris effet au dernier trimestre 2015. En 2016, les émissions de CO₂ ainsi évitées s'élèvent à plus de 14 000 tonnes.

L'empreinte carbone des produits et des services

L'ACV d'un pneu démontre que son impact sur l'environnement est essentiellement lié à la phase d'usage en raison du phénomène de résistance au roulement qui contribue à la consommation de carburant des véhicules. Si la phase d'utilisation d'un pneu représente plus de 90 % des impacts des pneus sur l'environnement, l'émission de gaz à effet de serre pendant la phase d'usage représente entre 85 % et 98 %, selon le type de pneu, des émissions générées pendant le cycle de vie. La réduction de l'empreinte carbone des pneus s'appuie sur la recherche et le développement qui vise un progrès sur l'efficacité énergétique en maintenant – voire en améliorant – les autres performances clé telle que l'adhérence, la longévité et la réduction du bruit (cf. 2.1.8 et 6.3.1).

Depuis trois ans, Michelin calcule les émissions annuelles de gaz à effet de serre relevant du "Scope 3" : l'ensemble des activités de la chaîne de valeur amont et aval. Comme pour les Scopes 1 et 2, les calculs sont réalisés selon la méthodologie établie par la norme "The Greenhouse Gas Protocol : A Corporate Accounting and Reporting Standard" (cf. 6.3.1 Tableau récapitulatif des données environnementales pour le Groupe) et son supplément "Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard" (World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development, septembre 2011).

Les émissions du Scope 3 calculées pour l'année 2015 s'élèvent à environ 120 millions de tonnes de CO₂, dont 103 millions de tonnes sont attribuées à la phase d'usage des pneus Michelin. Le deuxième poste du Scope 3 le plus important est les matières premières achetées : les émissions de CO₂ s'élèvent à environ 9 millions de tonnes. Finalement, les services Michelin constituent une part infime du Scope 3 avec moins de 1 % ⁽¹⁾.

Les chiffres présentés ici sont des estimations. Les hypothèses de calcul, les données sources et les facteurs d'émissions sont revus et révisés chaque année afin de réduire les incertitudes et rendre plus robustes les méthodologies de calcul pour les différentes activités dans la chaîne de valeur. L'ensemble des calculs Scope 3 pour l'année 2015 a fait l'objet d'une vérification selon la norme ISAE 3000 par une tierce partie indépendante, qui a fourni une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les calculs ont été réalisés conformément aux protocoles mentionnés ci-dessus.

Vers une logistique durable

La réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité logistique est un enjeu majeur pour Michelin. La démarche s'appuie sur la recherche de synergies nouvelles entre chargeurs et transporteurs, visant une plus grande efficacité de tonnages transportés et un objectif commun de réduction des émissions.

Des leviers d'actions se déploient progressivement en interne comme en externe :

- ▶ **L'optimisation des distances de transport.** Michelin favorise les livraisons directes entre l'usine et le client, une action qui va au-delà de la logistique en renforçant l'approche commerciale. Pour la livraison de pneus dans les Caraïbes, la centralisation à partir de Miami (Floride) à la place de Breda (Pays-Bas) mise en place en 2015 a permis d'éviter l'envoi de 60 containers "40 pieds High-Cube" en 2016.
- ▶ **L'augmentation du taux de remplissage.** L'enjeu est de réduire les kilomètres à vide en optimisant la capacité de transport des véhicules, dans les limites des législations en vigueur suivant les pays. En passant d'un chargement en pile à un chargement en chaîne, le taux de chargement des expéditions de Thaïlande au Japon a augmenté d'environ 20 % en 2016 et celui des livraisons de notre distribution en Indonésie d'environ 15 %. En Europe, le taux de remplissage pour le transport des produits semi finis, des matières premières et des pièces de rechange a progressé en 2016 et permis un gain de 1 500 voyages par rapport à 2015.
- ▶ **Le développement du multimodal (fluvial, maritime, rail) et la réduction de l'aérien.** Avec les transporteurs, Michelin étudie la faisabilité technique et budgétaire des solutions multimodales (route-rail, route-fluvial, route-maritime) pour les livraisons régulières. Elles permettent de réduire non seulement les émissions de gaz à effet de serre, mais aussi les pollutions sonores et atmosphériques, la dégradation des infrastructures publiques, les accidents et les encombrements routiers... En 2016, le multimodal représente 13 % des distances parcourues en Amérique du Nord. En Europe, des solutions multimodales route/rail fonctionnent chaque jour entre la France et l'Italie et entre l'Italie et l'Allemagne. En Chine, les tonnages des livraisons effectuées par barge plutôt que par route ont augmenté de 22,3 % entre 2015 et 2016.

- ▶ **La valorisation des partenariats avec les transporteurs soucieux de leur efficacité énergétique.** Le Groupe exploite de nombreux outils et dispositifs pour optimiser les véhicules : véhicules récents bénéficiant d'un entretien suivi, motorisations adaptées aux trajets et aux tonnages moyens transportés, bridage de la vitesse, accessoires réduisant la résistance aérodynamique, pneus à faible résistance au roulement, pneus rechapés et recrusés permettant un double gain de durée de vie du pneu et de consommation...
- ▶ **Encourager l'éco-conduite.** La formation et le management des chauffeurs permettent de réaliser des gains de consommation allant jusqu'à 10 % lorsque le suivi est correctement réalisé. Cette action représente un gain de marge opérationnelle pour les transporteurs pouvant atteindre 2 à 5 % suivant les pays. En entraînant les conducteurs à une meilleure anticipation, l'éco-conduite contribue aussi à réduire le nombre d'accidents.

L'efficacité énergétique a été reconduite comme critère environnemental déterminant en 2016 pour les achats logistiques dans le monde. Entre la France et l'Espagne, par exemple, le Groupe a mis en œuvre en 2016 des transports opérés par des camions fonctionnant au gaz naturel liquéfié GNL.

Acteur dans la performance énergétique des flottes professionnelles

Un autre levier que le Groupe active pour réduire ses émissions de CO₂ passe par l'économie de fonctionnalité, c'est-à-dire la fourniture conjointe d'un produit et d'un service pour suivre les pneumatiques afin d'optimiser leur performance, notamment sur le plan énergétique. Michelin est pionnier dans l'innovation des services pour les flottes. La première offre de facturation au kilomètre du poste pneumatique remonte à la fin des années 1990. Depuis 2012, Michelin solutions, une entité du groupe Michelin, conçoit, développe, commercialise et opère de nouvelles solutions de mobilité à destination des managers de flotte de véhicules Poids lourds, camionnettes et engins de génie civil. Michelin solutions permet à ses clients d'optimiser la gestion de leur flotte, d'améliorer leur rentabilité et de réduire leur empreinte carbone. Plusieurs solutions sont proposées, certaines autour du pneumatique comme EFFITRES™ et Michelin Tire Care ; d'autres au-delà du pneumatique tel EFFITRAILER™ (gestion optimisée des semi-remorques) ou EFFIFUEL™ (optimisation de la consommation de carburant).

Valorisation du carbone

Engagé à réduire significativement ses émissions de CO₂ dans des conditions économiquement réalistes, Michelin soutient la mise en place d'un prix du carbone à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, il n'existe pas de marché ni de prix du carbone applicable à l'échelle mondiale, mais uniquement des systèmes fragmentés et non coordonnés (Union européenne, provinces chinoises, Californie, Québec...). Michelin encourage pourtant vivement les acteurs publics à favoriser l'émergence d'un marché plus structuré. C'est à cette fin que Michelin est membre signataire depuis 2015 du *Carbon Pricing Leadership Coalition* piloté par la Banque Mondiale. En attendant l'émergence d'un marché mondial du carbone, Michelin s'y prépare puisque le Groupe expérimente un prix interne du carbone pour ses projets d'investissement depuis 2016 sur la base de 50 € la tonne de CO₂.

(1) G4-EN17 : autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3).

Ce prix interne est intégré depuis avril 2016 dans la méthode de Calcul de Rentabilité des Investissements Michelin, applicable aux projets nécessitant des investissements importants, notamment les projets d'augmentation de capacité de production, de transformation des chaufferies du Groupe et de logistique.

Pour les projets touchant à l'efficacité énergétique des installations existantes (isolation de presse de cuisson, modernisation des éclairages, etc.), qui nécessitent des investissements plus modestes, le prix interne du CO₂ est désormais intégré dans un nouvel outil Groupe de consolidation des projets, élaboré en 2016 dans le cadre du nouveau programme d'amélioration de l'efficacité énergétique (cf. 6.3.3.).

Ainsi, chaque commanditaire de projet peut comparer le temps de retour sur investissement de son projet calculé avec un prix marché du CO₂ (aujourd'hui nul dans toutes les régions où le Groupe est implanté, hormis l'Europe et Shanghai) et le temps de retour calculé avec ce que pourrait devenir le prix du CO₂ à l'horizon de la durée de vie des équipements dans lequel le Groupe investit aujourd'hui.

Implication dans la 22^e Conférence des parties (COP22)

Comme pour la COP21 à Paris, Michelin a été impliqué dans la COP22 à Marrakech en novembre 2016. Le Groupe a été coresponsable de l'organisation d'une journée dédiée à la mobilité durable – Transport Day – avec le *Partnership on Sustainable Low Carbon Transport (SLoCaT)*, une ONG internationale regroupant plus que 90 acteurs publics et privés de la mobilité basse carbone. Michelin a aussi contribué à la préparation d'une approche à court-terme "Quick Wins" et à long-terme "Global Macro-Roadmap" pour décarboniser le secteur de transport à horizon 2050. Ces deux approches forment le socle d'accélération des actions de transport durable d'ici la COP23. Finalement, le Groupe a présenté sa stratégie de lutte contre le changement climatique à l'espace "Innovations et Solutions", en partenariat avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc.

Le Groupe a confirmé lors de la COP22 ses ambitions de réduction d'émissions de CO₂ : d'une part, réduire de 20 % la consommation induite par les pneus d'ici à 2030 en comparaison avec 2010 et, d'autre part, réduire de 50 % les émissions des activités industrielles en 2050 par rapport à 2010.

Investir dans des crédits carbone socialement responsables

Michelin est, depuis 2014, l'un des dix investisseurs du Fonds Carbone Livelihoods qui soutient des projets de reforestation, d'agroforesterie et de fours à bas carbone sur trois continents. Les activités du fonds, menées en collaboration avec des ONG locales, contribuent à réduire les gaz à effet de serre et génèrent pour les investisseurs, des crédits carbone à haute valeur sociale et environnementale.

À ce jour, Michelin a investi 3,5 millions €, sur un engagement de 5 millions €. En 2016, quatre projets ont généré pour Michelin 34 170 crédits carbone (équivalent à 34 170 tonnes de CO₂ évitées). Deux d'entre eux, l'un en Inde et l'autre au Guatemala, concernent des restaurations d'écosystème agroforestiers (café, hévéa, cardamome et mangues notamment) qui procurent aux paysans un revenu de subsistance et dont les plantes absorbent du CO₂. Deux autres projets, au Kenya et au Sénégal, ont permis d'installer plusieurs dizaines de milliers de fours à faible consommation d'énergie dans des villages, permettant à la fois d'éviter l'émission de fumées nuisibles à la santé et de diminuer de moitié les gaz à effet de serre libérés.

Adaptation aux conséquences du changement climatique

Les sites de production du Groupe sont répartis dans 17 pays. En cohérence avec les préconisations exprimées par les responsables de la gestion des risques, Michelin a analysé les risques associés au changement climatique et évalué des plans de poursuite de l'activité dans l'éventualité d'événements climatiques extrêmes. L'occurrence de ces événements climatiques extrêmes ne concerne que quelques implantations qui ont mis en place des plans de poursuite de l'activité. À titre d'exemple, en 2015, le Brésil a subi une très forte sécheresse qui a placé le pays sous la menace d'une crise énergétique : les niveaux d'eau des réservoirs des barrages étaient très bas alors qu'une part importante de l'électricité est hydroélectrique. Le Groupe a fait face à cette situation et mis en place des actions pour pouvoir assurer la continuité de la production sur ses deux sites de production brésiliens en cas de rationnement en électricité.

En complément aux analyses de risques liés à des événements climatiques extrêmes ponctuels, la vulnérabilité du Groupe à l'approvisionnement énergétique est également prise en compte. Les éventuels impacts du changement climatique sont estimés comme modérés, du fait de la répartition géographique des sites et de la répartition de ses activités.

Ces analyses font aussi partie du processus préalable de sélection des nouvelles implantations.

Le caoutchouc naturel, requis pour la fabrication des pneus, est cultivé dans des zones restreintes de la planète (ceinture intertropicale) exposées au changement climatique et à la pression croissante sur les terres arables. Pour faire face à ces défis, les agronomes et les partenaires scientifiques du groupe Michelin sélectionnent des variétés productives et résistantes aux maladies et encouragent des pratiques culturales innovantes qui améliorent le rendement par unité de surface. Le Groupe diversifie également ses sources d'approvisionnement sur l'ensemble des bassins de production et poursuit ses efforts de recherche pour optimiser la quantité de caoutchouc naturel utilisée par millier de kilomètres parcourus.

Certains fournisseurs de matières premières sensibles, considérés comme exposés à des risques climatiques, ont été enjoins par Michelin à se prémunir des conséquences de tels événements.

6.3.5 LA PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ AUTOUR DES SITES

Michelin est particulièrement impliqué dans la limitation des impacts de son activité sur la biodiversité, à travers des actions de préservation des milieux fragiles, comme à Almería (Espagne), Bahia (Brésil), Ladoux (France) et Louisville (États-Unis) ou par des actions simplement favorables à la biodiversité ordinaire présente sur les sites. En parallèle, le Groupe a testé dans un premier temps deux outils d'identification d'impacts et de dépendances vis-à-vis des écosystèmes, puis a réalisé un inventaire des zones protégées à proximité des sites et plus récemment a élaboré une méthode d'inventaire de la biodiversité présente sur ces sites industriels.

Préserver les écosystèmes locaux au voisinage de chacun des sites

Pour exercer durablement son activité, toute entreprise dépend de services rendus par les écosystèmes et la biodiversité, comme la fourniture de matières premières issues des plantes, l'approvisionnement en eau ou la régulation du climat. Michelin n'y fait pas exception.

Entre 2008 et 2010, Michelin a testé deux outils externes d'identification des impacts d'un site industriel et de ses dépendances vis-à-vis des services écosystémiques. La première méthode était une ESR (*Ecosystem Services Review*) développée par le WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) et le WRI (*World Research Institute*). La deuxième méthode, conçue par un organisme indépendant, a permis également d'évaluer la vulnérabilité écologique d'un site industriel, c'est-à-dire sa proximité avec des zones d'intérêt écologique.

À l'issue de ces deux tests, le Groupe a décidé de ne pas s'orienter vers une approche d'identification d'impacts et de dépendances, mais de poursuivre l'évaluation de la proximité des sites industriels avec des zones protégées.

Recenser les zones protégées à proximité des sites

Le Groupe a lancé en 2012 un **inventaire des zones protégées**, de statut supranational, national ou local, dans un rayon de 15 km autour de ses sites industriels et de recherche. En cas de présence de courants d'eau de surface ou souterrains, la zone de recensement pouvait être agrandie vers l'aval.

À fin 2015, cet inventaire a été réalisé par 68 sites sur 71 concernés, répartis dans 18 pays. Il indique la présence d'un total de 389 zones protégées dans le rayon étudié. Si l'on se place sous l'angle de l'indicateur GRI G4-EN11⁽¹⁾, le recensement a montré que 27 sites sont situés à moins d'un kilomètre d'une ou plusieurs zones protégées. Ils représentent une surface totale d'environ 6 400 hectares, répartie dans sept pays.

Dans les années à venir, il est prévu de mettre à jour le recensement permettant de compiler l'indicateur de type G4-EN11 au niveau de l'ensemble des sites industriels et de recherche du Groupe tous les cinq ans.

Prendre en compte la biodiversité au niveau des sites

Depuis 2014, deux actions ont découlé de l'inventaire des zones protégées. D'une part, l'outil d'analyse des aspects et impacts environnementaux des sites (ISO 14001) a été modifié pour que la présence des écosystèmes et de la biodiversité dans leur voisinage soit identifiée de façon plus homogène dans la hiérarchisation des aspects environnementaux. D'autre part, les zones protégées sont prises en compte de manière plus systématique dans les études d'impact des projets de nouveaux sites ou d'extension.

Almería : un équilibre entre les activités et la préservation de l'environnement

Les actions engagées par Michelin sur le site du Centre d'Expérimentation d'Almería (CEMA) en Espagne ont été présentées par le WBCSD au congrès de l'IUCN (*International Union for Conservation of Nature*) consacré à la préservation de la biodiversité et des écosystèmes en septembre 2012 à Jeju en Corée.

Dès sa conception, le Groupe a souhaité construire et utiliser de façon efficace les capacités de son centre d'essais, tout en préservant les écosystèmes présents sur le site. Des objectifs environnementaux de conservation ont ainsi été ajoutés à ceux liés à l'activité quotidienne du centre. Lorsque le gouvernement d'Andalousie a décidé de protéger la zone sur les plans maritimes et terrestres, à travers la création en 1987 du Parc naturel de Cabo de Gata-Níjar, Michelin a également souhaité travailler avec les autorités du parc pour échanger des bonnes pratiques et assurer mieux encore la protection des lieux.

Le travail effectué par le Groupe sur le site d'Almería est régulièrement reconnu par le gouvernement et le monde académique. Dans le cadre d'un partenariat étroit avec les autorités locales, Michelin a su trouver l'équilibre entre ses activités et la préservation de l'environnement – et cela bien avant la signature de la convention officielle en 1995.

Créé en 1973, le CEMA est certifié ISO 14001 depuis 2005. Il occupe 4 500 hectares dont 1 500 hectares au cœur du Parc naturel de Cabo de Gata-Níjar, en Andalousie, dans le sud de l'Espagne. Ce parc naturel est situé dans une zone désertique présentant la plus faible pluviométrie d'Europe. Il abrite une faune et une flore très spécifiques, dont de nombreuses espèces endémiques présentes uniquement dans cet espace. Les actions du Groupe ont ainsi permis de préserver un spécimen de *Dracæna Draco*, arbre originaire des îles Canaries, situé sur ce centre et âgé de plus de 500 ans.

Ladoux : une zone protégée

Sur le site de Ladoux en France, une convention entre Michelin et le Conservatoire d'espaces naturels d'Auvergne a été signée en juillet 2011 afin de garantir la protection d'une zone de 3,5 hectares comprenant des prés-salés. Ces prés-salés continentaux sont des milieux très rares en Europe, dont la conservation est prioritaire. Ils abritent des espèces maritimes protégées en Auvergne, comme le plantain maritime et le jonc de Gérard.

Bahia : la Réserve Écologique Michelin

En 2016, la Réserve Écologique Michelin (REM) de Bahia, au Brésil, a fêté ses 10 ans. Cette réserve est devenue l'une des zones les mieux protégées de la Forêt Atlantique, qui est l'un des biomes les plus riches et les plus menacés au monde. Le programme de la réserve s'appuie sur le travail de ses propres chercheurs, ainsi que sur celui de scientifiques extérieurs, consultés pour prendre les décisions relatives à la gestion de la réserve.

(1) G4-EN11 : sites opérationnels détenus, loués ou gérés dans des aires protégées ou y étant adjacents, ainsi qu'en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées.

À ce jour, Michelin a sponsorisé 90 projets de recherche portant sur diverses espèces de mammifères, oiseaux, amphibiens, reptiles, poissons, plantes et champignons. Avec plus de 2 000 espèces recensées, dont 10 nouvellement découvertes, la REM constitue un refuge pour la biodiversité dans une région où presque toute la forêt a été détruite.

Dans le cadre du programme de reforestation, 100 000 arbres de 215 espèces ont été plantés, permettant à la forêt de regagner 270 ha. Depuis la création de la réserve, la pression exercée par la chasse a chuté, et les populations de mammifères et de grands oiseaux ont augmenté de 117 %, y compris pour certaines espèces en grand danger d'extinction comme le singe capucin à poitrine jaune (*Sapajus xanthosternos*) et l'oiseau Hocco de Blumenbach (*Crax blumenbachii*).

La réserve protège également les chutes de Pandaca Grande, visitée par plus de 50 000 personnes par an. Par ailleurs, un programme de sensibilisation à l'environnement est mené pour aider les communautés locales à gérer au quotidien les contraintes environnementales qu'implique la vie à proximité d'une réserve.

Louisville : la certification *Wildlife at Work*

Aux États-Unis dans le Kentucky, le site de Louisville a travaillé avec deux autres entreprises locales pour convertir deux décharges, situées à proximité, en une réserve naturelle de 30 hectares constituée de forêts, prairies, zones humides et zones fleuries. Des volontaires ont participé aux efforts de plantation. Aujourd'hui, le site attire des oiseaux, des renards, des daims et d'autres animaux sauvages. Le projet s'est déroulé sur trois ans jusqu'à fin 2011. Il a obtenu la certification *Wildlife at Work* du *Wildlife Habitat Council*.

États-Unis : *Wildlife And Industry Together*

Le site de Laurens Proving Grounds en Caroline du Sud a établi une zone naturelle protégée selon les critères de certification WAIT "*Wildlife And Industry Together*", en partenariat depuis 1998 avec l'ONG *South Carolina Wildlife Federation*. Le site a mis en place plusieurs programmes pour préserver l'habitat sauvage de la région, en impliquant notamment les écoles pour les inciter à suivre la même démarche. Les employés de Michelin se sont portés volontaires à plusieurs reprises pour participer à des projets tels que l'entretien des sentiers se trouvant autour du site.

Outre le Laurens Proving Grounds, plusieurs autres sites en Caroline du Sud sont certifiés "WAIT" : Sandy Springs, Starr, Lexington et le centre de recherche de Greenville.

6.4 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les "Informations RSE"), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

/ Responsabilité de la Société

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels de reporting utilisés par la Société (ci-après les "Référentiels") et disponibles sur demande auprès du siège de la Société.

/ Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

/ Responsabilité du Commissaire aux Comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ▶ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ▶ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre octobre 2016 et février 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ 25 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, selon la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans le rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ▶ d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▶ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽³⁾ :

- ▶ au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- ▶ au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés ⁽⁴⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 20 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social et entre 15 et 24 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 13 février 2017

L'un des Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bulle

Associé

Sylvain Lambert

Associé du Département Développement Durable

(3) Informations quantitatives : effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par Zone Géographique ; les embauches et licenciements ; les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité (incluant l'indicateur TCIR) ; le nombre total d'heures de formation ; les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ; les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ; la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; la consommation d'énergie ; les rejets de gaz à effet de serre (GES) des scopes 1 et 2.

Informations qualitatives : les conditions d'hygiène et de sécurité au travail ; les politiques mises en œuvre en matière de formation ; les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit ; l'impact territorial, économique et social de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement régional ; la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ; l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité ; les actions engagées pour prévenir la corruption ; les mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs.

(4) MFPM (France) et pays Roumanie (informations quantitatives effectifs et mouvements) ; sites industriels de Alessandria (Italie), Campo Grande (Brésil), Davydovo (Russie), Épinal (France), Karlsruhe (Allemagne), Laem Chabang (Thaïlande), Louisville, Norwood (USA), Nyiregyhaza (Hongrie), Pictou (Canada), Spartanburg (USA) (informations quantitatives formation, taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, TCIR, et toutes informations quantitatives environnementales) ; Euromaster Espagne (informations quantitatives effectifs et mouvements, taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et TCIR).

7

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

7.1	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016	206
	Compte de résultat consolidé	207
	État du résultat global consolidé	208
	État de la situation financière consolidée	209
	Tableau de variations des capitaux propres consolidés	210
	Tableau de flux de trésorerie consolidés	211
	Annexe aux états financiers consolidés	212
7.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	274



7.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Informations générales	212	Note 19	Stocks	242
Note 2	Modalités d'élaboration	212	Note 20	Créances commerciales	242
Note 3	Principes comptables	214	Note 21	Actifs financiers à court terme	243
Note 4	Gestion des risques financiers	222	Note 22	Autres actifs à court terme	243
Note 5	Information sectorielle	227	Note 23	Trésorerie et équivalents de trésorerie	244
Note 6	Charges par nature	228	Note 24	Capital social et primes liées au capital	244
Note 7	Frais de personnel	229	Note 25	Réserves	245
Note 8	Autres produits et charges opérationnels sur activités courantes	229	Note 26	Dettes financières	246
Note 9	Produits et charges opérationnels hors activités courantes	229	Note 27	Provisions pour avantages du personnel	249
Note 10	Coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers	230	Note 28	Paiements sous forme d'actions	263
Note 11	Impôts sur le résultat	231	Note 29	Provisions et autres passifs à long terme	265
Note 12	Résultat par action	232	Note 30	Autres passifs à court terme	265
Note 13	Goodwill et immobilisations incorporelles	233	Note 31	Détail des flux de trésorerie	266
Note 14	Immobilisations corporelles	236	Note 32	Engagements conditionnels et éventualités	267
Note 15	Actifs financiers et autres actifs à long terme	237	Note 33	Acquisitions et cessions d'activités	268
Note 16	Instruments financiers dérivés	238	Note 34	Transactions avec des parties liées	268
Note 17	Titres mis en équivalence	240	Note 35	Événements postérieurs à la clôture	269
Note 18	Impôts	240	Note 36	Liste des principales sociétés du Groupe	270
			Note 37	Honoraires d'audit	273

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions € sauf pour les données par action)

	Note	Exercice 2016	Exercice 2015
Ventes nettes	5	20 907	21 199
Coût de revient des ventes		(13 810)	(14 238)
Marge brute		7 097	6 961
Frais commerciaux		(1 907)	(1 929)
Frais de recherche et développement		(718)	(689)
Frais administratifs et généraux		(1 759)	(1 707)
Autres produits et charges opérationnels sur activités courantes	8	(21)	(59)
Résultat opérationnel sur activités courantes	5	2 692	2 577
Produits et charges opérationnels hors activités courantes	9	99	(370)
Résultat opérationnel		2 791	2 207
Coût de l'endettement net	10	(203)	(184)
Autres produits et charges financiers	10	20	(30)
Intérêt net sur les avantages du personnel	27.1	(139)	(141)
Résultat net des sociétés mises en équivalence		(5)	17
Résultat avant impôts		2 464	1 869
Impôts sur le résultat	11	(797)	(706)
RÉSULTAT NET		1 667	1 163
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		1 676	1 168
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(9)	(5)
Résultat par action (en €)			
▶ De base	12	9,21	6,28
▶ Dilué		9,03	6,19

Les notes 1 à 37 font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions €)</i>	Note	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat net		1 667	1 163
Engagements postérieurs à l'emploi	27.1	(194)	(317)
Impact fiscal - Engagements postérieurs à l'emploi	18	(8)	82
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat		(202)	(235)
Actifs financiers disponibles à la vente - variations de juste valeur	15.1	57	(25)
Impact fiscal - actifs financiers disponibles à la vente - variations de juste valeur	18	(9)	-
Actifs financiers disponibles à la vente - (gains)/pertes enregistrés en résultat		-	-
Variation des écarts de conversion		317	(70)
Autres		-	7
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat		365	(88)
Autres éléments du résultat global		163	(323)
RÉSULTAT GLOBAL		1 830	840
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		1 838	843
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(8)	(3)

Les notes 1 à 37 font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions €)	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Goodwill	13	963	803
Immobilisations incorporelles	13	630	621
Immobilisations corporelles	14	11 053	10 532
Actifs financiers et autres actifs à long terme	15	323	410
Titres mis en équivalence	17	309	309
Impôts différés actifs	18	1 191	1 259
Actifs non courants		14 469	13 934
Stocks	19	4 480	4 289
Créances commerciales	20	3 042	2 743
Actifs financiers à court terme	21	633	363
Autres actifs à court terme	22	1 202	1 012
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	1 496	1 552
Actifs courants		10 853	9 959
TOTAL DE L'ACTIF		25 322	23 893
Capital social	24	360	364
Primes liées au capital	24	3 024	3 222
Réserves	25	7 215	5 903
Intérêts non assortis de contrôle		47	53
Capitaux propres		10 646	9 542
Dettes financières à long terme	26	1 773	2 444
Provisions pour avantages du personnel	27.1	4 763	4 888
Provisions et autres passifs à long terme	29	1 604	1 681
Impôts différés passifs	18	117	118
Passifs non courants		8 257	9 131
Dettes financières à court terme	26	1 320	548
Dettes fournisseurs		2 364	2 260
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	3.26	339	94
Autres passifs à court terme	30	2 396	2 318
Passifs courants		6 419	5 220
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		25 322	23 893

Les notes 1 à 37 font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<i>(en millions €)</i>	Capital social (note 24)	Primes liées au capital (note 24)	Réserves (note 25)	Intérêts non assortis de contrôle	Total
Au 1^{er} janvier 2015	371	3 601	5 534	12	9 518
Résultat net	-	-	1 168	(5)	1 163
Autres éléments du résultat global	-	-	(325)	2	(323)
Résultat global	-	-	843	(3)	840
Émissions d'actions	2	62	-	-	64
Rachat d'actions	-	-	(451)	-	(451)
Annulations d'actions	(10)	(441)	451	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(483)	-	(483)
Paiements sous forme d'actions - coût des services rendus	-	-	9	-	9
Autres	1	-	-	44	45
Au 31 décembre 2015	364	3 222	5 903	53	9 542
Résultat net	-	-	1 676	(9)	1 667
Autres éléments du résultat global	-	-	162	1	163
Résultat global	-	-	1 838	(8)	1 830
Émissions d'actions	3	96	-	-	99
Rachat d'actions	-	-	(301)	-	(301)
Annulations d'actions	(7)	(294)	301	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(538)	-	(538)
Paiements sous forme d'actions - coût des services rendus	-	-	5	-	5
Autres	-	-	7	2	9
AU 31 DÉCEMBRE 2016	360	3 024	7 215	47	10 646

Les notes 1 à 37 font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions €)	Note	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat net		1 667	1 163
Éléments de passage à l'EBITDA			
▶ Coût de l'endettement net	10	203	184
▶ Autres produits et charges financiers	10	(20)	30
▶ Intérêt net sur les avantages au personnel	27.1	139	141
▶ Impôts sur le résultat	11	797	706
▶ Amortissements des actifs incorporels et corporels	6	1 392	1 357
▶ Produits et charges opérationnels hors activités courantes	9	(99)	370
▶ Résultat net des sociétés mises en équivalence		5	(17)
EBITDA sur activités courantes	3.7.2	4 084	3 934
Produits et charges opérationnels hors activités courantes (cash) et variations de provisions	31	(206)	(366)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	31	(146)	(143)
Impôts payés sur le résultat	18.2	(765)	(754)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	31	(202)	24
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles		2 765	2 695
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	31	(1 815)	(1 774)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		89	43
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(2)	(181)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		-	-
Acquisitions d'actifs financiers disponibles à la vente		(25)	(118)
Cessions d'actifs financiers disponibles à la vente		11	2
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	31	(284)	86
Flux de trésorerie sur activités d'investissement		(2 026)	(1 942)
Augmentations de capital	24	99	64
Rachats d'actions	24	(301)	(451)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	24	(515)	(463)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	31	(19)	462
Autres		(63)	36
Flux de trésorerie sur activités de financement		(799)	(352)
Effet des variations des parités monétaires		4	(16)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(56)	385
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1^{er} janvier		1 552	1 167
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	23	1 496	1 552

La présentation de certains éléments au sein des flux de trésorerie sur activités opérationnelles du tableau de flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2015 a été modifiée afin de la rendre homogène avec la présentation adoptée au 31 décembre 2016.

Les notes 1 à 37 font partie intégrante des états financiers consolidés.

ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM ou la "Société") et ses filiales (formant ensemble le "Groupe") fabriquent, distribuent et vendent des pneus dans le monde entier.

La CGEM est une société en commandite par action enregistrée à Clermont-Ferrand (France).

La Société est cotée à la Bourse de Paris (Euronext – Eurolist compartiment A).

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des états financiers consolidés a été autorisée par le Président de la Gérance le 9 février 2017.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions d'euros.

NOTE 2 MODALITÉS D'ÉLABORATION

2.1 Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe :

- ▶ ont été préparés en appliquant les normes internationales d'informations financières (IFRS) adoptées par l'Union européenne à la date de clôture et qui sont d'application obligatoire (disponibles sur le site Internet : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm) ;
- ▶ sont aussi conformes aux normes internationales d'informations financières (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standard Board* (IASB) ; et
- ▶ ont été élaborés selon la convention du coût historique sauf en ce qui concerne l'évaluation des actifs financiers disponibles à la vente et des actifs et passifs financiers (y compris les dérivés) à la juste valeur par le biais du compte de résultat ou des autres éléments du résultat global.

2.2 Principes comptables

Les principes comptables utilisés pour l'élaboration des comptes consolidés du Groupe sont décrits dans la note 3 "Principes comptables". Ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

2.3 Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables au 1^{er} janvier 2016 au sein de l'Union européenne

Il n'y a pas de nouvelle norme, mise à jour de normes ou interprétation majeure dont l'application est obligatoire pour la première fois au cours de l'exercice comptable ouvert à compter du 1^{er} janvier 2016 dont l'impact est significatif pour le Groupe.

2.4 Nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées mais pas encore d'application obligatoire

IFRS 9, "Instruments financiers", publiée en juillet 2014 et adoptée par l'Union européenne en novembre 2016, remplace IAS 39. Cette nouvelle norme contient des exigences quant au classement et à

l'évaluation des actifs financiers, incluant un nouveau modèle des pertes futures attendues pour le calcul des pertes de valeur sur les actifs financiers. Pour les dettes financières, la norme conserve la plupart des exigences de la norme IAS 39. IFRS 9 fixe également de nouveaux principes pour l'utilisation de la comptabilité de couverture. Les évolutions de la norme pour le Groupe sont principalement le nouveau mode de comptabilisation des instruments de capitaux propres ainsi que le nouveau modèle d'évaluation des pertes attendues sur les créances commerciales. L'évaluation des impacts de cette nouvelle norme est actuellement à l'étude au niveau du Groupe. IFRS 9 sera appliquée à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2018.

IFRS 15, "Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients", publiée en mai 2014 et adoptée par l'Union européenne en octobre 2016, est applicable à compter des exercices ouverts le 1^{er} janvier 2018. Son champ d'application couvre tous les contrats conclus avec des clients, à l'exception des contrats de location, des contrats d'assurance et des instruments financiers, couverts par d'autres normes.

La norme comprend de nouveaux principes pour la reconnaissance des revenus, ainsi que de nouvelles exigences quant aux informations à fournir en annexe. Elle établit le principe fondamental que la comptabilisation des produits doit traduire le transfert au client du contrôle d'un bien ou d'un service, pour le montant auquel le vendeur s'attend à avoir droit lorsque les obligations contractuelles sont satisfaites.

Le Groupe déroule une démarche structurée qui est en cours pour évaluer les impacts potentiels de la norme sur ces états financiers consolidés : Sur la base de l'analyse du montant total des ventes nettes de l'exercice 2015 a été dressée une typologie d'activités et de contrats conclus avec les clients. Cette analyse a permis de segmenter les contrats contribuant aux ventes nettes du Groupe en plusieurs catégories présentant des caractéristiques communes au regard de la nouvelle norme. Pour chaque catégorie ainsi définie, un échantillon représentatif de contrats a été constitué et ces contrats sont en cours d'analyse détaillée.

La grande majorité des revenus est constituée par des ventes de pneumatiques, sans autre obligation de performance, pour lesquelles le revenu est reconnu à la sortie des entrepôts du Groupe.

Le Groupe va poursuivre ses travaux en 2017 dans l'objectif d'affiner son diagnostic avec des données quantitatives.

IFRS 16, "Contrats de location", publiée en janvier 2016 et non adoptée à date par l'Union européenne, présente un modèle détaillé permettant d'identifier les contrats de location et définit le traitement que doivent adopter bailleurs et preneurs dans leurs états financiers respectifs. La norme remplace IAS 17 et ses interprétations.

La norme applique le concept de contrôle de l'utilisation d'un actif pour définir un contrat de location, en distinguant contrat de location et contrat de prestation de services suivant que le preneur exerce ou non le contrôle sur l'actif sous-jacent au contrat.

Des modifications importantes sont introduites pour la comptabilisation du contrat par le preneur et l'oblige à reconnaître dans l'état de la situation financière un actif lié au droit d'utilisation et une dette représentative de l'obligation locative. La distinction actuelle entre contrats de location-financement et contrats de location simple disparaît. Des exemptions limitées sont prévues pour les contrats de location court terme et ceux relatifs à des actifs de faible valeur.

L'évaluation des effets de cette norme fait l'objet d'un projet basé sur l'identification des natures et de la typologie des contrats. Cette norme sera appliquée à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2019, sous réserve de son adoption par l'Union européenne.

Le Groupe a appliqué par anticipation les amendements de la norme IAS 7. Ces amendements visent à fournir des informations supplémentaires sur l'évolution des passifs financiers inclus dans les activités de financement du tableau de flux de trésorerie. Cette information est présentée dans le note 26 "Dettes financières".

Il n'y a pas d'autres nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées mais pas encore d'application obligatoire dont l'impact pourrait être significatif pour le Groupe.

2.5 Hypothèses-clés et appréciations

L'élaboration des comptes consolidés en application des normes IFRS repose sur des hypothèses et estimations déterminées par la Direction pour calculer la valeur des actifs et des passifs à la date d'arrêté de l'état de la situation financière consolidée et celle des produits et charges de l'exercice. Les résultats réels pourraient s'avérer différents de ces estimations.

Les principales sources d'incertitude relatives aux hypothèses-clés et aux appréciations portent sur les pertes de valeur d'actifs non financiers, les avantages du personnel et les impôts sur le résultat.

/ 2.5.1 Pertes de valeur sur actifs non financiers

Les flux de trésorerie futurs des unités génératrices de trésorerie (UGT) utilisés pour déterminer la valeur d'utilité (note 3.17 "Pertes de valeur d'actifs non financiers") sont basés essentiellement sur ceux du plan stratégique à cinq ans établi par le Groupe. L'élaboration des orientations stratégiques est un exercice impliquant les différents acteurs des UGT, faisant l'objet d'une validation par le Président de la Gérance. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses-clés et d'appréciations, notamment pour déterminer les tendances de marché, le coût des matières premières et les politiques de fixation de prix. Les flux de trésorerie futurs effectifs peuvent donc différer des estimations utilisées pour déterminer la valeur d'utilité des UGT.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 13.2 "Goodwill".

/ 2.5.2 Avantages du personnel

Les régimes du Groupe sont des systèmes par cotisation définie qui prévoient, en général, en complément de la part financée par l'entreprise, une cotisation de la part de chaque salarié, définie en pourcentage de sa rémunération.

Certaines filiales enregistrent également dans leurs comptes un engagement pour des régimes de retraite, avantages liés à l'ancienneté et autres avantages postérieurs à l'emploi correspondant à des droits acquis par les salariés dans différents plans de régime de retraites propres à ces filiales ou à certaines obligations légales.

L'évaluation de ces avantages est réalisée annuellement avec l'assistance d'acteurs indépendants. La méthode d'évaluation actuarielle utilisée est la méthode des Unités de Crédit Projetées.

Conformément à cette méthode, de nombreuses informations statistiques et hypothèses sont utilisées pour déterminer les charges, les passifs et les actifs liés aux régimes d'avantages du personnel. Les hypothèses comprennent principalement le taux d'actualisation, le taux d'inflation, le taux d'évolution à long terme des salaires, et le taux d'augmentation des coûts médicaux. Les informations statistiques sont, pour la plupart, liées à des hypothèses démographiques telles que la mortalité, la rotation du personnel, l'incapacité et l'âge de départ en retraite.

Les hypothèses et les informations statistiques utilisées sont déterminées en application des procédures internes en vigueur et en relation avec les actuaires.

Les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant les outils des actuaires avec des durations identiques à celles des engagements.

Les taux de croissance salariale sont déterminés par chaque pays, basés sur une politique salariale à long terme et prennent en considération tous les éléments relatifs, entre autres, aux tendances de marchés, à l'évolution des carrières, aux promotions et à l'ancienneté.

Les taux d'inflation utilisés, sur des durations standard, sont déterminés en utilisant différentes méthodes :

- ▶ les outils des actuaires basés sur les prévisions cibles publiées par les Banques Centrales, les prévisions du Consensus Economics et des courbes de swaps d'inflation ;
- ▶ un calcul prenant en compte le différentiel entre les obligations indexées sur l'indice des prix à la consommation et les obligations traditionnelles. Les taux ainsi obtenus sont ajustés d'une prime de risque et de liquidité incluse dans les obligations indexées ;
- ▶ ou des moyennes historiques.

Les autres hypothèses (âge de départ à la retraite, probabilité de présence dans le Groupe au moment du départ à la retraite, taux d'inflation des coûts médicaux, mortalité, invalidité) reflètent les conditions démographiques et économiques des pays dans lesquels les régimes sont en vigueur.

Les données réelles telles que l'inflation, la mortalité, le rendement réel des actifs peuvent être différentes des hypothèses actuarielles utilisées. L'écart en résultant est enregistré en autres éléments du résultat global.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 27 "Provisions pour avantages du personnel".

/ 2.5.3 Impôts sur le résultat

La détermination de la charge fiscale implique de procéder à des jugements et des estimations.

Les hypothèses d'utilisation des déficits reportables sont basées sur des prévisions de résultats futurs validées par les directions locales et revues par les Directions Fiscale et Comptable du Groupe. Des analyses sont également menées afin d'assurer la cohérence de ces prévisions de résultats futurs avec les plans stratégiques du Groupe, validés par le Président de la Gérance. Les analyses de justification des impôts différés sont effectuées périodiquement, à une date aussi proche que possible de la date de clôture.

Les durées considérées pour l'utilisation des déficits reportables sont basées sur un horizon de temps raisonnable, ajusté en fonction du contexte spécifique à chaque société. Sont notamment pris en compte :

- ▶ l'origine des pertes fiscales antérieures (généralement exceptionnelles et non récurrentes : restructurations, projets d'accroissements significatifs des capacités de production...);

- ▶ les prévisions de résultats futurs ;
- ▶ les opportunités d'optimisation fiscale ;
- ▶ les possibilités de réorganisations internes ; et
- ▶ la date limite de récupération des pertes fiscales antérieures.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 18 "Impôts".

NOTE 3 PRINCIPES COMPTABLES

3.1 Consolidation

Les comptes consolidés du Groupe intègrent l'ensemble des filiales, des coentreprises et des entreprises associées de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

Le Groupe comptabilise les transactions avec des actionnaires minoritaires, dès lors qu'elles ne modifient pas la nature du contrôle du Groupe sur les entités concernées (pas de perte ou gain de contrôle) comme des transactions de capitaux propres, sans effet sur le résultat global consolidé. Les frais liés à ces opérations sont comptabilisés directement en capitaux propres. En date de prise de contrôle d'une entité, l'éventuelle quote-part dans cette dernière antérieurement détenue par le Groupe est réévaluée à sa juste valeur en contrepartie du compte de résultat. Les autres éléments du résultat global afférents sont reclassés en totalité en résultat. Une perte de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel est analysée par le Groupe comme une opération d'échange, c'est-à-dire une cession d'un intérêt contrôlant et une acquisition d'un intérêt non contrôlant.

Les participations dans des sociétés autres que des filiales, des coentreprises ou des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées dans les actifs financiers non dérivés (note 3.18 "Actifs financiers non dérivés").

/ 3.1.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités structurées) que le Groupe contrôle. Le Groupe a le contrôle lorsqu'il :

- ▶ détient le pouvoir sur l'entité ;
- ▶ est exposé, ou a le droit, à des rendements variables, en raison de ses liens avec l'entité ;
- ▶ a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

Les états financiers des filiales sont intégrés dans les comptes consolidés à partir de la date à laquelle ce contrôle s'exerce et jusqu'à la date à laquelle il prend fin.

Les transactions, soldes et plus-values latentes sur transactions intragroupe sont éliminés. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction reflète une perte de valeur sur cession d'actif.

Les principes comptables retenus par les filiales ont été modifiés, le cas échéant, de manière à les harmoniser avec les règles appliquées au sein du Groupe.

/ 3.1.2 Coentreprises et entreprises associées

Les coentreprises sont des partenariats (entreprises dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle conjointement avec une ou plusieurs autres parties) dans lesquels le Groupe a des droits sur l'actif net. Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle sur une entreprise, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle d'une entité, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Il s'agit d'entités dans lesquelles le Groupe détient généralement une participation de 20 % à 50 % des droits de vote.

Les participations dans les coentreprises et les entreprises associées sont mises en équivalence et sont initialement comptabilisées au coût. Elles intègrent les goodwill constatés au moment de l'acquisition et sont présentées nettes des pertes de valeur cumulées.

Après acquisition et jusqu'à la date à laquelle le contrôle conjoint ou l'influence notable cesse, la quote-part du Groupe dans les résultats des coentreprises et des entreprises associées est comptabilisée au compte de résultat tandis que la quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global est comptabilisée en autres éléments du résultat global. Les mouvements cumulés depuis l'acquisition sont comptabilisés en ajustement du coût initial.

Lorsque la part du Groupe dans les pertes d'une coentreprise ou d'une entreprise associée devient égale ou supérieure aux intérêts du Groupe dans cette entité, le Groupe ne comptabilise plus de pertes futures, sauf s'il est soumis à une obligation ou s'il a effectué des paiements au nom de cette entité.

Les plus-values latentes sur transactions entre le Groupe, ses coentreprises et ses entreprises associées sont éliminées à hauteur de la participation du Groupe dans ces dernières. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction aboutit à une perte de valeur sur cession d'actif.

3.2 Information sectorielle

Les secteurs opérationnels sont présentés sur les mêmes bases que celles utilisées dans le reporting interne fourni à la Direction du Groupe.

Le Président de la Gérance examine régulièrement les résultats opérationnels des secteurs pour évaluer leur performance. Il a donc été identifié comme le principal décideur opérationnel du Groupe.

3.3 Opérations en devises étrangères

/ 3.3.1 Monnaie de présentation et monnaies fonctionnelles

La comptabilité est tenue dans la monnaie fonctionnelle de chacune des sociétés du Groupe, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel elles opèrent et qui correspond, en général, à la monnaie locale.

Les états financiers consolidés sont exprimés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle de la société consolidante.

/ 3.3.2 Transactions

Les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au taux de change effectif à la date de la transaction. Les gains et pertes de change résultant du règlement de ces transactions ainsi que de la réévaluation au taux de change de clôture des actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés en résultat.

Les gains et pertes de change sur les investissements en actions considérés comme disponibles à la vente sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la cession de l'actif.

/ 3.3.3 Conversion

Les états financiers des sociétés du Groupe dont la monnaie fonctionnelle n'est pas identique à la monnaie de présentation des états financiers consolidés sont convertis en euros comme

suit : les actifs et les passifs sont convertis au taux de clôture à la date de l'état de la situation financière consolidée, les produits et les charges sont convertis au taux de change moyen de l'exercice (ce dernier étant considéré comme une estimation raisonnable du taux de change effectif à la date de transaction) et les écarts de change qui en résultent sont imputés dans les autres éléments du résultat global.

Les flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période. En cas de cession ou de dissolution d'une entité, le résultat de change accumulé dans les autres éléments du résultat global est inclus dans le résultat de cession.

Lors d'acquisitions de sociétés, les goodwill et les ajustements de valeur constatés sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité acquise et sont convertis au taux de change effectif à la date de la transaction.

/ 3.3.4 Taux de change des principales devises

Par rapport à l'euro :	Taux de clôture		Taux moyen	
	2016	2015	2016	2015
Dollar américain (USD)	1,046	1,093	1,107	1,111
Dollar canadien (CAD)	1,415	1,513	1,466	1,416
Peso mexicain (MXN)	21,628	18,866	20,615	17,575
Real brésilien (BRL)	3,436	4,226	3,841	3,631
Livre britannique (GBP)	0,854	0,737	0,816	0,726
Yuan chinois (CNY)	7,275	7,097	7,351	6,980
Roupie indienne (INR)	71,225	72,577	74,389	71,218
Baht thaïlandais (THB)	37,614	39,420	39,070	37,979

3.4 Instruments financiers dérivés

Des instruments financiers dérivés sont utilisés dans le but de gérer les expositions aux risques financiers.

Tous les dérivés sont évalués et comptabilisés à leur juste valeur : initialement à la date de souscription du contrat et ultérieurement lors de chaque clôture. Le traitement des gains ou pertes de réévaluation dépend de la désignation ou non du dérivé comme instrument de couverture, et, si tel est le cas, de la nature de l'élément couvert (voir la politique de couverture, ci-après).

Les variations de juste valeur des dérivés qui ne sont pas désignés comme des instruments de couverture sont comptabilisées en résultat financier durant la période à laquelle elles se rapportent.

Les justes valeurs sont basées sur les valeurs de marché pour les instruments cotés ou sur des modèles mathématiques, tels que les modèles de valorisation d'options ou des méthodes d'actualisation des flux de trésorerie pour les instruments non cotés. Ces modèles intègrent des données de marché.

Les dérivés incorporés sont comptabilisés de manière séparée dès lors qu'ils ne sont pas étroitement liés au contrat hôte.

3.5 Couverture

Certains instruments financiers dérivés répondent aux critères de comptabilité de couverture et sont considérés comme :

- ▶ des instruments de couverture de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non comptabilisé (couverture de juste valeur) ; ou
- ▶ des instruments de couverture de transactions prévues hautement probables (couverture de flux de trésorerie).

Certains autres instruments financiers dérivés, bien qu'offrant une couverture économique efficace au regard de la politique financière du Groupe, ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture ou alors n'ont pas été assimilés à des instruments de couverture (voir la politique concernant les instruments financiers dérivés, ci-dessus). Les variations de valeurs de marché de ces dérivés doivent donc être comptabilisées en résultat. Par exemple, les dérivés de change utilisés dans le but de couvrir l'exposition au risque de change des actifs et passifs financiers constatés dans l'état de la situation financière consolidée ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture.

Au début de la couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que les objectifs et stratégies de gestion des risques. Tant au début que durant la couverture, le Groupe documente aussi l'évaluation de son efficacité à compenser les variations de juste valeur des éléments couverts.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont enregistrées différemment selon le type de couverture :

/ 3.5.1 Les couvertures de juste valeur

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont comptabilisées en résultat, parallèlement aux variations de juste valeur des éléments couverts, pour la partie se rapportant au risque couvert.

/ 3.5.2 Les couvertures de flux de trésorerie

La partie efficace des variations de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global. Le gain ou la perte qui se rapporte à la partie inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat. Les montants accumulés dans les autres éléments du résultat global sont repris en résultat sur

la période pendant laquelle l'élément couvert affecte le résultat. Lors de la cession ou de l'échéance d'un instrument de couverture, ou dès lors qu'un instrument de couverture ne remplit plus les critères requis pour bénéficier de la comptabilité de couverture, le montant accumulé dans les autres éléments du résultat global à cette date est immédiatement comptabilisé en résultat.

3.6 Juste valeur des instruments financiers

Les évaluations à la juste valeur sont détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur suivante :

- ▶ Niveau 1 : L'instrument est coté sur un marché actif. La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de l'arrêt de l'état de la situation financière consolidée. Un marché est considéré comme actif si les cotations sont aisément et régulièrement disponibles d'une Bourse, de négociants, de courtiers, de groupes industriels, d'un évaluateur ou d'une agence de réglementation et que ces cotations sont basées sur des transactions régulières. La cotation utilisée pour les actifs financiers du Groupe est le cours d'achat (*bid*). Ces instruments (principalement la trésorerie et les actifs financiers disponibles à la vente cotés) sont classés en niveau 1.
- ▶ Niveau 2 : L'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix). La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur un marché actif (par exemple, les dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces différentes méthodes maximisent l'utilisation de données de marché observables, si disponibles, et se fondent peu sur les estimations propres du Groupe. Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur des instruments sont observables, ces instruments (principalement des actifs de gestion de trésorerie et des instruments dérivés) sont classés en niveau 2.
- ▶ Niveau 3 : L'évaluation s'appuie sur des données non observables. Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument (principalement les actifs financiers disponibles à la vente non cotés) est classé en niveau 3.

Les techniques d'évaluation utilisées pour évaluer, généralement en interne, les instruments financiers comprennent :

- ▶ les cotations de marché ou de courtiers pour des instruments similaires (niveau 1) ;
- ▶ la juste valeur des swaps de taux d'intérêt calculée en interne comme étant la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, basée sur des courbes de taux observables (niveau 2) ; et
- ▶ la juste valeur d'un contrat de change à terme déterminée en interne en utilisant le taux de change à terme au jour de l'arrêt de l'état de la situation financière consolidée, le résultat étant réévalué à sa valeur actuelle (niveau 2).

D'autres techniques, telles que l'analyse des flux de trésorerie escomptés, sont utilisées en interne pour déterminer la juste valeur des autres instruments financiers (niveau 3).

Lorsque les courbes de taux d'intérêts observables sur le marché incluent des taux d'intérêt négatifs, ceux-ci sont pris en compte sans retraitement pour la valorisation des dérivés.

Le Groupe évalue le risque de contrepartie inclus dans la juste valeur de ses dérivés de gré à gré qui ne font pas l'objet d'échanges de collatéraux. Le Groupe prend en compte l'effet de son exposition au risque de crédit de la contrepartie ou l'exposition de cette dernière au risque de crédit du Groupe. L'évaluation est basée sur les flux de

trésorerie actualisés en prenant un taux incluant le risque de crédit de la contrepartie pour les dérivés long terme ne faisant l'objet d'aucun échange de collatéraux.

3.7 Définition de certains indicateurs présentés dans les comptes consolidés

/ 3.7.1 Endettement net

L'endettement net comprend les dettes financières à long et court termes telles qu'elles apparaissent dans l'état de la situation financière consolidée minorées :

- ▶ de la trésorerie apparaissant dans l'état de la situation financière consolidée ;
- ▶ des dérivés actifs inclus dans les rubriques Actifs financiers à long terme et Actifs financiers à court terme de l'état de la situation financière consolidée ;
- ▶ des actifs financiers de gestion de trésorerie inclus dans la rubrique Actifs financiers à court terme de l'état de la situation financière consolidée (ces actifs sont liquides, peu sensibles au risque de taux et au risque de change) ; et
- ▶ des actifs financiers de garantie d'emprunts inclus dans les rubriques Actifs financiers à long terme et Actifs financiers à court terme de l'état de la situation financière consolidée.

/ 3.7.2 EBITDA sur activités courantes

Le Groupe définit l'EBITDA sur activités courantes comme le résultat opérationnel avant les produits et charges opérationnels hors activités courantes et les amortissements des actifs corporels et incorporels.

3.8 Enregistrement des produits

Le montant des produits est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, après déduction de toute ristourne ou de toute action commerciale corrélée aux ventes de l'entité du Groupe. Les rabais différés sont comptabilisés sur la base de données historiques et des paiements prévus.

Les ventes sont enregistrées comme suit :

- ▶ Le produit des ventes de biens est enregistré à la date à laquelle le Groupe a transféré à l'acheteur l'essentiel des risques et avantages liés à la propriété des biens, n'est plus impliqué dans la gestion, telle qu'elle incombe normalement au propriétaire, ni dans le contrôle effectif des biens cédés, et s'attend à recevoir les avantages économiques liés à la transaction. Compte tenu de la nature des produits, des conditions générales de vente, des incoterms de transport et des polices d'assurance, les ventes sont généralement enregistrées à la date à laquelle les produits quittent les entrepôts du Groupe.
- ▶ Le produit des ventes de services est enregistré en fonction du degré d'avancement de la transaction à la date de clôture, lorsque ce degré d'avancement peut être évalué de manière fiable et que les avantages économiques futurs associés à cette transaction iront au Groupe.

Les produits financiers sont enregistrés comme suit :

- ▶ Les produits d'intérêts sont enregistrés *pro rata temporis* selon la méthode du taux d'intérêt effectif.
- ▶ Les dividendes reçus sont comptabilisés dès lors que le droit à les recevoir est établi.

3.9 Coût de revient des ventes

Le coût de revient des ventes intègre les coûts de fabrication et le coût des biens achetés destinés à la revente.

Il comprend le coût d'acquisition des matières premières, les coûts de production des produits manufacturés, ainsi que les frais généraux de production, basés sur la capacité normale des installations de production.

Les frais généraux de production intègrent l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles directement liées aux unités produites ainsi que la dépréciation des stocks.

Le coût de revient des ventes intègre également la part directement attribuable des frais généraux dans la mesure où ils sont encourus pour amener les produits manufacturés à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

3.10 Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche ne sont pas capitalisables. Les coûts de développement sont capitalisés en immobilisations incorporelles lorsque les conditions liées à la faisabilité technique, au potentiel commercial, à la capacité à évaluer de façon fiable les frais attribuables et à générer des avantages économiques futurs sont remplies.

Les coûts de développement sont revus annuellement afin de déterminer si les critères de comptabilisation d'une immobilisation incorporelle sont remplis.

3.11 Résultat opérationnel sur activités courantes

Afin de faciliter la compréhension et l'analyse de sa performance opérationnelle, le Groupe a choisi de modifier le sous-total du solde de gestion "Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents" en "Résultat opérationnel sur activités courantes".

De même, les "Autres produits et charges opérationnels" deviennent les "Autres produits et charges opérationnels sur activités courantes".

Par comparaison avec le contenu des agrégats précédemment utilisés, les résultats de cession et les pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles, les réajustements des provisions pour réorganisations et adaptation des activités, les compléments de prix d'acquisition, le coût des avantages relatifs au personnel retraité sont désormais inclus dans la ligne "Produits et charges opérationnels hors activités courantes" du compte de résultat consolidé, au lieu de la ligne "Autres produits et charges opérationnels sur activités courantes".

Cette modification n'a pas d'impact significatif sur la présentation du compte de résultat consolidé au 31 décembre 2015 ni sur l'information sectorielle présentée en note 5 qui n'ont donc pas été retraités au regard des comptes publiés. Le "Résultat opérationnel sur activités courantes" se serait élevé à 2 609 millions €.

3.12 Produits et charges opérationnels hors activités courantes

Les "Produits et charges non récurrents" deviennent les "Produits et charges opérationnels hors activités courantes".

Les éléments qui, en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, inhabituel, anormal ou peu fréquent ne sont pas considérés comme inhérents à l'activité courante du Groupe sont notamment présentés séparément dans le compte de résultat dans cet agrégat. Les produits et charges opérationnels hors activités courantes

incluent notamment, outre les postes mentionnés au paragraphe précédent, les coûts relatifs aux opérations de réorganisations et d'adaptation des activités, les dépréciations d'écart d'acquisition, ainsi que les provisions ou les coûts liés à des litiges majeurs. Ils sont détaillés à la note 9 "Produits et charges opérationnels hors activités courantes".

3.13 Impôts sur le résultat

L'impôt exigible et l'impôt différé ainsi que les retenues à la source relatives aux redevances et à la distribution de réserves entre sociétés du Groupe, sont compris dans le résultat net sauf pour ce qui relève des transactions imputées soit en autres éléments du résultat global soit directement dans les capitaux propres, auquel cas, l'impôt est également imputé en autres éléments du résultat global ou directement dans les capitaux propres.

L'impôt exigible est basé sur les bénéfices des sociétés du Groupe. Il est calculé conformément aux règles locales et intègre les éventuels ajustements au titre des exercices précédents.

L'impôt différé est calculé, selon la méthode du report variable, sur les différences temporelles existant entre les bases fiscales des actifs et passifs et leur valeur figurant dans les comptes consolidés, en utilisant les taux d'imposition applicables ou raisonnablement estimés comme devant être applicables à la date à laquelle ces différences temporelles sont supposées se résorber.

Un impôt différé est reconnu lors de l'enregistrement initial de transactions qui proviennent de regroupements d'entreprises ou celles qui affectent le résultat comptable ou le résultat fiscal.

Les impôts différés actifs ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que des résultats futurs taxables permettront d'absorber les différences temporelles et les déficits reportables.

L'impôt différé est calculé sur les différences temporelles relatives aux participations dans des filiales, coentreprises, et entreprises associées : les impôts différés actifs sur ces éléments sont comptabilisés à la double condition que le reversement soit contrôlé par l'entité et que celui-ci soit probable. Les impôts différés passifs sont comptabilisés sauf si le reversement est contrôlé et non probable.

3.14 Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

Lorsque le Groupe acquiert le contrôle d'une entreprise, le regroupement d'entreprises est évalué et comptabilisé selon la méthode de l'acquisition. L'écart d'acquisition (ou goodwill) est déterminé comme la différence, à la date d'acquisition, entre :

- ▶ la juste valeur de la contrepartie transférée, incluant le cas échéant le montant des compléments de prix éventuels ;
- ▶ les actifs identifiables acquis, les passifs et les passifs éventuels repris, évalués eux aussi à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Les coûts directs liés à l'acquisition sont comptabilisés en charges de la période, en autres produits et charges opérationnels sur activités courantes du compte de résultat consolidé.

La période d'évaluation d'un regroupement d'entreprises n'excède pas douze mois à compter de la date de prise de contrôle.

Les écarts d'acquisition sont affectés aux UGT ou aux regroupements d'UGT qui vont bénéficier des synergies issues de l'acquisition et qui représentent le niveau auquel les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.

3.15 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition. Le coût d'une immobilisation incorporelle acquise dans le cadre d'un regroupement d'entreprise est sa juste valeur à la date d'acquisition.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est indéterminée ne sont pas amorties, mais font l'objet d'un test annuel de perte de valeur au minimum une fois par an. Les immobilisations à durée d'utilité déterminée sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité estimative, qui n'excède pas, en général, sept ans, à l'exception de marques acquises à l'occasion de regroupements d'entreprises et des droits d'utilisation de terrains qui sont amortis sur la période du droit.

3.16 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe à leur coût diminué du cumul des amortissements et, s'il y a lieu, du cumul des pertes de valeur.

Ce coût comprend les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif (y compris les coûts d'emprunts). Les subventions d'investissements sont initialement présentées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe comme des produits différés et ultérieurement comptabilisées en produits sur la durée d'utilité de l'actif concerné.

Les coûts de réparation et d'entretien courants sont enregistrés en charge au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les autres coûts ultérieurs sont comptabilisés dans la valeur comptable de l'actif ou enregistrés séparément dans la mesure où les critères de comptabilisation d'un actif sont satisfaits.

Les immobilisations corporelles sont amorties suivant la méthode linéaire, à l'exception des terrains, qui ne sont pas amortis. L'amortissement des immobilisations corporelles reflète le rythme selon lequel les avantages économiques futurs liés à l'actif sont estimés être consommés. L'amortissement est imputé au Coût de revient des ventes, aux Frais commerciaux, aux Frais de recherche et développement et aux Frais administratifs et généraux.

Les durées d'amortissement appliquées par le Groupe, basées sur la durée d'utilité prévue des actifs correspondants, sont les suivantes :

- ▶ Constructions, installations générales
des terrains et constructions : 25 ans
- ▶ Équipements industriels et commerciaux : 2 à 12 ans
- ▶ Équipements informatiques et de télécommunications : 5 ans
- ▶ Matériels de transport : 5 ans
- ▶ Autres : 5 à 12 ans

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles ainsi que leur valeur résiduelle respective font l'objet d'un examen annuel.

Lorsque les actifs sont vendus ou sortis de l'état de la situation financière consolidée, l'écart entre le produit net de cession et la valeur nette comptable des actifs est enregistré comme un produit ou une charge dans les produits et charges opérationnels hors activités courantes.

Les immobilisations corporelles faisant l'objet d'un contrat de location ayant pour effet de transférer au Groupe l'essentiel des risques et avantages liés à la propriété de l'actif, sont enregistrées à la juste valeur de l'actif loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux tels que déterminés au début du contrat de location. Lorsque le transfert de propriété des actifs loués est incertain, les actifs objets du contrat de location sont amortis sur la période la plus courte entre la durée d'utilité de l'actif loué et la durée du contrat de location.

Les paiements futurs au titre des contrats de location-financement sont actualisés et portés dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe dans les passifs financiers. Les paiements relatifs aux contrats de location simple sont enregistrés en charge de manière linéarisée sur la durée des contrats.

3.17 Pertes de valeur d'actifs non financiers

Lorsqu'il existe un quelconque indice que la valeur recouvrable d'un actif (goodwill, immobilisation incorporelle ou corporelle) pourrait être inférieure à sa valeur nette comptable, alors la valeur recouvrable de l'actif est évaluée et, le cas échéant, une perte de valeur est constatée. Qu'il y ait un indice de perte de valeur ou non, un test annuel de pertes de valeur des goodwill, des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et des immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtes à être utilisées est effectué, en comparant leur valeur nette comptable à leur valeur recouvrable.

En matière d'actifs individuels, les indices de perte de valeur proviennent essentiellement d'une diminution des valeurs de marché, d'une obsolescence technique ou d'une modification prévue dans leur utilisation. La valeur recouvrable est généralement basée sur la valeur de marché.

En matière de tests de pertes de valeur au niveau du Groupe, les actifs non financiers sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs identifiables qui génère des flux de trésorerie (Unités Génératrices de Trésorerie – UGT).

Les UGT sont définies en prenant en compte la manière dont sont gérées les activités du Groupe : il peut s'agir de croisements entre les Lignes Produits et les Zones Géographiques (par exemple : UGT Tourisme camionnette Amérique du Nord), de Réseaux de distribution (par exemple : UGT Euromaster) ou d'Entités Business (par exemple : UGT Michelin Travel Partner). Cette approche permet d'avoir des UGT dont les entrées de trésorerie sont largement indépendantes des entrées de trésorerie des autres UGT.

Les UGT ou regroupements d'UGT auxquelles des goodwill ont été attribués sont testées annuellement ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent une dépréciation possible. Celles qui n'ont pas de goodwill sont testées s'il existe des indicateurs spécifiques de pertes de valeurs.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de cession.

Pour la plupart des UGT, la valeur recouvrable est basée sur la valeur d'utilité, égale au montant des flux de trésorerie futurs actualisés en fonction d'un Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC). Les flux de trésorerie futurs des UGT sont en général basés sur des prévisions à cinq ans auxquelles s'ajoute une valeur terminale évaluée à partir des prévisions de flux de trésorerie actualisés par le CMPC. Les taux d'actualisation sont déterminés à partir du taux de fonds propres provenant du rendement attendu par les marchés des titres de la Société, et des taux de dettes et de risques associés aux pays dans lesquels les actifs du Groupe sont localisés. Le ratio dettes/capitaux propres est basé sur des données cibles et tient compte des spécificités de certaines activités. Le bêta est calculé en fonction de la variance et de la covariance entre l'action Michelin et le CAC 40 en utilisant une moyenne mobile sur 24 mois.

La valeur recouvrable des UGT de Distribution est en revanche basée sur la juste valeur diminuée des coûts de cession. Du fait que la plupart des actifs sont composés de terrains et de bâtiments, des évaluations externes ou des techniques d'évaluations immobilières sont utilisées pour déterminer les valeurs de marché.

En cas de constatation d'une perte de valeur, le goodwill est déprécié en premier ; le solde éventuel est ensuite imputé aux autres actifs non courants au prorata de leur valeur nette comptable à la date de clôture.

Lorsque les circonstances conduisant à constater une perte de valeur des actifs ont cessé d'exister, la perte de valeur correspondante est reprise, à l'exception de celle relative aux goodwill.

Les variations de pertes de valeur et les éventuelles reprises sont enregistrées dans les produits et charges opérationnels hors activités courantes.

3.18 Actifs financiers non dérivés

/ 3.18.1 Catégories d'actifs

Le Groupe classe ses actifs financiers non dérivés dans les catégories suivantes : les prêts et créances, les actifs financiers disponibles à la vente, les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Cette classification dépend de l'intention du Groupe au moment de l'acquisition et de la nature de l'instrument. Le Groupe détermine la classification de ses actifs financiers non dérivés lors de la comptabilisation initiale et réexamine cette classification lors de chaque clôture.

- ▶ Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés assortis de paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché. Ils apparaissent lorsque le Groupe vend des biens ou des services ou accorde des prêts sans avoir l'intention d'utiliser ces créances ou ces prêts à des fins de transactions. Ils figurent dans l'état de la situation financière consolidée dans les actifs courants, sauf lorsque l'échéance est de plus de douze mois à la date de clôture.
- ▶ Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent généralement des titres non monétaires. Ils figurent dans l'état de la situation financière consolidée dans les actifs non courants à moins que le Groupe n'envisage de les céder dans les douze mois qui suivent la date de clôture.
- ▶ Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat se répartissent en deux sous-catégories : les actifs financiers détenus à des fins de transaction et ceux désignés lors de l'acquisition comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Un actif financier est classé dans cette catégorie s'il a été acquis principalement en vue d'être revendu à court terme ou s'il a été désigné par le Groupe comme devant appartenir à cette catégorie. Ces actifs figurent dans l'état de la situation financière consolidée dans les actifs courants s'ils sont détenus à des fins de transaction ou s'ils sont destinés à être cédés ou remboursés dans les douze mois qui suivent la date de clôture.

/ 3.18.2 Transactions

Les achats et les ventes d'actifs financiers non dérivés sont comptabilisés à la date de la transaction – date à laquelle le Groupe s'engage à acheter ou vendre l'actif. Les actifs financiers non dérivés sont initialement enregistrés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction pour l'ensemble des actifs financiers qui ne sont pas comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les actifs financiers non dérivés sont sortis de l'état de la situation financière consolidée au moment de l'échéance ou du transfert des droits contractuels sur les flux de trésorerie qui leur sont liés et du transfert de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier.

Lorsque des actifs financiers disponibles à la vente sont cédés, les gains et pertes sont comptabilisés en résultat.

/ 3.18.3 Évaluation

Les actifs financiers disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur déterminée essentiellement par référence directe à un prix publié sur un marché actif. Les prêts et créances sont évalués au

coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les gains et pertes, réalisés ou non, provenant des variations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont immédiatement comptabilisés en résultat. Les gains et pertes non réalisés provenant des variations de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente sont enregistrés en autres éléments du résultat global sauf si ces actifs sont sujets à des couvertures de juste valeur, auquel cas ils sont enregistrés en résultat à hauteur du risque couvert au cours de la période pendant laquelle ils sont constatés.

/ 3.18.4 Pertes de valeur

Lors de chaque clôture, le Groupe recherche toute indication objective de perte de valeur d'un actif financier ou groupe d'actifs financiers. Dans le cas d'instruments de capitaux propres classés comme disponibles à la vente, une baisse substantielle ou prolongée de la juste valeur en dessous du coût d'acquisition est une indication de perte de valeur. En présence d'une telle indication pour des actifs financiers disponibles à la vente, la perte cumulée – égale à la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur actuelle, diminuée de toute perte de valeur précédemment comptabilisée en résultat pour cet actif financier – est sortie des autres éléments du résultat global et comptabilisée en résultat. Les pertes de valeur sur instruments financiers non monétaires comptabilisées en résultat ne peuvent pas être reprises.

3.19 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation.

Le coût des achats de matières premières, fournitures et produits finis achetés comprend le prix d'achat et les autres coûts directement attribuables à l'acquisition. Le coût des travaux en cours et des produits finis manufacturés comprend les charges de main-d'œuvre directe ainsi que les autres coûts directement liés aux unités produites et les frais généraux de production, basés sur la capacité normale des installations de production. Les frais financiers ne sont pas intégrés dans le coût. L'évaluation du coût des stocks et du coût de revient des ventes avec la méthode du coût standard mise en place par le Groupe est proche de celle obtenue avec la méthode du coût réel après prise en compte des variances.

La valeur nette réalisable correspond au prix de vente attendu, après déduction des coûts estimés pour l'achèvement et la commercialisation.

Les stocks sont ramenés à leur valeur nette réalisable dès lors qu'il existe un indice que cette valeur est inférieure aux coûts et la dépréciation est reprise dès que les circonstances ayant conduit à déprécier la valeur des stocks cessent d'exister.

3.20 Créances commerciales

Les créances commerciales sont comptabilisées initialement à leur juste valeur puis réévaluées ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, après déduction des éventuelles pertes de valeur.

Lorsque les délais de paiement sont inférieurs à un an, la juste valeur initiale et le coût amorti ultérieur sont égaux au montant nominal.

Une perte de valeur est comptabilisée en présence d'indications objectives que le Groupe ne sera pas en mesure d'encaisser toutes les sommes dues selon les conditions de la transaction originale. Les faillites, les processus légaux de protection contre les créanciers, les cas d'insolvabilité notoire ou de disparition du débiteur, les retards de paiement supérieurs à six mois, les risques économiques ou politiques du pays de résidence du débiteur, ainsi que la détérioration de sa solvabilité sont autant d'indicateurs qui laissent à penser qu'une

créance commerciale doit être dépréciée. Le montant de la perte de valeur correspond à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actualisée au taux d'intérêt effectif initial des encaissements futurs estimés. Avant de reconnaître une perte de valeur, la qualité des garanties potentiellement obtenues doit être évaluée, ainsi que la capacité à les mettre en œuvre. Dans les cas de retard de paiement supérieurs à six mois, le département du crédit détermine si le risque est limité au montant dont le retard de paiement est supérieur à six mois ou s'il doit s'étendre à tous les montants dus par le client. Pour les risques économiques et/ou politiques, ainsi que pour les cas de détérioration de la solvabilité, la perte de valeur est également déterminée par le département du crédit. Pour tous les autres cas, la totalité du montant dû est dépréciée. La perte de valeur est comptabilisée dans les frais commerciaux.

Lorsque la créance est irrécouvrable, elle est annulée par compensation avec la perte de valeur précédemment constatée. Les éventuels encaissements ultérieurs correspondant à des créances précédemment annulées sont enregistrés en diminution des frais commerciaux au compte de résultat.

3.21 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités, les dépôts bancaires à vue ainsi que les autres placements à court terme hautement liquides, dont les échéances d'origine sont égales ou inférieures à trois mois.

3.22 Capital social

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres.

Les coûts directement attribuables à une émission d'actions sont présentés en réduction de l'augmentation de capital, déduction faite de l'effet fiscal.

Les actions propres acquises sont présentées séparément dans les réserves. Leur coût d'acquisition, qui inclut les coûts directement attribuables, déduction faite de l'effet fiscal, est reconnu en déduction des capitaux propres. Si les actions propres sont revendues, le montant reçu est enregistré comme une augmentation des capitaux propres et le gain ou la perte résiduelle est enregistré dans les réserves.

3.23 Passifs financiers non dérivés

Les emprunts sont présentés dans l'état de la situation financière consolidée dans les passifs courants à moins que le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de différer le remboursement du montant pour une période d'au moins douze mois après la date de clôture.

Les passifs financiers non dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, coûts d'émission déduits, et sont ultérieurement réévalués au coût amorti. Toute différence entre le montant initialement encaissé (coûts d'émission déduits) et le montant finalement remboursé est comptabilisée en résultat sur la durée de l'emprunt, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La juste valeur de la composante dette des obligations convertibles est évaluée initialement sur la base du taux d'intérêt de marché appliqué à une obligation non convertible équivalente. Cette composante est comptabilisée en dettes financières à long terme au coût amorti au taux effectif. Le montant résiduel (après déduction de la composante dette) représentant la valeur de l'option de conversion est comptabilisé en capitaux propres, net d'impôts.

Dans la mesure où les emprunts ont fait l'objet de couvertures de juste valeur, la valeur comptable de l'élément couvert est ajustée à hauteur des variations de juste valeur de la composante du risque ainsi couverte.

3.24 Avantages du personnel

Les rémunérations, les salaires, les cotisations à la sécurité sociale ou aux régimes d'avantages à cotisations définies, les congés payés annuels et congés de maladie, les primes et les avantages non monétaires sont constatés au cours de l'exercice pendant lequel les salariés du Groupe ont rendu les services associés.

Les avantages du personnel accordés par le Groupe, tels que certains régimes de retraite, les autres avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme, donnent lieu à la constatation d'un passif ou d'un actif ainsi qu'à des coûts associés.

/ 3.24.1 Pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi sont les avantages du personnel payables après la cessation de l'emploi. Le Groupe offre à la majorité de ses employés des prestations de retraite, qui sont versées soit directement soit par l'intermédiaire de contributions à des fonds gérés de manière indépendante. Les avantages du personnel accordés par le Groupe varient en fonction des réglementations locales en matière de travail et de fiscalité ainsi que de la situation économique de chaque pays, et sont habituellement basés sur un ou plusieurs facteurs tels que la rémunération, l'âge et l'ancienneté du salarié. Les obligations se rapportent à la fois aux retraités actuels et aux droits des futurs retraités.

Le Groupe accorde des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

Dans le cas des régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations fixes à des gestionnaires de fonds ou à des compagnies d'assurances. Ces cotisations libèrent le Groupe de tout engagement de verser des contributions supplémentaires si les actifs ne sont pas suffisants pour payer les prestations espérées ou attendues par les bénéficiaires.

Les cotisations versées sont comptabilisées comme des charges de la période au cours de laquelle elles sont dues, et à ce titre, sont intégrées dans le coût de revient des ventes, les frais commerciaux, les frais de recherche et de développement ou les frais administratifs et généraux.

Les politiques de gestion du Groupe en matière d'avantage postérieurs à l'emploi ont conduit depuis le début des années 2000 à la transformation des régimes à prestations définies en régimes à cotisations définies. Toutefois, une partie significative des avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe en faveur du personnel est encore constituée par des régimes à prestations définies, distinguant, d'une part, des régimes financés (principalement des régimes de retraite) dont les actifs détenus sont gérés séparément par des organismes de gestion indépendants, et d'autre part, des régimes non financés garantissant notamment la couverture des dépenses de santé et le paiement des indemnités de fin de carrière.

L'évaluation des obligations en matière d'avantages postérieurs à l'emploi et des coûts des services rendus associés, est basée sur la méthode des Unités de Crédit Projetées.

Un régime à prestations définies est un régime par lequel le Groupe s'est engagé à payer les prestations convenues au personnel en activité et aux membres retraités de son personnel.

Les régimes à prestations définies font l'objet d'évaluations actuarielles annuelles pour les régimes les plus importants, et à intervalles réguliers pour les autres. Ces évaluations actuarielles sont réalisées avec l'assistance d'acteurs indépendants. Les hypothèses actuarielles, principalement les taux d'actualisation, les taux d'évolution des salaires, les taux d'inflation et le taux de croissance des dépenses de santé sont intégrées dans les évaluations actuarielles et révisées chaque année.

Les passifs ou actifs enregistrés dans l'état de la situation financière consolidée au titre des régimes à prestations définies correspondent à la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies à la date de clôture, après déduction de la juste valeur des actifs du régime. Ils tiennent compte des actifs non comptabilisés non disponibles pour un remboursement ou une réduction des contributions futures.

La valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies désigne la valeur actualisée des paiements futurs attendus, évaluée en utilisant un taux d'actualisation déterminé par référence à un taux de marché fondé sur le taux d'intérêt d'obligations émises par des entités de première catégorie dont l'échéance est cohérente avec la durée des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Un actif net ne sera enregistré dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe que dans la mesure où il correspond à un avantage économique futur réellement disponible pour le Groupe sous forme de remboursement en trésorerie ou de réductions des cotisations futures à verser au régime concerné.

Lorsqu'un régime à prestations définies est soumis à une exigence de financement minimal, le Groupe détermine si le paiement de ces contributions peut faire naître un surplus dans ce régime. Dans la mesure où ce surplus excède les avantages économiques disponibles, le Groupe enregistre immédiatement une diminution de l'actif comptabilisé ou une augmentation du passif comptabilisé.

Les écarts actuariels proviennent de l'évolution des hypothèses actuarielles et des écarts entre les estimations et la réalité. Ils sont reconnus en autres éléments du résultat global durant la période pendant laquelle ils sont générés.

Des coûts des services passés peuvent être générés lorsqu'un nouveau régime à prestations définies est introduit, lorsque les prestations à payer sont modifiées dans le cadre d'un régime existant et lors des réductions de régimes. Ils sont immédiatement enregistrés au compte de résultat.

La charge nette du Groupe au titre des régimes à prestations définies enregistrée au compte de résultat comprend le coût des services rendus au cours de la période, les gains et pertes liés à la réduction et à la liquidation des régimes, le coût des services passés ainsi que les écarts actuariels découlant des autres avantages à long terme. Les intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies sont comptabilisés en dehors du résultat opérationnel.

/ 3.24.2 Paiements sous forme d'actions

Plans d'options sur actions

Les avantages relatifs aux options d'achat d'actions qui peuvent être attribuées à certains salariés du Groupe sont évalués à leur date d'attribution en utilisant la méthode binomiale.

La date d'attribution est celle à laquelle le Président de la Gérance arrête la liste des bénéficiaires du plan et le nombre d'options qui leur sont attribuées.

La méthode binomiale repose sur le cours spot de l'action de la Société, le prix d'exercice, la volatilité historique (calculée sur une période égale à la durée de vie estimée de l'option), un taux d'intérêt sans risque (bons d'État avec une échéance équivalente à la durée de vie de l'option), et une projection de dividendes basée sur les attentes du marché.

Les avantages sont étalés sur la période au cours de laquelle les services sont rendus. Ils sont comptabilisés en Autres produits et charges opérationnels sur activités courantes.

Plans d'actions de performance

Le Groupe peut adopter des plans attribuant gratuitement des actions de la Société à certains de ses salariés.

La date d'attribution est celle à laquelle le Président de la Gérance arrête la liste des bénéficiaires du plan et le nombre d'actions de performance qui leur sont attribuées.

La juste valeur des actions de performance attribuées gratuitement repose sur le cours spot de l'action de la Société à la date d'attribution, duquel est déduite la valeur actualisée des dividendes qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition des droits.

Le nombre d'actions qui sera finalement émis à la fin de la période d'acquisition dépend de l'atteinte de conditions de performance propres au Groupe et de conditions de présence.

Le coût total des avantages dépend de la juste valeur des actions attribuées et du nombre d'actions qui seront finalement émises. Ce coût est étalé sur la période d'acquisition des droits au cours de laquelle les services sont rendus. Il est comptabilisé en Autres produits et charges opérationnels sur activités courantes.

Plans de souscription d'actions réservés aux employés du Groupe

Le Groupe peut offrir à la majorité de ses employés l'opportunité de souscrire à un plan d'achat d'actions leur permettant d'acquérir des actions Michelin.

Ces actions, dont la vente et le transfert sont soumis à certaines restrictions, sont acquises par l'employé à un prix de souscription basé sur le cours de bourse de l'action Michelin sur lequel une décote est appliquée. L'avantage accordé au salarié est égal à la différence entre la juste valeur de l'action acquise (après déduction du coût d'accessibilité de l'action pendant cinq ans) et le prix payé par le salarié, multiplié par le nombre d'actions souscrites.

La valeur de cet avantage consenti aux salariés est immédiatement reconnue en charge de l'exercice, car il n'existe pas de période d'acquisition des droits, et enregistrée en Frais de personnel – paiement sous forme d'actions au sein du résultat opérationnel sur activités courantes.

3.25 Provisions

Des provisions sont enregistrées lorsqu'une obligation actuelle, juridique ou implicite, devrait être éteinte par une sortie de ressources dont le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions pour réorganisations et adaptation des activités sont comptabilisées lorsque le Groupe a annoncé un plan formalisé et détaillé.

Les provisions sont enregistrées à la valeur nette actuelle des décaissements estimés.

3.26 Dettes fournisseurs

Les dettes fournisseurs sont comptabilisées initialement à leur juste valeur et sont ensuite évaluées au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe a mis en place des contrats d'agents payeurs avec des institutions financières auprès desquelles il a domicilié le paiement des factures des fournisseurs qui ont conclu des contrats bilatéraux avec ces institutions financières pour être en capacité de leur céder les créances qu'ils ont sur le Groupe.

Compte tenu de la nature de certains de ces contrats conclus par le Groupe, les institutions financières et les fournisseurs dans le cadre décrit ci-dessus, l'encours total des dettes du Groupe envers ces fournisseurs figure sur une ligne séparée de l'état de la situation financière consolidée "Dettes fournisseurs sous contrat de cession de créances".

Dans le tableau de flux de trésorerie consolidés, ces opérations sont présentées au niveau des flux opérationnels.

NOTE 4 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

4.1 Politique de gestion des risques financiers

/ 4.1.1 Organisation de la gestion des risques financiers

Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité du département des Affaires Financières, tant au niveau de chaque société, qu'au niveau de chaque Zone Géographique et au niveau du Groupe. Ce département est directement rattaché à la Direction Financière du Groupe.

Une des missions permanentes du département des Affaires Financières consiste notamment à formuler des règles en matière de politique de gestion des risques financiers, dont le pilotage repose sur une gamme complète de normes internes, de procédures et de référentiels. Les Directeurs Financiers des Zones Géographiques sont responsables de la mise en application de la politique de gestion des risques financiers par les responsables financiers des sociétés de leur zone. Par ailleurs, l'évaluation des risques financiers peut aussi faire l'objet de missions d'audit interne afin de mesurer les niveaux de maîtrise des risques et de proposer des voies d'amélioration.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers du Groupe sont décidées par la Direction Financière du Groupe. Comme règle générale, le Groupe limite strictement l'utilisation de dérivés à la couverture des expositions clairement identifiées.

Le Comité des Risques Financiers a pour mission la détermination et la validation de la politique de gestion des risques financiers, l'identification et l'évaluation des risques, la validation et le suivi des couvertures. Le Comité se réunit mensuellement et est composé de membres de la Direction Financière du Groupe et du département des Affaires Financières.

/ 4.1.2 Risque de liquidité

4.1.2.1 Facteurs de risque

La liquidité se définit par la capacité du Groupe à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante et à trouver de nouvelles sources de financements stables de manière à assurer continuellement l'équilibre entre ses dépenses et ses recettes. Dans le cadre de son exploitation, le Groupe est ainsi exposé au risque d'insuffisance de liquidités pour financer ses activités et assurer les investissements nécessaires à sa croissance. Le Groupe doit donc s'assurer de la maîtrise permanente de ses disponibilités de trésorerie et de ses lignes de crédit confirmées.

4.1.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Le département des Affaires Financières a pour mission d'assurer le financement et la liquidité du Groupe au meilleur coût. Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés des capitaux *via* des ressources à long terme (émissions obligataires), des ressources bancaires (emprunts et lignes de crédit), des programmes d'émissions de billets de trésorerie et de titrisation de créances commerciales. Le Groupe a aussi négocié des lignes de crédit confirmées et conserve une trésorerie de sécurité afin de pouvoir faire face à des besoins de refinancement de la dette à court terme. Les moyens de financement à long terme et les lignes de crédit sont essentiellement concentrés dans les holdings financières, en particulier à la Compagnie Financière Michelin SCmA qui joue le rôle de pôle de financement du Groupe.

Hors contraintes particulières liées aux spécificités des marchés financiers locaux, les filiales opérationnelles se financent selon le modèle suivant :

- ▶ *cash pooling* avec le Groupe pour la gestion de la liquidité quotidienne ;
- ▶ lignes de crédit et emprunts intragroupe pour les besoins à moyen et long terme.

Pour les sociétés qui ne sont pas dans le *cash pooling*, les moyens de financement à court terme sont sous la responsabilité des trésoreries locales.

Le pilotage du risque de liquidité repose aussi sur un système de prévision des besoins de financement à court et long terme, basé sur les prévisions d'activité et les plans stratégiques des entités opérationnelles.

Afin d'assurer une politique financière prudente, le Groupe veille à négocier des contrats financiers sans clause de type covenants, de type ratios ou *material adverse change* limitant les possibilités d'utilisation ou affectant le terme de ses lignes de crédit. À la date de clôture, il n'existait pas de telles clauses dans les contrats d'emprunt du Groupe, de quelque nature que ce soit. En ce qui concerne les clauses de défaut et d'exigibilité anticipée contenues dans les contrats financiers, la probabilité d'occurrence de leurs faits générateurs est faible et leurs impacts possibles sur la situation financière du Groupe ne sont pas significatifs.

/ 4.1.3 Risque de change

4.1.3.1 Facteurs de risque

Le risque de change se définit comme l'impact sur les indicateurs financiers du Groupe des fluctuations des taux de change dans l'exercice de ses activités. Le Groupe est à cet effet exposé au risque de change transactionnel ainsi qu'au risque de change de conversion.

Le risque de change transactionnel affecte le Groupe et ses filiales lorsque des éléments monétaires de l'état de la situation financière consolidée (principalement la trésorerie, les créances commerciales ou les dettes opérationnelles et financières) sont libellés en devises étrangères. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change entre la date de comptabilisation et la date de recouvrement ou de règlement.

Le risque de change de conversion naît des investissements du Groupe dans l'actif net en monnaies étrangères de ses filiales. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change lorsque l'actif net de chacune de ses filiales est converti en euros durant le processus de consolidation.

4.1.3.2 Dispositifs de gestion du risque

Risque de change transactionnel

Le risque de change transactionnel est suivi par le département des Affaires Financières.

Chaque filiale mesure en permanence son exposition au risque de change comptable par rapport à sa monnaie fonctionnelle et la couvre systématiquement. Des exceptions peuvent néanmoins être accordées par la Direction Financière lorsque le marché des changes ne permet pas de couvrir certaines devises ou lorsque des circonstances de marché exceptionnelles le justifient.

Les dettes et créances en devises de même nature et de durées équivalentes, font l'objet d'une compensation et seule l'exposition nette est couverte. Les couvertures sont, en règle générale, réalisées auprès de la holding financière, ou à défaut auprès d'établissements bancaires. La holding financière calcule à son tour sa propre exposition nette, et la couvre auprès de ses banques. Les instruments de couverture utilisés sont pour l'essentiel les contrats de change à terme. La partie structurelle de l'exposition est couverte avec des instruments long terme (au maximum échéance à six ans) et la partie opérationnelle avec des instruments court terme (en général échéance inférieure ou égale trois mois). Le pilotage du risque de change et sa couverture repose sur des référentiels internes au Groupe. Un dispositif de surveillance du risque de change transactionnel est en œuvre sur l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du département des Affaires Financières. Toutes les expositions au risque de change transactionnel font l'objet d'un tableau de bord mensuel détaillé.

Risque de change de conversion

Le Groupe ne gère pas ce risque de manière active avec des instruments financiers dérivés.

Les titres de participation dans les filiales étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société mère et n'entrent pas dans la position de change de cette dernière.

/ 4.1.4 Risque de taux d'intérêt

4.1.4.1 Facteurs de risque

Le compte de résultat du Groupe peut être influencé par le risque de taux. Des variations défavorables de taux d'intérêt peuvent ainsi avoir un effet négatif sur les coûts de financement et les flux financiers futurs du Groupe. En raison de son endettement net, le Groupe est exposé à l'évolution des taux sur la partie de son endettement à taux variable. Un risque d'opportunité peut naître aussi d'une baisse des taux d'intérêts lorsqu'une part trop importante de l'endettement est à taux fixe. Le risque de taux d'intérêt peut également s'apprécier au regard des placements financiers et de leurs conditions de rémunération.

4.1.4.2 Dispositifs de gestion du risque

L'objectif de la politique de gestion des taux est de minimiser les coûts de financement tout en protégeant les flux de trésorerie futurs contre une évolution défavorable des taux. À cet effet, le Groupe utilise les divers instruments dérivés disponibles sur le marché mais se limite à des produits "vanille" (*swaps* de taux, *caps*, *collars*, etc.).

L'exposition au risque de taux est analysée et pilotée par le Comité des Risques Financiers sur la base d'indicateurs de performance et de tableaux de bord fournis mensuellement.

La position de taux est centralisée par devise au niveau du département des Affaires Financières qui est le seul habilité à pratiquer des opérations de couverture. Les couvertures de taux sont concentrées sur les principales devises. Les limites de couverture par devise sont fixées par le Comité des Risques Financiers, en prenant en compte notamment le ratio d'endettement du Groupe (le besoin de couverture évoluant de pair avec le poids relatif de la dette).

/ 4.1.5 Risque sur actions

4.1.5.1 Facteurs de risque

Le Groupe détient un ensemble de participations dans des sociétés cotées dont la valeur boursière totale fluctue notamment en fonction de l'évolution des marchés boursiers mondiaux, de la valorisation

des secteurs d'activité respectifs auxquels ces sociétés appartiennent et des données économiques et financières propres à chacune de ces sociétés.

Les investissements en actions sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Ces titres sont détenus dans une perspective à moyen ou long terme et non dans une approche de gestion de portefeuille à court terme.

4.1.5.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Comité des Participations du Groupe, auquel participent les Directions Financière, Juridique et Corporate Development, est garant de l'application des règles de suivi et de pilotage des participations. À ce titre, il effectue annuellement une revue des participations pour examiner le niveau des risques et l'évolution des résultats au regard des objectifs définis.

/ 4.1.6 Risque de contrepartie

4.1.6.1 Facteurs de risque

Le Groupe est exposé à un risque de contrepartie dans le cadre des contrats et instruments financiers qu'il souscrit, dans l'hypothèse où le débiteur se refuserait à honorer tout ou partie de son engagement ou serait dans l'impossibilité de le faire. Le risque de contrepartie peut se traduire par une perte de valeur ou par une perte de liquidité. Le Groupe est exposé à une perte de valeur dans le cadre du placement de ses disponibilités, de la souscription de titres de créances négociables, de valeurs mobilières de placement, de créances financières, de produits dérivés, de garanties ou cautions reçues. Il est exposé à une perte de liquidité sur les encours de lignes de crédit confirmées non utilisées.

4.1.6.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe apporte une attention particulière au choix des établissements bancaires qu'il utilise, et ceci de façon encore plus critique lorsqu'il s'agit de gérer les placements de la trésorerie disponible. En effet, considérant qu'il n'est pas opportun de rajouter des risques financiers aux risques industriels et commerciaux naturellement associés à l'activité de l'entreprise, le Groupe privilégie la sécurité et la disponibilité pour les placements de trésorerie. Ceux-ci sont réalisés soit auprès de banques de premier rang, avec des instruments financiers peu risqués ou à capital garanti, tout en évitant des niveaux de concentration significatifs, soit dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant une diversification et une disponibilité immédiate en capital.

Outre les placements de trésorerie, les risques de contreparties portent aussi sur les valeurs d'actifs des instruments dérivés utilisés pour les couvertures. Ces valeurs et leur répartition par banques sont suivies de manière hebdomadaire par la Trésorerie du Groupe et revues mensuellement par le Comité des Risques Financiers.

Afin de limiter le risque de contrepartie sur ses dérivés, le Groupe procède à des échanges de collatéraux avec ses principaux établissements bancaires.

/ 4.1.7 Risque de crédit

4.1.7.1 Facteurs de risque

Le risque de crédit peut se matérialiser lorsque le Groupe accorde un crédit à des clients. Le risque d'insolvabilité, voire de défaillance de clients peut entraîner un non-remboursement des sommes investies et par conséquent influencer négativement le compte de résultat du Groupe.

4.1.7.2 Dispositifs de gestion du risque

Le département du crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédit aux clients à appliquer par les entités opérationnelles. Le département du crédit gère et contrôle l'activité de crédit, les

risques et les résultats et est également responsable de la gestion des créances commerciales et de leur recouvrement. Les principales politiques et procédures sont définies au niveau du Groupe et sont pilotées et contrôlées tant au niveau du Groupe qu'au niveau de chaque Zone Géographique. Un système de tableaux de bord mensuels permet de faire le suivi du crédit.

4.2 Données quantitatives et qualitatives relatives aux risques financiers

/ 4.2.1 Risque de liquidité

Au 31 décembre 2016, l'échéancier des paiements liés aux dettes financières (intérêts inclus) ainsi que l'échéancier des lignes de crédit confirmées non tirées se présentent de la manière suivante :

(en millions €)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 et au-delà
Obligations	931	28	421	18	18	315	847
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	335	28	2	9	1	2	197
Dettes liées aux contrats de location-financement	16	15	15	15	15	15	55
Instruments dérivés	42	33	27	(2)	(2)	(1)	-
Échéancier des paiements liés aux dettes financières	1 324	104	465	40	32	331	1 099
Lignes de crédit non tirées et confirmées à plus d'un an	-	-	-	-	1 500	-	-

Ce tableau indique les nominaux plus les intérêts de la dette selon leur date de paiement, tels que projetés avec les données de marché à la date de clôture (les intérêts sont estimés dans chaque devise sur la base des taux de marché et convertis en euros aux cours de clôture). Les montants ainsi affichés ne sont pas actualisés.

Le risque de refinancement de la dette à court terme du Groupe est couvert par le montant des lignes de crédit non tirées confirmées (1 500 millions €), par la trésorerie (1 496 millions €), ainsi que par les actifs financiers de gestion de trésorerie (492 millions €).

En 2014, le Groupe a reconduit sa ligne de crédit syndiquée pour une durée de cinq ans. En 2015 et 2016, le Groupe a exercé ses deux options d'extension, prolongeant la maturité de 2019 à 2021.

/ 4.2.2 Risque de change

Risque de change transactionnel

Le tableau ci-dessous montre les positions de change transactionnelles comptables du Groupe (lorsqu'un actif ou un passif monétaire est libellé dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle), avant et après couverture :

(en millions €)	31 décembre 2016						31 décembre 2015					
	RON	JPY	MXN	USD	EUR	Autres	RON	JPY	MXN	USD	EUR	Autres
Actifs monétaires	62	244	204	4 724	719	2 406	60	302	148	3 635	789	2 214
Passifs monétaires	(39)	(89)	(130)	(3 708)	(1 687)	(1 756)	(39)	(85)	(124)	(2 691)	(1 878)	(1 207)
Position nette avant gestion	23	155	74	1 016	(968)	650	21	217	24	944	(1 089)	1 007
Couvertures	(16)	(162)	(86)	(1 082)	857	(657)	(14)	(220)	(26)	(897)	1 047	(1 025)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	7	(7)	(12)	(66)	(111)	(7)	7	(3)	(2)	47	(42)	(18)

Au 31 décembre 2016, une filiale du Groupe présente des positions de change non couvertes en EUR pour 107 millions €, du fait du changement de sa monnaie fonctionnelle au 1^{er} janvier 2017. Ces positions de change sont à nouveau couvertes dès le début du mois de janvier 2017.

Au 31 décembre 2015, une autre filiale du Groupe présentait des positions de change non couvertes en USD pour 53 millions € et en EUR pour un montant de 66 millions €, du fait du changement de sa monnaie fonctionnelle au 1^{er} janvier 2016. Ces positions de change ont été à nouveau couvertes dès le début du mois de janvier 2016.

Une variation défavorable de chacune des devises étrangères détaillées dans le tableau ci-dessus contre les devises fonctionnelles des sociétés qui détiennent l'exposition au risque de change

transactionnel représenterait un impact négatif cumulé dans le compte de résultat consolidé, après couvertures, de moins de 1 million € (2015 : 1 million €) pour chaque centime de variation. Une variation favorable aurait un impact dans le compte de résultat totalement symétrique. Cette relative insensibilité au risque de change transactionnel correspond bien à l'objectif décrit au paragraphe 4.1.3 "Risque de change".

Du fait des faibles volumes de dérivés qualifiés en couverture de trésorerie (note 16 "Instruments financiers dérivés"), la sensibilité des capitaux propres au risque de change n'est pas significative.

Risque de change de conversion

La répartition par devise des capitaux propres est donnée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
EUR	5 429	5 383
USD	1 760	1 317
BRL	1 063	744
THB	661	753
CNY	430	403
CAD	417	278
CHF	387	13
INR	252	255
Autres	247	396
TOTAL	10 646	9 542

/ 4.2.3 Risque de taux d'intérêt

L'endettement net au 31 décembre 2016 par type de couverture et par devise peut être détaillé comme suit :

(en millions €)	Endettement net avant gestion			Couvertures de change	Endettement net après couvertures de change avant couvertures de taux			Couvertures de taux		Endettement net après gestion		
	Fixe	Variable	Total		Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
EUR	1 920	(1 230)	690	(2 030)	1 920	(3 260)	(1 340)	(383)	383	1 537	(2 877)	(1 340)
CNY	-	(71)	(71)	1 015	-	944	944	459	(459)	459	485	944
USD	1	55	56	426	1	481	482	239	(239)	240	242	482
BRL	65	13	78	287	65	300	365	217	(217)	282	83	365
THB	-	94	94	104	-	198	198	53	(53)	53	145	198
INR	-	1	1	119	-	120	120	48	(48)	48	72	120
Autres monnaies	19	(20)	(1)	79	19	59	78	46	(46)	65	13	78
Total avant dérivés	2 005	(1 158)	847	-	2 005	(1 158)	847	679	(679)	2 684	(1 837)	847
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			97				97					97
ENDETTEMENT NET (NOTE 26)			944				944					944

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2016 appliqué aux composantes de l'endettement net impliquerait :

(en millions €)	Effet juste valeur				Total	
	Effet trésorerie annualisé dans le compte de résultat	dans le compte de résultat ⁽¹⁾	dans les autres éléments du résultat global ⁽²⁾	non comptabilisé ⁽³⁾		
Une diminution de 1 point		(18)	(7)	(3)	112	102
Une augmentation de 1 point		18	7	3	(112)	(102)

(1) La politique de gestion du risque de taux du Groupe vise à couvrir des flux de trésorerie futurs parfaitement identifiés. Cependant les règles IFRS ne permettent pas que certains instruments dérivés soient qualifiés en comptabilité de couverture. Pour cette raison, une partie des instruments dérivés n'est pas enregistrée en comptabilité de couverture mais est comptabilisée à la juste valeur via le compte de résultat.

(2) Pour les dérivés comptabilisés en couverture de flux de trésorerie.

(3) Certains effets juste valeur ne sont pas comptabilisés car calculés sur des composantes de l'endettement net évaluées au coût amorti.

/ 4.2.4 Risque sur actions

Le risque sur actions est le risque de variation de valeur lié à une variation défavorable de 10 % du cours des titres détenus.

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur dans l'état de la situation financière consolidée (note 15.1)	208	243
Sensibilité des capitaux propres à une variation défavorable de 10 % du cours des titres détenus	(13)	(8)

/ 4.2.5 Risque de contrepartie

Au 31 décembre 2016, 49 % de la trésorerie (y compris les actifs financiers de gestion de trésorerie) est placée dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant ainsi une diversification du risque de contrepartie. Le reste est placé en direct auprès de groupes bancaires internationaux qui répondent aux critères de gestion du risque de contrepartie du Groupe.

Par ailleurs, l'essentiel des instruments dérivés du Groupe est traité avec ces mêmes groupes bancaires.

/ 4.2.6 Risque de crédit

Au 31 décembre 2016, les soldes nets des dix clients les plus importants, s'élèvent à 572 millions € (2015 : 453 millions €). Six de ces clients sont établis en Europe et quatre en Amérique du Nord.

À la même date, 64 clients (2015 : 58) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions €. 24 de ces clients sont établis en Europe, 27 en Amérique du Nord, 3 en Asie, 7 en Afrique, Inde, Moyen-Orient et 3 en Amérique du Sud. Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit. En 2016, les pertes sur clients s'élèvent à 0,07 % des ventes (2015 : 0,13 %).

/ 4.2.7 Dérivés de matières premières

En 2016, le Groupe n'avait aucun contrat significatif de couverture sur matières premières (note 16.3 "Montants contractuels des dérivés").

4.3 Risque sur le capital

L'objectif du Groupe, en matière de gestion du capital, est d'assurer sa capacité à poursuivre et à développer son exploitation afin de pouvoir rémunérer ses actionnaires ainsi que les autres parties prenantes.

Le Groupe utilise le ratio d'endettement net comme indicateur. Ce ratio correspond à l'endettement net divisé par les capitaux propres.

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Endettement net (note 26)	944	1 008
Capitaux propres	10 646	9 542
Ratio d'endettement net	0,09	0,11

4.4 Hiérarchie de juste valeur

Les tableaux ci-dessous présentent les actifs et passifs du Groupe évalués à la juste valeur aux 31 décembre 2016 et 2015 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 293	203	-	1 496
Actifs financiers de gestion de trésorerie	-	-	-	-
Actifs financiers de garantie d'emprunts	77	-	-	77
Instruments dérivés (note 16.1)	-	84	-	84
Actifs financiers disponibles à la vente (note 15.1)	43	-	165	208
TOTAL ACTIF	1 413	287	165	1 865
Instruments dérivés (note 16.2)	-	181	-	181
TOTAL PASSIF	-	181	-	181

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 220	332	-	1 552
Actifs financiers de gestion de trésorerie	-	205	-	205
Actifs financiers de garantie d'emprunts	80	-	-	80
Instruments dérivés (note 16.1)	-	147	-	147
Actifs financiers disponibles à la vente (note 15.1)	24	-	219	243
TOTAL ACTIF	1 324	684	219	2 227
Instruments dérivés (note 16.2)	-	141	-	141
TOTAL PASSIF	-	141	-	141

Il n'y a pas eu de transferts significatifs entre le niveau 1 et le niveau 2 au cours de ces deux exercices.

Le tableau ci-dessous présente les changements intervenus au cours de l'année 2016 sur le niveau 3 :

(en millions €)

Au 1^{er} janvier 2016	219
Acquisitions	23
Sorties	(116)
Transfert d'un autre niveau vers le niveau 3	-
Transfert du niveau 3 vers un autre niveau	-
Gain ou perte de l'année dans le résultat net	(4)
Gain ou perte de l'année dans les autres éléments du résultat global	39
Autres	4
AU 31 DÉCEMBRE 2016	165

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

Le Groupe est organisé en Lignes Produits, chacune dédiée à un périmètre d'activité et disposant de moyens marketing, développement, production et commercialisation. L'information financière interne de gestion est présentée en trois secteurs opérationnels :

- ▶ Tourisme camionnette et distribution associée ;
- ▶ Poids lourd et distribution associée ; et
- ▶ Activités de spécialités.

Les Activités de spécialités comprennent les activités pneumatiques de spécialités (Génie civil, Agricole, Deux-roues et Avion) ainsi que les activités Michelin Travel Partner, Michelin Lifestyle, BookaTable et Michelin Restaurants.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée par le résultat opérationnel sur activités courantes, établi selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

Cette évaluation ne comprend pas les produits et charges opérationnels hors activités courantes. La Direction du Groupe pilote de manière globale le résultat financier (coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers), les sociétés mises en équivalence et l'impôt sur le résultat, qui ne sont donc pas alloués aux secteurs opérationnels.

L'évaluation des actifs sectoriels est constituée des immobilisations corporelles, du goodwill, des immobilisations incorporelles, des stocks de produits finis et des créances commerciales. Les actifs communs du Groupe sont alloués aux secteurs proportionnellement au montant de leurs actifs directs. Les actifs par secteur opérationnel fournis à la Direction du Groupe sont évalués selon les mêmes principes que ceux utilisés dans les états financiers consolidés du Groupe. Les investissements non financiers sont constitués des augmentations d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Aucun passif n'est affecté aux secteurs opérationnels dans le reporting interne fourni à la Direction du Groupe.

L'information par secteur opérationnel est la suivante :

	Exercice 2016				Exercice 2015			
	Tourisme camionnette et distribution associée	Poids lourd et distribution associée	Activités de spécialités	Total	Tourisme camionnette et distribution associée	Poids lourd et distribution associée	Activités de spécialités	Total
<i>(en millions €)</i>								
Éléments du compte de résultat								
Ventes nettes	12 105	5 966	2 836	20 907	12 028	6 229	2 942	21 199
Résultat opérationnel sur activités courantes	1 585	580	527	2 692	1 384	645	548	2 577
<i>En pourcentage des ventes nettes</i>	<i>13,1 %</i>	<i>9,7 %</i>	<i>18,6 %</i>	12,9 %	<i>11,5 %</i>	<i>10,4 %</i>	<i>18,6 %</i>	12,2 %
Charges d'amortissements	(778)	(383)	(231)	(1 392)	(720)	(375)	(230)	(1 325)
Actifs sectoriels								
Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles	6 935	3 648	2 063	12 646	6 457	3 410	2 089	11 956
Stocks de produits finis	1 508	839	477	2 824	1 425	885	429	2 739
Créances commerciales	1 666	1 048	328	3 042	1 492	972	279	2 743
Total des actifs sectoriels	10 109	5 535	2 868	18 512	9 374	5 267	2 797	17 438
Autres informations								
Investissements non financiers	1 080	520	211	1 811	1 077	487	239	1 803

En 2016, les pertes de valeur comptabilisées en résultat opérationnel s'élèvent à 158 millions € (2015 : 198 millions €), dont 27 millions € (2015 : 24 millions €) attribuables au secteur opérationnel Tourisme camionnette et distribution associée, 66 millions € (2015 : 94 millions €) au secteur opérationnel Poids lourd et distribution associée et 65 millions € (2015 : 80 millions €) au secteur opérationnel Activités de spécialités. La note 9 fournit des informations complémentaires sur ces pertes de valeur.

Le rapprochement entre le total des actifs sectoriels et le total de l'actif de l'état de la situation financière consolidée s'établit comme suit :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Total des actifs sectoriels	18 512	17 438
Actifs financiers et autres actifs à long terme	323	410
Titres mis en équivalence	309	309
Impôts différés actifs	1 191	1 259
Autres stocks nets (matières premières et autres fournitures, travaux en cours)	1 656	1 550
Actifs financiers à court terme	633	363
Autres actifs à court terme	1 202	1 012
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 496	1 552
TOTAL DE L'ACTIF DU GROUPE	25 322	23 893

L'information par Zone Géographique est la suivante :

(en millions €)	Exercice 2016				Exercice 2015			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes nettes	8 101	7 792	5 014	20 907	8 203	8 084	4 912	21 199
Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles	5 674	3 036	3 936	12 646	5 404	2 898	3 654	11 956
Investissements non financiers	943	413	455	1 811	901	434	468	1 803

L'Europe comprend les pays de l'Europe de l'Ouest et de l'Europe de l'Est. L'Amérique du Nord inclut le Mexique. Les pays d'Asie, d'Amérique du Sud, du Moyen-Orient, d'Océanie et d'Afrique sont regroupés dans Autres.

Les ventes sont affectées par Zone Géographique selon le lieu de résidence du client.

Le montant des ventes réalisées en France est de 1 917 millions € en 2016 (2015 : 1 974 millions €). La valeur des immobilisations corporelles et incorporelles situées en France est de 2 164 millions € en 2016 (2015 : 2 059 millions €).

Les ventes réalisées aux États-Unis durant les deux années représentent approximativement 80 % des ventes réalisées en Amérique du Nord.

En 2016 comme en 2015, aucun client externe ne représente à lui seul 10 % ou plus des ventes nettes du Groupe.

NOTE 6 CHARGES PAR NATURE

Les charges opérationnelles sur activités courantes suivantes sont imputées dans les rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions €)	Exercice 2016	Exercice 2015
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(7 130)	(7 552)
Frais de personnel	(5 814)	(5 785)
Transports de marchandises	(1 152)	(1 129)
Charges d'amortissements	(1 392)	(1 357)
Autres charges	(2 727)	(2 799)
CHARGES PAR NATURE	(18 215)	(18 622)

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel sont imputés aux rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions €)	Exercice 2016	Exercice 2015
Salaires et rémunérations	(4 529)	(4 484)
Charges de sécurité sociale	(950)	(971)
Coût des régimes à prestations définies (note 27.1)	155	(134)
Coût des régimes à cotisations définies (note 27.2)	(213)	(187)
Paiements sous forme d'actions - coût des services rendus (note 25)	(5)	(9)
FRAIS DE PERSONNEL	(5 542)	(5 785)

Le nombre moyen de salariés est de 112 088 en 2016 (2015 : 112 484).

NOTE 8 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS SUR ACTIVITÉS COURANTES

Les autres produits et charges opérationnels sur activités courantes du compte de résultat sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2016	Exercice 2015
Provisions pour réorganisations et adaptation des activités ⁽¹⁾	-	3
Produits/(charges) liés aux pertes de valeur d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽¹⁾	-	(21)
Coût des avantages aux retraités ⁽¹⁾	-	(12)
Coût du plan d'actionnariat salarié	(16)	-
Paiements sous forme d'actions - coût des services rendus (note 25)	(5)	(9)
Autres produits/(charges) opérationnels	-	(20)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS SUR ACTIVITÉS COURANTES	(21)	(59)

(1) Ces produits et charges sont désormais enregistrés en produits et charges opérationnels hors activités courantes (cf. note 3.11).

NOTE 9 PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS HORS ACTIVITÉS COURANTES

Les produits et charges opérationnels hors activités courantes sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2016	Exercice 2015
Réorganisations et adaptation des activités (note 9.1)	(80)	(292)
Pertes de valeur sur actif immobilisé (note 9.2)	(129)	(78)
Avantages du personnel (note 9.3)	272	-
Autres produits/(charges) opérationnels (note 9.4)	36	-
PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS HORS ACTIVITÉS COURANTES	99	(370)

9.1 Réorganisations et adaptation des activités

Au premier semestre 2016, le Groupe a annoncé la réorganisation de la fonction d'ingénierie Procédé et l'arrêt, d'ici la fin de l'année 2017, de l'activité rechapage d'un site clermontois. Une charge d'un montant de 45 millions € couvrant les coûts du volet social de ces projets et les pertes de valeur des actifs non réutilisables a été comptabilisée.

En prévision du nombre important de départs en retraite qui vont intervenir dans plusieurs sociétés françaises du Groupe au cours des prochaines années, un accord triennal a été conclu en septembre 2016 avec les partenaires sociaux. En contrepartie d'une meilleure visibilité fournie par les salariés sur la date prévisionnelle de leur départ en

retraite, les sociétés concernées se sont engagées à leur octroyer des avantages spécifiques. Une provision d'un montant de 30 millions € a été constituée pour couvrir le coût de ce dispositif.

En 2015, le Groupe avait engagé un projet visant à réorganiser ses activités de production de pneumatiques Poids lourd et de rechapage et annoncé la fermeture de sites ou d'unités de production dans plusieurs pays européens principalement en Italie, au Royaume-Uni et en Allemagne. Une provision d'un montant global de 275 millions € avait été constituée pour couvrir principalement les coûts du volet social de ces projets, les pertes de valeur des équipements non réutilisables ainsi que les coûts nécessaires pour soutenir la revitalisation des territoires concernés.

9.2 Pertes de valeur sur actif immobilisé

En 2016, la Ligne Produit Tweel a pris la décision de réorienter son activité vers des marchés et des produits pour lesquels la technologie et les actifs industriels actuels se révèlent inadaptés. En conséquence, une perte de valeur couvrant la totalité des équipements et matériels de l'UGT a été constatée, pour un montant de 45 millions €.

En Inde, les capacités de production de semi-finis du site de Chennai ont été à l'origine dimensionnées pour répondre aux besoins de trois activités de production de pneumatiques. À ce jour, seule l'activité Poids lourd est opérationnelle. En 2016, la revue de la stratégie industrielle de la Ligne Produit Tourisme et Camionnette a limité la perspective d'utilisation de ces actifs et a conduit à comptabiliser une perte de valeur d'un montant de 54 millions €.

Le Groupe a renoncé en 2016 au projet d'installation d'une capacité de production de pneumatiques Tourisme sur le site de Shenyang. Une charge de 25 millions € a été reconnue, couvrant la perte de valeur du droit d'usage du terrain et celle des investissements de viabilisation qui avaient été entrepris.

En 2015, le Groupe avait renoncé à son projet d'implantation d'une capacité de production pneus Génie civil sur le site de Chennai en Inde et enregistré une provision de 78 millions €, correspondant à la perte de valeur d'investissements en bâtiments et installations entrepris sur le site, aux équipements de production non réutilisables

ainsi qu'aux coûts capitalisés engagés pour le développement et l'industrialisation de matériels prévus pour servir les segments OE Génie civil et Infrastructure.

9.3 Avantages du personnel

En 2016, une modification a été apportée au plan de couverture médicale de retraités américains du Groupe, entraînant une diminution significative de la valeur actualisée de l'obligation au titre de ce régime et se traduisant par un produit de 271 millions €.

9.4 Autres produits et charges opérationnels

Fin 2012, le gouvernement local de Shenyang en Chine avait demandé au Groupe de déplacer son usine vers un site proche, le terrain utilisé n'étant plus éligible à des activités industrielles. La valeur recouvrable des actifs concernés avait été calculée et la différence avec leur valeur comptable avait conduit à la reconnaissance d'une perte de valeur d'un montant de 51 millions €, enregistrée en charges hors activités courantes. En 2016, un accord a été conclu avec les autorités locales pour restituer le terrain, moyennant une contrepartie financière de 34 millions €.

NOTE 10 COÛT DE L'ENDETTEMENT NET ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Le coût de l'endettement net et les autres produits et charges financiers sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2016	Exercice 2015
Charge d'intérêts	(209)	(212)
Produit d'intérêts	6	9
Dérivés de taux	(7)	15
Commissions sur lignes de crédit	(5)	(7)
Coûts d'emprunts capitalisés	12	11
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(203)	(184)
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie)	21	8
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	(18)	(22)
Autres	17	(16)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	20	(30)

10.1 Dérivés qui ne sont pas enregistrés en comptabilité de couverture

Tel que mentionné dans la politique de gestion des risques financiers, les activités de financement du Groupe sont généralement centralisées (voir note 4.1.2 "Risque de liquidité") et le risque de taux d'intérêt est géré par l'utilisation d'instruments dérivés "vanille" (voir note 4.1.4 "Risque de taux d'intérêt"). En conséquence :

- ▶ les dettes financières sont généralement émises en euros comme le montre la note 26 "Dettes financières" ;
- ▶ une partie de ces dettes est ensuite swappée en monnaies étrangères afin de financer les filiales étrangères ; et
- ▶ des dérivés sont contractés afin de gérer le risque de taux de ces monnaies étrangères comme le montre la note 16 "Instruments financiers dérivés".

Ce processus est illustré par le tableau de synthèse de la note 4.2.3 "Risque de taux d'intérêt".

Bien que ces transactions offrent une couverture économique efficace, elles ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture tels que définis par les IFRS (et donc elles ne peuvent pas être classées en couvertures de flux de trésorerie tel que cela est décrit dans la note 3.5 "Couverture"). Les variations de valeurs de marché des dérivés doivent donc être comptabilisées en résultat. La baisse de valeur de marché constatée durant l'année est de 8 millions € (2015 : hausse de 15 millions €) et elle est comprise dans la ligne Dérivés de taux (Coût de l'endettement net).

10.2 Inefficacité des couvertures

Il n'y a pas de part inefficace des couvertures de juste valeur (2015 : zéro) enregistrée dans la ligne Dérivés de taux (Coût de l'endettement net). Il n'y a pas de part inefficace comptabilisée en résultat pour les couvertures de flux de trésorerie (2015 : zéro).

NOTE 11 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

La ventilation de la charge d'impôt est la suivante :

(en millions €)	Exercice 2016	Exercice 2015
Charges d'impôt exigible (note 18.2)	(749)	(664)
Produits/(Charges) d'impôt différé (note 18.1)	(48)	(42)
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(797)	(706)

Les impôts exigibles comprennent 84 millions € de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2015 : 48 millions €).

Rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe :

(en millions €)	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat avant impôts	2 464	1 869
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(669)	(496)
Impact fiscal des :		
▶ transactions non soumises à impôts	15	10
▶ impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(81)	(103)
▶ variation nette des impôts différés actifs non reconnus	5	-
▶ variations de taux d'impôts	(2)	(9)
▶ impôts sans base (crédits d'impôts, retenues à la source, etc.)	(76)	(105)
▶ autres éléments	11	(3)
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(797)	(706)

Le Groupe est actif dans de nombreux pays dont les législations fiscales et les taux d'imposition diffèrent. La moyenne pondérée des taux d'imposition locaux des sociétés du Groupe peut donc varier d'une année à l'autre en fonction de l'importance relative des résultats imposables.

En 2016 comme en 2015, l'écart entre les taux effectif et théorique d'impôt du Groupe s'explique notamment par les impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice ainsi que par des retenues à la source, des crédits d'impôt ou d'autres impôts dont l'assiette n'est pas le résultat taxable.

NOTE 12 RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, à l'exception des actions acquises par le Groupe dans un but d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions en circulation afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions potentielles et dilutives. La Société a trois types d'actions potentielles et dilutives : les obligations convertibles (note 26.1 "Obligations et billets de trésorerie"), les options sur actions (note 28.1 "Plans d'options sur actions") et les actions de performance (note 28.2 "Plans d'actions de performance"). Lorsqu'à la date de clôture les obligations convertibles sont dilutives, elles sont alors réputées avoir été converties en actions et le résultat net

est ajusté de manière à éliminer la charge d'intérêts diminuée de l'effet fiscal. Concernant les options sur actions et lorsqu'elles sont dilutives à la date de clôture, un calcul est réalisé pour déterminer le nombre d'actions qui auraient pu être acquises à leur juste valeur (déterminée comme étant la moyenne annuelle des valeurs boursières de l'action de la Société) en fonction de la valeur monétaire des droits de souscription attachés aux options en circulation. Le nombre d'actions ainsi déterminé est comparé au nombre d'actions qui auraient été émises si les options avaient été exercées. Les actions de performance étant des actions distribuées gratuitement et donc par nature dilutives, une estimation est réalisée à la date de clôture afin de déterminer le nombre d'actions qui seraient émises.

Les composantes des calculs des résultats de base et dilué par action sont présentées ci-dessous :

	Exercice 2016	Exercice 2015
Résultat net (<i>en millions €</i>), à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1 676	1 168
▶ Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	(12)	(8)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action	1 664	1 160
▶ Augmenté des charges d'intérêts sur les obligations convertibles	28	27
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	1 692	1 187
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (<i>en milliers d'actions</i>) utilisé pour le calcul du résultat de base par action	180 685	184 734
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions	422	561
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux obligations convertibles	5 598	5 598
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux actions de performance	729	974
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	187 434	191 867
Résultat par action (<i>en €</i>)		
▶ De base	9,21	6,28
▶ Dilué	9,03	6,19

Comme les obligations convertibles, telles que décrites dans la note 26.1 "Obligations et billets de trésorerie", ont un effet dilutif en 2016, elles ont été prises en compte dans le calcul du résultat dilué par action. Compte tenu de l'évolution du cours moyen de l'action en 2016, tous les plans d'options de souscription d'actions, tels que décrits dans la note 28.1 "Plans d'options sur actions", sont dilutifs.

Aucune transaction sur actions ayant un impact sur le nombre moyen pondéré d'actions entrant dans le calcul du résultat de base par action et du résultat dilué par action n'a eu lieu après la clôture de l'exercice 2016.

NOTE 13 GOODWILL ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les goodwill et les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Goodwill	Immobilisations incorporelles	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2015	856	1 647	2 503
Écart de conversion	(76)	1	(75)
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 5 millions €)	-	140	140
Sorties d'actifs	-	(33)	(33)
Variation du périmètre de consolidation	53	36	89
Transferts et autres	(1)	4	3
Montants bruts au 31 décembre 2015	832	1 795	2 627
Écart de conversion	58	28	86
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 4 millions €)	-	162	162
Sorties d'actifs	-	(54)	(54)
Variation du périmètre de consolidation (note 13.1)	104	20	124
Transferts et autres	(1)	5	4
Montants bruts au 31 décembre 2016	993	1 956	2 949
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2015	(21)	(1 045)	(1 066)
Écart de conversion	-	(12)	(12)
Amortissements	-	(126)	(126)
Pertes de valeur nettes	(9)	(9)	(18)
Sorties d'actifs	-	25	25
Variation du périmètre de consolidation	-	(7)	(7)
Transferts et autres	1	-	1
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2015	(29)	(1 174)	(1 203)
Écart de conversion	-	(19)	(19)
Amortissements	-	(144)	(144)
Pertes de valeur nettes	(2)	(6)	(8)
Sorties d'actifs	-	17	17
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	1	-	1
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2016	(30)	(1 326)	(1 356)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2016	963	630	1 593
Montants nets au 31 décembre 2015	803	621	1 424

13.1 Livebookings Holdings Limited

Le 29 décembre 2015, le Groupe a pris le contrôle de Livebookings Holdings Limited, leader européen sur le marché de la réservation en ligne de tables de restaurants sous la marque BookaTable dont le siège se situe à Londres. Le Groupe, qui détenait déjà une participation à hauteur de 9,1 % dans la société, a acquis à cette date 90,8 % supplémentaires du capital pour un montant de 106 millions €. Au 31 décembre 2015, cette acquisition était comptabilisée de manière transitoire en "Actifs financiers et autres actifs à long terme".

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée et de la participation préalablement détenue s'élève à 115 millions €.

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a procédé à l'allocation du prix d'acquisition et finalisé la comptabilisation de l'acquisition de cette société.

L'évaluation à leur juste valeur des actifs acquis et des passifs repris est détaillée dans le tableau suivant :

(en millions €)	À la date d'acquisition
Immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	19
Immobilisations corporelles	-
Actifs financiers et autres actifs à long terme	-
Actifs non courants	19
Stocks	-
Créances commerciales et autres actifs à court terme ⁽²⁾	4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4
Actifs courants	8
Dettes financières à long terme	-
Provisions et autres passifs à long terme	-
Impôts différés passifs	4
Passifs non courants	4
Dettes financières à court terme	-
Dettes fournisseurs et autres passifs à court terme	10
Passifs courants	10
TOTAL DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS NETS ACQUIS	13

(1) La juste valeur des immobilisations incorporelles a été évaluée, avec l'assistance d'un cabinet externe, sur la base de la méthode d'actualisation des flux de redevances pour valoriser la marque et la technologie et sur la base de l'approche des revenus pour les listes clients. La marque BookaTable a ainsi été évaluée à 13 millions € et sa durée d'utilité estimée à 10 ans. Les listes clients ont quant à elles une juste valeur de 4 millions € et seront amorties sur une durée de vie résiduelle de 11 ans. La technologie a été évaluée à 2 millions €.

(2) À la date d'acquisition, les créances commerciales nettes s'élevaient à 4 millions € et ont été maintenues pour cette valeur au bilan.

L'allocation du prix d'acquisition, une fois l'évaluation à la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris réalisée, a ainsi conduit à la reconnaissance d'un goodwill de 102 millions €, comme indiqué dans le tableau suivant :

(en millions €)	À la date d'acquisition
Juste valeur de la contrepartie transférée (1)	115
Juste valeur des actifs nets acquis (2)	13
GOODWILL (1) - (2)	102

Par cette acquisition, le Groupe mise sur la complémentarité avec son activité Michelin Restaurant et a pour objectif de développer les synergies entre les deux entités. Il accède à la technologie et à la plateforme de réservation de BookaTable. Le Groupe fera bénéficier BookaTable de la renommée de Michelin dans le monde de la restauration et de la gastronomie, pour augmenter le nombre d'établissements clients de la plateforme de réservation. Par ailleurs, les deux entités se complètent sur le plan géographique puisque BookaTable possède une forte présence au Royaume-Uni et dans les pays nordiques, quand Michelin Restaurant est actif en France

et en Allemagne. Ces considérations ont conduit à allouer la totalité du goodwill, soit un montant de 102 millions €, à l'UGT constituée de BookaTable et de Michelin Restaurant.

Durant l'année 2016, BookaTable a contribué aux ventes nettes du Groupe pour un montant de 20 millions €, au résultat opérationnel pour - 8 millions € (y compris 2 millions € d'amortissement relatifs aux actifs incorporels identifiés dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition) et au résultat net pour - 5 millions €.

Livebookings Holdings Limited est affectée au secteur opérationnel Activités de spécialités.

13.2 Goodwill

Les goodwill ont été affectés aux UGT de la manière suivante :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
UGT Tourisme camionnette Asie du Sud-Est / Australie	125	120
UGT Tourisme camionnette Amérique du Nord	128	123
UGT Tourisme camionnette Europe	113	119
Regroupement d'UGT Poids lourd Amérique du Sud ⁽²⁾	233	189
Regroupement d'UGT Poids lourd Amérique du Nord ⁽²⁾	88	71
Regroupement d'UGT Poids lourd Europe ⁽²⁾	115	106
UGT BookaTable ⁽¹⁾	88	-
Autres UGT ⁽³⁾	73	75
GOODWILL	963	803

(1) Correspond au goodwill lié à l'acquisition de Livebookings Holdings Limited converti au taux de clôture au 31 décembre 2016 (note 13.1).

(2) En 2015, les synergies identifiées lors de l'acquisition de Sascar, portant sur l'accès aux clients de Michelin au Brésil et sur le développement des services proposés par Sascar dans d'autres Zones Géographiques, ont conduit à allouer le goodwill à trois regroupements d'UGT (comprenant les activités Poids lourd, service aux flottes et digitales) en Amérique du Sud, en Amérique du Nord et en Europe.

(3) Dont 19 millions € (2015 : 22 millions €) représentent une partie du goodwill lié à l'acquisition de Blackcircles en 2015.

Les tests de pertes de valeur ont été réalisés en prenant en compte les deux principales hypothèses suivantes :

- ▶ La valeur terminale intègre un taux de croissance annuel de 1,5 % à 2,2 % pour les UGT dont les actifs sont situés dans les pays matures et un taux de croissance annuel de 3,0 % à 4,5 % pour celles dont les actifs sont situés dans des pays émergents.
- ▶ Les taux d'actualisation utilisés pour déterminer la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs sont basés sur le CMPC (Coût Moyen Pondéré du Capital) et s'établissent dans une fourchette comprise entre 6,9 % et 13,7 %, selon les zones géographiques et les caractéristiques des activités.

Compte tenu de l'excédent de la valeur recouvrable des UGT et regroupements d'UGT ci-dessus par rapport à leur valeur d'actifs, aucune analyse de sensibilité n'est fournie, à l'exception du regroupement d'UGT Poids lourd Amérique du Sud pour lequel une variation à la hausse de 100 points de base du CMPC conduirait à constater une perte de valeur d'environ 40 millions €.

13.3 Immobilisations incorporelles

En 2016, les acquisitions d'immobilisations incorporelles, s'élevant à 162 millions € (2015 : 140 millions €), se décomposent comme suit :

▶ Logiciels :	148 millions €
▶ Droits d'émission – droits alloués :	4 millions €
▶ Autres :	10 millions €

/ 13.3.1 Logiciels

Le montant net figurant dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2016 au titre des logiciels est de 455 millions € (2015 : 424 millions €). Les logiciels sont initialement comptabilisés au coût historique, comprenant les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif.

/ 13.3.2 Marques

Au 31 décembre 2016, la valeur nette des marques enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève à 61 millions € (2015 : 48 millions €). Ces montants correspondent principalement à la juste valeur des marques Sascar, Blackcircles et BookaTable.

/ 13.3.3 Droits d'émission

Les droits attribués sont enregistrés en immobilisations incorporelles en utilisant le cours du jour de leur attribution. La contrepartie est enregistrée en subventions au passif de l'état de la situation financière consolidée. La charge et la dette relative aux émissions effectives et le produit correspondant à l'utilisation de la subvention sont enregistrés au cours du jour d'attribution des droits. Le solde des droits alloués au 31 décembre 2016 s'élevait à 1,9 million de tonnes (2015 : 1,8 million de tonnes) pour une valeur de 12 millions € (2015 : 13 millions €). Le passif correspondant aux émissions effectives de 2016 s'élève à 0,8 million de tonnes (2015 : 0,7 million de tonnes) pour une valeur de 5 millions € (2015 : 6 millions €). Il sera soldé par la livraison des droits alloués.

/ 13.3.4 Frais de développement

En 2016 et 2015, aucun coût de développement n'a été immobilisé ; les critères de capitalisation n'ont pas été remplis. En effet, pour être immobilisés, les coûts de développement engagés dans le cadre d'un projet d'une nouvelle gamme ou d'une évolution significative d'une gamme existante doivent satisfaire six critères. Parmi ces critères, il en est un qui impose de démontrer l'existence d'un marché pour la production issue du projet. L'existence du marché est démontrée lorsque le Groupe a reçu l'homologation des constructeurs et que les volumes proposés par les constructeurs génèrent une rentabilité suffisante. Or, les frais de développement correspondants sont encourus à un stade du projet antérieur à l'homologation des constructeurs.

13.4 Pertes de valeur des goodwills et des immobilisations incorporelles

Le montant cumulé des pertes de valeur des goodwills et des immobilisations incorporelles s'élève au 31 décembre 2016 à 60 millions € (2015 : 50 millions €).

NOTE 14 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

(en millions €)	Terrains et constructions	Équipements industriels	Autres équipements	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2015	5 772	16 832	1 366	23 970
Écart de conversion	85	267	12	364
Acquisitions (dont contrats de location-financement : 55 millions €)	464	1 141	118	1 723
Sorties d'actifs	(39)	(454)	(49)	(542)
Variation du périmètre de consolidation	-	2	13	15
Transferts et autres	5	(43)	2	(36)
Montants bruts au 31 décembre 2015	6 287	17 745	1 462	25 494
Écart de conversion	128	468	34	630
Acquisitions (dont contrats de location-financement : 42 millions €)	470	1 119	106	1 695
Sorties d'actifs	(199)	(471)	(68)	(738)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	1	1
Transferts et autres	5	(10)	-	(5)
Montants bruts au 31 décembre 2016	6 691	18 851	1 535	27 077
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2015	(2 567)	(10 375)	(947)	(13 889)
Écart de conversion	(38)	(173)	(13)	(224)
Amortissements	(169)	(957)	(72)	(1 198)
Pertes de valeur nettes	(50)	(104)	-	(154)
Sorties d'actifs	21	419	45	485
Variation du périmètre de consolidation	-	(2)	(10)	(12)
Transferts et autres	14	16	-	30
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2015	(2 789)	(11 176)	(997)	(14 962)
Écart de conversion	(49)	(281)	(20)	(350)
Amortissements	(175)	(997)	(76)	(1 248)
Pertes de valeur nettes	(53)	(78)	(16)	(147)
Sorties d'actifs	155	465	65	685
Variation du périmètre de consolidation	-	-	(1)	(1)
Transferts et autres	1	(1)	(1)	(1)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2016	(2 910)	(12 068)	(1 046)	(16 024)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2016	3 781	6 783	489	11 053
Montants nets au 31 décembre 2015	3 498	6 569	465	10 532

Les immobilisations en cours de construction se montent à 2 027 millions € (2015 : 1 931 millions €).

Le montant cumulé des pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles s'élève à 355 millions € (2015 : 362 millions €).

Le montant des intérêts capitalisés en 2016 dans le coût des immobilisations corporelles s'élève à 12 millions € (2015 : 11 millions €).

La valeur nette comptable des actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement s'élève à 165 millions € (2015 : 123 millions €). Leur valeur brute est de 222 millions € (2015 : 168 millions €).

L'échéancier des paiements futurs minimaux au titre des contrats de location-financement est indiqué dans le tableau suivant :

(en millions €)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Valeur actualisée	Valeur non actualisée	Valeur actualisée	Valeur non actualisée
À moins d'un an	16	19	16	18
Entre un et cinq ans	61	73	53	59
Plus de cinq ans	70	77	48	57
VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX (NOTE 26)	147	169	117	134

NOTE 15 ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME

La valeur comptable des actifs financiers et autres actifs à long terme est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs financiers disponibles à la vente (note 15.1)	208	243
Prêts et dépôts (note 15.2)	62	71
Instruments dérivés (note 16.1)	45	89
Autres	8	7
ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME	323	410

15.1 Actifs financiers disponibles à la vente

La majeure partie des actifs financiers disponibles à la vente est constituée de titres de participation non cotés (note 4.4).

Le tableau ci-dessous retrace les variations du portefeuille au cours de l'exercice :

(en millions €)	2016	2015
Au 1^{er} janvier	243	151
Écart de conversion	3	4
Acquisitions ⁽¹⁾	25	118
Sorties ⁽¹⁾	(116)	(6)
Reprise de perte de valeur	(4)	1
Variations de juste valeur	57	(25)
AU 31 DÉCEMBRE	208	243

(1) Les actifs financiers disponibles à la vente comprenaient au 31 décembre 2015 un montant de 114 millions € relatif à l'acquisition de Livebookings Holdings Limited le 29 décembre 2015 qui a été consolidée en 2016 (note 13.1).

15.2 Prêts et dépôts

La valeur comptable des prêts et dépôts est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Prêts et dépôts bruts	102	111
Pertes de valeur	(40)	(40)
TOTAL	62	71

Les prêts et dépôts comprennent divers prêts à des clients ou des salariés.

NOTE 16 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Comme indiqué dans la note 3.5 "Couverture", certains instruments dérivés, bien que répondant à la politique de gestion des risques financiers du Groupe, ne remplissent pas les critères ou n'ont pas été qualifiés d'instruments de couverture pour les besoins de la comptabilité de couverture.

16.1 Dérivés actifs

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Justes valeurs	Montants contractuels	Justes valeurs	Montants contractuels
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	18	383	22	400
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
▶ Dérivés de change	4	61	1	40
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	23	170	66	532
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	91
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à long terme (note 15)	45	614	89	1 063
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
▶ Dérivés de change	-	16	4	33
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	1	3	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	38	1 765	54	1 650
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	143	-	-
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à court terme (note 21)	39	1 927	58	1 683
TOTAL ACTIF	84	2 541	147	2 746

Le Groupe octroie de la trésorerie en garantie du risque de crédit lié à la valeur de marché de ses dérivés. Le montant en dépôt est de 77 millions € au 31 décembre 2016 (2015 : 80 millions €).

16.2 Dérivés passifs

(en millions €)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Justes valeurs	Montants contractuels	Justes valeurs	Montants contractuels
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
▶ Dérivés de change	4	65	10	129
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	94	663	88	517
▶ Dérivés de taux d'intérêt	2	198	5	935
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à long terme (note 26)	100	926	103	1 581
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
▶ Dérivés de change	7	65	-	9
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	1	5	1	6
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	73	1 968	36	1 360
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	199	1	321
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à court terme (note 26)	81	2 237	38	1 696
TOTAL PASSIF	181	3 163	141	3 277

Le Groupe détient de la trésorerie en garantie du risque de crédit lié à la valeur de marché de ses dérivés. Le montant en dépôt est de 7 millions € au 31 décembre 2016 (2015 : 7 millions €).

16.3 Montants contractuels des dérivés

Le Groupe a conclu des dérivés de change dont la maturité est de un à six ans pour un montant nominal total de 958 millions € (2015 : 1 218 millions €). Les nominaux des principales devises achetées à terme contre l'euro sont libellés en USD pour 147 millions € (2015 : 221 millions €), en BRL pour 145 millions € (2015 : 206 millions €), en CNH et CNY pour 365 millions € (2015 : 394 millions €) et en THB pour 220 millions € (2015 : 220 millions €). L'échéance des autres contrats ne dépasse pas une année.

Les montants contractuels des dérivés de change sont ventilés par devise dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2016							31 décembre 2015						
	Devises achetées à terme							Devises achetées à terme						
	EUR	CNY	USD	THB	BRL	Autres	Total	EUR	CNY	USD	THB	BRL	Autres	Total
Devises vendues à terme														
EUR	-	549	382	249	307	1 037	2 524	-	459	466	292	411	639	2 267
CNY	567	-	23	-	-	24	614	493	-	56	-	-	22	571
USD	72	-	-	195	79	38	384	13	43	-	216	40	58	370
JPY	211	10	-	1	-	-	222	262	-	7	1	-	-	270
HUF	120	-	1	-	-	-	121	66	-	-	-	-	-	66
THB	59	-	49	-	-	2	110	56	-	15	-	-	-	71
AUD	90	-	-	1	-	-	91	30	-	-	1	-	-	31
Autres	579	-	105	-	-	23	707	521	-	99	-	2	2	624
TOTAL	1 698	559	560	446	386	1 124	4 773	1 441	502	643	510	453	721	4 270

Les couvertures de change en CNY comprennent des dérivés contractés hors de Chine en CNH.

Les montants contractuels des autres instruments financiers dérivés sont ventilés par devise et par échéance ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2016				31 décembre 2015			
	Moins d'un an	Entre un et trois ans	Plus de trois ans	Total	Moins d'un an	Entre un et trois ans	Plus de trois ans	Total
EUR	100	483	-	583	-	200	899	1 099
INR	24	24	-	48	22	47	-	69
THB	27	26	-	53	25	51	-	76
USD	191	48	-	239	274	229	-	503
Dérivés de taux d'intérêt	342	581	-	923	321	527	899	1 747
EUR	7	-	-	7	5	-	-	5
USD	1	-	-	1	1	-	-	1
Autres monnaies	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dérivés	8	-	-	8	6	-	-	6
TOTAL	350	581	-	931	327	527	899	1 753

À fin décembre 2016, le Groupe détient des contrats de futures à court terme sur le caoutchouc naturel dont la valeur de marché représente un actif de 4 millions d'euros (2015 : actif de 1 million €) qui a été entièrement payé par les appels de marge quotidiens. Le montant contractuel de ces futures est de 15 millions € (2015 : 23 millions €).

NOTE 17 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

La valeur des coentreprises et des entreprises associées mises en équivalence s'élève à 309 millions € (2015 : 309 millions €). Elle comprend essentiellement les participations dans les sociétés suivantes : Allopneus SAS en France, Double Coin Group (Anhui) Warrior Tire Co., Ltd en Chine, E.A. Juffali & Brothers for Tyres en Arabie Saoudite, MC Projects B.V. aux Pays-Bas, Royal Lestari Utama (coentreprise créée en Indonésie en 2015 avec Barito Pacific Group) et le groupe SIPH en France.

Les états financiers des entreprises mises en équivalence comprennent les valeurs suivantes :

(en millions €)	2016	2015
Actifs	1 259	1 173
Passifs	646	542
Ventes nettes	1 374	1 544
Résultat net	(23)	50

NOTE 18 IMPÔTS

18.1 Impôts différés

Les montants d'impôts différés dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Impôts différés actifs	1 191	1 259
Impôts différés passifs	(117)	(118)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	1 074	1 141

Le détail des actifs et passifs d'impôts différés à la fin de l'exercice, indépendamment de toutes compensations des soldes, est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Avantages du personnel	1 084	1 180
Stocks	186	166
Instruments financiers	109	110
Provisions	97	56
Déficits fiscaux reportables	68	55
Crédits d'impôts à récupérer	9	11
Goodwill & Immobilisations incorporelles	26	(38)
Immobilisations corporelles	(631)	(564)
Autres	126	165
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	1 074	1 141

La variation de l'actif net d'impôts différés est la suivante :

(en millions €)	2016	2015
Au 1^{er} janvier	1 141	1 061
Écart de conversion	1	46
Produit/(Charge) d'impôts différés (note 11)	(48)	(42)
Impôts enregistrés dans les autres éléments du résultat global	(17)	82
Variations du périmètre de consolidation	(3)	(5)
Autres variations	-	(1)
AU 31 DÉCEMBRE	1 074	1 141

En 2016, à l'exclusion de l'impact de l'impôt comptabilisé en autres éléments du résultat global et des variations monétaires, la diminution de l'actif net d'impôts différés est essentiellement due à des variations de différences temporelles sur les avantages du personnel.

En 2015, à l'exclusion de l'impact de l'impôt comptabilisé en autres éléments du résultat global et des variations monétaires, la diminution de l'actif net d'impôts différés est essentiellement due à des provisions pour retenues à la source sur des réserves distribuables de filiales.

Les impôts différés enregistrés en autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Engagements postérieurs à l'emploi	566	576
Actifs financiers disponibles à la vente	(24)	(13)
Instruments financiers composés (obligations convertibles)	(13)	(13)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ENREGISTRÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	529	550

Le détail des actifs d'impôts différés non reconnus est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Différences temporelles déductibles	123	119
Déficits fiscaux expirant :		
▶ dans moins d'un an	10	-
▶ dans un à cinq ans	111	80
▶ à plus de cinq ans	57	125
▶ sans échéance	296	240
Déficits fiscaux totaux	474	445
Crédits d'impôts	1	5
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	598	569

18.2 Impôts exigibles

Les montants d'impôts exigibles dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

<i>(en millions €)</i>	2016	2015
Créances sur l'État (note 22)	360	278
Dettes envers l'État (note 30)	(126)	(144)
Total net au 1^{er} janvier	234	134
Charges d'impôt exigible (note 11)	(749)	(664)
Impôts payés sur le résultat	765	754
Écart de conversion et autres	-	10
Variation totale	16	100
Créances sur l'État (note 22)	438	360
Dettes envers l'État (note 30)	(188)	(126)
TOTAL NET AU 31 DÉCEMBRE	250	234

NOTE 19 STOCKS

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Matières premières et autres fournitures	1 227	1 148
Travaux en cours	474	447
Produits finis	2 879	2 787
Valeur brute	4 580	4 382
Provisions pour dépréciation sur matières premières et autres fournitures	(44)	(44)
Provisions pour dépréciation sur travaux en cours	(1)	(1)
Provisions pour dépréciation sur produits finis	(55)	(48)
Provisions pour dépréciation	(100)	(93)
STOCKS NETS	4 480	4 289

La variation des provisions pour dépréciation de stocks est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	2016	2015
Au 1^{er} janvier	(93)	(94)
Écart de conversion et autres	(2)	(1)
Dotations de l'exercice	(42)	(32)
Reprises de l'exercice	37	34
AU 31 DÉCEMBRE	(100)	(93)

NOTE 20 CRÉANCES COMMERCIALES

La valeur comptable des créances commerciales est détaillée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances commerciales brutes	3 156	2 855
Pertes de valeur	(114)	(112)
CRÉANCES COMMERCIALES	3 042	2 743

Toutes les créances commerciales ont des échéances inférieures à douze mois.

Les créances commerciales au 31 décembre 2016 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
Créances commerciales non échues	2 781	(34)	2 747
Échues			
▶ depuis moins de trois mois	241	(3)	238
▶ entre trois et six mois	35	(4)	31
▶ depuis plus de six mois	99	(73)	26
Créances commerciales échues	375	(80)	295
CRÉANCES COMMERCIALES	3 156	(114)	3 042

La variation des pertes de valeur est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	2016	2015
Au 1^{er} janvier	(112)	(121)
Écart de conversion et autres	(4)	1
Dotations de l'exercice	(44)	(29)
Reprises de l'exercice	46	39
Variation du périmètre de consolidation	-	(2)
AU 31 DÉCEMBRE	(114)	(112)

Les reprises de pertes de valeur comprennent des annulations de créances pour 14 millions € (2015 : 29 millions €).

NOTE 21 ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME

La valeur comptable des actifs financiers à court terme est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Prêts et dépôts	102	100
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 26)	492	205
Instruments dérivés (note 16.1)	39	58
ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME	633	363

Les caractéristiques des actifs financiers de gestion de trésorerie, bien qu'ils soient liquides, peu sensibles au risque de taux et au risque de change (principalement placés en euros ou couverts), ne répondent pas strictement à celles de la trésorerie (note 3.21 "Trésorerie et équivalents de trésorerie"). Ils sont comptabilisés au coût amorti (note 3.18 "Actifs financiers non dérivés").

Les prêts et dépôts comprennent des échanges de collatéraux conclus avec des institutions financières pour un montant de 77 millions € (2015 : 80 millions €) qui ne sont pas librement disponibles.

NOTE 22 AUTRES ACTIFS À COURT TERME

Le montant net des autres actifs à court terme est détaillé ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Fournisseurs débiteurs	173	135
État – Impôts exigibles	438	360
Autres créances sur l'État	304	286
Autres	293	237
Pertes de valeur	(6)	(6)
AUTRES ACTIFS À COURT TERME	1 202	1 012

Les autres créances sur l'État concernent essentiellement la TVA.

NOTE 23 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La valeur comptable de la trésorerie est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Banques et liquidités	287	172
Dépôts bancaires à moins de trois mois et autres équivalents de trésorerie (fonds monétaires principalement)	1 209	1 380
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 496	1 552

Le taux d'intérêt effectif moyen des dépôts bancaires à court terme est de 0,38 % en 2016 (2015 : 0,59 %).

La trésorerie et équivalents de trésorerie est essentiellement placée en euros (2016 : 87 % après couverture, 2015 : 88 %).

Les montants moins facilement disponibles pour répondre à des besoins du Groupe sont notamment liés à des règles prudentielles en Irlande, propres aux sociétés d'assurance captives (2016 : 83 millions €, 2015 : 150 millions €).

NOTE 24 CAPITAL SOCIAL ET PRIMES LIÉES AU CAPITAL

(en millions €)	Capital social	Primes liées au capital	Total
Au 1^{er} janvier 2015	371	3 601	3 972
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	2	62	64
Réduction de capital	(10)	(441)	(451)
Autres	1	-	1
Au 31 décembre 2015	364	3 222	3 586
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	3	96	99
Réduction de capital	(7)	(294)	(301)
Autres	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2016	360	3 024	3 384

(en nombre d'actions)	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
Au 1^{er} janvier 2015	185 726 200	-	185 726 200
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	1 137 488	-	1 137 488
Rachat d'actions	-	(4 961 534)	(4 961 534)
Cession d'actions	-	-	-
Réduction de capital	(4 961 534)	4 961 534	-
Autres	28	-	28
Au 31 décembre 2015	181 902 182	-	181 902 182
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	1 503 749	-	1 503 749
Rachat d'actions	-	(3 347 040)	(3 347 040)
Cession d'actions	-	-	-
Réduction de capital	(3 347 040)	3 347 040	-
Autres	7 230	-	7 230
AU 31 DÉCEMBRE 2016	180 066 121	-	180 066 121

La valeur nominale des actions est de 2 € (valeur inchangée par rapport à 2015). Toutes les actions émises sont entièrement libérées et nominatives. Les actions détenues depuis plus de quatre ans bénéficient d'un droit de vote double.

Le dividende payable aux actionnaires en 2016 au titre de l'exercice 2015 était de 2,85 € par action (2015 : 2,50 € par action). Il a été versé intégralement en espèces pour un montant net de 515 millions €.

Le Président de la Gérance recommandera aux actionnaires le paiement d'un dividende de 3,25 € par action en 2017 au titre de l'exercice 2016.

NOTE 25 RÉSERVES

(en millions €)	Écarts de conversion	Actions propres	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 1^{er} janvier 2015	(236)	-	138	5 632	5 534
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(483)	(483)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	-	9	9
Rachat d'actions	-	(451)	-	-	(451)
Annulation d'actions	-	451	-	-	451
Autres	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	-	-	(474)	(474)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 168	1 168
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(317)	(317)
<i>Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	82	82
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	-	(235)	(235)
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	-	(25)	-	(25)
<i>Impact fiscal – actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	-	-	-	-
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – (gains)/pertes enregistrés en résultat</i>	-	-	-	-	-
<i>Variation des écarts de conversion</i>	(72)	-	-	-	(72)
<i>Autres</i>	-	-	7	-	7
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(72)	-	(18)	-	(90)
Résultat global	(72)	-	(18)	933	843
Au 31 décembre 2015	(308)	-	120	6 091	5 903
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(538)	(538)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	-	5	5
Rachat d'actions	-	(301)	-	-	(301)
Annulation d'actions	-	301	-	-	301
Autres	3	-	(1)	5	7
Transactions avec les actionnaires de la Société	3	-	(1)	(528)	(526)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 676	1 676
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(194)	(194)
<i>Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(8)	(8)
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	-	(202)	(202)
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	-	57	-	57
<i>Impact fiscal – actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	-	(9)	-	(9)
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – (gains)/pertes enregistrés en résultat</i>	-	-	-	-	-
<i>Variation des écarts de conversion</i>	314	-	2	-	316
<i>Autres</i>	-	-	3	(3)	-
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	314	-	53	(3)	364
Résultat global	314	-	53	1 471	1 838
AU 31 DÉCEMBRE 2016	9	-	172	7 034	7 215

La composante capitaux propres de l'obligation convertible OCEANE (note 26 "dettes financières") est de 65 millions € (2015 : 65 millions €) nets d'impôts. Elle est comprise dans les autres réserves.

En avril 2015, le Groupe a annoncé un programme de rachat d'actions de 750 millions € s'échelonnant sur une période de 18 à 24 mois. Au cours de l'année 2016, le Groupe a conclu avec un

prestataire de services d'investissement deux conventions qui l'ont engagé à racheter un nombre variable d'actions dans la limite d'un montant total de 300 millions € avant le 15 décembre 2016. Le prix moyen des 3 347 040 actions acquises au cours de l'année 2016 s'élève à 89,63 €. La totalité de ces actions a été annulée au cours de l'année 2016.

NOTE 26 DETTES FINANCIÈRES

La valeur comptable des dettes financières est détaillée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Obligations	1 310	1 940
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	232	300
Dettes liées aux contrats de location-financement	131	101
Instruments dérivés	100	103
Dettes financières à long terme	1 773	2 444
Obligations et billets de trésorerie	903	212
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	320	282
Dettes liées aux contrats de location-financement	16	16
Instruments dérivés	81	38
Dettes financières à court terme	1 320	548
DETTES FINANCIÈRES	3 093	2 992

L'endettement net du Groupe est présenté ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes financières	3 093	2 992
Dérivés actifs (note 16.1)	(84)	(147)
Actifs financiers de garantie d'emprunts (note 32.3.2)	(77)	(80)
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 21)	(492)	(205)
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	(1 496)	(1 552)
ENDETTEMENT NET	944	1 008

La juste valeur des dettes financières à long terme, calculée selon la note 3.6 "Juste valeur des instruments financiers", est présentée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Obligations	1 388	1 894
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	232	320
Dettes liées aux contrats de location-financement	131	101
Instruments dérivés	100	103
JUSTE VALEUR DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	1 851	2 418

La variation des dettes financières et instruments dérivés par type de flux est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Au 1 ^{er} janvier 2016	Flux de trésorerie	Mouvements non-cash		Au 31 décembre 2016
			Conversions	Autres ⁽¹⁾	
Obligations, emprunts et autres	2 240	23	6	(727)	1 542
Dettes liées aux contrats de location-financement	101	(10)	1	39	131
Instruments dérivés	103	(6)	3	-	100
Dettes financières à long terme	2 444	7	10	(688)	1 773
Obligations, emprunts et autres	493	(141)	110	761	1 223
Dettes liées aux contrats de location-financement	16	(3)	-	3	16
Instruments dérivés	39	43	2	(3)	81
Dettes financières à court terme	548	(101)	112	761	1 320
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	2 992	(94)	122	73	3 093
Instruments dérivés actifs	(147)	75	(12)	-	(84)
Impact net dans le tableau des flux de trésorerie consolidés		(19)			

(1) Dont l'essentiel concerne (i) des reclassements entre long terme et court terme de dettes liées à des obligations et (ii) des nouveaux contrats de location-financement.

26.1 Obligations et billets de trésorerie

Les obligations et billets de trésorerie ont les caractéristiques mentionnées dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Court terme	Long terme	Court terme	Long terme
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 302 millions € (2015 : 209 millions €)				
▶ émises en septembre 2015 et septembre 2016 avec une échéance en septembre 2045				
▶ taux d'intérêt nominal de 3,25 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 3,02 %	-	316	-	206
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 300 millions €				
▶ émises en mai 2015 avec une échéance en mai 2027				
▶ taux d'intérêt nominal de 1,75 % (1,68 % après couverture)				
▶ taux d'intérêt effectif de 1,86 % (1,80 % après couverture)	-	297	-	296
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 300 millions €				
▶ émises en mai 2015 avec une échéance en mai 2022				
▶ taux d'intérêt nominal de 1,125 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 1,17 %	-	299	-	299
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 383 millions € (2015 : 400 millions €)				
▶ émises en juin 2012 avec une échéance en juin 2019				
▶ taux d'intérêt nominal de 2,75 % (1,10 % après couverture)				
▶ couverture par des contrats de swap de taux d'intérêt de 383 millions € (2015 : 400 millions €) avec échéance en juin 2019 (couverture de juste valeur) (note 16)	-	398	-	419
Composante dette des obligations convertibles (Océanes) émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ montant net encaissé de 694 millions €				
▶ rendement annuel brut de 3,07 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 4,76 %				
▶ taux de conversion et/ou d'échange d'une obligation pour 1,036 action				
▶ émise en mars 2007 avec une échéance en janvier 2017				
▶ montant remboursable à l'échéance : 753 millions €	753	-	-	720
Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ valeur nominale en équivalents € : 74 millions €, 23 millions de livres sterling et 53 millions de dollars US (2015 : 212 millions €)				
▶ taux d'intérêt effectif de 0,25 % au 31 décembre 2016	150	-	212	-
TOTAL	903	1 310	212	1 940

Au 31 décembre 2016, le taux d'intérêt nominal moyen pondéré pour les obligations et billets de trésorerie est de 2,72 % (2,38 % après couverture).

26.2 Emprunts auprès des établissements financiers et autres

Les emprunts auprès des établissements financiers et autres comprennent essentiellement des montants tirés sur des lignes de crédit, des emprunts garantis par des créances commerciales comme mentionné à la note 32.3.3 "Créances commerciales" et des passifs résultant de l'octroi d'options de vente aux actionnaires minoritaires des filiales.

Au 31 décembre 2016, les emprunts auprès des établissements financiers et autres ont les caractéristiques mentionnées ci-dessous (avant couverture) :

(en millions €)	EUR	THB	BRL	Autres	Total
Taux fixes	-	-	92	-	92
Taux variables	261	98	-	101	460
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET AUTRES	261	98	92	101	552
Taux d'intérêt effectif moyen payé en 2016	0,62 %	1,41 %	8,13 %	9,14 %	4,26 %

Les échéances contractuelles de modification de taux d'intérêt de ces emprunts sont généralement inférieures à six mois.

NOTE 27 PROVISIONS POUR AVANTAGES DU PERSONNEL

Selon les lois et réglementations applicables dans chaque pays, ainsi qu'en application de sa politique de responsabilité sociale, le Groupe participe à des régimes de retraite, de prévoyance, de couverture des frais médicaux et d'indemnités de fin de carrière, dont les prestations versées dépendent de différents facteurs tels que l'ancienneté, les salaires, des fonds accumulés chez les gestionnaires indépendants ou les cotisations versées à des assureurs.

Ces régimes peuvent être à prestations définies ou à cotisations définies. Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués avec l'assistance d'actuaire indépendants selon la méthode des Unités de Crédit Projetées. Pour les régimes à cotisations définies, les engagements correspondent aux cotisations dues.

À partir de 2003, le Groupe a commencé à fermer ses régimes à prestations définies aux nouveaux entrants et, dans certains cas, à l'acquisition de droits futurs, l'objectif étant de réduire les risques pesant sur l'état de la situation financière consolidée. Des régimes à cotisations définies ont été ouverts ou améliorés en contrepartie.

En 2005, le Groupe s'est doté d'une instance de gouvernance, le Comité des avantages sociaux, chargé du suivi des avantages accordés au personnel. Son rôle consiste à définir les politiques mises en œuvre par le Groupe en termes de prestations sociales et à s'assurer également de la conformité des régimes proposés localement avec lesdites politiques (validation des changements, introduction de nouveaux avantages, etc.). Il évalue en parallèle le rendement des actifs ainsi que les indices de référence, les politiques d'atténuation des risques mises en place par les comités à l'échelon local ou les administrateurs et propose un plan d'audit. Le Comité est épaulé dans sa mission par deux équipes, l'Équipe chargée des politiques en matière d'avantages sociaux, composée de membres des départements Comptabilité, Finance et Ressources humaines et l'Équipe chargée du suivi des actifs de financement des engagements, qui se compose des présidents des comités d'investissement ou des directeurs des investissements des principaux plans de retraite financés et d'experts Groupe. Cette organisation est reproduite à l'identique dans les pays où le Groupe supporte des engagements importants.

27.1 Régimes à prestations définies

Ces régimes sont des plans de retraite et des plans de couverture de frais médicaux postérieurs à l'emploi, dont la majorité est maintenant fermée aux nouveaux entrants, voire à l'acquisition de droits futurs, ainsi que quelques plans d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

En Europe, les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant l'outil de l'actuaire du Groupe. Ils sont basés sur le taux de rendement attendu d'obligations d'entreprises de première catégorie et ont la même maturité que les engagements correspondants. Aux États-Unis, le taux d'actualisation est déterminé sur la base de la courbe des taux de l'actuaire local (*AA only Bond*). Au Canada, le taux d'actualisation est basé sur la courbe des taux en utilisant les taux d'obligations d'entreprises canadiennes notées Aa de l'Institut des Actuaire Canadiens. Pour les pays dans lesquels plusieurs régimes sont en vigueur (mais dont seul un régime est significatif), le taux d'actualisation déterminé pour le plan principal est utilisé pour tous les régimes. Pour les pays dans lesquels plusieurs régimes de même importance mais avec des durées très différentes sont en vigueur, deux taux d'actualisation différents sont utilisés.

Les hypothèses relatives à l'inflation sont déterminées en utilisant différentes méthodes. Pour la zone Euro, l'outil de l'actuaire du Groupe est utilisé en référence à plusieurs sources d'information telles que les taux d'inflation cibles publiés par les Banques Centrales, les prévisions du Consensus Economics et les courbes de swaps d'inflation. Au Royaume-Uni, le taux d'inflation implicite du marché est également pris en compte (correspondant à l'écart de taux entre les obligations d'État non indexées et celles indexées sur l'inflation, déduction faite d'une marge). Aux États-Unis et au Canada, la revalorisation de certaines pensions en fonction de l'évolution du coût de la vie est basée sur des moyennes historiques, les objectifs des banques centrales ainsi que l'inflation implicite (correspondant à l'écart de taux entre les obligations indexées sur l'inflation et celles non-indexées).

Les hypothèses relatives aux augmentations de salaires correspondent soit à l'inflation (indice des prix de détail (RPI) ou indice des prix à la consommation (CPI)) plus une marge, soit à des valeurs absolues et tiennent compte de la moyenne des hausses de salaires annuelles attendues à long terme ainsi que des effets liés aux promotions. Dans certains cas, des hypothèses par catégorie de personnel peuvent être utilisées.

Les tables de mortalité utilisées pour les régimes de retraite financés au travers de compagnies d'assurance sont les tables de mortalité de ces compagnies. Pour les autres principaux régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi, les tables de mortalité utilisées sont les suivantes : (i) États-Unis : *RP-2014 Aggregate table using scale MP-2015* ; (ii) Canada : 95 % de la table *CPM 2014 Private – Scale B* ; (iii) Royaume-Uni : table générationnelle *SAPS S2PA CMI 2013* ajustée avec un plancher à 1,25 % et (iv) Allemagne : *Heubeck RT 2005 G*.

	31 décembre 2016				31 décembre 2015			
	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Allemagne	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Allemagne
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans à la fin de l'exercice	19,4	22,0	22,1	18,8	19,8	22,0	22,0	18,8
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	20,7	22,9	23,1	20,7	21,2	22,8	23,0	20,7
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans à la fin de l'exercice	21,4	24,5	24,8	22,8	21,8	24,4	24,7	22,8
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	22,7	25,2	26,1	24,8	23,3	25,1	26,0	24,8

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des principaux régimes à prestations définies :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	8 203	-	8 203	7 919
Juste valeur des actifs des régimes	(6 520)	-	(6 520)	(6 448)
Déficit/(excédent) de couverture des engagements	1 683	-	1 683	1 471
Valeur actualisée des obligations non financées	1 013	2 021	3 034	3 204
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	46	-	46	213
ENGAGEMENTS NETS TOTAUX DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	2 742	2 021	4 763	4 888
Reflétés au bilan consolidé du Groupe comme suit :				
▶ À l'actif dans les Actifs financiers et autres actifs à long terme (note 15)			-	-
▶ Au passif dans les Provisions pour avantages du personnel			4 763	4 888
ENGAGEMENTS NETS	2 742	2 021	4 763	4 888

Au 31 décembre 2016, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 4 450 millions € pour les salariés en activité, à 1 263 millions € pour les bénéficiaires de droits acquis différés et à 5 524 millions € pour les retraités (2015 : respectivement 4 618 millions €, 1 097 millions € et 5 408 millions €).

Au 31 décembre 2016, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 8 772 millions € pour les droits acquis et à 2 465 millions € pour les droits non acquis (2015 : respectivement 8 461 millions € et 2 662 millions €).

Les gains et pertes actuariels sur les plans d'avantages postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en autres éléments du résultat global durant la période où ils apparaissent.

Le Groupe n'enregistre dans l'état de la situation financière consolidée aucun actif qui excéderait la valeur actualisée des avantages économiques disponibles sous forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures versées au régime. Lorsqu'un régime à prestations définies est soumis à une exigence de financement minimal, le Groupe enregistre immédiatement un passif pour tout excédent résultant du versement des contributions liées à l'exigence de financement minimal qui ne serait pas totalement récupérable au travers des avantages économiques disponibles pour le Groupe.

Les réductions d'actifs ou les augmentations de passifs résultant de l'application des règles de plafonnement des actifs sont comptabilisées en autres éléments du résultat global.

La variation de l'engagement net inscrit dans l'état de la situation financière consolidée au titre des régimes à prestations définies est présentée ci-dessous :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2016	2015
Au 1^{er} janvier	2 617	2 271	4 888	4 612
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(74)	-	(74)	(240)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(32)	(124)	(156)	(155)
Autres mouvements	8	(63)	(55)	(53)
Éléments reconnus en résultat opérationnel				
Coûts des services rendus	68	59	127	137
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	-	-	(5)
Coût des services passés résultant des modifications de régimes	2	(264)	(262)	-
Effet des réductions ou liquidations de régimes	(20)	1	(19)	2
Effet des réductions de régimes enregistrés dans les opérations de réorganisations et d'adaptation des activités	(5)	(14)	(19)	(5)
Autres éléments	(1)	-	(1)	-
Éléments reconnus hors du résultat opérationnel				
Intérêt net sur les avantages du personnel	72	67	139	141
Éléments reconnus en autres éléments du résultat global				
Écarts de conversion	(47)	48	1	137
Pertes ou (gains) actuariels	337	40	377	118
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(183)	-	(183)	199
AU 31 DÉCEMBRE	2 742	2 021	4 763	4 888

Les gains ou pertes actuariels mentionnés dans l'état du résultat global et comptabilisés en capitaux propres peuvent être détaillés comme suit :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2016	2015
Au 1^{er} janvier	1 907	461	2 368	2 051
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses démographiques :				
▶ Liés au changement d'hypothèses	(58)	(15)	(73)	250
▶ Liés à l'expérience	(38)	(13)	(51)	(121)
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses financières :				
▶ Liés au changement d'hypothèses	749	70	819	(139)
▶ Liés à l'expérience	(315)	(2)	(317)	128
Actifs non reconnus au titre des règles du plafonnement des actifs	(183)	-	(183)	199
Variation du périmètre de consolidation	(14)	-	(14)	-
AU 31 DÉCEMBRE	2 048	501	2 549	2 368
<i>Dont gains ou (pertes) actuariels</i>	<i>2 002</i>	<i>501</i>	<i>2 503</i>	<i>2 138</i>
<i>Dont effet de la règle du plafonnement des actifs</i>	<i>46</i>	<i>-</i>	<i>46</i>	<i>230</i>

En 2016, le montant net comptabilisé au compte de résultat représente un produit de 35 millions € (2015 : charge de 270 millions €), se décomposant comme suit :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	Exercice 2016	Exercice 2015
Coût des services rendus au cours de l'exercice	68	59	127	137
Intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	72	67	139	141
(Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	-	-	(5)
Coût des services passés reconnus dans l'année :				
▶ Lié à l'introduction ou la modification des régimes à prestations définies	2	(264)	(262)	-
▶ Lié à une réduction des régimes à prestations définies	-	-	-	2
Effet de toute liquidation des régimes à prestations définies	(20)	1	(19)	-
Autres éléments	(1)	-	(1)	-
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour réorganisations et adaptation des activités	(5)	(14)	(19)	(5)
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	116	(151)	(35)	270

Les charges annuelles sont déterminées avec l'assistance d'actuaire externes et indépendants, au début de l'exercice, de la manière suivante :

- ▶ charge correspondant à l'acquisition d'une année de droits supplémentaires ("coût des services rendus au cours de l'exercice") ;
- ▶ charge/produit correspondant à la "désactualisation" annuelle ("intérêt net") ;
- ▶ charge ou produit correspondant à la comptabilisation annuelle des écarts actuariels sur les autres plans d'avantages à long terme ("écarts actuariels reconnus dans l'année") ;
- ▶ charge ou produit éventuel correspondant aux modifications ou mises en place de régimes ("coût des services passés reconnus dans l'année") ;
- ▶ charge ou produit éventuel correspondant aux réductions de régimes ("coût des services passés reconnus dans l'année") ;
- ▶ charge ou produit lié à la liquidation des régimes ("coût des services passés reconnus dans l'année").

/ 27.1.1 Plans de retraite

Le Groupe offre à ses salariés différents plans de retraite dont les caractéristiques varient selon les lois et réglementations applicables dans chaque pays et suivant les pratiques conventionnelles propres à chaque filiale.

Dans le cadre des régimes à prestations définies, le Groupe garantit le niveau futur des prestations telles que définies dans le règlement du régime. L'évaluation de ces régimes à prestations définies fait appel aux techniques actuarielles et est réalisée avec l'assistance d'actuaire indépendants. Les régimes à prestations définies peuvent être financés par des versements à des fonds externes ou des assureurs spécialisés dans la gestion d'actifs. Lorsqu'ils ne sont pas financés, notamment pour les régimes de retraite en Allemagne, un passif est constitué dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe. Les principaux pays où le Groupe a mis en place des régimes de retraite sont :

États-Unis

Aux États-Unis, le plan de retraite à prestations définies est le "Michelin Retirement Plan (MRP)". Les dispositions concernant la principale population fait l'objet d'une description ci-après.

Le MRP a été fermé aux nouveaux entrants à compter du 1^{er} janvier 2004. Depuis cette date, ceux-ci sont affiliés à un régime à cotisations définies.

Les bénéficiaires ayant choisi de sortir du régime à partir du 1^{er} juillet 2004 ou du 1^{er} juillet 2007 ont la possibilité de débloquer les droits acquis sous forme de rente viagère ou de capital au moment de leur départ en retraite. Ils ont par la suite été affiliés à un régime à cotisations définies.

Pour ceux n'ayant pas fait ce choix au 1^{er} juillet 2007, les droits acquis ont été gelés conformément aux dispositions du plan à compter du 31 décembre 2016. Ces participants seront alors affiliés à un régime à cotisations définies. Seule une sortie en rente sera autorisée dans ce cas.

L'âge normal de départ en retraite est fixé à 65 ans. Les salariés âgés de 55 ans et ayant accompli au moins 10 années de service pourront toutefois faire valoir leurs droits à la retraite en vertu des dispositions en matière de retraite anticipée.

En cas de départ anticipé à la retraite, le montant de la pension subit une décote. Les salariés âgés de 55 ans et justifiant de 30 années de service peuvent néanmoins bénéficier d'un mécanisme transitoire visant à compléter leurs revenus jusqu'à la date de liquidation de leur pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse.

Le plan prévoit le versement d'une rente mensuelle garantie calculée selon une formule définie (avec un taux d'acquisition des droits inférieur sur la tranche correspondant aux salaires de référence de la sécurité sociale) prenant en compte le nombre d'années d'affiliation ainsi que l'ensemble des revenus ouvrant droit à pension.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de réversion au conjoint survivant et d'une pension d'orphelin au décès de l'assuré, ainsi que d'une rente d'invalidité.

Pour les salariés embauchés avant le 1^{er} janvier 1991, une clause d'indexation est applicable aux prestations pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

Canada

Au Canada, le principal plan de retraite à prestations définies est le "Michelin Retirement Plan (MRP)". D'autres plans à prestations définies, moins importants et fermés aux nouveaux entrants sont évalués mais ne font pas l'objet d'une description détaillée.

Le "Michelin Retirement Plan (MRP)" est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1^{er} janvier 2005. Depuis cette date, ceux-ci sont affiliés à un plan à cotisations définies. Les droits acquis par la majorité des participants ont été gelés conformément aux dispositions du plan depuis le 31 décembre 2015. Tous les salariés sont affiliés à un plan de cotisations définies.

L'âge normal de départ en retraite est fixé à 65 ans. Toutefois, les salariés âgés de 55 ans ou ayant accompli au moins 30 années de service ont la possibilité de faire valoir leurs droits à la retraite en vertu des dispositions en matière de retraite anticipée.

En cas de départ anticipé à la retraite, le montant de la pension subit une décote. Les salariés justifiant de 30 années de service bénéficient d'un mécanisme transitoire destiné à compenser en partie le manque à gagner dû à leur départ anticipé.

Le plan prévoit le versement d'une rente mensuelle garantie calculée selon une formule définie prenant en compte le nombre d'années d'affiliation ainsi que l'intégralité des salaires ouvrant droit à pension.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de réversion au conjoint survivant et d'une pension à un bénéficiaire au décès de l'assuré, ainsi que d'une rente d'invalidité.

Une clause d'indexation est applicable aux prestations, basée sur l'augmentation de l'indice des prix à la consommation moins une décote.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les salariés bénéficient du régime de retraite à prestations définies "Michelin Pension and Life Assurance Plan".

Le plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 31 mars 2005. Il a été fermé à l'acquisition de droits futurs depuis le 1^{er} janvier 2009 et il est remplacé par un plan à cotisations définies.

Les droits acquis jusqu'au 31 décembre 2008 sont gelés mais le montant de la pension de retraite reste indexé sur la rémunération moyenne en fin de carrière.

L'âge normal de départ en retraite est fixé à 65 ans. Les salariés âgés de 55 ans ont cependant la possibilité de faire valoir leurs droits à la retraite en vertu des dispositions en matière de retraite anticipée, sous réserve de l'accord de l'entreprise. En cas de départ anticipé, le montant des droits acquis est revu à la baisse en application d'un facteur de réduction actuarielle.

Le montant de la pension versée annuellement dépend des rémunérations ouvrant droit à pension. La majorité des salariés optent pour une sortie en capital dans la limite du montant maximum autorisé par la législation fiscale.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de réversion au conjoint survivant, ainsi que d'une rente d'invalidité.

Le montant de la pension est indexé sur le taux d'inflation plafonné.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

Allemagne

Le principal régime de retraite à prestations définies en vigueur en Allemagne est le "Versorgungsordnung 1979 (VO 1979)" de MRW (Michelin Reifenwerke AG).

Depuis le 1^{er} janvier 2000, ce plan est fermé aux nouveaux entrants qui sont affiliés à l'un des régimes à cotisations définies proposés par l'entreprise.

L'âge normal de départ à la retraite est fixé à 65 ans.

Une rente viagère mensuelle, calculée sur la base de la rémunération ouvrant droit à pension, est servie jusqu'au décès du bénéficiaire.

Un taux forfaitaire s'applique à la tranche excédant le plafond de la sécurité sociale et un taux additionnel, déterminé en fonction de l'ancienneté, est appliqué à l'ensemble des rémunérations ouvrant droit à pension.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de réversion au conjoint survivant et d'une pension d'orphelin ainsi que d'une pension d'invalidité.

La législation en vigueur prévoit une revalorisation triennale du montant de la pension en fonction de l'inflation, à concurrence de la progression moyenne des rémunérations.

France

Le principal régime de retraite à prestations définies en vigueur en France est le "Régime de retraite supplémentaire MFPM".

Les salariés doivent justifier d'une ancienneté de 10 ans et faire partie de l'effectif de l'entreprise au moment de leur départ en retraite pour bénéficier du régime.

Le plan a été mis en place en 1996 afin de garantir un complément de retraite à l'ensemble des salariés dans l'hypothèse d'un taux de remplacement servi au titre des régimes obligatoires inférieur à 55 %. En deçà de ce seuil, une prestation complémentaire, calculée sur la base des rémunérations ouvrant droit à pension et de l'ancienneté, est versée aux bénéficiaires (plan additionnel plafonné).

Le cumul des prestations versées par le régime de retraite obligatoire et le régime supplémentaire ne peut excéder 55 % du salaire ouvrant droit à pension. La fermeture du plan aux nouveaux entrants n'étant pas possible, le seuil de 55 % est progressivement abaissé depuis le 1^{er} janvier 2013 jusqu'à zéro en 2046. En contrepartie, les salariés participent obligatoirement à un plan à cotisations définies (Article 83) et peuvent également participer volontairement à un autre plan à cotisations définies (PERCO).

Est également prévu le versement d'une pension de réversion au conjoint survivant ainsi que d'une pension d'invalidité.

Le régime est couvert pour les retraités par deux compagnies d'assurance.

Des ajustements ou revalorisations du montant de la rente sont possibles mais pas automatiques et dépendent du niveau des réserves disponibles.

Évolution de la situation financière des plans de retraite à prestations définies :

(en millions €)	2016				2015			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	4 274	4 543	35	8 852	4 130	4 265	45	8 440
Écart de conversion	216	(413)	7	(190)	250	178	(6)	422
Variation du périmètre de consolidation	-	8	-	8	5	(7)	(2)	(4)
Coût des services rendus au cours de l'exercice	23	44	1	68	36	32	2	70
Charge d'intérêts sur l'obligation	176	128	3	307	172	140	3	315
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
▶ Coûts des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	2	-	-	2	-	-	-	-
▶ Coûts des services passés liés à une réduction des régimes	-	(5)	-	(5)	1	(3)	-	(2)
▶ (Gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	(20)	-	(20)	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(264)	(181)	(4)	(449)	(264)	(177)	(3)	(444)
Autres éléments	-	(1)	3	2	-	-	-	-
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	22	612	7	641	(56)	115	(4)	55
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	4 449	4 715	52	9 216	4 274	4 543	35	8 852
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	3 813	2 610	25	6 448	3 731	2 383	28	6 142
Écart de conversion	198	(340)	8	(134)	205	140	(6)	339
Variation du périmètre de consolidation	-	(1)	-	(1)	-	(4)	-	(4)
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	156	85	3	244	153	91	3	247
Cotisations versées aux fonds	2	71	1	74	32	208	1	241
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	-	-	-	-	-	(5)	-	(5)
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	(263)	(151)	(2)	(416)	(263)	(147)	(1)	(411)
Autres éléments	(2)	-	3	1	-	-	-	-
Rendement réel des actifs des régimes hors produits d'intérêts	70	235	(1)	304	(45)	(56)	-	(101)
Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice	3 974	2 509	37	6 520	3 813	2 610	25	6 448
Déficit/excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice	475	2 206	15	2 696	461	1 933	10	2 404
Éléments différés en début d'exercice	(210)	-	(3)	(213)	(28)	-	-	(28)
Écart de conversion	(9)	-	-	(9)	13	-	1	14
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	173	-	3	176	(195)	-	(4)	(199)
Éléments différés en fin d'exercice	(46)	-	-	(46)	(210)	-	(3)	(213)
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	521	2 206	15	2 742	671	1 933	13	2 617

France

En 2016, le Groupe a mis en œuvre la réorganisation de son département d'ingénierie "Procédé" et a mis fin aux activités de rechapage d'un site clermontois. Ces deux opérations ont généré une réduction du régime de retraite pour un montant de 5 millions € enregistré en produits opérationnels hors activités courantes. Dans le même temps, une dotation aux provisions pour réorganisations et adaptation des activités a été enregistrée, pour un montant identique, sur le même poste du compte de résultat consolidé.

Espagne

Le régime de pension espagnol "Regimen de Prevision" a été totalement externalisé chez un assureur. Le Groupe n'a plus aucune obligation envers les membres de ce régime. La liquidation totale du régime a généré un produit de 20 millions € enregistrés en produits opérationnels hors activités courantes.

S'agissant des plans de retraite en vigueur au Canada, le Groupe ne peut prétendre à aucun remboursement en cas d'excédents des régimes. Les avantages économiques disponibles correspondent à la valeur actualisée du coût des services futurs. Ces plans de retraite sont soumis à une exigence de financement minimal. L'excédent constaté en actif correspond à la somme des :

- ▶ montants payés d'avance ayant pour effet de réduire l'exigence future de financement minimal ; et
- ▶ coûts estimés des services futurs pour chaque période, déduction faite des contributions liées à l'exigence de financement minimal au titre des services futurs.

Tout excédent par rapport à cette limite est immédiatement comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En 2016, le montant comptabilisé résultant de l'application de la règle de plafonnement des actifs s'est élevé à - 183 millions € (2015 : 199 millions €).

En 2016, l'augmentation de la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies s'est élevée à 364 millions €. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions €)	2016	2015
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	190	(422)
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	(641)	(55)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	74	59
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	23	2
Variations du périmètre de consolidation	(8)	4
Autres éléments	(2)	-

La juste valeur des actifs des régimes s'établit au 31 décembre 2016 à 6 520 millions €, en hausse de 72 millions € par rapport au 31 décembre 2015. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions €)	2016	2015
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(134)	338
Écart entre les contributions versées aux fonds et les prestations payées par ces derniers	(342)	(175)
Rendement réel des actifs des régimes	548	147
Variations du périmètre de consolidation	(1)	(4)
Autres éléments	1	-

La valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies, la juste valeur des actifs des régimes, l'excédent ou le déficit des régimes et les ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit pour l'exercice 2016 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions €)	2016	2015	2014	2013	2012
Valeur actualisée de l'obligation	(9 216)	(8 852)	(8 440)	(7 079)	(7 563)
Juste valeur des actifs	6 520	6 448	6 142	5 182	5 195
EXCÉDENT/(DÉFICIT)	(2 696)	(2 404)	(2 298)	(1 897)	(2 368)
Ajustements liés à l'expérience :					
▶ sur les passifs des régimes	38	75	32	(43)	(60)
▶ sur les actifs des régimes	315	(107)	538	166	227

Les écarts liés à l'expérience en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation et de la juste valeur des actifs des régimes sont présentés ci-dessous :

	2016	2015	2014	2013	2012
Ajustements liés à l'expérience :					
▶ sur les passifs des régimes en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation	- 0,41 %	- 0,85 %	- 0,38 %	0,61 %	0,79 %
▶ sur les actifs des régimes en pourcentage de la juste valeur des actifs	4,83 %	- 1,66 %	8,76 %	3,20 %	4,37 %

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements relatifs aux plans de retraite, sont les suivantes :

	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	4,02 %	2,30 %	11,10 %	4,23 %	3,08 %	12,65 %
Taux d'inflation	2,37 %	2,78 %	5,00 %	2,38 %	2,54 %	5,00 %
Taux de croissance salariale	2,85 %	2,69 %	6,00 %	2,84 %	2,49 %	6,00 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	12,0	16,5	11,3	12,3	15,1	10,5

Les taux d'actualisation, de croissance salariale et d'inflation figurent parmi les hypothèses financières majeures utilisées dans l'évaluation de l'obligation d'un plan à prestations définies et peuvent avoir un impact significatif sur les montants évalués.

Tous les actuaires donnent pour chaque plan des sensibilités sur l'obligation (DBO) et le coût des services dus aux variations des principales hypothèses. Les sensibilités des DBO et des Coûts (dont la signification dans ce cas précis est la somme coût des services

et la charge d'intérêt sur l'obligation) sont les variations moyennes pondérées respectivement de la DBO et du Coût quand une de ces hypothèses varie.

Pour la sensibilité de la juste valeur des actifs liée aux mouvements de taux d'intérêt, on considère que l'ensemble de la courbe des taux varie à la hausse ou à la baisse de 0,5 point et qu'uniquement les valeurs des obligations sont impactées, tous les autres actifs gardant leur valeur. La sensibilité indiquée correspond au changement de la valeur totale du portefeuille dû aux changements des taux d'intérêts.

Une variation de 0,5 point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2016, toute chose étant égale par ailleurs, aurait les effets suivants :

	Une augmentation de 0,5 point	Une diminution de 0,5 point
Taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	- 6,70 %	7,54 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	5,93 %	- 7,15 %
Taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	5,12 %	- 5,03 %
Taux d'inflation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	5,03 %	- 5,03 %
Taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	1,41 %	- 1,19 %
Taux de croissance salariale sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	2,39 %	- 2,12 %
Taux d'intérêt sur la juste valeur des actifs	- 4,82 %	5,40 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat ainsi que le rendement réel des actifs sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2016				Exercice 2015			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	23	44	1	68	36	35	2	73
Charge d'intérêts sur l'obligation	176	128	3	307	172	140	3	315
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	(147)	(85)	(3)	(235)	(153)	(91)	(3)	(247)
(Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services passés reconnus dans l'année :								
▶ Lié à l'introduction ou la modification des régimes	2	-	-	2	-	-	-	-
▶ Lié à une réduction des régimes	-	-	-	-	1	-	-	1
Effet de toute liquidation des régimes	-	(20)	-	(20)	-	-	-	-
Autres éléments	-	(1)	-	(1)	-	-	-	-
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour réorganisations et adaptation des activités	-	(5)	-	(5)	-	(3)	-	(3)
COÛT DES RÉGIMES DE RETRAITE	54	61	1	116	56	81	2	139
Rendement réel des actifs des régimes	226	320	2	548	109	36	2	147

L'allocation des actifs des plans de retraite totalement ou partiellement financés est la suivante :

	31 décembre 2016					31 décembre 2015				
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total
Titres cotés										
Actions locales	3,5 %	11,0 %	3,0 %	0,0 %	6,4 %	3,5 %	13,1 %	3,4 %	0,0 %	7,3 %
Actions étrangères et monde	8,9 %	10,0 %	18,7 %	0,0 %	12,5 %	7,8 %	10,6 %	14,3 %	0,0 %	11,1 %
Investissements alternatifs	5,2 %	10,3 %	19,6 %	0,0 %	12,3 %	8,3 %	9,3 %	24,8 %	0,0 %	14,6 %
Immobilier	0,0 %	0,0 %	7,2 %	0,0 %	2,5 %	0,0 %	0,0 %	7,6 %	0,0 %	2,8 %
Obligations indexées sur l'inflation	0,1 %	0,1 %	10,8 %	14,0 %	4,4 %	0,2 %	0,2 %	8,2 %	8,4 %	3,4 %
Obligations d'état et agences gouvernementales	21,3 %	8,9 %	6,3 %	0,2 %	9,9 %	20,5 %	7,3 %	3,0 %	1,6 %	7,8 %
Obligations d'entreprise	11,6 %	26,5 %	6,6 %	0,0 %	15,8 %	11,8 %	25,3 %	8,5 %	0,0 %	15,8 %
Autres obligations, actifs crédit diversifiés et obligations pays émergents	35,9 %	20,2 %	18,8 %	0,0 %	21,8 %	33,8 %	20,7 %	21,5 %	0,0 %	22,6 %
Liquidités	2,6 %	2,7 %	3,5 %	0,8 %	2,9 %	1,6 %	3,1 %	5,1 %	0,7 %	3,5 %
Total des titres cotés	89,2 %	89,7 %	94,5 %	15,0 %	88,5 %	87,5 %	89,6 %	96,4 %	10,7 %	88,9 %
Titres non cotés										
Fonds gérés par des compagnies d'assurances	0,0 %	0,0 %	0,0 %	85,0 %	3,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	89,3 %	3,2 %
Placements privés ⁽¹⁾	4,0 %	2,9 %	5,5 %	0,0 %	3,9 %	4,8 %	3,6 %	3,6 %	0,0 %	3,7 %
Immobilier	6,8 %	7,4 %	0,0 %	0,0 %	4,4 %	7,7 %	6,8 %	0,0 %	0,0 %	4,2 %
Total des titres non cotés	10,8 %	10,3 %	5,5 %	85,0 %	11,5 %	12,5 %	10,4 %	3,6 %	89,3 %	11,1 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Duration en années du portefeuille obligataire, en excluant les liquidités	17,6	16,4	30,2	N/A	20,7	18,9	17,9	18,3	N/A	18,3

(1) Capital-risque et dette privée.

Dans les allocations ci-dessus, les actifs de la rubrique "Titres cotés" sont des actifs pour lesquels une valeur de marché est régulièrement obtenue et à laquelle ces actifs peuvent être cédés et ceux sous "Titres non cotés" sont les actifs gérés par des compagnies d'assurance et des actifs moins liquides qui pourraient être cédés à une valeur réduite.

Un groupe d'experts internes, composé des présidents ou directeurs des investissements des principaux comités d'investissement et d'experts du Groupe, a publié des recommandations pour les comités d'investissement locaux, présentant les meilleures pratiques en matière d'investissement. Il y est entre autres précisé de ne pas réaliser de placements directs dans les titres du Groupe et de ne pas investir dans des biens immobiliers utilisés par le Groupe. Les gestionnaires de fonds ne sont pas soumis à de telles restrictions. Le Groupe n'a pas de montants significatifs investis dans ses propres titres. Michelin n'occupe ou n'utilise aucun bien immobilier inclus dans les différents portefeuilles. En ce qui concerne les fonds généraux investis auprès de compagnies d'assurance ainsi que dans des investissements alternatifs, le Groupe ne dispose pas de tous les éléments d'information sur les investissements sous-jacents.

Les placements alternatifs se composent de *hedge funds* et de fonds de *hedge funds*. Au Royaume-Uni, il existe également des fonds de croissance diversifiés qui permettent aux gestionnaires d'arbitrer entre les principales classes d'actifs en fonction des conditions du marché. Ce type de placement vise à offrir un rendement similaire à celui des actions mais avec une moindre volatilité.

Les autres instruments à revenu fixe comprennent des obligations de pays émergents, des fonds communs de placement, des portefeuilles d'adéquation actifs/passifs dont les gestionnaires investissent aussi bien en obligations d'état, d'entreprises ou dans des dérivés ainsi que, pour le Royaume-Uni, des fonds multi-supports obligataires et assimilés qui permettent aux gestionnaires d'arbitrer entre les principaux produits de crédit en fonction des conditions de marché. Ce type de placement vise à offrir un rendement similaire à celui des obligations d'entreprises mais avec une moindre volatilité, compte tenu du profil de diversification (titres adossés à des créances, prêts, obligations à rendement élevé, mais aussi liquidités, obligations d'entreprise et obligations d'État).

En ce qui concerne les placements immobiliers au Royaume-Uni, le Groupe a opté pour un fonds immobilier à indexation limitée (*Limited Index Price*) composé de baux à long terme et supposé couvrir le risque lié à l'inflation.

Dans la plupart des pays, les actifs sont donnés en gestion à des organismes indépendants, conformément aux législations locales en matière d'assurance vieillesse. Les statuts ainsi que les dispositions législatives imposent à ces organismes d'agir dans le meilleur intérêt du fonds et de l'ensemble des principales parties prenantes, c'est-à-dire les bénéficiaires actuels et futurs ainsi que les employeurs.

L'allocation des actifs au sein de chaque plan de retraite est déterminée périodiquement, généralement tous les trois à cinq ans, par un organisme indépendant de l'employeur tenant un rôle fiduciaire (*Investment Board, Board of Trustees*) sur recommandation de conseillers indépendants (actuaire, consultants, banques ou sociétés d'investissement). Ces allocations d'actifs tiennent compte de la structure des passifs sociaux et de leur durée. En cas de forte hausse du niveau de financement, un examen de l'allocation des actifs devrait être réalisé afin de s'assurer que l'objectif d'allocation reste approprié.

Les plans de retraite les plus significatifs ont mis en place une politique d'allocation d'actifs dynamique, l'objectif d'allocation étant fonction du niveau de financement du régime. Toute augmentation du niveau de financement se traduit par une atténuation des risques des portefeuilles, ce qui permet d'allouer davantage de fonds aux actifs de couverture du passif et moins aux actifs de rendement. Dans l'hypothèse d'une diminution du niveau de financement, l'objectif d'allocation n'est pas révisé car il n'est pas autorisé d'accroître l'exposition des portefeuilles aux actifs à risque.

La diversification des actifs de rendement vise à garantir l'efficacité des portefeuilles avec un niveau de volatilité minimisé au regard du rendement attendu. Ces portefeuilles se composent d'actions nationales et internationales mais aussi d'actifs immobiliers et alternatifs comme des *hedge funds* et des placements privés. Les catégories d'actifs moins liquides font l'objet d'une attention particulière dans la mesure où elles sont susceptibles de compliquer le processus d'atténuation des risques en raison d'une concentration des positions ou de décotes sur les transactions.

Les actifs de couverture du passif servent à couvrir le risque de durée ainsi que, dans certains cas, les risques liés au *spread* de crédit et à l'inflation. Les portefeuilles d'actifs de couverture du passif se composent principalement d'obligations d'entreprise et d'obligations d'État. Les plans plus importants font appel aux services de gestionnaires dédiés chargés de mettre en œuvre des solutions sur mesure de couverture de la durée des principaux taux en conformité avec la politique de chaque fonds.

Les risques de change peuvent être couverts dès lors que l'exposition à une devise est considérée comme non négligeable. Ainsi, le fonds britannique, en raison de son exposition à de nombreuses devises, applique une politique de couverture de 75 % de ses expositions. Au Canada, 50 % de l'exposition au dollar américain est couverte. Dans d'autres cas, les gestionnaires de fonds peuvent couvrir les expositions au risque de change s'ils le jugent nécessaire.

Les cotisations versées aux régimes préfinancés et les prestations versées aux salariés en 2016 et dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions €)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Contributions versées et paiements directs des prestations par le Groupe				
2016	3	100	3	106
Estimations des contributions futures à verser et des paiements directs de prestations futures par le Groupe				
2017	1	112	-	113
2018	1	89	1	91
2019	2	89	-	91
2020	3	105	-	108
2021	3	118	-	121
2022-2026	478	662	3	1 143

Le Groupe verse des contributions aux plans qui sont totalement ou partiellement financés afin de faire face aux paiements futurs des prestations aux bénéficiaires. Ces cotisations sont déterminées périodiquement par le Groupe, basées sur des éléments tels que le niveau de financement, les considérations légales et fiscales et les pratiques locales, en consultation avec les *boards* et les actuaires locaux le cas échéant.

Aux États-Unis, la contribution due au titre de l'exercice suivant est calculée chaque année conformément à la réglementation fiscale américaine (*Internal Revenue Service, IRS*), notamment en tenant compte des mesures d'allègement temporaire des exigences de financement prévues par la législation BBA15 (Bipartisan Budget Act of 2015).

Au Canada, les contributions sont déterminées au maximum tous les trois ans et le plan de financement s'étale sur une durée de 15 ans, suivant la réglementation en vigueur.

Au Royaume-Uni, les contributions sont fixées sur la base d'évaluations actuarielles effectuées tous les trois ans, ainsi que le stipule le *Pension Act*. En cas de déficit, l'employeur doit mettre en place un plan de redressement en accord avec les *Trustees*. Le plan de redressement en cours prendra fin en 2027.

Pour les régimes non financés, ces paiements sont effectués aux dates d'échéances, directement aux bénéficiaires ou indirectement via des organismes de gestion.

Les estimations des paiements futurs pour les régimes non financés ont été effectuées sur la base des éléments inclus dans le calcul de l'obligation au titre des régimes à prestations définies par rapport aux dates de départs prévues chaque année, tout comme pour les capitaux constitutifs des régimes partiellement financés auprès de compagnies d'assurance.

/ 27.1.2 Autres régimes à prestations définies

Les salariés du Groupe bénéficient, dans de nombreux pays, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'avantages à long terme pendant l'emploi. Les autres avantages postérieurs à l'emploi comprennent essentiellement la couverture des frais médicaux et certaines indemnités conventionnelles servies au départ à la retraite du salarié. Ces régimes à prestations définies se situent principalement aux États-Unis, au Canada et en France. Les autres avantages à long terme concernent principalement des primes d'ancienneté régies par des accords d'entreprise spécifiques. Ces régimes à prestations définies sont essentiellement accordés par les sociétés européennes du Groupe.

Au même titre que les régimes de retraite à prestations définies, l'évaluation des autres régimes à prestations définies fait appel aux techniques actuarielles et est réalisée avec l'assistance d'actuaire indépendants. Les obligations relatives à ces régimes ne sont pas couvertes par des actifs et sont intégralement provisionnées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

Les principaux pays dans lesquels ces régimes sont proposés sont les suivants :

États-Unis

Le Groupe offre une couverture médicale aux retraités, ainsi qu'aux personnes à leur charge, admissibles au système *Medicare* et une couverture *Pre-Medicare*.

Les bénéficiaires concernés sont essentiellement ceux embauchés avant le 1^{er} janvier 2004 et justifiant d'au moins 10 années de présence à la date du départ en retraite.

La prise en charge des soins médicaux vient en complément des remboursements de base du *Medicare*.

Sont couverts les dépenses de santé et les médicaments sur ordonnance. Les bénéficiaires contribuent au financement de la couverture médicale postérieure à l'emploi.

Le Groupe s'acquitte d'une prime au titre des services administratifs. Ce plan n'est pas préfinancé.

Canada

Le Groupe offre une assurance santé à certains retraités et aux personnes à leur charge. Sont couverts les dépenses de santé et les médicaments sur ordonnance.

Ce plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1^{er} janvier 2005.

Le Groupe s'acquitte d'une prime au titre des services administratifs. Ce plan n'est pas préfinancé.

France

Le plan principal est un plan obligatoire d'indemnités de fin de carrière dont bénéficient les employés de la branche caoutchouc.

Un capital est versé aux salariés présents au moment de leur départ en retraite. L'âge normal de départ est fixé à 65 ans. Le montant du capital correspond à un nombre de mois de salaire qui dépend de l'ancienneté du bénéficiaire au moment de son départ.

Ce plan n'est pas préfinancé.

Évolution de la situation financière des autres régimes à prestations définies :

(en millions €)	31 décembre 2016				31 décembre 2015			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	1 184	1 055	32	2 271	1 095	1 159	32	2 286
Écart de conversion	45	-	3	48	70	(6)	(3)	61
Variation du périmètre de consolidation	-	(9)	-	(9)	(4)	(47)	2	(49)
Coût des services rendus au cours de l'exercice	12	44	4	60	14	49	4	67
Charge d'intérêts sur l'obligation	46	20	1	67	46	25	2	73
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
▶ Coûts des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	(271)	7	-	(264)	(1)	1	-	-
▶ Coûts des services passés liés à une réduction des régimes	-	(14)	-	(14)	-	(1)	-	(1)
▶ (Gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	1	-	1	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(59)	(63)	(2)	(124)	(53)	(68)	(2)	(123)
Autres éléments	-	(55)	-	(55)	-	-	-	-
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	1	39	-	40	17	(57)	(3)	(43)
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	958	1 025	38	2 021	1 184	1 055	32	2 271
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Cotisations versées aux fonds	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	-	-
Rendement réel des actifs des régimes hors produits d'intérêts	-	-	-	-	-	-	-	-
Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Déficit/(Excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice	958	1 025	38	2 021	1 184	1 055	32	2 271
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	958	1 025	38	2 021	1 184	1 055	32	2 271

États-Unis

En 2016, le Conseil des Retraites (*Pension and Benefit Board*) a approuvé une modification du règlement du régime de couverture médicale permettant aux retraités non syndiqués éligibles au régime de santé de passer d'un régime de santé d'entreprise à un régime de santé privé. Pour cette population, le régime améliorera les prestations fournies sur deux points principaux :

- ▶ *Retiree Reimbursement Account* (RRA) : ce compte individuel sera financé, au travers de *AON Retiree Health Exchange*, à hauteur de 600 USD par an pour chaque retraité et personnes à charge éligibles permettant le remboursement des primes d'assurance maladie et de prescriptions de médicaments.
- ▶ *Catastrophic Retiree Reimbursement Account* (CRRRA) : ce compte permettra au retraité et personnes à charge d'obtenir le remboursement de la franchise de 5 % dès que le niveau de couverture des médicaments onéreux (*Catastrophic Drug Coverage*) est atteint.

Cette modification du règlement du régime de couverture médicale a réduit significativement l'obligation au titre des prestations définies générant un coût des services passés négatif pour un montant de 271 millions € enregistré en produits opérationnels hors activités courantes.

France

En 2016, une réduction de l'ensemble des régimes à prestations définies en France, liée à la réorganisation de l'ingénierie Procédé et à l'arrêt des activités de rechapage sur un site clermontois, a été enregistrée en produits pour un montant de 14 millions € en produits opérationnels hors activités courantes. Dans le même temps, une dotation aux provisions pour réorganisations et adaptation des activités a été enregistrée, pour un montant identique, sur le même poste du compte de résultat consolidé.

En 2016, la baisse de la valeur actualisée de l'obligation au titre des autres régimes à prestations définies s'élève à 250 millions €. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

	2016	2015
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(48)	(61)
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	(40)	43
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	(3)	(17)
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	277	1
Variations du périmètre de consolidation	9	49
Autres éléments	55	-

La valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies et les ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit pour l'exercice 2016 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions €)	2016	2015	2014	2013	2012
Valeur actualisée de l'obligation	(2 021)	(2 271)	(2 286)	(1 993)	(2 252)
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes	16	25	65	86	5
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes (en % de la valeur actualisée de l'obligation)	- 0,79 %	- 1,10 %	- 2,84 %	- 4,32 %	- 0,22 %

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements relatifs aux autres régimes à prestations définies, sont les suivantes :

	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	4,02 %	1,70 %	6,47 %	4,23 %	1,99 %	6,38 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	10,7	12,1	10,2	12,9	11,7	10,9

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la 1 ^{re} année	7,96 %	5,64 %	8,00 %	5,12 %
Taux de croissance annuel minimum des coûts médicaux à terme	5,00 %	4,25 %	5,00 %	4,25 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2026	2028	2023	2023

Le taux d'actualisation et le taux de croissance des coûts médicaux figurent parmi les hypothèses majeures utilisées dans l'évaluation de l'obligation d'un plan à prestations définies et peuvent avoir un impact significatif sur les montants évalués. Tous les actuaires donnent pour chaque plan des sensibilités sur le DBO et le coût

des services rendus dus aux variations des principales hypothèses. Les sensibilités des DBO et des coûts (dont la signification dans ce cas précis est la somme coût des services rendus et de l'intérêt sur le DBO) sont les variations moyennes pondérées respectivement de la DBO et du coût quand une de ces hypothèses varie.

Une variation de 0,5 point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2016, toutes choses étant égales par ailleurs, aurait les effets suivants :

	Une augmentation de 0,5 point	Une diminution de 0,5 point
Taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	- 5,52 %	6,07 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation	1,32 %	- 1,57 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	1,65 %	- 1,52 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation des régimes de couverture médicale	1,59 %	- 1,46 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2016				Exercice 2015			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	12	43	4	59	14	46	4	64
Charge d'intérêts sur l'obligation	46	20	1	67	46	25	2	73
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes (Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services passés reconnus dans l'année :								
▶ Lié à l'introduction ou la modification des régimes	(271)	7	-	(264)	(1)	1	-	-
▶ Lié à une réduction des régimes	-	-	-	-	-	1	-	1
Effet de toute liquidation des régimes	-	1	-	1	-	-	-	-
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour réorganisations et adaptation des activités	-	(14)	-	(14)	-	(2)	-	(2)
COÛT DES AUTRES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	(213)	58	4	(151)	59	66	6	131

Les prestations versées aux intéressés en 2016 et celles à verser dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions €)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Paiements des prestations				
2016	59	63	2	124
Estimations des paiements futurs de prestations				
2017	61	60	2	123
2018	63	29	2	94
2019	64	45	2	111
2020	64	67	2	133
2021	64	81	2	147
2022-2026	302	353	9	664

Pour les régimes non financés, ces paiements sont effectués aux dates d'échéances, directement aux bénéficiaires ou indirectement aux organismes de gestion.

27.2 Régimes à cotisations définies

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans à cotisations définies. Ces régimes accordent aux salariés principalement des prestations complémentaires aux régimes de retraite légaux.

En 2016, les contributions versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 213 millions € (2015 : 187 millions €).

Les principaux pays ayant des régimes à cotisations définies sont les États-Unis, le Canada, le Royaume-Uni et la France.

États-Unis

Les plans à cotisations définies en vigueur aux États-Unis sont le "Michelin Retirement Account Plan (MRAP)" ainsi que divers plans 401(k). Le MRAP est financé uniquement par les contributions de l'employeur. Les niveaux de cotisations sont fonction de l'âge et de l'ancienneté du salarié dans l'entreprise. Les 401(k) sont des plans d'épargne volontaires, financés par les cotisations des salariés, complétées par un abondement de l'employeur. En matière d'allocation d'actifs, tant dans le cadre du MRAP que des plans 401(k), les décisions relèvent des salariés. Le comité d'investissement nord-américain, sous la tutelle de l'*US Pension Board*, détermine et contrôle les différents supports d'investissement.

Canada

Les plans à cotisations définies en vigueur au Canada sont le "Defined Contribution Plan" destiné aux employés de Michelin North America (Canada) Inc. ainsi qu'un régime agréé d'épargne-retraite. Le plan à cotisations définies est financé par les contributions de base de l'employeur, éventuellement complétées par des contributions salariales facultatives avec abondement de l'employeur. Les contributions de base de l'employeur, modifiées au 1^{er} janvier 2016, sont fonction de l'ancienneté dans l'entreprise et de l'âge. Le régime agréé d'épargne-retraite est volontaire et financé par les cotisations des salariés ainsi que par un abondement de l'entreprise. Dans les deux cas, les décisions en matière d'allocations des actifs relèvent des salariés. Le comité d'investissement nord-américain, sous la tutelle de l'*US Pension Board* détermine et contrôle les différents supports d'investissement.

Royaume-Uni

Le principal plan de retraite à cotisations définies au Royaume-Uni est le "Michelin Pension and Life Assurance plan, DC section" (pour les salariés de Michelin et d'ATS). Le plan à cotisations définies de Michelin est en vigueur depuis le 1^{er} décembre 2004 pour les nouveaux entrants et le 1^{er} janvier 2009 pour l'ensemble des salariés ayant fait le choix d'y participer.

Pour les employés Michelin, le plan est financé à partir des cotisations des employés et des employeurs, calculées sur la base d'un pourcentage du salaire de référence et de l'âge du salarié. Les bénéficiaires ont aussi la possibilité de verser des contributions optionnelles qui font l'objet d'un abondement partiel de l'entreprise.

Le plan mis en place pour les salariés d'ATS est financé à partir des cotisations des employés et des employeurs. Les employés d'ATS choisissent la tranche de cotisation souhaitée. Celle-ci fait l'objet d'un abondement de l'employeur. Le taux de cotisation est forfaitaire quel que soit l'âge du salarié.

Toutes les contributions sont logées dans un compte en fiducie. Les salariés choisissent les supports d'investissement qu'ils souhaitent parmi les options proposées dans le cadre du plan. Le comité des *Trustees* détermine et contrôle les différents supports d'investissement.

France

Deux plans à cotisations définies coexistent en France : l'Article 83 et le PERCO.

Le dispositif dit de l'Article 83 a été introduit le 1^{er} janvier 2012 en remplacement du régime à prestations définies qui sera progressivement fermé. Il s'agit d'un plan d'épargne-retraite obligatoire pour l'ensemble des salariés des entreprises françaises concernées par l'accord. Les cotisations sont versées par le salarié et l'employeur sur la base de la rémunération annuelle brute plafonnée. Un compte individuel est ouvert au nom de chaque salarié. Au moment où ce dernier fait valoir ses droits à la retraite dans le cadre d'un régime obligatoire, il bénéficie d'un complément de revenu.

Le PERCO a été mis en place le 1^{er} juin 2007 et modifié le 1^{er} janvier 2012. Il s'agit d'un plan d'épargne-retraite volontaire. Le plan est ouvert à tous les employés avec un abondement plafonné de l'entreprise.

NOTE 28 PAIEMENTS SOUS FORME D' ACTIONS

28.1 Plans d'options sur actions

Les évolutions du nombre des options attribuées dans le cadre de plans d'options sur actions et de leur prix moyen pondéré d'exercice sont les suivantes :

	2016		2015	
	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options
Au 1^{er} janvier	65,87	1 733 471	67,41	2 743 458
Attribuées	-	-	-	-
Annulées	85,79	(338 023)	66,68	(99 988)
Exercées	67,27	(723 420)	70,41	(909 999)
AU 31 DÉCEMBRE	54,35	672 028	65,87	1 733 471

672 028 options étaient exerçables sur les 672 028 options restantes au 31 décembre 2016 (2015 : 1 592 445 sur 1 733 471).

Les plans d'options sur actions ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
			Prix d'exercice (en € par option)	Nombre d'options en circulation	Prix d'exercice (en € par option)	Nombre d'options en circulation
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	55,99	-	55,99	-
Mai 2007	Mai 2011	Mai 2016	87,85	-	87,85	596 721
Mai 2008	Mai 2012	Mai 2017	59,85	75 662	59,85	167 878
Novembre 2009	Novembre 2013	Novembre 2018	51,16	317 554	51,16	541 785
Mai 2010	Mai 2014	Mai 2019	52,13	102 910	52,13	150 951
Mai 2011	Mai 2015	Mai 2020	66,00	93 288	66,00	135 110
Juin 2012	Juin 2016	Juin 2021	51,16	82 614	51,16	141 026
NOMBRE D'OPTIONS EN CIRCULATION				672 028		1 733 471

28.2 Plans d'actions de performance

Les évolutions du nombre de droits à des actions de performance sont les suivantes :

	2016	2015
	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
Au 1^{er} janvier	732 406	1 007 798
Attribués	120 520	84 892
Annulés	(61 027)	(132 795)
Actions livrées	(122 963)	(227 489)
AU 31 DÉCEMBRE	668 936	732 406

En novembre 2016, 120 520 droits à des actions de performance ont été attribués à des employés du Groupe. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2020 et n'ont pas de période de conservation. Les actions seront acquises à l'issue de la période si des objectifs de performance sont atteints (évolution du cours de l'action, performance environnementale industrielle, taux d'engagement des salariés et évolution du résultat opérationnel). La juste valeur d'un droit à une action de performance

est estimée à 66,41 €. Cette juste valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution auquel est notamment soustraite la valeur actualisée des dividendes estimés qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition. La condition de performance du marché vient réduire la juste valeur de l'action de performance à la date d'attribution, et ce en fonction de la probabilité de réalisation de cette condition. La charge totale des plans émis en 2016 est estimée à 6 millions €.

Les plans d'attribution d'actions de performance ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date de livraison		Période de conservation		Juste valeur à la date d'attribution		31 décembre 2016	31 décembre 2015
							Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
2011	2014	2015	2 ans	Aucune	37,49	35,49	-	-
2012	2015	2016	2 ans	Aucune	61,87	59,46	-	178 632
2013	2017	2017	Aucune	Aucune	69,43	69,43	78 168	78 544
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	279 864	283 670
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	106 244	106 668
2015	2019	2019	Aucune	Aucune	82,24	82,24	84 140	84 892
2016	2020	2020	Aucune	Aucune	66,41	66,41	120 520	-
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS DE PERFORMANCE EN CIRCULATION							668 936	732 406

La charge comptabilisée en 2016 pour les plans d'attribution d'actions de performance s'élève à 7 millions € (2015 : 9 millions €). Elle est incluse dans les Autres produits et charges opérationnels sur activités courantes.

28.3 Plans d'actions réservées aux employés du Groupe

En 2016, le Groupe a proposé à tous ses salariés résidant dans les pays où les dispositions fiscales et légales le permettent de devenir actionnaires du Groupe. Ce plan d'achat d'actions (Bib'Action), réalisé dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG), est un plan standard dans lequel les salariés acquièrent des actions Michelin à un prix décoté. Les actions acquises par les salariés dans le cadre de ce plan ne peuvent être cédées ou transférées pendant une période de cinq ans.

Le prix de souscription de l'action a été fixé à 76,38 €, déduction faite d'une décote de 20 % sur le prix de référence de 95,47 €, correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Michelin lors des vingt séances de bourse précédant le jour de fixation du prix de souscription. L'apport du salarié a été complété par un abondement, augmentant le nombre d'actions reçues et plafonné à cinq actions sur les cinq premières actions achetées par l'employé. 657 366 actions ont été souscrites au titre de ce plan d'actions.

La charge globale enregistrée par le Groupe en compte de résultat s'est élevée à 16 millions € après déduction de l'effet de la période de blocage de cinq ans.

Les principales caractéristiques du plan ainsi que les principales hypothèses utilisées pour établir le coût lié aux actions souscrites dans le cadre du plan d'actions sont les suivantes :

Maturité du plan	5 ans
Nombre d'actions souscrites	657 366
Prix de référence (en €)	95,47
Prix de souscription (en €)	76,38
Taux d'intérêt sans risque à 5 ans ⁽¹⁾	- 0,28 %
Taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché ⁽²⁾	5,30 %
Taux de dividende	2,99 %
Coût de l'incessibilité pendant la période de restriction (en % du prix de référence)	23,82 %
Coût enregistré (en € par action)	23,95

(1) Le taux d'intérêt sans risque est basé sur le taux de rendement des obligations de l'État français de maturité équivalente.

(2) Le taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché est une moyenne de taux d'intérêt pour des emprunts individuels à cinq ans non affectés.

NOTE 29 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME

Les provisions et autres passifs à long terme se montent à 1 604 millions € (2015 : 1 680 millions €) et comprennent les provisions pour réorganisations et adaptation des activités et litiges ainsi que d'autres provisions et passifs à long terme.

Variation des provisions au cours de l'exercice :

(en millions €)	Réorganisations et adaptation des activités	Litiges	Autres provisions	Total
Au 1^{er} janvier 2016	316	252	105	673
Nouvelles provisions	91	82	46	219
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(98)	(79)	(36)	(213)
Reprises de montants non utilisés	(21)	(6)	(8)	(35)
Effet des variations monétaires	(14)	4	3	(7)
Autres effets	-	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2016	274	253	110	637

29.1 Réorganisations et adaptation des activités

Au 31 décembre 2016, le solde des provisions pour restructurations concerne les pays suivants :

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
France	109	80
Royaume-Uni	76	110
Italie	42	50
Allemagne	21	34
Espagne	3	15
Hongrie	2	14
Autres pays	21	13
TOTAL	274	316

29.2 Autres provisions

Ces montants représentent des risques d'origine commerciale, technique, fiscale ou sociale identifiés par le Groupe vis-à-vis de ses clients, fournisseurs et d'autres tiers externes. Ces risques apparaissent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

NOTE 30 AUTRES PASSIFS À COURT TERME

La valeur comptable des autres passifs à court terme est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Clients – Remises différées	969	971
Avantages du personnel	500	514
Dettes auprès des organismes sociaux	231	232
Dettes sur réorganisations et adaptation des activités	3	5
État – Impôts exigibles	188	126
État – Autres dettes	195	190
Autres	310	280
AUTRES PASSIFS À COURT TERME	2 396	2 318

NOTE 31 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le détail des flux de trésorerie est présenté dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	Exercice 2016	Exercice 2015
Subventions d'investissement comptabilisées en résultat	(12)	(9)
Variation des provisions pour avantages du personnel	(94)	(260)
Variation des provisions pour litiges et autres	(20)	2
Dépenses liées aux réorganisations et adaptation des activités	(99)	(96)
Autres	19	(3)
Produits et charges opérationnels hors activités courantes (cash) et variations de provisions	(206)	(366)
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(210)	(198)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	44	32
Dividendes perçus	20	23
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	(146)	(143)
Variation des stocks	(83)	60
Variation des créances commerciales et avances	(319)	(66)
Variation des dettes fournisseurs et avances	72	(47)
Variation des fournisseurs sous contrat de cession de créances	217	81
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	(89)	(4)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	(202)	24
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 13)	(158)	(135)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 14)	(1 653)	(1 668)
Subventions d'investissement reçues	21	11
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	(25)	18
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	(1 815)	(1 774)
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(6)	(23)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	13	11
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	(287)	109
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	2	(8)
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	(6)	(3)
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	(284)	86
Augmentations des dettes financières à long terme	115	843
Diminution des dettes financières à long terme	(92)	(62)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location-financement	(13)	(10)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	(141)	(258)
Dérivés	112	(51)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	(19)	462
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
▶ Nouveaux contrats de location-financement (note 14)	42	55
▶ Variation des engagements d'achat d'intérêts non assortis de contrôle	-	16
▶ Nouveaux droits d'émission	4	5

La présentation de certains éléments au sein des flux de trésorerie sur activités opérationnelles du tableau de flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2015 a été modifiée afin de la rendre homogène avec la présentation adoptée au 31 décembre 2016.

NOTE 32 ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ÉVENTUALITÉS

32.1 Engagements conditionnels

/ 32.1.1 Engagements de location simple

L'échéancier des paiements futurs minimaux (non actualisés) au titre des contrats de location simple est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
À moins d'un an	220	196
Entre un et cinq ans	402	361
Plus de cinq ans	101	89
VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX	723	646

La charge au titre des contrats de location simple s'élève en 2016 à 381 millions € (2015 : 381 millions €).

/ 32.1.2 Engagements d'investissement

Les investissements liés aux principaux projets, contractés mais non livrés au 31 décembre 2016, s'élèvent à 457 millions € (dont 94 millions € seront probablement livrés à partir de 2018).

/ 32.1.3 Autres engagements

Le Groupe a de multiples engagements d'achats portant sur les marchandises et les services. Ces engagements reposent principalement sur les prévisions d'activité du premier semestre 2017. Ils sont réalisés à des conditions normales de marché, et interviennent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

32.2 Éventualités

/ 32.2.1 Michelin Pension Trust Ltd UK

Dans le cadre du *Pension Act 2004* au Royaume-Uni, un plan de contributions pluriannuelles au fonds de pension UK, *Recovery Plan*, a été établi entre Michelin Pension Trust Ltd UK et Michelin UK. Afin de limiter le montant des contributions et de les étaler sur plus de dix ans, le Groupe a émis une garantie envers le fonds de pension pour couvrir les contributions que devra faire sa filiale.

Le calcul du *Recovery Plan* est effectué tous les trois ans, le dernier ayant été réalisé au 31 mars 2014. Les hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer l'engagement dans le cadre du *Recovery Plan* sont globalement plus conservatrices que celles utilisées pour évaluer les obligations des régimes à prestations définies sous IAS 19.

Le montant de la garantie accordée est égal à la différence, si elle est positive, entre la valeur actualisée des contributions futures et le montant de la provision enregistrée dans les comptes. Au 31 décembre 2016 le montant actualisé des contributions futures est inférieur à la provision enregistrée dans les comptes du Groupe.

/ 32.2.2 Contrôles URSSAF

Une société française du Groupe a fait l'objet, en 2013 et 2016, de mises en demeure par l'administration chargée du recouvrement des cotisations sociales de payer un montant total de 114 millions € (hors majorations de retard).

Les griefs non acceptés et non provisionnés par le Groupe représentent un montant de 34 millions € pour lesquels il a engagé des recours ou contentieux. Malgré les incertitudes inhérentes à ce type de procédures, le Groupe estime qu'il est plus probable qu'improbable qu'il fera prévaloir son point de vue.

Les risques liés aux autres griefs non acceptés et pour lesquels le Groupe a engagé des recours sont intégralement pris en compte dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016.

/ 32.2.3 Contrôle fiscal en Allemagne

Faisant suite à un contrôle fiscal couvrant les exercices 2005 à 2009, une société allemande du Groupe a reçu durant l'année 2015 des notifications d'intention de redressement de 305 millions € en base d'impôt. Les autorités fiscales contestent pour l'essentiel (286 millions €) les effets sur la filiale de pratiques de prix de transfert mises en place au sein du Groupe. Aucun élément nouveau significatif n'est intervenu sur ce litige en 2016.

Le Groupe conteste l'ensemble des arguments mis en avant par les autorités fiscales allemandes et considère :

- ▶ qu'il est plus improbable que probable que la filiale ait à encourir des pertes financières en lien avec ces risques fiscaux ;
- ▶ qu'il n'est par ailleurs pas possible, à ce stade de la procédure, d'estimer de manière fiable le risque financier éventuel lié à ces risques fiscaux.

Un nouveau contrôle fiscal portant sur les exercices 2010 à 2014 a débuté en 2016, sans élément particulier relevé à la date d'arrêtés des comptes consolidés.

/ 32.2.4 Litiges au Brésil

Dans le cadre d'un projet d'investissement dans son usine de Resende (Etat de Rio de Janeiro), une filiale brésilienne du Groupe a bénéficié en 2010, par décret du gouverneur de l'Etat, d'avantages fiscaux prenant la forme d'un différé de paiement de taxes sur l'importation de biens d'équipement et de matières premières, ainsi que d'un accès à une ligne de crédit d'un montant de 1 029 millions de réals (représentant environ 300 millions €, convertis au taux de change de clôture de l'exercice 2016).

En 2013, une action a été intentée contre la filiale, le plaignant invoquant le caractère anticonstitutionnel du décret par lequel les avantages ont été octroyés.

Après avoir obtenu une décision favorable en avril 2015, la filiale a été condamnée en appel en octobre 2016. Ce jugement ne porte que sur le différé du paiement des taxes relatives à l'importation d'équipements industriels de l'usine de Resende. Le Groupe évalue le montant du risque financier lié à ce litige à environ 35 millions de réals.

En novembre 2016, le Procureur de l'Etat de Rio de Janeiro, se basant sur la décision rendue en appel, a engagé une nouvelle action à l'encontre de la filiale et demandé qu'elle restitue l'ensemble des avantages qui lui avaient été accordés par le décret. La filiale a entamé une démarche judiciaire pour interrompre cette action, mais sa demande a été rejetée par le juge qui a ordonné la mise sous séquestre d'actifs de la filiale à hauteur du montant de la ligne de crédit octroyée.

La filiale, qui n'a jamais utilisé la ligne de crédit, a fait appel pour suspendre immédiatement et annuler cette décision. La demande de suspension a été rejetée et l'appel sera jugé sur le fond en 2017.

A la date d'arrêté des comptes consolidés, la décision liminaire de mise sous séquestre des actifs de la filiale rendue dans le cadre de l'action initiée en novembre 2016 n'a pas été suivie d'effet.

Le Groupe conteste l'ensemble des positions exprimées par les autorités judiciaires brésiliennes dans le cadre de ces différentes actions et considère qu'il est plus probable qu'improbable qu'il fera prévaloir ses points de vue.

/ 32.2.5 Autres éventualités

Dans le cadre de leurs activités ordinaires, les sociétés du Groupe peuvent être engagées dans des procédures administratives, des litiges et des plaintes. Bien que des provisions aient été constituées pour les risques avérés et qui donneront probablement lieu à une sortie de trésorerie, il existe des incertitudes sur certaines procédures, litiges et plaintes.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucune autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa trésorerie.

32.3 Actifs en garantie

/ 32.3.1 Immobilisations corporelles

Des immobilisations corporelles d'une valeur nette de 34 millions € ont été données en garantie de passifs financiers (2015 : 28 millions €).

/ 32.3.2 Actifs financiers

Des prêts et dépôts d'un montant de 77 millions € (2015 : 80 millions €) servent à garantir des dettes financières (note 16 "Instruments financiers dérivés").

/ 32.3.3 Créances commerciales

Le Groupe gère deux programmes distincts dans le cadre desquels certaines filiales européennes et nord-américaines ont cédé des participations dans leurs portefeuilles de créances commerciales éligibles. Le financement maximum de ces programmes est plafonné à 476 millions € (2015 : 483 millions €). Dans la mesure où le Groupe a conservé en substance l'ensemble des risques et avantages liés à la propriété des créances, les participations dans les portefeuilles de créances commerciales vendues par ses filiales européennes et nord-américaines n'ont pas été sorties de l'état de la situation financière consolidée et les financements reçus des établissements financiers, s'élevant à 15 millions € au 31 décembre 2016 (2015 : 15 millions €), ont été comptabilisés en emprunts garantis (note 26.2 "Emprunts auprès des établissements financiers et autres").

NOTE 33 ACQUISITIONS ET CESSIONS D'ACTIVITÉS

Le Groupe a réalisé le 15 décembre 2016 l'acquisition de Levneo, holding d'un groupe de sociétés brésiliennes qui produisent et commercialisent des pneumatiques deux-roues (vélo et motos) à la marque Levorin. La société s'est spécialisée dans le segment du "commuting" (déplacements domicile-travail) et sert le marché brésilien. La contrepartie versée sous forme de trésorerie s'élève à 8 millions €. D'éventuels ajustements de prix pourraient intervenir, en fonction notamment du niveau d'endettement de la société.

Par ailleurs, le 20 décembre, le Groupe a acquis pour un montant de 4 millions € la société espagnole "Reservas de Restaurantes, S.L.", dont l'activité est la réservation en ligne de restaurants au travers de son site Internet dénommé "Restaurantes.com".

Compte tenu de la date à laquelle ces deux regroupements d'entreprises ont été conclus et de l'impossibilité de les comptabiliser selon la méthode de l'acquisition avant la date d'arrêté des comptes consolidés, ils ont été comptabilisés de manière transitoire au poste "Actifs financiers et autres actifs à long terme" de l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2016. La consolidation et l'allocation du prix d'acquisition seront réalisées au cours de l'exercice 2017.

NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

34.1 Filiales, coentreprises et entreprises associées

La liste des principales filiales du Groupe figure à la note 36. Les transactions entre la société mère et ses filiales ainsi que celles entre les filiales sont éliminées lors de la consolidation. Les transactions et soldes entre les sociétés du Groupe d'une part et les coentreprises ou entreprises associées, d'autre part, sont détaillées ci-dessous :

(en millions €)	2016	2015
Compte de résultat		
Produits liés à la vente de produits ou de services	111	140
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(142)	(116)
État de la situation financière		
Dettes financières	(5)	(14)
Dettes fournisseurs	(5)	(7)
Créances clients	31	29

34.2 Organes de direction et de contrôle

Le montant alloué à Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, en 2016 au titre de 2015, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 1,3 million € (en 2015 au titre de 2014 : 0,8 million €).

Une rémunération globale de 1,5 million € (charges sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Gérant non Commandité de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (2015 :

1,4 million €). Les droits acquis au cours de la période au titre d'un plan d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi se montent à 0,6 million € (2015 : 0,4 million €). Une provision d'un montant de 2,2 million €, incluant les charges sociales afférentes, est enregistrée au 31 décembre 2016 (2015 : 1,7 million €) au titre des droits acquis dans le cadre du programme d'intéressement à long terme.

Les frais de personnel relatifs aux 13 ⁽¹⁾ membres du Comité Exécutif du Groupe (2015 : 12 membres ⁽¹⁾) se sont élevés à 20 millions € en 2016 (2015 : 19 millions €) et se décomposent de la manière suivante :

(en millions €)	Exercice 2016	Exercice 2015
Avantages à court terme	14,0	14,4
Avantages postérieurs à l'emploi	3,1	2,7
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiements en actions	2,5	1,9
FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL EXÉCUTIF DU GROUPE	19,6	19,0

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2016, au titre de l'exercice 2015, 0,4 million € de jetons de présence (2015 au titre de 2014 : 0,3 million €).

NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les montants des actifs et passifs à la date d'arrêté de l'état de la situation financière consolidée sont ajustés, le cas échéant, jusqu'à la date à laquelle le Président de la Gérance autorise la publication des états financiers consolidés 2016.

En janvier 2017, le Groupe a remboursé son obligation convertible pour un montant de 753 millions € (note 26.1 "Obligations et billets de trésorerie").

Le Groupe a procédé, en janvier 2017, à une émission d'obligations convertibles à cinq ans dont le dénouement s'effectue exclusivement en espèces, pour un montant nominal de 500 millions USD. Émises à 100 % de leur valeur nominale, ces obligations sont remboursables au pair (en l'absence de conversion) et le taux de coupon est de 0 %.

Parallèlement à cette émission, le Groupe a souscrit à des instruments financiers de même maturité lui permettant de couvrir intégralement son exposition à l'évolution, positive ou négative, du cours de l'action. L'ensemble de ces opérations, qui ont été swappées en euros, procure ainsi au Groupe l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros à un coût avantageux.

(1) Membres du Comité Exécutif du Groupe au 31 décembre.

NOTE 36 LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Les pays sont présentés en fonction de leur affectation aux secteurs géographiques du Groupe.

Sociétés	Siège	Nature	% intérêts
EUROPE			
Allemagne			
Laurent Reifen GmbH	Oranienburg	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA	Karlsruhe	Industrielle & commerciale	100,00
Euromaster GmbH	Kaiserslautern	Commerciale	100,00
Michelin Finanz Gesellschaft für Beteiligungen AG & Co.OHG	Karlsruhe	Financière	100,00
Meyer Lissendorf GmbH & Co. KG International Trading	Goennersdorf	Divers	100,00
Ihle Baden-Baden AG	Baden-Baden	Divers	100,00
Tirecorp GmbH	Baden-Baden	Divers	100,00
Ihle International GmbH	Baden-Baden	Divers	100,00
Belgique			
Michelin Belux S.A.	Zellik	Commerciale	100,00
Danemark			
Euromaster Danmark A/S	Skanderborg	Commerciale	100,00
Espagne			
Michelin España Portugal, S.A.	Tres Cantos	Industrielle & commerciale	99,80
Euromaster Automoción y Servicios, S.A.	Madrid	Commerciale	100,00
Nex Tyres, S.L.	Lleida	Divers	50,00
Reservas de restaurantes, S.L.	Madrid	Divers	100,00
Finlande			
Suomen Euromaster Oy	Pori	Commerciale	100,00
France			
Compagnie Générale des Établissements Michelin	Clermont-Ferrand	Société consolidante	-
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	Clermont-Ferrand	Industrielle & commerciale	100,00
Pneu Laurent	Avallon	Industrielle & commerciale	100,00
Simorep et Cie – Société du Caoutchouc Synthétique Michelin	Bassens	Industrielle	100,00
Euromaster France	Montbonnot Saint-Martin	Commerciale	98,41
Michelin Aircraft Tyre	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Transityre France	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Michelin Travel Partner	Boulogne-Billancourt	Commerciale	100,00
Spika	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Michelin Air Services	Clermont-Ferrand	Divers	100,00
Société Nationale des Établissements Piot Pneu	Montbonnot Saint-Martin	Commerciale	96,81
Tyredating	Lyon	Commerciale	100,00
Ihle France	Schiltigheim	Divers	100,00
Eurodrive Services and Distribution	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
GIE MICHELIN PLACEMENTS	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Grèce			
Elastika Michelin A.E.	Halandri	Commerciale	100,00
Hongrie			
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd.	Nyíregyháza	Industrielle & commerciale	100,00
Irlande			
Miripro Insurance Company Designated Activity Company / Miripro Insurance Company DAC	Dublin	Divers	100,00
Italie			
Società per Azioni Michelin Italiana	Turin	Industrielle & commerciale	100,00
Luxembourg			
Michelin Luxembourg SCS	Luxembourg	Financière	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% intérêts
Pays-Bas			
Euromaster Bandenservice B.V.	Deventer	Commerciale	100,00
Michelin Nederland N.V.	Drunen	Commerciale	100,00
Transityre B.V.	Breda	Commerciale	100,00
Michelin Finance (Pays-Bas) B.V.	Amsterdam	Financière	100,00
Pologne			
Michelin Polska S.A.	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100,00
Serbie			
Tigar Tyres d.o.o.	Pirot	Industrielle & commerciale	100,00
Roumanie			
Michelin Romania S.A.	Voluntari	Industrielle & commerciale	99,86
Euromaster Tyre & Services Romania S.A.	Voluntari	Commerciale	100,00
Royaume-Uni			
Michelin Tyre Public Limited Company	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
ATS Euromaster Limited	Birmingham	Commerciale	100,00
Blackcircles.com Limited	Peebles	Commerciale	100,00
LB Central Limited	Londres	Divers	100,00
Livebookings Holdings Limited	Londres	Divers	100,00
Suède			
Euromaster AB	Varberg	Commerciale	100,00
Michelin Nordic AB	Stockholm	Commerciale	100,00
Suisse			
Euromaster (Suisse) S.A.	Givisiez	Commerciale	100,00
Nitor S.A.	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Suisse S.A.	Givisiez	Commerciale	100,00
Compagnie Financière Michelin SCMA	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Recherche et Technique S.A.	Granges-Paccot	Divers	100,00
Michelin Mexico Properties Sàrl	Granges-Paccot	Divers	100,00
Turquie			
Michelin Lastikleri Ticaret A.S.	Istanbul	Commerciale	100,00
AFRIQUE / INDE / MOYEN-ORIENT			
Afrique du Sud			
Michelin Tyre Company South Africa Proprietary Limited	Boksburg	Commerciale	100,00
Algérie			
Michelin Algérie SPA	Alger	Commerciale	100,00
Nigeria			
Michelin Tyre Services Company Ltd.	Lagos	Commerciale	60,28
Inde			
Michelin India Private Limited	Chennai	Industrielle	100,00
AMÉRIQUE DU NORD			
Canada			
Michelin North America (Canada) Inc.	Laval	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Retread Technologies (Canada) Inc.	New Glasgow	Commerciale	100,00
États-Unis d'Amérique			
Michelin North America, Inc.	New York	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Retread Technologies, Inc.	Wilmington	Commerciale	100,00
Tire Centers, LLC	Wilmington	Commerciale	100,00
CR Funding Corporation	Wilmington	Financière	100,00
Michelin Corporation	New York	Financière	100,00
Oliver Rubber Company, LLC	Wilmington	Industrielle	100,00
Mexique			
Michelin Mexico Holding, S.A. de C.V.	Queretaro	Financière	100,00
Industrias Michelin, S.A. de C.V.	Queretaro	Industrielle & commerciale	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% intérêts
AMÉRIQUE DU SUD			
Argentine			
Michelin Argentina Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera	Buenos Aires	Commerciale	100,00
Brésil			
Sociedade Michelin de Participações, Indústria e Comércio Ltda.	Rio de Janeiro	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Espírito Santo – Comércio, Importações e Exportações Ltda.	Vila Velha	Commerciale	100,00
Plantações E. Michelin Ltda.	Rio de Janeiro	Divers	100,00
Michelin Ativos e Participações do Brasil Ltda.	Rio de Janeiro	Divers	100,00
Sascar Participações S.A.	Santana Do Parnaíba	Divers	100,00
Sascar Tecnologia E Segurança Automotiva S.A.	Santana Do Parnaíba	Divers	100,00
Levneo Participações Ltda	Guarulhos	Industrielle & commerciale	100,00
Chili			
Michelin Chile Ltda.	Santiago du Chili	Commerciale	100,00
Colombie			
Industria Colombiana de Llantas S.A.	Bogota	Commerciale	99,96
Pérou			
Michelin del Perú S.A.	Lima	Commerciale	100,00
ASIE DU SUD-EST / AUSTRALIE			
Australie			
Michelin Australia Pty Ltd	Melbourne	Commerciale	100,00
Indonésie			
PT Michelin Indonesia	Jakarta	Commerciale	100,00
PT Synthetic Rubber Indonesia	Jakarta	Industrielle	55,00
Malaisie			
Michelin Malaysia Sdn. Bhd.	Petaling Jaya	Commerciale	100,00
Singapour			
Michelin Asia (Singapore) Co. Pte. Ltd.	Singapour	Commerciale	100,00
Michelin Asia-Pacific Pte Ltd	Singapour	Divers	100,00
Société des Matières Premières Tropicales Pte. Ltd.	Singapour	Divers	100,00
Thaïlande			
Michelin Siam Company Limited	Bangkok	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Thai Holding Co., Ltd.	Bangkok	Financière	100,00
Vietnam			
Michelin Vietnam Company Limited	Ho Chi Minh Ville	Commerciale	100,00
CHINE			
Chine			
Michelin Shenyang Tire Co., Ltd.	Shenyang	Industrielle	100,00
Shanghai Michelin Tire Co., Ltd.	Shanghai	Industrielle	100,00
Michelin Asia (Hong Kong) Limited	Hong Kong	Commerciale	100,00
Michelin (China) Investment Co., Ltd.	Shanghai	Commerciale	100,00
Taiïwan			
Michelin Tire Taiwan Co., Ltd.	Taipei	Commerciale	100,00
EUROPE ORIENTALE			
Russie			
Michelin Russian Tyre Manufacturing Company LLC	Davydovo	Industrielle & commerciale	100,00
Ukraine			
Michelin Ukraine LLC	Kiev	Commerciale	100,00
JAPON / CORÉE			
Japon			
Nihon Michelin Tire Co., Ltd.	Tokyo	Commerciale	100,00
Corée du Sud			
Michelin Korea Co., Ltd.	Séoul	Commerciale	100,00

NOTE 37 HONORAIRES D'AUDIT

Le tableau suivant présente les honoraires des Commissaires aux Comptes relatifs aux exercices 2015 et 2016 :

<i>(en milliers €)</i>	PricewaterhouseCoopers		Deloitte		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Honoraires pour la certification des comptes	4 828	4 223	2 602	2 966	7 430	7 189
Services autres que la certification des comptes	867	1 348	982	847	1 849	2 195
TOTAL DES HONORAIRES	5 695	5 571	3 584	3 813	9 279	9 384

7.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2016)

Aux Actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- ▶ le contrôle des comptes consolidés de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▶ la justification de nos appréciations ;
- ▶ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Président de la Gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

/ I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

/ II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▶ La note 2.5 de l'annexe relative aux modalités d'élaboration des comptes consolidés précise les hypothèses-clés et appréciations déterminées par la Direction, en particulier pour ce qui concerne les pertes de valeur sur actifs non financiers, les avantages du personnel et les impôts sur le résultat.

Comme mentionné dans la note 2.5.1, les flux de trésorerie futurs effectifs ainsi que les résultats réels pourront différer sensiblement des estimations utilisées, selon les tendances de marché et les changements de nature économique.

Nous avons examiné le processus de détermination par la Direction des hypothèses utilisées et leur mise en œuvre, l'évaluation des actifs et passifs qui en résulte ainsi que l'information fournie dans l'annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

/ III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 13 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bulle

Deloitte & Associés

Pascale Chastaing-Doblin

8

COMPTES ANNUELS

8.1	COMMENTAIRE SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN	276
8.1.1	Résultats	276
8.1.2	Bilan	276
8.2	COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN	277
	Bilan au 31 décembre 2016	277
	Compte de résultat au 31 décembre 2016	279
	Annexe aux comptes annuels	280
8.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	290
8.4	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	291
8.5	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	292
8.6	TABLEAU DES AFFECTATIONS DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2016	292
8.7	RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	293



8.1 COMMENTAIRE SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) est la maison mère du Groupe à laquelle sont rattachées directement ou indirectement toutes les sociétés liées à Michelin. Ses deux filiales principales sont :

- ▶ la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) dont la CGEM détient 100 % du capital. La MFPM regroupe l'ensemble des opérations industrielles, commerciales et de recherche en France ;
- ▶ la Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM), dont la CGEM détient 100 % du capital. La CFM coordonne en tant qu'actionnaire l'activité de la plupart des sociétés industrielles, commerciales et de recherche du Groupe situées hors de France.

La CGEM et la CFM ont conclu avec les sociétés opérationnelles du Groupe des accords relatifs aux prestations de services à ces sociétés.

Ces deux sociétés ont confié à la MFPM la mission de rendre ces services, la MFPM étant rémunérée par les sociétés opérationnelles selon la méthode du prix de revient majoré.

Les transactions entre les sociétés du Groupe existent dans de multiples domaines (biens incorporels, prestations de services de natures variées, équipements, matières premières, produits semi-finis et finis) et atteignent des volumes significatifs. Les rémunérations ou prix correspondants sont fixés au moyen de méthodes qui varient selon le domaine concerné. Ces méthodes ont comme point commun d'être fondées sur le principe de pleine concurrence adopté par les pays membres de l'OCDE et qui fait l'objet des "Principes applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales".

8.1.1 RÉSULTATS

Les comptes annuels de la CGEM font apparaître un résultat net en bénéfice de 1 415,9 millions € en 2016, contre 589,7 millions € en 2015.

8.1.1 a) Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'élève à 136,3 millions €, à comparer à 161,6 millions € en 2015. Les redevances perçues diminuent de 4,8 %, en ligne avec l'évolution des ventes nettes des sociétés du Groupe, tandis que les charges d'exploitation sont en baisse de 1,5 million € à 401,4 millions €, contre 402,9 millions € en 2015.

8.1.1 b) Résultat financier

Le résultat financier positif s'établit à 1 303,9 millions € en 2016, contre 468,2 millions € en 2015, en raison de la hausse des dividendes reçus.

8.1.2 BILAN

Les capitaux propres de la CGEM au 31 décembre 2016 s'établissent à 6 987 millions €, contre 6 294 millions € au 31 décembre 2015. Cette augmentation résulte principalement de la hausse du résultat de l'exercice, partiellement compensée par la baisse du capital

social et des primes liées au capital à la suite de l'annulation de 3 347 040 actions rachetées sur l'exercice 2016 en application du programme de rachat d'actions initié par le Groupe en avril de 2015.

8.2 COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2016

ACTIF <i>(en milliers €)</i>	Note	31 décembre 2016			31 décembre 2015
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles					
Marques, brevets et droits similaires		449 191	26 191	423 000	0
Autres immobilisations incorporelles		61	61	0	0
	5	449 252	26 252	423 000	0
Immobilisations corporelles					
Terrains		102	0	102	102
Constructions		1 837	1 837	0	0
Autres immobilisations corporelles		346	346	0	0
	5	2 285	2 183	102	102
Immobilisations financières ⁽¹⁾					
Participations	5-6-7-21-22	6 145 676	67 269	6 078 407	6 083 038
Créances rattachées à des participations	5-7-9	400 421	0	400 421	350 424
Prêts	5-6-7-9	257 877	3 004	254 873	253 970
Autres titres immobilisés	5-7-22	2 782	0	2 782	3 009
	5	6 806 756	70 273	6 736 483	6 690 441
	(I)	7 258 293	98 708	7 159 585	6 690 543
Actif circulant					
Créances ⁽²⁾	7-9	692 393	0	692 393	579 478
Valeurs mobilières de placement	8	1	0	1	1
Disponibilités		867 107	0	867 107	891 506
		1 556 220	0	1 559 571	1 470 985
Charges constatées d'avance ⁽²⁾		70	0	70	430
	(II)	1 559 571	0	1 559 571	1 471 415
Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts	(III)	0		0	0
Écart de conversion actif	(IV)				
TOTAL DE L'ACTIF	(I)+(II)+(III)+(IV)	8 817 863	98 708	8 719 156	8 161 958
<i>(1) dont à moins d'un an</i>				655 297	90 946
<i>(2) dont à plus d'un an</i>				0	0

PASSIF <i>(en milliers €)</i>	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capitaux propres			
Capital	11	360 132	363 804
Primes liées au capital social	11	3 023 996	3 222 121
Écarts de réévaluation	12	624 772	624 772
Réserves	12	1 284 333	1 284 579
Report à nouveau	12	215 837	147 895
Résultat de l'exercice	12	1 415 894	589 684
Provisions réglementées	12	61 598	61 598
(I)		6 986 562	6 294 453
Dettes ⁽¹⁾			
Emprunt obligataire convertible	10	753 134	731 648
Autres emprunts obligataires	10	8	8
Autres emprunts	10	150 002	212 426
Emprunts et dettes financières divers ⁽²⁾	7-10	412 985	601 265
Dettes fiscales et sociales	10	25 470	3 144
Autres dettes	7-10	390 995	319 014
(II)		1 732 594	1 867 505
Écart de conversion passif	(III)	0	0
TOTAL DU PASSIF	(I)+(II)+(III)	8 719 156	8 161 958
(1) dont à plus d'un an		0	731 648
à moins d'un an		1 732 594	1 135 857
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		0	0

Les notes 1 à 23 font partie intégrante des comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2016

<i>(en milliers €)</i>	Note	Exercice 2016	Exercice 2015
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires (redevances) – dont à l'exportation : 489 442	14	537 617	564 550
Autres produits		21	28
Total des produits d'exploitation	(I)	537 638	564 578
Charges d'exploitation			
Charges externes ⁽³⁾		393 272	393 563
Impôts, taxes et versements assimilés		7 639	8 186
Salaires et traitements	17-18	34	670
Charges sociales		(4)	199
Autres charges		410	329
Total des charges d'exploitation	(II)	401 351	402 947
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(I)-(II)	136 287	161 631
Produits financiers			
De participations ⁽¹⁾	2	1 318 122	513 690
Intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾		1 974	2 847
Reprises sur provisions ⁽¹⁾		16 096	5
Différence positive de change		9 040	19 094
Total des produits financiers	(III)	1 345 232	535 636
Charges financières			
Dotations financières aux amortissements et aux provisions ⁽²⁾		6 172	23 511
Intérêts et charges assimilées ⁽²⁾		26 095	24 585
Différence négative de change		9 069	19 366
Total des charges financières	(IV)	41 336	67 462
RÉSULTAT FINANCIER	(III)-(IV)	1 303 896	468 174
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	(I-II+III-IV)	1 440 183	629 805
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion		0	0
Sur opérations en capital		123	789
Total des produits exceptionnels	(V)	123	789
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion		0	0
Sur opérations en capital		128	399
Total des charges exceptionnelles	(VI)	128	399
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(V-VI)	(5)	390
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	(VII)	15	40 511
Total des produits	(I+III+V)	1 882 993	1 101 003
Total des charges	(II+IV+VI+VII)	467 099	511 319
BÉNÉFICE		1 415 894	589 684
<i>(1) dont produits concernant les entreprises liées</i>		<i>1 335 255</i>	<i>515 005</i>
<i>(2) dont charges concernant les entreprises liées</i>		<i>6 566</i>	<i>23 511</i>
<i>(3) Il s'agit essentiellement de refacturation de frais de R&D et de prestations de services par des filiales de la Société.</i>			

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Informations générales	281	Note 13	Paiements sous forme d'actions	285
Note 2	Faits caractéristiques de l'exercice	281	Note 14	Chiffre d'affaires	286
Note 3	Modalités d'élaboration	281	Note 15	Impôt sur les sociétés	287
Note 4	Méthodes comptables	281	Note 16	Risques de marché	287
Note 5	Actif immobilisé	282	Note 17	Rémunération des organes de direction	287
Note 6	État des provisions	283	Note 18	Effectif moyen	287
Note 7	Éléments relevant de plusieurs postes du bilan	283	Note 19	Indemnités de départ en retraite	288
Note 8	Actions propres	283	Note 20	Honoraires des Commissaires aux Comptes	288
Note 9	État des échéances des créances	283	Note 21	Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2016	288
Note 10	État des échéances des dettes	284	Note 22	Liste des filiales et participations	289
Note 11	Capital et primes liées au capital social	284	Note 23	Engagements financiers	289
Note 12	Autres éléments de capitaux propres	284			

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

L'exercice a une durée de douze mois et coïncide avec l'année civile.

Les notes, ci-après, constituant l'annexe font partie intégrante des comptes annuels.

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des comptes annuels a été autorisée par le Président de la Gérance le 9 février 2017.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en milliers d'euros.

NOTE 2 FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

► Depuis 1995, dans le Groupe, la Compagnie était codétenrice, à hauteur de 75 %, avec Michelin Recherche et Technique SA (MRT), à hauteur de 25 %, de la technologie du Groupe concernant la recherche et le développement dans le domaine des pneumatiques ainsi que dans d'autres domaines visant à favoriser une mobilité durable.

La Compagnie est propriétaire des marques du Groupe : Michelin et Kléber. MRT était propriétaire d'un portefeuille d'autres marques du Groupe, dont BFGoodrich et d'autres marques d'importance purement nationale ou régionale. La bénéficiaire économique de ces marques était toutefois la Compagnie exclusivement.

Afin de simplifier la structure de détention des actifs incorporels et d'avoir un meilleur alignement entre la substance, les actifs et les fonctions, d'une part, et les flux de revenus en résultant, d'autre part, il a été décidé de réunir, exclusivement au niveau de la Compagnie, la technologie détenue jusqu'ici conjointement par la Compagnie et MRT ainsi que les marques détenues par MRT. La cession de ces actifs a été réalisée, le 31 décembre 2016, pour un montant de 423 millions €.

- Versement par la Compagnie Financière Michelin SCmA d'un dividende de 1 311 millions €.
- Annulation de 3 347 040 actions acquises en 2016 pour un montant total de 300 600 milliers €.
- Émission de 657 366 actions dans le cadre du plan d'actionnariat salarié 2016 du Groupe.

NOTE 3 MODALITÉS D'ÉLABORATION

Les comptes annuels de la Compagnie ont été établis et présentés en conformité avec les principes du Plan Comptable Général de 1999. Sauf mention particulière, ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

NOTE 4 MÉTHODES COMPTABLES

4.1 Immobilisations incorporelles

Les « Marques, brevets et droits similaires » sont valorisés au coût historique d'acquisition. Les brevets et droits similaires sont amortis linéairement sur sept ans et les marques ne sont pas amorties.

Les frais engagés pour la création et la conservation des marques sont enregistrés dans les charges de l'exercice.

Les « Autres immobilisations incorporelles » sont des droits d'utilisation de parkings, amortis sur une durée de 40 ans.

4.2 Immobilisations corporelles

/ 4.2.1 Valeurs brutes

Les immobilisations corporelles sont valorisées au coût historique d'acquisition majoré, le cas échéant, de la réévaluation légale intervenue en 1976/1978.

/ 4.2.2 Amortissements

La méthode linéaire a été retenue. Les durées d'amortissement sont les suivantes :

- Constructions : 30 ans ;
- Autres immobilisations corporelles : 10 ans, à l'exception du matériel informatique pour lequel une durée de 5 ans a été retenue.

4.3 Immobilisations financières

/ 4.3.1 Participations

Valeurs brutes : les titres de participation sont valorisés au coût historique d'acquisition majoré, le cas échéant, de la réévaluation légale intervenue en 1976/1978.

Valeurs nettes : les titres de participation sont estimés à leur valeur d'utilité, généralement fondée sur la quote-part d'actif net statutaire ou consolidé (éventuellement ré-estimées) et les perspectives de rentabilité. En cas de baisse durable de la valeur d'utilité et si celle-ci est inférieure à la valeur brute comptable, une provision pour dépréciation est constituée.

/ 4.3.2 Autres titres immobilisés

Cette rubrique regroupe des titres que la Compagnie a l'intention de conserver, mais dont la détention n'est pas liée directement au fonctionnement de l'entreprise.

Ces titres sont évalués selon la même méthode que les titres de participation.

/ 4.3.3 Prêts

Les prêts sont valorisés à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constituée lorsqu'il existe un risque de non recouvrement.

4.4 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constituée lorsqu'il existe un risque de non recouvrement.

4.5 Primes liées au capital social

Cette rubrique regroupe les primes liées aux augmentations de capital, les primes de conversion d'obligations en actions et les primes d'émission d'actions, sous déduction des frais nets d'impôts

y afférents. Lors d'annulation d'actions propres, la différence entre leur valeur d'achat et leur valeur nominale est portée en diminution des primes.

4.6 Provisions réglementées

Elles sont constituées en quasi-totalité par des plus-values réinvesties, sous le régime de l'ancien article 40 du Code Général des Impôts.

4.7 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice.

Les contrats de change à terme non échus à la clôture de l'exercice sont enregistrés au bilan à leur valeur de marché. Leurs valeurs notionnelles figurent dans les éléments du hors bilan.

4.8 Impôt

La charge au compte de résultat comprend l'impôt exigible de la Compagnie, le résultat de l'intégration fiscale ainsi que la contribution sur les dividendes distribués.

NOTE 5 ACTIF IMMOBILISÉ

Les immobilisations incorporelles et corporelles ainsi que les amortissements correspondant ont évolué comme suit :

5.1 État de l'actif immobilisé brut

(en milliers €)	Valeurs brutes au début de l'exercice	Acquisitions, nouveaux prêts, augmentations des intérêts courus	Cessions, mises hors-service, diminutions des prêts et des intérêts courus	Valeurs brutes à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	26 252	423 000	0	449 252
Immobilisations corporelles	2 285	0	0	2 285
	28 537	423 000	0	451 537
Participations	6 145 629	47	0	6 145 676
Créances rattachées à des participations	350 424	49 997	0	400 421 ⁽¹⁾
Prêts	271 522	0	(13 645)	257 877 ⁽¹⁾
Autres titres immobilisés	3 064	53	(335)	2 782
	6 770 639	50 097	(13 980)	6 806 756
TOTAL	6 799 176	473 097	(13 980)	7 258 293

(1) Les créances rattachées à des participations et les prêts sont accordés à des entreprises liées.

5.2 État des amortissements

	Amortissements au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : amortissements afférents aux éléments sortis de l'actif	Amortissements à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	26 252	0	0	26 252
Immobilisations corporelles	2 183	0	0	2 183
TOTAL	28 435	0	0	28 435

NOTE 6 ÉTAT DES PROVISIONS

	Montants au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice	Montants à la fin de l'exercice
Provisions pour dépréciation des titres	62 646	4 678	(55)	67 269
Provisions pour dépréciation des prêts	17 552	1 493	(16 041)	3 004
TOTAL	80 198	6 171	(16 096)	70 273

NOTE 7 ÉLÉMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES DU BILAN

Postes du bilan (valeurs nettes)	Montants concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Compagnie a un lien de participation
Participations	6 078 407	0
Créances rattachées à des participations	400 421	0
Prêts	254 873	0
Autres titres immobilisés	0	2 762
Créances	419 737	0
Emprunts et dettes financières divers	412 985	0
Autres dettes	389 634	0

NOTE 8 ACTIONS PROPRES

Au 31 décembre 2016, la Compagnie ne détient pas d'actions propres (0 au 31 décembre 2015).

NOTE 9 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

	Montants bruts	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	400 421	400 421	0
Prêts	257 877	254 877	3 000
Actif circulant			
Créances	692 393	692 393	0
TOTAL	1 350 691	1 347 691	3 000

NOTE 10 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	Montants bruts	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Emprunt obligataire convertible	753 134 ⁽¹⁾	753 134	0	0
Autres emprunts obligataires	8	8	0	0
Autres emprunts	150 002 ⁽²⁾	150 002	0	0
Emprunts et dettes financières divers	412 985	412 985	0	0
Dettes fiscales et sociales	25 470 ⁽³⁾	25 470	0	0
Autres dettes	390 995 ⁽⁴⁾	390 995	0	0
TOTAL	1 732 594	1 732 594	0	0

(1) Emprunt obligataire convertible 2007-2017. Les frais d'émission de cet emprunt ont été comptabilisés en charge.

(2) Le programme d'émission de billets de trésorerie s'élève à 1,5 milliard €. Les valeurs nominales de l'encours au 31 décembre 2016 s'élèvent à 74 millions €, 55 millions de dollars US et 20 millions de Livre Sterling.

(3) Une provision de 2 242 milliers € est enregistrée au titre des droits acquis par la Gérance durant les exercices antérieurs, dans le cadre du programme d'intéressement à long terme.

(4) Dont 389 634 milliers € de dettes auprès d'entreprises liées et 884 milliers € de charges à payer.

NOTE 11 CAPITAL ET PRIMES LIÉES AU CAPITAL SOCIAL

La composition du capital et des primes liées au capital est la suivante :

	Capital	Primes liées au capital	Total
Au 1^{er} janvier 2016 : 181 902 182 actions	363 804	3 222 121	3 585 925
Émission de 1 510 979 actions pour le plan d'actionnariat salarié et l'exercice d'options	3 022	95 781	98 803
Annulation de 3 347 040 actions	(6 694)	(293 906)	(300 600)
AU 31 DÉCEMBRE 2016 : 180 066 121 ACTIONS	360 132	3 023 996	3 384 128

La valeur nominale des actions est de 2 €.

Toutes les actions émises sont entièrement libérées et nominatives.

NOTE 12 AUTRES ÉLÉMENTS DE CAPITAUX PROPRES

	Écarts de réévaluation	Réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total
Au 1^{er} janvier 2016	624 772	1 284 579	147 895	589 684	61 598	2 708 528
Affectation du résultat 2015			64 282	(589 684)		(525 402)
Dividendes sur actions propres			3 660			3 660
Prélèvement pour l'émission des actions de performance		(246)				(246)
Résultat 2016				1 415 894		1 415 894
AU 31 DÉCEMBRE 2016	624 772	1 284 333	215 837	1 415 894	61 598	3 602 434

Les écarts de réévaluation concernent :

- ▶ les terrains 32
- ▶ les participations 624 740

Le détail des réserves s'établit comme suit :

- ▶ Réserve légale, dont 26 943 milliers € affectés aux plus-values long terme 37 158
- ▶ Réserves spéciales des plus-values long terme 881 419
- ▶ Autres réserves 365 756

NOTE 13 PAIEMENTS SOUS FORME D' ACTIONS

Plans d'options sur actions

Les évolutions du nombre des options attribuées dans le cadre de plans d'options sur actions et de leur prix moyen pondéré d'exercice sont les suivantes :

	2016		2015	
	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options
Au 1^{er} janvier	65,87	1 733 471	67,41	2 743 458
Attribuées	0,00	-	-	-
Annulées	85,79	(338 023)	66,68	(99 988)
Exercées	67,27	(723 420)	70,41	(909 999)
AU 31 DÉCEMBRE	54,35	672 028	65,87	1 733 471

672 028 options étaient exerçables sur les 672 028 options restantes au 31 décembre 2016 (2015 : 1 592 445 sur 1 733 471).

Les plans d'options sur actions ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
			Prix d'exercice (en € par option)	Nombre d'options en circulation	Prix d'exercice (en € par option)	Nombre d'options en circulation
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	55,99	-	55,99	-
Mai 2007	Mai 2011	Mai 2016	87,85	-	87,85	596 721
Mai 2008	Mai 2012	Mai 2017	59,85	75 662	59,85	167 878
Novembre 2009	Novembre 2013	Novembre 2018	51,16	317 554	51,16	541 785
Mai 2010	Mai 2014	Mai 2019	52,13	102 910	52,13	150 951
Mai 2011	Mai 2015	Mai 2020	66,00	93 288	66,00	135 110
Juin 2012	Juin 2016	Juin 2021	51,16	82 614	51,16	141 026
NOMBRE D'OPTIONS EN CIRCULATION				672 028		1 733 471

Plans d'actions de performance

Les évolutions du nombre de droits à des actions de performance sont les suivantes :

	2016	2015
	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
Au 1^{er} janvier	732 406	1 007 798
Attribués	120 520	84 892
Annulés	(61 027)	(132 795)
Actions livrées	(122 963)	(227 489)
AU 31 DÉCEMBRE	668 936	732 406

En novembre 2016, 120 520 droits à des actions de performance de la Compagnie ont été attribués à des employés du groupe Michelin. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2020 et n'ont pas de période de conservation. Les actions seront acquises à l'issue de la période si des objectifs de performance sont atteints (évolution du cours de l'action, performance environnementale industrielle, taux d'engagement des salariés et évolution du résultat opérationnel). La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 66,41 €. Cette juste valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution duquel est soustraite la valeur actualisée des dividendes estimés qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition. La condition de performance de marché vient réduire la juste valeur de l'action de performance à la date d'attribution, et ce en fonction de la probabilité de réalisation de cette condition.

Les plans d'attribution d'actions de performance ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date de livraison		Période de conservation		Juste valeur à la date d'attribution		31 décembre 2016	31 décembre 2015
	France	Autres pays	France	Autres pays	France	Autres pays	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
2011	2014	2015	2 ans	Aucune	37,49	35,49	-	-
2012	2015	2016	2 ans	Aucune	61,87	59,46	-	178 632
2013	2017	2017	Aucune	Aucune	69,43	69,43	78 168	78 544
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	279 864	283 670
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	106 244	106 668
2015	2019	2019	Aucune	Aucune	82,24	82,24	84 140	84 892
2016	2020	2020	Aucune	Aucune	66,41	66,41	120 520	-
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS DE PERFORMANCE EN CIRCULATION							668 936	732 406

Plans d'actions réservés aux employés du groupe Michelin

En 2016, le groupe Michelin a proposé à tous ses salariés résidant dans les pays où les dispositions fiscales et légales le permettent de devenir actionnaires du groupe Michelin. Ce plan d'achat d'actions (Bib'Action), réalisé dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG), est un plan standard dans lequel les salariés acquièrent des actions Michelin à un prix décoté. Les actions acquises par les salariés dans le cadre de ce plan ne peuvent être cédées ou transférées pendant une période de cinq ans.

Le prix de souscription de l'action a été fixé à 76,38 €, déduction faite d'une décote de 20 % sur le prix de référence de 95,47 €, correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Michelin lors des vingt séances de bourse précédant le jour de

fixation du prix de souscription. Par ailleurs, l'apport du salarié a été complété par un abondement, augmentant le nombre d'actions reçues et plafonné à cinq actions sur les cinq premières actions achetées par l'employé.

657 366 actions ont été souscrites au titre de ce plan d'actions.

Les principales caractéristiques du plan ainsi que les principales hypothèses utilisées pour établir le coût lié aux actions souscrites dans le cadre du plan d'actions sont les suivantes :

Maturité du plan	5 ans
Nombre d'actions souscrites	657 366
Prix de référence (en €)	95,47
Prix de souscription (en €)	76,38

NOTE 14 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires, d'un montant de 537 617 milliers €, est constitué en totalité de redevances provenant de :

France	48 175
Étranger	489 442
TOTAL	537 617

NOTE 15 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

La Compagnie forme avec treize sociétés, filiales françaises qu'elle détient directement ou indirectement à 95 % au moins, un groupe fiscal dont elle est la société tête de groupe.

La convention d'intégration fiscale prévoit que les treize sociétés filiales intégrées continuent de supporter la charge d'impôt qu'elles auraient supportée en l'absence d'intégration, la différence de charge fiscale résultant de l'intégration étant prise en compte chez la société tête de groupe.

La charge d'impôt sur les sociétés que les treize filiales auraient supportée en l'absence d'intégration s'élève à 6 482 milliers €, avant prise en compte des crédits d'impôts qui s'élèvent à 39 512 milliers €.

Les impôts sur le résultat enregistrés dans les comptes de la Compagnie comprennent les impôts exigibles.

Au total, la charge d'impôt se décompose en :

Impôt exigible de la Compagnie seule	30 621
Produit de l'intégration fiscale	(17 910)
Contribution de 3 % sur les dividendes distribués	15 652
Autres	(4 079)
TOTAL	24 284

NOTE 16 RISQUES DE MARCHÉ

16.1. Risque de taux

La Compagnie n'a pas souscrit à des instruments de couverture de taux.

16.2 Risque de change

La Compagnie détient au 31 décembre 2016 un ensemble de créances représentant des redevances non encore encaissées et s'élevant au total, en valeur nette, à 180 millions €. Ces créances

figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice. La politique de la Compagnie est de se couvrir contre le risque de change par des contrats de change à terme.

16.3. Risque sur actions

La Compagnie détient des titres de participation ou des titres immobilisés, dont l'évaluation découle de leur valeur d'utilité pour la Compagnie.

NOTE 17 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION

En application des dispositions statutaires, la Compagnie est administrée par un ou plusieurs Gérants ayant la qualité d'Associés Commandités qui, ès qualités, bénéficient d'un prélèvement effectué sur la part des bénéfices attribuée statutairement à l'ensemble des Associés Commandités. Le ou les Gérants ne bénéficient par ailleurs d'aucune rémunération et d'aucun avantage en nature.

Le montant alloué par la Compagnie au Président de la Gérance, Associé Commandité, en 2016 au titre de 2015, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices a été de 1,2 million € (en 2015 au titre de 2014 : 0,7 million €).

NOTE 18 EFFECTIF MOYEN

	Personnel salarié 2016	Personnel salarié 2015
Cadre	0	1
Employés	0	6
	0	7

NOTE 19 INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE

La Compagnie n'ayant plus de salariés, elle n'a plus aucune obligation en matière de versement d'indemnités de départ à la retraite.

NOTE 20 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Deloitte & Associés	PricewaterhouseCoopers Audit
Honoraires de certification des comptes	345	409
Services autres que la certification des comptes	--	21

NOTE 21 INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2016

	Nombre de titres	Valeur d'inventaire
Participations		
Compagnie Financière Michelin SCmA	25 023 334 actions	4 325 374
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	13 263 056 actions	1 614 296
Spika S.A.	200 000 actions	138 737
		6 078 407
Autres titres immobilisés		
SI Participations	17 776 actions	278
Siparex Associés	157 648 actions	2 484
Autres		20
		2 782

NOTE 22 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Filiales et participations <i>(en milliers € sauf indication contraire)</i>	Capital ^{(1) (2)}	Autres capitaux propres avant résultat ^{(1) (2)}	Quote-part du capital détenue <i>(en %)</i>	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Compagnie et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Compagnie	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos ⁽²⁾	Résultat du dernier exercice clos ^{(1) (2)}	Dividendes comptabilisés par la Compagnie au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
A. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations (valeur d'inventaire supérieure à 1 % du capital de la Compagnie) :										
Compagnie Financière Michelin SCmA Route Louis-Braille 10, 1763 Granges-Paccot (Suisse)	2 502 355 <i>(en milliers de CHF)</i>	8 041 396 <i>(en milliers de CHF)</i>	99,99	4 325 374	4 325 374	152 553	--	--	768 641 <i>(en milliers de CHF)</i>	1 311 171
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin Place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand	504 000	1 693 263	99,99	1 614 296	1 614 296	400 420	--	5 109 714	18 541	--
Spika S.A. 23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand	183 000	(38 025)	100,00	205 915	138 737	--	--	--	(20 303)	--
B. Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations :										
1. Filiales non reprises en A :										
▶ Françaises				--	--	--	--	--	--	--
▶ Étrangères				91	--	--	--	--	--	--
2. Participations non reprises en A :										
▶ Françaises				2 762	2 762	--	--	--	--	--
▶ Étrangères				--	--	--	--	--	--	--

(1) Dans la monnaie locale d'opération.

(2) Exercice clos au 31 décembre 2015.

NOTE 23 ENGAGEMENTS FINANCIERS

23.1 Lignes de crédit

	2016	2015
Lignes de crédit accordées par la Compagnie à des sociétés liées	763 600	772 000
Crédits accordés	(365 500)	(323 000)
SOLDE DISPONIBLE AU 31 DÉCEMBRE	398 100	449 000

Ces lignes de crédit arriveront à échéance en 2017 (163 600 milliers €) et en 2018 (600 000 milliers €).

23.2 Contrats de change à terme

Au 31 décembre 2016, la contre-valeur en euros des contrats de change à terme s'élève à :

- ▶ devises à recevoir 123 991 milliers €
- ▶ devises à livrer 120 262 milliers €

8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2016)

Aux Actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- ▶ le contrôle des comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▶ la justification de nos appréciations ;
- ▶ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Président de la Gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

/ I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

/ II. Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▶ La Société apprécie annuellement la valeur d'inventaire de ses titres de participation selon la méthode décrite dans l'annexe à la note 4 « Méthodes comptables – Immobilisations financières ».

Nous avons examiné la méthodologie retenue par la Société et sa mise en œuvre sur la base des éléments disponibles, et nous avons apprécié les estimations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

/ III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Président de la Gérance et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations relatives au prélèvement statutaire et celles fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 13 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bulle

Deloitte & Associés

Pascale Chastaing-Doblin

8.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016)

Aux Actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 226-2 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 226-2 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission.

/ Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 226-10 du Code de commerce.

/ Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 13 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bulle

Deloitte & Associés

Pascale Chastaing-Doblin

8.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(total en milliers € et en € par action)	2016	2015
Résultat de l'exercice		
Résultat comptable		
Total : Bénéfice ou (Perte)	1 415 894	589 684
Par action : Bénéfice ou (Perte)	7,86	3,24
Dividende proposé		
Total	585 215	518 421
Par action ⁽¹⁾	3,25	2,85

(1) Montant soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2017.

Tableau des variations des capitaux propres (en milliers €)	2016	2015
A) 1 – Capitaux propres à la clôture de l'exercice précédent avant distribution	6 294 453	6 559 529
2 – Distribution décidée par l'A.G.O.	(525 402)	(469 316)
B) Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice après distribution	5 769 051	6 090 213
C) Variations en cours d'exercice :		
1 – Variation du capital	(3 672)	(7 648)
2 – Variation des primes liées au capital social	(198 125)	(378 772)
3 – Variation des réserves et report à nouveau ⁽¹⁾	3 414	976
4 – Résultat de l'exercice	1 415 894	589 684
D) Capitaux propres à la clôture de l'exercice avant distribution	6 986 562	6 294 453
E) VARIATION TOTALE DES CAPITAUX PROPRES AU COURS DE L'EXERCICE	1 217 510	204 240
F) dont : variations dues à des modifications de structure	0	0
G) VARIATION TOTALE DES CAPITAUX PROPRES AU COURS DE L'EXERCICE HORS MODIFICATION DE STRUCTURE	1 217 510	204 240
Notes :		
C3 – Virement à la réserve de réévaluation	0	0
C6 – Affectation du dividende revenant aux actions propres que détient la Compagnie	3 660	1 431
(1) Hors affectation du résultat 2015.		

8.6 TABLEAU DES AFFECTATIONS DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2016

(en milliers €)		
Origines		
Report à nouveau antérieur		215 837
Résultat de l'exercice		1 415 894
Affectations		
Dividende	585 215 ⁽¹⁾	
Part statutaire des Associés Commandités	10 000 ⁽¹⁾	
Report à nouveau	1 036 516	
TOTAL	1 631 731	1 631 731

(1) Montants soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2017.

8.7 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en milliers € et en € par action, sauf mention contraire)

	2012	2013	2014	2015	2016
I – Capital en fin d'exercice					
a) Capital social	365 113	371 579	371 452	363 804	360 132
b) Nombre des actions ordinaires existantes	182 556 713	185 789 643	185 726 200	181 902 182	180 066 121
II – Opérations et résultats de l'exercice					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	566 610	545 071	503 954	564 550	537 617
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	477 181	331 917	598 149	653 701	1 430 254
c) Impôt sur les bénéfices	(7 993)	12 741	22 365	40 511	24 284
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	465 119	302 985	555 428	589 684	1 415 894
III – Résultats par action					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	2,66	1,72	3,10	3,37	7,80
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	2,55	1,63	2,99	3,24	7,86
c) Dividende attribué à chaque action	2,40	2,50	2,50	2,80	3,25 ⁽¹⁾
IV – Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	10	8	8	7	0 ⁽²⁾
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	1 434	485	318	670	34
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociales, œuvres sociales, etc.)	648	(119)	139	199	(4)

(1) Dividendes 2016 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2017.

(2) L'ensemble des salariés a été transféré à une filiale de la Société au 1^{er} janvier 2016. Les montants ci-dessus concernent essentiellement la charge liée à l'intéressement à long terme de la Gérance.

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	PERSONNE RESPONSABLE	296
9.2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	296
9.2.1	Commissaires aux Comptes	296
9.2.2	Tableau des honoraires des Commissaires aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM)	297
9.3	INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE DES COMPTES 2014 ET 2015	297



9.1 PERSONNE RESPONSABLE

Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance.

/ Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (chapitre 2 du présent Document de Référence) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 présentés dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant au chapitre 7.2 du présent Document de Référence.

Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, incorporés par référence au chapitre 9.3 du présent Document de Référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux.

Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, incorporés par référence au chapitre 9.3 du présent Document de Référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux qui contient une observation technique.

Clermont-Ferrand, le 6 mars 2017.

Jean-Dominique Senard,
Président de la Gérance

9.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

9.2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES

La loi française a institué un contrôle légal de caractère permanent par deux Commissaires aux Comptes indépendants. La vérification de la régularité, de la sincérité et de l'image fidèle des comptes constitue l'objectif principal de ce contrôle.

Les Commissaires aux Comptes sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de six exercices, sur proposition du Conseil de Surveillance après examen du Comité d'Audit, et sont rééligibles. Ils contrôlent la régularité des comptes et exercent l'ensemble des missions de contrôle prévues par la loi. Les autres missions qui peuvent leur être confiées par Michelin ne sont pas de nature à porter atteinte à leur indépendance.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin, structure de tête du groupe Michelin, a pour Commissaires aux Comptes :

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine

Représentée par Éric Bulle, Associé
Avec pour suppléant, Jean-Baptiste Deschryver, associé du même Cabinet

Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine

Représentée par Pascale Chastaing-Doblin, Associée
Avec pour suppléant, la société BEAS

195, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Il n'existe ni dépendance juridique, ni dépendance économique entre eux ou leurs firmes.

Le mandat des Commissaires aux Comptes arrivera à expiration à l'issue de l'Assemblée générale appelée en 2022 à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.

9.2.2 TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN (CGEM)

Le tableau suivant présente les honoraires des Commissaires aux Comptes relatifs aux exercices 2015 et 2016 :

(en milliers €)	PricewaterhouseCoopers		Deloitte		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Honoraires pour la certification des comptes	4 828	4 223	2 602	2 966	7 430	7 189
Services autres que la certification des comptes	867	1 348	982	847	1 849	2 195
TOTAL DES HONORAIRES	5 695	5 571	3 584	3 813	9 279	9 384

9.3 INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE DES COMPTES 2014 ET 2015

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de Référence :

- ▶ Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent sont contenus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 2 mars 2015 (D15-0093) respectivement aux pages 196 à 260 et 261.
- ▶ Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ainsi que le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent sont contenus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 7 mars 2016 (D16-0114) respectivement aux pages 192 à 256 et 257.

10

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 19 MAI 2017

10.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉOLUTIONS	300
10.1.1 Résolutions à caractère ordinaire	300
10.1.2 Résolutions à caractère extraordinaire	309
10.1.3 Tableau de synthèse des autorisations sollicitées	309
10.2 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	310
10.2.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	310
10.2.2 Recommandations de vote pour les projets de résolutions	314
10.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	317
10.3.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital	317
10.3.2 Autres rapports des commissaires aux comptes	318



10.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉOLUTIONS

Le dialogue permanent entre actionnaires et émetteurs, en amont et en aval de l'Assemblée générale est une nécessité pour permettre aux actionnaires de jouer leur rôle et aux sociétés de mieux communiquer.

Un des leviers d'amélioration de ce dialogue passe par le développement de toujours plus d'efforts de pédagogie sur le contenu, les motifs et les enjeux des résolutions proposées par le Conseil d'Administration à l'Assemblée.

Outre les explications du présent rapport et du rapport du Conseil de Surveillance (cf. le chapitre 10.2), pour les autorisations financières sollicitées (5^e et 10^e résolutions), le présent rapport indique les fiches

correspondantes du guide pédagogique rédigé par le MEDEF afin d'éclairer les décisions de vote suite aux recommandations d'un groupe de travail de l'AMF ⁽¹⁾.

Les textes imprimés en bleu ci-dessous constituent les projets de résolutions proposés par la Société qui seront publiés dans un avis de réunion au *Bulletin des annonces légales obligatoires*. Un avis de convocation sera envoyé ultérieurement dans les délais légaux à chaque actionnaire.

10.1.1 RÉOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

1^{re} et 2^e résolutions

/ Approbation des comptes annuels de l'exercice 2016

/ Affectation du résultat de l'exercice 2016 et fixation du dividende

Les 1^{re} et 2^e résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2016 et à l'affectation du bénéfice en résultant.

Nous vous proposons d'approuver les opérations reflétées par le compte de résultat et le bilan de la Compagnie qui vous sont soumis, puis de statuer sur l'affectation du bénéfice qui s'élève à 1 415 893 797,25 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 10 003 512,44 €, le solde de 1 405 890 284,81 €, augmenté du report à nouveau de 215 837 538,93 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 1 621 727 823,74 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2016 la distribution d'un dividende de 3,25 € par action.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 25 mai 2017, 24 heures, date d'arrêté des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex date*) est fixée au 24 mai 2017.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 26 mai 2017.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions détenues par la Compagnie au moment de la mise en paiement sera affectée au poste "Report à nouveau".

Première résolution (Approbation des comptes annuels de l'exercice 2016)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 d'où il résulte un bénéfice de 1 415 893 797,25 €.

L'Assemblée générale approuve les opérations traduites par ces comptes et mentionnées dans ces rapports, notamment et en tant que de besoin, celles affectant les différents comptes de provisions.

Deuxième résolution (Affectation du résultat de l'exercice 2016 et fixation du dividende)

Sur la proposition du Président de la Gérance, approuvée par le Conseil de Surveillance, l'Assemblée générale,

- ▶ constatant que le bénéfice de l'exercice s'élève à 1 415 893 797,25 €
- ▶ la part statutaire des Associés Commandités de 10 003 512,44 €
- ▶ le solde, de 1 405 890 284,81 €
- ▶ qui majoré du report à nouveau, de 215 837 538,93 €
- ▶ représente une somme distribuable de 1 621 727 823,74 €

Décide :

- ▶ de mettre en distribution un montant global de 585 214 893,25 €
- ▶ qui permettra le paiement d'un dividende de 3,25 € par action
- ▶ d'affecter le solde de 1 036 512 930,49 € au poste "Report à nouveau".

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 26 mai 2017.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions détenues au moment de la mise en paiement sera affectée au poste "Report à nouveau".

Pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, il est précisé que la totalité du dividende proposé sera :

- ▶ soumise au barème progressif de l'impôt sur le revenu après application d'un abattement de 40 % (article 158-3-2° du Code général des impôts) ;
- ▶ soumise à un prélèvement à la source obligatoire au taux de 21 %. Ce prélèvement effectué par l'établissement payeur constitue un acompte d'impôt sur le revenu imputable ou restituable en cas d'excédent (*les contribuables dont le revenu fiscal de référence figurant sur l'avis d'impôt 2015 est inférieur à 50 000 € [pour les personnes seules] et inférieur à 75 000 € [pour celles soumises à une imposition commune] peuvent demander à être dispensés de ce prélèvement ; cette demande était à formuler, avant le 30 novembre 2016, par la production d'une attestation sur l'honneur auprès de la banque où sont conservés les titres, indiquant que le revenu fiscal de référence est inférieur aux montants précités*) ;

(1) Guide pédagogique intitulé "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (janvier 2016), disponible (en français seulement) à l'adresse Internet www.medef.com.

- ▶ assujettie aux prélèvements sociaux et contributions additionnelles au taux de 15,5 % (dont 5,1 % déductibles) prélevés à la source par l'établissement payeur.

Il est également rappelé que, conformément à l'article 119 *bis* du Code général des impôts, le dividende distribué à des actionnaires fiscalement non domiciliés en France est soumis à une retenue à la source à un taux déterminé selon le pays de domiciliation fiscale de l'actionnaire.

Conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Dividendes distribués (en €)	Dividende par action* (en €)
2013	464 474 107,50	2,50
2014	464 315 500,00	2,50
2015	518 421 218,70	2,85

* La totalité du dividende était éligible à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

3^e résolution

/ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016

La 3^e résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016, faisant apparaître un bénéfice net de 1 667 252 milliers €.

Le Document de Référence, le Rapport d'Activité et de Développement Durable et le Guide de l'Actionnaire, disponibles sur le site www.michelin.com sous la rubrique Finance/Actionnaires individuels/documents, comportent notamment l'analyse des comptes consolidés et de leur évolution par rapport à ceux de l'exercice précédent et peuvent être adressés à tout actionnaire qui en ferait la demande.

Troisième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 d'où il résulte un bénéfice de 1 667 252 milliers d'euros.

4^e résolution

/ Conventions réglementées

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2016, nous vous proposons de prendre acte qu'il n'y a pas de convention à approuver.

Nous vous informons par ailleurs qu'il n'y a aucune convention réglementée approuvée antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2016.

Quatrième résolution (Conventions réglementées)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce, approuve ledit rapport et prend acte qu'il n'y a pas de conventions à soumettre à approbation.

5^e résolution

/ Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 160 € par action

La cinquième résolution concerne le renouvellement à l'identique de l'autorisation donnée à la Société, pour une durée de 18 mois, d'opérer sur ses propres actions avec un prix maximum d'achat unitaire de 160 € et pour un montant maximal inférieur à 10 % du capital social de la Société.

Cette autorisation se substituerait à celle donnée sur le même objet par l'Assemblée générale du 13 mai 2016.

La mise en œuvre pendant l'exercice 2016 des autorisations de rachat en vigueur a permis l'annulation, et la réduction correspondante du capital, d'environ 3,3 millions d'actions (la description détaillée de ces rachats figure au chapitre 5.5.7 du Document de Référence sur l'exercice 2016).

L'autorisation proposée ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 4 *Rachat d'actions* qui figure en page 37 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : www.medef.com).

Cinquième résolution (Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 160 euros par action)

Connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport du Conseil de Surveillance et du descriptif du programme de rachat d'actions, l'Assemblée générale autorise le Président de la Gérance, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à opérer sur les actions de la Société avec un prix maximal d'achat de 160 (cent soixante) euros par action.

En cas d'opérations sur le capital, notamment d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, ou de division ou regroupement des titres, le prix maximal d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

Le nombre d'actions susceptibles d'être acquises dans le cadre de cette autorisation ne pourra excéder un nombre d'actions représentant 10 % (dix pour cent) du capital à la date du rachat, les actions rachetées en vue de leur affectation au deuxième objectif listé ci-dessous étant comptabilisées après déduction du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme. La Société ne pourra, par ailleurs, détenir à aucun moment plus de 10 % (dix pour cent) de son capital social.

Sur la base du capital social au 31 décembre 2016, le montant maximal des opérations s'élèverait à 2 881 057 920 (deux milliards huit cent quatre-vingt-un millions cinquante-sept mille neuf cent vingt) euros correspondant à un nombre d'actions représentant 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit 18 006 612 (dix-huit millions six mille six cent douze) actions au prix maximal d'achat de 160 (cent soixante) euros par action.

La présente autorisation est destinée à permettre à la Société :

- ▶ de céder ou d'attribuer des actions aux salariés des sociétés du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions existantes sous conditions de performance ou par cession et/ou abondement, directement ou indirectement, dans le cadre d'une opération réservée aux salariés ;
- ▶ d'assurer l'animation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- ▶ de remettre des actions en cas d'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;
- ▶ de conserver des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe. Il est précisé que le nombre maximal d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % de son capital social ;
- ▶ de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'AMF ; ou
- ▶ d'annuler tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur mais non en période d'offre publique et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Afin d'assurer l'exécution de la présente autorisation, tous pouvoirs sont conférés au Président de la Gérance avec faculté de délégation, pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations, remplir toutes autres formalités, affecter ou réaffecter les titres acquis aux différentes finalités poursuivies et généralement, faire ce qui sera nécessaire.

Cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de son entrée en vigueur l'autorisation consentie par la cinquième résolution de l'Assemblée générale du 13 mai 2016.

6^e résolution

/ Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (novembre 2016) et à son guide d'application (décembre 2016).

Les sociétés qui choisissent d'appliquer l'article 26 de ce dernier code doivent soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- ▶ les rémunérations exceptionnelles ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;
- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

La Direction et le Conseil de Surveillance de Michelin ont choisi d'appliquer cette recommandation depuis qu'elle est entrée en vigueur et, en 2017, en conformité avec sa version mise à jour en novembre 2016.

En conséquence, le Président de la Gérance, avec l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), et sur proposition et avis favorable du Conseil de Surveillance, soumet à l'Assemblée générale ordinaire la 6^e résolution visant à émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations sont précisés dans le tableau ci-dessous (l'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés et figurant dans les chapitres 4.3.1 et 4.3.2 du Document de Référence 2016).

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	1 100 000	<p>Cet élément n'a connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Il s'agit du montant brut de la rémunération fixe annuelle due par la société contrôlée Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), en contrepartie des fonctions de Gérant non Commandité exercées par M. Senard dans cette société.</p> <p>Cette rémunération a été fixée par l'Associé Commandité en 2014 et est demeurée inchangée depuis. Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 a) Rémunération fixe et 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 112 et 310)</p>
Rémunération variable annuelle	1 700 597	<p>Ces composantes ont fait l'objet d'un communiqué de presse du Conseil de Surveillance, mis en ligne sur le site internet de la Société le 27 mai 2016.</p> <p>Caractéristiques communes</p> <p>La base de calcul des Composantes Variables Annuelles (l' "Assiette Consolidée de Calcul") est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.</p> <p>Les Composantes Variables Annuelles sont intégralement perçues sur les prélèvements statutaires annuels ("Tantièmes"), attribuables sur le bénéfice de l'exercice aux deux Associés Commandités de la CGEM (M. Senard et la société SAGES) et dont la répartition fait l'objet d'un accord entre les deux Associés Commandités.</p> <p>Le résultat net consolidé proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2017 étant de 1 667 252 milliers €, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul est égale à 10 003 512,44 € pour l'exercice 2016.</p> <p>L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2016 et détaillés ci-après sur les conditions de performance des Composantes Variables Annuelles, donne un montant de 1 700 597 € dû à M. Senard, décomposé ci-dessous (avant retenue à la source applicable) :</p> <p>Composante Variable Annuelle Monocritère</p> <p>Cette composante est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que la Composante Variable Annuelle Monocritère était égale à 800 281 € pour 2016.</p> <p>Composante Variable Annuelle Multicritères</p> <p>Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, déterminée selon le niveau de performance atteint sur sept critères.</p> <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantifiables et qualitatifs ⁽¹⁾.</p> <p>S'agissant des trois critères quantifiables, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable 2016 des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, le Comité a constaté que le résultat global est de 50,71/150^{es} pour une valeur maximale de 100/150^{es}.</p> <p>Concernant les deux critères qualitatifs, le Comité a analysé les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ pour le plan de succession de la Gérance, un très bon résultat, en considérant l'examen approfondi réalisé et ce, avec l'implication permanente des membres du Comité des Rémunérations et des Nominations ; ▶ pour le déploiement des quatre initiatives de progrès du Groupe (Service au client, Simplification des modes de fonctionnement, Responsabilisation, Digitalisation), un très bon résultat sur les avancées réalisées, attesté par des niveaux de résultat mesurés sur différents indicateurs préétablis par le Comité. <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a évalué en conséquence le niveau global d'atteinte des critères qualitatifs à hauteur de 48/150^{es} pour une valeur maximale de 50/150^{es}.</p> <p>En conclusion de cette analyse pour la composante variable annuelle multicritères, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantifiables et qualitatifs à un résultat arrondi de 100/150^{es} qui, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 1 415 893 797,25 €, et l'application de la grille d'évaluation prédéfinie par le Conseil, donne un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 900 316 € pour l'exercice 2016.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 b) Rémunération variable et 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 113 et 310).</p>

(1) Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, spécialement pour éviter (i) de fournir des indications sur la stratégie de la Compagnie qui peuvent être exploitées par les concurrents et (ii) de créer, le cas échéant, une confusion auprès des actionnaires avec les informations que la Compagnie communique aux investisseurs, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2016	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Cet intéressement a été présenté dans le communiqué de presse du Conseil de Surveillance mis en ligne le 27 mai 2016.</p> <p>Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2015/2016/2017.</p> <p>Le résultat de cette indexation sera modulé par le résultat de trois critères fixés par le Conseil de Surveillance et qui vont s'appliquer sur cette même période triennale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Évolution du cours de l'action Michelin ▶ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle (MEF) ▶ Évolution du résultat opérationnel ⁽¹⁾. <p>Ces critères sont les mêmes que les critères applicables au plan 2016 d'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe, auquel M. Senard n'a pas accès, orientés sur la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020.</p> <p>L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.</p> <p>Cet intéressement n'est pas à la charge de Michelin et serait, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.</p> <p>Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des Composantes Variables Annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2016/2017/2018 ; ▶ sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2018 à verser en 2019 après approbation des comptes de l'exercice 2018, sous réserve : <ul style="list-style-type: none"> – de l'existence de Tantièmes distribuables en 2019 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2018, et – dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères dues sur l'exercice 2018. <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'était dû au titre de l'exercice 2016.</p> <p>De même que pour les intéressements attribués en 2014 et en 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ la perte de la qualité d'Associé Commandité par le Président de la Gérance en raison d'une cessation de son mandat avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance (hors cas d'invalidité ou de décès), notamment pour cause de démission ou de révocation, aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement, ▶ M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur quatre ans. <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 b) Rémunération variable, 4.3.2 c) Intéressements à long terme (Tableau n°1.3) ; et 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 113 et 310).</p>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2014 et due en 2017 au titre de l'exercice 2016	495 116	<p>L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 22 mai 2015 par 95,72 % des voix (6^e résolution).</p> <p>S'agissant d'un intéressement dont 2016 est le dernier exercice de calcul, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté les résultats suivants des critères applicables :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40 : résultat de 22 % ; ▶ Taux annuel moyen de croissance des ventes nettes en valeur : résultat de 0 % ; ▶ Taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE) : résultat de 0 %. <p>Sur la base de l'assiette, indexée à hauteur de 25,20 %, le Conseil a constaté que le montant dû au titre de cet intéressement est de 495 116 € brut (avant retenue à la source applicable).</p> <p>Pour plus de détails, se reporter au Tableau n° 1.1 du chapitre 4.3.2 c) du Document de Référence 2016 (page 114).</p> <p>Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu et de conserver ces actions pendant une période allant au-delà la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur quatre ans.</p>
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	<p>Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions</p> <p>Absence d'attribution d'actions de performance</p> <p>Absence d'autres attributions de titres</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	N/A	M. Senard ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	8 076	Véhicule de fonction

(1) Résultat opérationnel consolidé, en valeur, en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non récurrents, et pourront être réévalués en cas de survenance d'événements exceptionnels.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés*

	Montants soumis au vote <i>(en €)</i>	Présentation
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Senard peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.</p> <p>Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance décidées par le Conseil en 2014.</p> <p>Le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 f) Indemnité de départ contraint ; et 10.2.1.1 e) Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 118 et 312).</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, M. Senard est soumis à un engagement de non-concurrence.</p> <p>La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement.</p> <p>Si la Société décidait d'appliquer cet engagement pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, elle devrait verser à M. Senard une indemnité maximale de 16 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par les sociétés du Groupe.</p> <p>Cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 g) Non-concurrence et 10.2.1.1 f) Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 118 et 313).</p>

* Contrairement au régime des sociétés anonymes, les dispositions relatives aux "engagements réglementés" prévus à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce ne sont pas applicables aux engagements pris par une société en commandite par actions au bénéfice de ses Gérants (le renvoi effectué par l'article L. 226-10 à ces articles constituant un renvoi au seul régime des conventions réglementées).
 De plus, l'article L. 226-10-1, prévoyant l'obligation pour le Président du Conseil de Surveillance d'établir un rapport joint sous le contrôle des Commissaires aux Comptes, confirme que le régime spécifique des S.A. sur les "engagements réglementés" ne s'applique pas aux S.C.A. car le contenu du rapport joint exclut explicitement les informations relatives aux "principes et règles concernant les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux", informations obligatoires pour les S.A. suivant l'article L. 225-37 et L. 225-68. Cette différence de régime juridique n'a aucun effet (i) sur les règles de diffusion au public des informations sur les montants et mécanismes relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Société, ni (ii) sur l'application, adaptée au contexte, des recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés*

	Montants soumis au vote <i>(en €)</i>	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>La structure et les règles de fonctionnement du régime n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Cette description est conforme aux dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.</p> <p>M. Senard ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la MFPM, M. Senard a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).</p> <p>Ce régime, régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code général des impôts, et non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ; ▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ; ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ; ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ; ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ; ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur. <p>La rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM, d'un montant de 1 100 000 € pour l'exercice 2016.</p> <p>Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses fixées dans le décret précité du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 132 000 €. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32 %.</p> <p>La rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2016 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).</p>

* Contrairement au régime des sociétés anonymes, les dispositions relatives aux "engagements réglementés" prévus à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce ne sont pas applicables aux engagements pris par une société en commandite par actions au bénéfice de ses Gérants (le renvoi effectué par l'article L. 226-10 à ces articles constituant un renvoi au seul régime des conventions réglementées).

De plus, l'article L. 226-10-1, prévoyant l'obligation pour le Président du Conseil de Surveillance d'établir un rapport joint sous le contrôle des Commissaires aux Comptes, confirme que le régime spécifique des S.A. sur les "engagements réglementés" ne s'applique pas aux S.C.A. car le contenu du rapport joint exclut explicitement les informations relatives aux "principes et règles concernant les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux", informations obligatoires pour les S.A. suivant l'article L. 225-37 et L. 225-68. Cette différence de régime juridique n'a aucun effet (i) sur les règles de diffusion au public des informations sur les montants et mécanismes relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Société, ni (ii) sur l'application, adaptée au contexte, des recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Sixième résolution
(Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance)

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités sur la répartition des tantièmes, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document de Référence de la Société sur l'exercice 2016, aux chapitres 4.3.1, 4.3.2 et 4.3.3.

7^e résolution

/ Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (novembre 2016) et à son guide d'application (décembre 2016).

Les sociétés qui choisissent d'appliquer l'article 26 de ce dernier code doivent soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;

- ▶ les rémunérations exceptionnelles ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;
- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

Le Conseil de Surveillance de Michelin a choisi d'appliquer cette recommandation depuis son extension en novembre 2016 au périmètre des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs.

En conséquence, le Président de la Gérance, sur proposition du Conseil de Surveillance, soumet à l'Assemblée générale ordinaire la 7^e résolution visant à émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif de la Société.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations sont précisés dans le tableau ci-dessous (l'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés et figurant dans les chapitres 4.3.1 et 4.3.5 du Document de Référence 2016).

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	N/A	Absence de rémunération fixe
Rémunération variable annuelle	N/A	Absence de rémunération variable annuelle
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	Absence de rémunération variable pluriannuelle en numéraire
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Absence d'attribution d'actions de performance Absence d'autres attributions de titres
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	90 000	Montant annuel global alloué en contrepartie de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance et de membre du Comité des Rémunérations et des Nominations Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.4 ; et 10.2.1.2 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 122 et 313) Le taux d'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil et du Comité dont il est membre a été de 100 % en 2016
Valorisation des avantages de toute nature	N/A	Absence d'avantages

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	N/A	Absence d'engagement
Indemnité de non-concurrence	N/A	Absence d'engagement
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Absence d'engagement

Septième résolution
(Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le Document de Référence de la Société sur l'exercice 2016, aux chapitres 4.3.1, 4.3.4 et 4.3.5.

8^e et 9^e résolutions : mandats de membres du Conseil de Surveillance

/ Le Conseil de Surveillance de Michelin exerce un rôle essentiel

Le Conseil de Surveillance de Michelin est aujourd'hui composé de Mesdames Barbara Dalibard, Anne-Sophie de La Bigne, Aruna Jayanthi et Monique Leroux, de Messieurs Olivier Bazil, Pat Cox, Jean-Pierre Duprieu, Cyrille Poughon et Michel Rollier.

Tous ont une expérience professionnelle solide acquise au sein de groupes de premier plan et une bonne connaissance de l'entreprise. Ils participent activement aux travaux du Conseil (97,7 % de taux d'assiduité en 2016) et aux travaux de ses Comités auxquels ils apportent leur contribution (100 % de taux d'assiduité pour le Comité d'Audit et 91,7 % pour le Comité des Rémunérations en 2016).

Les membres du Conseil exercent leur mandat en toute indépendance et avec une totale liberté d'appréciation.

Une synthèse de ses travaux durant l'exercice 2016 figure dans le rapport du Président du Conseil sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, reproduit au chapitre 4.5 du Document de Référence portant sur cet exercice.

/ Les Associés Commandités de Michelin sont exclus du processus de nomination des membres du Conseil de Surveillance

Dans la société en commandite par actions Michelin, seul le Conseil de Surveillance, organe intégralement non exécutif et dont 78 % des membres sont indépendants, peut recommander à l'Assemblée générale les candidatures des membres qui représenteront les actionnaires au Conseil.

Gage essentiel de la séparation des pouvoirs, aucun des Associés Commandités n'intervient dans ces choix, que ce soit le Président de la Gérance, son organe exécutif, ou la société SAGES, non exécutive et garante de la continuité de la Direction de l'Entreprise.

D'une part aucun de ces deux Associés Commandités ne participe à la décision de recommander des candidats à l'Assemblée générale des actionnaires.

D'autre part, en application de la loi et des statuts de la Société, les Associés Commandités ne peuvent pas non plus prendre part au vote des nominations lors de l'Assemblée générale. En l'occurrence, les actions qu'ils détiennent seront exclues du quorum de chaque résolution de nomination d'un membre du Conseil de Surveillance.

Les informations relatives aux principes de gouvernance de Michelin sont rappelées dans les chapitres 4.1 (Composition des organes d'administration, de Direction et de surveillance) et 4.2 (Fonctionnement des organes d'administration, de Direction et de surveillance) du Document de Référence 2016.

/ Le Conseil de Surveillance recommande à l'Assemblée générale de renouveler le mandat de deux membres

Les mandats de M. Olivier Bazil et de M. Michel Rollier viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le processus d'examen et de sélection des candidatures, les critères retenus par le Comité des Rémunérations et des Nominations et la présentation des candidats sont détaillés dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolution (inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale 2017 et dans le chapitre 10.2.2.1 du Document de Référence 2016).

À l'issue de ce processus, le Conseil de Surveillance a décidé de recommander à l'unanimité et de demander au Président de la Gérance de proposer à l'Assemblée générale le renouvellement des mandats de M. Olivier Bazil et de M. Michel Rollier, qui se sont respectivement abstenus sur la recommandation les concernant.

Les deux renouvellements sont proposés pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Huitième résolution
(Nomination de Monsieur Michel Rollier en qualité de membre du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler le mandat de Monsieur Michel Rollier en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Neuvième résolution
(Nomination de Monsieur Olivier Bazil en qualité de membre du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler le mandat de Monsieur Olivier Bazil en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

10.1.2 RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

10^e résolution

/ Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions

La dixième résolution autorise le Président de la Gérance, pour une période de 18 mois, à réduire le capital de la Société par voie d'annulation d'actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé.

Cette délégation se substitue à la résolution identique accordée par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2016 (24^e résolution).

La mise en œuvre des autorisations de rachat en vigueur pendant l'exercice 2016 a permis l'annulation, et la réduction de capital correspondante, d'environ 3,3 millions d'actions (cf. les informations du chapitre 5.5.7 b) du Document de Référence 2016).

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.9 *Délégation en vue de réduire le capital* qui figure en page 60 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : www.medef.com).

Dixième résolution (Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions).

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

Autorise le Président de la Gérance :

- ▶ à annuler sur sa seule décision, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la Société détient ou pourra détenir en conséquence de l'utilisation des diverses autorisations d'achat d'actions données par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital social ;

- ▶ à imputer la différence entre la valeur d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes ou réserves disponibles.

Délègue au Président de la Gérance, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour réaliser la ou les réductions du capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, impartir de passer les écritures comptables correspondantes, procéder à la modification corrélative des statuts, et d'une façon générale accomplir toutes formalités nécessaires.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

11^e résolution

/ Pouvoirs pour formalités

La onzième résolution donne pouvoir pour l'exécution des formalités liées à l'Assemblée générale.

Onzième résolution (Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale ordinaire et extraordinaire en vue de l'accomplissement de toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur.

10.1.3 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Opérations	Limites d'utilisation (en valeur nominale)	Durée (expiration)
Rachat d'actions (5 ^e résolution)	18 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 160 €	18 mois (novembre 2018)
Réduction du capital par annulation d'actions (10 ^e résolution)	10 % du capital	18 mois (novembre 2018)

10.2 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

10.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

10.2.1.1 Politique de rémunération du Président de la Gérance

M. Jean-Dominique Senard, en sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM, est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités ⁽¹⁾ ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices ⁽²⁾. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

Depuis 2014, la Société a soumis à ses actionnaires une résolution portant sur la rémunération versée et attribuée au Président de la Gérance sur l'exercice précédent, qui a été respectivement approuvée à 94,74 % en 2014, à 95,72 % en 2015 et à 97,39 % en 2016.

Par ailleurs, les dispositions introduites par la loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite "loi Sapin 2"), notamment aux articles L. 225-37-2 et L. 225-82-2 du Code de commerce, concernant l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (*ex ante*), puis des éléments de rémunération versés ou attribués en application desdits principes (*ex post*) aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs, sont inapplicables aux sociétés en commandite par actions en vertu de l'article L. 226-1 du même Code.

Cependant, soucieux de toujours mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, répondre aux attentes de ses actionnaires et se conformer à la nouvelle disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement d'appliquer "les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de Gérant Commandité" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance et les Associés Commandités ont décidé pour 2017 :

- ▶ d'expliciter les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président de la Gérance ;
- ▶ de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée au Président de la Gérance, en application de la nouvelle recommandation du Code AFEP/MEDEF qui prévoit un vote impératif des actionnaires (cf. les informations et la résolution figurant au chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2016 et dans l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 19 mai 2017).

/ 10.2.1.1 a) Rémunération fixe

Depuis 2014, la politique définie par le Conseil de Surveillance a consisté à maintenir un niveau de rémunération fixe stable, cohérent avec les rémunérations fixes versées aux premiers dirigeants des sociétés faisant partie de l'indice CAC 40, et en harmonie avec les autres composantes de rémunération.

Cette rémunération s'élève à 1 100 000 € ⁽³⁾.

/ 10.2.1.1 b) Rémunération variable (annuelle et pluriannuelle)

En application de l'article 30, paragraphe 3 des statuts de la CGEM (cf. le rappel au chapitre 5.1.2 e) du présent document), des prélèvements statutaires ("Tantièmes") sont attribués sur le bénéfice de l'exercice aux deux Associés Commandités de la CGEM (M. Senard et la société SAGES) en fonction du bénéfice effectivement réalisé.

Le montant de ces Tantièmes :

- ▶ est fixé à 12 % du bénéfice net social de la Société, duquel sont déduites les distributions de bénéfices annuels ou de réserve éventuellement effectuées par les filiales MFPM et Compagnie Financière du groupe Michelin SCmA (CFM) ; et
- ▶ est plafonné dans tous les cas à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.

En tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des dispositions statutaires rappelées ci-dessus, le Comité propose au Conseil les paramètres des éléments constituant la rémunération variable, composée de Tantièmes soumis à un ou plusieurs critères de performance et versés par la Société et par une filiale dont il est mandataire social.

Ces propositions du Comité permettent au Conseil, après délibération, de recommander à l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) les différents critères à appliquer aux Tantièmes devant être versés au Président de la Gérance.

Dans l'établissement de ses propositions, le Comité s'assure que l'application des principes retenus conduit à ce que les sommes versées ou attribuées ou les avantages dus, attribués ou à attribuer par toute société du Groupe au Président de la Gérance soient mesurées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

Le Comité veille à ce que les composantes soient équilibrées (i) en évaluant spécialement les composantes variables annuelle et pluriannuelle (toutes deux relevant des Tantièmes) et (ii) en s'assurant en toutes circonstances que les Tantièmes ne dépassent pas un pourcentage raisonnable de la rémunération fixe perçue par ailleurs.

(1) Au 31 décembre 2016, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, et la société SAGES, non Gérant (cf. sa présentation au chapitre 4.1.4).

(2) Cf. les dispositions de l'article 30 des statuts, rappelées dans le chapitre 5.1.2 e).

(3) Cette rémunération est due par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) à M. Senard en contrepartie de son mandat social de Gérant non Commandité exercé dans cette société.

Le Comité intègre dans ses paramètres d'analyse du niveau des Tantièmes à la fois (i) la variabilité intrinsèque du résultat, (ii) les perspectives des résultats futurs et (iii) le caractère particulier du statut d'Associé Commandité, qui est responsable indéfiniment et solidairement des dettes de la Compagnie sur ses biens propres.

Afin d'assurer une identité forte avec les performances de l'entreprise, la partie variable attribuée chaque année, intégralement prélevée sur les Tantièmes, est structurée depuis 2014 en trois parties : deux composantes variables annuelles et une composante pluriannuelle.

Cette structure a pour effet de faire évoluer l'ensemble de cette part variable non seulement selon le résultat atteint sur l'exercice, mais aussi au regard du résultat de plusieurs conditions de performance supplémentaires essentielles pour le déploiement de la stratégie de Michelin.

10.2.1.1 b) 1 Composantes variables annuelles

Caractéristiques communes

Les composantes variables annuelles sont avant tout directement dépendantes du niveau du bénéfice réalisé sur l'exercice et sont intégralement perçues sur les Tantièmes dont la répartition fait l'objet d'un accord entre les deux Associés Commandités.

Depuis 2015, la base de calcul des Composantes Variables Annuelles ("Assiette Consolidée de Calcul") est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe, par décision des Associés Commandités prise sur proposition du Conseil de Surveillance.

Composante variable annuelle monocritère

Cette composante est déterminée en fonction d'un premier critère de performance : le niveau de résultat de l'exercice, et est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul.

Composante variable annuelle multicritères

Cette composante est soumise non seulement au niveau du résultat de l'exercice, mais aussi à des critères de performance supplémentaires comme par exemple des critères relatifs à la croissance de l'activité, le niveau des frais généraux ou encore l'évolution du *cash flow* libre.

Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul.

Les critères de performance, fixés par le Conseil de Surveillance, comprennent :

- ▶ des critères quantifiables, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable annuelle des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, comptant ensemble pour une valeur maximale de 100/150^{es}.

Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, spécialement pour éviter (i) de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les concurrents et (ii) de créer, le cas échéant, une confusion auprès des actionnaires avec les informations que la Société communique aux investisseurs, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés ;

- ▶ des critères qualitatifs, comptant ensemble pour une valeur maximale de 50/150^{es}.

En outre :

- ▶ chaque critère se voit appliquer un seuil de déclenchement particulier, ainsi qu'un second seuil de déclenchement général fixé à l'atteinte d'un résultat minimum de 50/150^{es} en cumul sur tous les critères ;
- ▶ l'attribution de la part maximum de 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul sur cette composante correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150^{es} en cumul de tous les critères.

10.2.1.1 b) 2 Part variable pluriannuelle en numéraire : intéressement à long terme

Cet intéressement, attribué chaque année, n'est pas à la charge de Michelin et est, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.

Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur une période triennale à compter de l'exercice d'attribution.

Le résultat de cette indexation est modulé par le résultat de critères de performance complémentaires fixés par le Conseil de Surveillance pour la même période triennale.

Depuis 2016, la politique définie par le Conseil de Surveillance a consisté à aligner ces critères sur les critères déterminant l'attribution d'actions de performance aux salariés du groupe Michelin, répondant aux attentes des actionnaires et à l'évolution du contexte des marchés de pneumatiques, et s'inscrivant dans la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020 (rappelées dans le chapitre 1.1 du Document de Référence 2016).

Le premier critère, d'un poids de 35 %, est l'évolution du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur trois exercices glissants.

Ce critère relève de l'Objectif n° 3 ("Résultats financiers : avoir une performance robuste") des Ambitions 2020.

Le choix de l'indice CAC 40 est justifié par la répartition des activités du Groupe entre les différents segments de produits (poids lourd, tourisme camionnette, produits de spécialités) qui l'exposent à l'évolution des marchés de biens de consommation (environ 40 % des activités du Groupe), à la croissance économique et aux marchés industriels (environ 30 %) ainsi qu'aux matières premières (environ 15 %). Dans ce contexte, la référence au seul secteur automobile (environ 15 %), et en particulier celui des équipementiers, serait moins pertinente que le choix d'un indice global.

Le deuxième critère, d'un poids global de 30 % représente la performance de Michelin en matière de responsabilité sociale et environnementale sous deux indicateurs : la mesure des principaux impacts des activités industrielles (pour 15 %) et le niveau d'engagement du personnel (pour 15 %) sur trois exercices glissants.

Ce critère s'inscrit dans les Objectifs n° 2 ("Bien-être et développement des personnes : favoriser l'accomplissement des collaborateurs") et n° 5 ("Industrie responsable : devenir une référence" des Ambitions 2020.

L'engagement des employés est un moteur important de l'excellence opérationnelle et de l'atteinte des objectifs de performance de l'Entreprise. Michelin s'est fixé un objectif ambitieux de devenir un "world class leader" dans ce domaine en atteignant et en maintenant un taux d'engagement des salariés de 85 % à l'horizon 2020. L'étude "Avancer Ensemble : votre avis pour agir" mesure chaque année depuis 2013 le taux d'engagement et les sentiments des salariés dans leur travail.

Les actions menées, l'évolution historique et le mode de calcul détaillé de cet indicateur sont précisées au chapitre 6.1.5 c) du Document de Référence 2016.

D'autre part, depuis 2005, Michelin mesure et publie les principaux impacts de ses activités industrielles grâce à l'indicateur *Michelin Site Environmental Footprint* – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés. À l'horizon 2020, l'objectif du Groupe est de réduire le MEF de 50 % par rapport à 2005.

Les actions menées, l'évolution historique et le mode de calcul détaillé de cet indicateur sont précisées au chapitre 6.3.1 du Document de Référence 2016.

Le troisième critère, d'un poids de 35 %, est l'évolution du résultat opérationnel du Groupe ⁽¹⁾ sur trois exercices glissants.

Ce critère relève de l'Objectif n° 3 ("Résultats financiers : avoir une performance robuste") des Ambitions 2020.

Le choix de ce critère s'inscrit dans la stratégie de création de valeur du Groupe, visant à assurer tout à la fois une solidité financière pérenne, l'indépendance du Groupe et son ambition de développement.

Les détails de ces critères ont été publiés dans le Document de Référence 2015 (pages 299 à 301) et sont rappelés, avec une information sur leur bilan intermédiaire, dans le chapitre 4.3.2 b) 3 – Tableau 1.3 du Document de Référence 2016.

L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.

En outre, le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :

- ▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre de la période triennale concernée ;
- ▶ sera prélevé sur les Tantièmes du dernier exercice de la période triennale concernée à verser après approbation des comptes de cet exercice, sous réserve :
 - de l'existence de Tantièmes distribuables au titre du bénéfice réalisé sur cet exercice, et
 - dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables annuelles dues sur ce même exercice.

La perte de la qualité d'Associé Commandité par le Gérant en raison d'une cessation de son mandat avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance (hors cas d'invalidité ou de décès), notamment pour cause de démission ou de révocation, aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement.

Pour les intéressements à long terme (ILT) attribués à compter de 2017, le Conseil de Surveillance et l'Associé Commandité non Gérant ont décidé qu'en cas de cessation du mandat du Président de la Gérance à son échéance normale (ou en cas d'invalidité ou de décès) intervenant avant la fin de la période triennale d'exposition des critères de performance, cette exposition triennale et le versement à l'échéance demeurerait inchangés, avec une limitation des sommes dues *prorata temporis* de sa présence effective dans le groupe Michelin.

/ 10.2.1.1 c) Avantage en nature, options de souscription/d'achat d'actions, actions de performance, jetons de présence

M. Senard ne bénéficie d'aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'actions de performance provenant de la Société ou de filiales de son Groupe.

Il ne perçoit aucun jeton de présence versé par la Société ou de filiales de son Groupe.

Il bénéficie d'un avantage en nature correspondant à la mise à disposition d'une voiture.

/ 10.2.1.1 d) Retraite ⁽²⁾

M. Senard ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la MFPM, M. Senard a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Ce régime, régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, et non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :

- ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ;
- ▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ;
- ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;
- ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

La rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM.

/ 10.2.1.1 e) Indemnité de départ contraint

Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Senard peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.

Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance fixées par le Conseil de Surveillance en 2014 et prévoyant que le montant définitif de l'indemnité dépendra de la moyenne des résultats de la composante variable annuelle multicritères sur les trois exercices clos précédant le départ ("Moyenne Triennale") selon la règle suivante :

- ▶ Moyenne Triennale < 40 % : aucune indemnité à verser ;
- ▶ Moyenne Triennale > 40 % et < 60 % : indemnité égale à 50 % de la Base de Référence à verser ;
- ▶ Moyenne Triennale > 60 % : indemnité égale à 100 % de la Base de Référence à verser ;

la "Base de Référence" étant égale au montant de la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.

(1) Résultat opérationnel consolidé, en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change.

(2) Les informations exposées dans ce chapitre et dans le chapitre 4.3.2 d) du Document de Référence 2016 sont présentées en application des dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.

En outre, le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.

/ 10.2.1.1 f) Non-concurrence

Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, et en remplacement de la clause de non-concurrence prévue dans son contrat de travail échu, M. Senard est soumis à un engagement de non-concurrence qui a été conclu le 26 juillet 2011 avec l'accord préalable du Conseil de Surveillance.

Si la Société décidait d'appliquer cet engagement de non-concurrence pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, elle devrait verser à M. Senard une indemnité maximale de 16 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par les sociétés du Groupe.

La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Dans l'éventualité où les conditions de versement de l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat seraient remplies (cf. le chapitre "Indemnité de départ contraint" ci-dessus) cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ, y compris la clause de non-concurrence détaillée ci-dessus, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.

10.2.1.2 Politique de rémunération du Président du Conseil de Surveillance

La Direction et le Conseil de Surveillance de Michelin ont choisi d'appliquer la nouvelle recommandation du Code AFEP/MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs. Ainsi, en complément des chiffres présentés au chapitre 4.3.1 ci-dessus et des informations suivantes, les informations nécessaires à la consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus, attribués ou à attribuer au titre de l'exercice 2016 à M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, sont présentées, dans les conditions définies par le Code AFEP/MEDEF et son guide d'application, spécifiquement dans le chapitre 4.3.5 du Document de Référence 2016.

Les dispositions introduites par la loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite "loi Sapin 2"), notamment aux articles L. 225-37-2 et L. 225-82-2 du Code de commerce, concernant l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (*ex ante*), puis des éléments de rémunération versés ou attribués en application desdits principes (*ex post*) aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs, sont inapplicables aux sociétés en commandite par actions en vertu de l'article L. 226-1 du même Code.

Cependant, soucieux de toujours mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, répondre aux attentes de ses actionnaires et se conformer à la nouvelle disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement d'appliquer "les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de Gérant Commandité" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance a décidé pour 2017 :

- ▶ d'expliciter les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président du Conseil de Surveillance ;
- ▶ de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée au Président du Conseil de Surveillance, en application de la nouvelle recommandation du Code AFEP/MEDEF qui prévoit un vote impératif des actionnaires (cf. les informations et la résolution figurant au chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2016 et dans l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 19 mai 2017).

/ 10.2.1.2 a) Jetons de présence

Sur la base d'une étude comparative réalisée par un cabinet de conseil extérieur, le Comité des Rémunérations et des Nominations a recommandé au Conseil de soumettre à l'Assemblée générale une réévaluation du montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil.

Cette étude comparative démontrant que l'enveloppe globale des jetons de présence se situait dans la moyenne très basse du marché, le Conseil de Surveillance a proposé à l'Assemblée générale du 13 mai 2016 une réévaluation de cette enveloppe à un montant de 555 000 € (10^e résolution), soit une progression d'environ 32 %.

Cette Assemblée générale a approuvé cette nouvelle enveloppe à 99,54 % des voix.

En application de cette approbation et en respectant la même progression, le Conseil a décidé en 2016 d'allouer à M. Rollier à partir de cet exercice un montant annuel global de 90 000 € de jetons de présence en contrepartie des responsabilités et des tâches qu'il exerce en tant que Président du Conseil de Surveillance et membre de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

De même que pour les autres membres du Conseil, et de la même manière que durant les précédents exercices :

- ▶ les jetons de présence sont versés lors du premier trimestre de l'exercice suivant ;
- ▶ une part prépondérante (60 % du total du montant dû) est versée sous condition d'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil et du Comité des Rémunérations et des Nominations, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Les sommes versées au cours des deux derniers exercices à M. Rollier et son taux d'assiduité aux réunions sont détaillés respectivement dans les chapitres 4.3.6 et 4.5.1 b) du Document de Référence 2016.

/ 10.2.1.2 b) Autres éléments de rémunération

M. Rollier n'exerçant pas d'autres fonctions pour la Société ou pour le groupe Michelin, il ne perçoit pas d'autres éléments de rémunération de la Société ou de ses filiales.

10.2.2 RECOMMANDATIONS DE VOTE POUR LES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

10.2.2.1 Nomination des membres du Conseil de Surveillance (résolutions n° 8 et 9)

Les mandats de M. Olivier Bazil et de M. Michel Rollier viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il est rappelé que les Associés Commandités sont exclus du processus de nomination des membres du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes (cf. les explications détaillées dans le rapport du Président de la Gérance sur les projets de résolutions).

M. Olivier Bazil et M. Michel Rollier ont fait part au Conseil de leur souhait d'être candidat au renouvellement de leur mandat.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a tenu compte des principaux critères d'appréciation d'un candidat relatifs à sa compétence, son expérience, son indépendance, sa disponibilité (absence de cumul excessif de mandats) et la volonté de promouvoir une diversité d'origine et de culture.

Le Conseil de Surveillance a examiné la situation individuelle de ces deux membres, et notamment :

- ▶ l'opportunité de leur renouvellement ;
- ▶ la compétence et l'expérience qu'ils apportent aux travaux du Conseil ;
- ▶ leur disponibilité réelle et leur implication dans les travaux du Conseil et de ses Comités ;
- ▶ leur situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- ▶ leur contribution à la complémentarité de la composition du Conseil.

/ Monsieur Olivier Bazil

Legrand – 128, avenue de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges – France

M. Olivier Bazil, né en 1946, de nationalité française, est Administrateur de Legrand ⁽¹⁾ et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations.

Il a effectué toute sa carrière chez Legrand ⁽¹⁾ qu'il a rejoint en 1973 en tant qu'Adjoint au Secrétaire Général, et occupa successivement les postes de Directeur Financier (1979), Administrateur (1989) et Directeur Général Adjoint, membre du Comité de Direction (1994), puis Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué.

M. Olivier Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (*Master of Business Administration*) de la *Harvard Business School*.

Il occupe par ailleurs les fonctions suivantes :

- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer
- ▶ Président de Fritz S.A.S.
- ▶ Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec ⁽¹⁾.

Il a occupé en outre les fonctions suivantes au cours des cinq dernières années :

- ▶ Administrateur et Président du Comité d'Audit de Firmenich International S.A.

M. Olivier Bazil détient 1 010 actions Michelin.

Membre du Conseil et Président de son Comité d'Audit depuis 2013, Olivier Bazil est considéré par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante ⁽²⁾ car :

- ▶ il n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ il n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- ▶ il n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ il n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ il n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité ;
- ▶ il n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ il n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin.

Le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour quatre ans à la lumière des éléments rappelés ci-dessus et en considérant :

- ▶ sa contribution aux travaux du Conseil par son assiduité et sa disponibilité ;
- ▶ ses compétences en matière comptable, financière et de contrôle interne ;
- ▶ la bonne organisation des travaux du Comité d'Audit ;
- ▶ sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ son expérience de Direction Générale et sa connaissance des politiques industrielles, tant en France qu'à l'étranger.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M Olivier Bazil pour une durée de quatre années.

/ Monsieur Michel Rollier

Michelin – 27, cours de l'Île-Seguïn – 92100 Boulogne-Billancourt – France

M. Michel Rollier, né en 1944, de nationalité française, est actuellement Président de la Plateforme de la Filière Automobile et membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF.

Il a commencé sa carrière chez Aussedat-Rey (groupe International Paper) en 1971 où il a été successivement Contrôleur de gestion, Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 puis Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996.

Il est ensuite entré dans le groupe Michelin en 1996 en tant que Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières puis il a exercé les fonctions de Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe de 1999 à 2005. Il a été désigné Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2005, mandat qu'il a exercé d'abord aux côtés d'Édouard Michelin jusqu'à sa disparition brutale en 2006, puis seul jusqu'en mai 2012.

Michel Rollier est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP) et titulaire d'une maîtrise de droit.

(1) Société cotée.

(2) Cf. la revue détaillée de l'indépendance des membres, développée dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition du Conseil (chapitre 4.5.1 b) du Document de Référence 2016).

Il occupe par ailleurs les fonctions suivantes :

- ▶ Président Directeur Général de Siparex Associés
- ▶ Président du Conseil de Surveillance et du Comité de Rémunérations de Somfy SA ⁽¹⁾
- ▶ Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)
- ▶ Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)
- ▶ Administrateur de Lafarge

Michel Rollier a également occupé les autres fonctions suivantes au cours des cinq dernières années :

- ▶ Gérant et Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur de Moria SA

M. Michel Rollier détient 24 392 actions Michelin.

M. Rollier est membre et Président du Conseil de Surveillance, et membre de son Comité des Rémunérations et des Nominations depuis 2013, et :

- ▶ il n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ il n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales ;
- ▶ il n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ il n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ il n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ il n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;

- ▶ il n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

D'autre part, une période de cinq ans s'étant écoulée depuis la fin de ses fonctions exécutives chez Michelin, M. Michel Rollier pourrait être considéré comme membre indépendant du Conseil à compter du 11 mai 2017 selon les dispositions du Code AFEP/MEDEF.

Le Conseil de Surveillance a provisoirement décidé de maintenir sa qualification de membre non indépendant et de demander à la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations de réexaminer sa situation lors de la prochaine réunion de ce Comité postérieure à l'Assemblée générale.

Le Conseil a examiné la candidature de M. Rollier à un renouvellement de son mandat pour quatre ans à la lumière des éléments rappelés ci-dessus et en considérant :

- ▶ les améliorations constantes apportées à la gouvernance de Michelin, en relation avec la Gérance et les Associés Commandités de Michelin ;
- ▶ la bonne organisation et l'efficacité des travaux du Conseil, dont les bonnes pratiques ont été reconnues par les conclusions de l'évaluation du fonctionnement du Conseil effectuée en 2016 par un cabinet extérieur ;
- ▶ son assiduité et sa disponibilité ;
- ▶ sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ ses compétences en matière financière ;
- ▶ son expérience de Direction Générale ;
- ▶ sa connaissance des marchés du groupe Michelin et du secteur automobile.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M. Michel Rollier pour une durée de quatre années.

À l'issue de cette Assemblée générale, les échéances des mandats des neuf membres du Conseil de Surveillance de Michelin seraient réparties de manière équilibrée chaque année de la manière suivante :

ÉCHÉANCES DES MANDATS – MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	AG 2018	AG 2019	AG 2020	AG 2021
M. Olivier Bazil				X
M. Pat Cox	X			
Mme Barbara Dalibard		X		
Mme Anne-Sophie de La Bigne			X	
M. Jean-Pierre Duprieu			X	
Mme Aruna Jayanthi		X		
Mme Monique Leroux	X			
M. Cyrille Poughon	X			
M. Michel Rollier				X
NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR AN	3	2	2	2

(1) Société cotée.

10.2.2.2 Consultation sur la rémunération du Président de la Gérance sur l'exercice 2016 (résolution n° 6)

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (novembre 2016) et à son guide d'application (décembre 2016).

Les sociétés qui choisissent d'appliquer l'article 26 de ce dernier code doivent soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- ▶ les rémunérations exceptionnelles ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;
- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

La Direction et le Conseil de Surveillance de Michelin ont choisi d'appliquer cette recommandation depuis qu'elle est entrée en vigueur et, en 2017, en conformité avec sa version mise à jour en novembre 2016.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations et par le Conseil de Surveillance, dans le cadre de la politique de rémunération définie dans le chapitre 10.2.1.1, sont précisés dans le rapport du Président de la Gérance sur la 6^e résolution (chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2016).

En conséquence, le Conseil de Surveillance, avec l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), recommande aux actionnaires d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société.

10.2.2.3 Consultation sur la rémunération du Président du Conseil de Surveillance sur l'exercice 2016 (résolution n° 7)

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (novembre 2016) et à son guide d'application (décembre 2016).

Les sociétés qui choisissent d'appliquer l'article 26 de ce dernier code doivent soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- ▶ les rémunérations exceptionnelles ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;

- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

Le Conseil de Surveillance de Michelin a choisi d'appliquer cette recommandation depuis son extension en novembre 2016 au périmètre des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations et par le Conseil de Surveillance, dans le cadre de la politique de rémunération définie dans le chapitre 10.2.1.2, sont précisés dans le rapport du Président de la Gérance sur la 7^e résolution (également reproduit dans le chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2016).

En conséquence, le Conseil de Surveillance recommande aux actionnaires d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif de la Société.

10.2.2.4 Approbation des comptes et autorisations financières (résolutions n° 1 à 5 et n° 10)

Concernant tout d'abord les autres résolutions à caractère ordinaire, les documents comptables et financiers mis à disposition des actionnaires ainsi que le rapport du Président de la Gérance relatent les activités et les résultats du Groupe pour l'exercice 2016 (1^{re} et 2^e résolutions).

Les rapports des Commissaires aux Comptes n'appellent pas d'observation du Conseil de Surveillance.

Aucune convention nécessitant l'accord du Conseil de Surveillance n'ayant été conclue, il vous est proposé de prendre acte qu'il n'y a aucune convention à approuver (4^e résolution).

Avant de proposer de voter l'approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés ainsi que l'affectation du résultat, le Conseil de Surveillance tient à souligner combien l'exercice 2016, dans la continuité des progrès enregistrés en 2015 et en ligne avec les grands objectifs du Groupe, reflète bien la qualité du travail accompli par les équipes de Michelin, sous la direction du Président de la Gérance.

Ces bonnes performances conduisent le Conseil de Surveillance à renouveler toute sa confiance au Président de la Gérance.

En conséquence, le Conseil de Surveillance est favorable à la proposition du Président de la Gérance de fixer le montant du dividende à 3,25 € par action (2^e résolution).

Par ailleurs, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions dans des conditions identiques à celle de la précédente autorisation (5^e résolution).

Afin de compléter efficacement cette résolution, une autorisation d'annuler les actions acquises dans le cadre de ce programme est également sollicitée, pour remplacer celle décidée et mise en œuvre l'an dernier (10^e résolution).

Dans ces conditions, nous vous recommandons d'adopter les propositions soumises à votre approbation par le Président de la Gérance et d'approuver l'ensemble des résolutions ordinaires et extraordinaires.

Le 9 février 2017

Michel Rollier
Président du Conseil de Surveillance

10.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

10.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2017 - 10^e résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Président de la Gérance vous propose de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 13 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bulle

Deloitte & Associés

Pascale Chastaing-Doblin

10.3.2 AUTRES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les rapports destinés à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017 et qui ne sont pas reproduits ci-dessus figurent :

- ▶ au chapitre 8.3 du présent Document de Référence pour le rapport sur les comptes annuels ;
- ▶ au chapitre 8.4 du présent Document de Référence pour le rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés ;
- ▶ au chapitre 7.2 du présent Document de Référence pour le rapport sur les comptes consolidés ;
- ▶ au chapitre 4.6 du présent Document de Référence pour le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques ;
- ▶ au chapitre 6.4 du présent Document de Référence pour le rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion.

11

TABLES DE CONCORDANCE

11.1 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION CODE DE COMMERCE	320
11.2 TABLE DE CONCORDANCE RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	321
11.3 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	323



11.1 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION CODE DE COMMERCE

		Sections
I.	RAPPORT SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE	
1.	Comptes consolidés	7
2.	Comptes sociaux	8
3.	Dividendes	5.2
II.	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE, TENDANCES ET PERSPECTIVES	
1.	Événements significatifs postérieurs à la clôture	7.1 - (note 35) ; 2.13 ; 2.7.3
2.	Informations sur les tendances	2.7
3.	Marchés du Groupe : saisonnalité de l'activité	2.1
III.	FACTEURS DE RISQUES	
1.	Risques opérationnels	2.9.3
2.	Risques financiers	2.9.3 e)
3.	Risques juridiques	2.9.3 k)
4.	Risques environnementaux, industriels et technologiques	2.9.3 c) ; 2.9.3 f) ; 2.9.3 i)
5.	Couverture des risques par les assurances	1.7 ; 2.9.1
IV.	MANDATAIRES SOCIAUX ET DIRIGEANTS	
1.	Mandats et fonctions des mandataires sociaux	4.1
2.	Actions détenues par les mandataires sociaux	4.1
3.	Rémunérations et intérêts des mandataires sociaux	4.3
4.	Options et actions de performance	4.3
V.	DONNÉES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES	
1.	Responsabilité sociale et sociétale	1.3.2 ; 2.15 ; 6.1 ; 6.2
2.	Environnement	1.3.2 ; 2.15 ; 6.3
3.	Relations clients et fournisseurs	6.2
	Note méthodologique du reporting social et environnemental	6.1 ; 6.3.1
VI.	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL	
1.	Identité de la Société	5.1.1
2.	Relations entre la Société et ses filiales	1.4
3.	Renseignements sur le capital	5.5
4.	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	2.11
5.	Autres informations sur la Société faisant partie intégrante du rapport de gestion	Néant

11.2 TABLE DE CONCORDANCE RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

		Sections	GRI
INFORMATIONS SOCIALES			
a) Emploi	Effectif total et repartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	6.1.1.a	G4-9
	Les embauches et les licenciements	6.1.1.b	G4-LA1
	Les rémunérations et leurs évolutions	6.1.1.c	G4-51
b) Organisation du travail	L'organisation du temps de travail	6.1.2.a / 6.1.2.b / 6.1.2.c / 6.1.2.d / 6.1.2.e	
	L'absentéisme	6.1.2.e (Amérique du Nord et Europe hors Russie)	
c) Relations sociales	L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	6.1.5.a / 6.1.5.b / 6.1.5.c	G4-11
	Le bilan des accords collectifs	6.1.5.a (présentation des accords emblématiques 2016)	G4-LA4
d) Santé et sécurité	Les conditions d'hygiène et de sécurité au travail	6.1.3	G4-LA5, G4-LA6
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	6.1.5.a (présentation des accords emblématiques 2016)	
	Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	6.1.3.c	
e) Formation	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	6.1.4.a / 6.1.4.b	G4-LA9, G4-LA10
	Le nombre total d'heures de formation	6.1.4.a	
f) Égalité de traitement	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	6.1.6.c	G4-LA3
	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	6.1.6.d	G4-10
	La politique de lutte contre les discriminations	6.1.6.a / 6.1.6.b / 6.1.6.e	
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives	Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	6.1.5	
	À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	6.1.6	
	À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	6.2.4	
	À l'abolition effective du travail des enfants	6.2.4	
INFORMATIONS SOCIÉTALES			
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	En matière d'emploi et de développement régional	6.2.1	G4-EC7
	Sur les populations riveraines ou locales	6.2.2.b	
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	6.2.2.a / 6.2.2.d	
	Les actions de partenariat ou de mécénat	6.2.2.c	

c) Sous-traitance et fournisseurs	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	6.2.4.a / 6.2.4.b	
	L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants, de leur responsabilité sociale et environnementale	6.2.4.c	HR9
d) Loyauté des pratiques	Les actions engagées pour prévenir la corruption	6.2.3.b	
	Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	6.2.3.c	
e) Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	6.1. Introduction	
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES			
a) Politique générale en matière environnementale	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	6.3.1	
	Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	6.3.1	
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	6.3.1	G4-EN31
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	6.3.1	
b) Pollution	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	6.3.1, 6.3.2	G4-EN21
	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	6.3.2	
c) Économie circulaire	i) Prévention et gestion des déchets		
	Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	6.3.1, 6.3.3	G4-EN23
	Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	N/A*	
	ii) Utilisation durable des ressources		
	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	6.3.1, 6.3.3	G4-EN8
	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	6.3.3	
d) Changement climatique	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	6.3.1, 6.3.3, 6.3.4	G4-EN3, G4-EN5, G4-EN6
	L'utilisation des sols	6.3.3	
	Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	6.3.1, 6.3.2, 6.3.4	G4-EN15, G4-EN16, G4-EN18, G4-EN19
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	6.3.4	
e) Protection de la biodiversité	Les mesures prises pour préserver la biodiversité	6.3.1, 6.3.5	G4-EN11

NA : non applicable/non appliqué.

* Compte tenu des activités industrielles du Groupe Michelin, cette information environnementale ne fait pas l'objet d'un reporting. Des actions sont néanmoins conduites localement par les prestataires de restauration du Groupe.

11.3 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Afin de faciliter la lecture du Document de Référence, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations requises par le règlement européen n° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004.

		Sections	Pages
1. Personne responsable		9.1	296
2. Contrôleurs légaux des comptes		9.2	296
3. Informations financières sélectionnées		3	73
4. Facteurs de risque		2.9	61
5. Informations concernant l'émetteur			
5.1 Histoire et évolution de la Société		1.5	22
5.1.1 Raison sociale et nom commercial de l'émetteur		5.1	142
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur		5.1	142
5.1.3 Date de constitution et durée de vie de l'émetteur		5.1	142
5.1.4 Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation		5.1	142
5.2 Investissements		2.5.2	54
6. Aperçu des activités			
6.1 Principales activités		1 ; 2.8	5 ; 58
6.2 Principaux marchés		2.1 ; 2.2	30 ; 37
6.3 Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2		Néant	Néant
6.4 Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication		Néant	Néant
6.5 Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle		2.1	30
7. Organigramme			
7.1 Organigramme sommaire		1.4	21
7.2 Liste des filiales et participations		7.1 - (note 36) ; 8.2 - (note 22)	270 ; 289
8. Propriétés immobilières, usines et équipements			
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée		1.6 ; 7.1 - (note 14)	23 ; 236
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles		6.3	186
9. Examen de la situation financière et du résultat			
9.1 Situation financière	2.2 ; 2.3 ; 2.4 ; 2.5 ; 2.6	37 ; 41 ; 49 ; 54 ; 56	
9.2 Résultat d'exploitation	2.3	41	
9.2.1 Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	2.2	37	
9.2.2 Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou du produit net	2.1 ; 2.2 ; 2.3	30 ; 37 ; 41	
9.2.3 Facteurs de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sur les opérations de l'émetteur	2.1 ; 2.2	30 ; 37	
10. Trésorerie et capitaux			
10.1 Capitaux de l'émetteur	2.4 ; 2.6 ; 5.5.1 ; 7.1	49 ; 56 ; 146 ; 206	
10.2 Flux de trésorerie	2.4 ; 2.5 ; 7.1	49 ; 54 ; 206	
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	2.4 ; 7.1 - (note 26)	49 ; 246	
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	Néant	Néant	
10.5 Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.2.3 et 8.1	Néant	Néant	
11. Recherche et développement, brevets et licences		1.1 ; 2.3.3 f) ; 3.5 ; 7.1	6 ; 47 ; 83 ; 206
12. Informations sur les tendances		2.7	57
13. Prévisions ou estimations du bénéfice		2.7.2	57
14. Organes d'Administration, de Direction et de Surveillance et Direction générale			
14.1 Organes de Direction et de Surveillance		4.1 ; 4.2	96 ; 104
14.2 Conflit d'intérêt		4.1.5	103

		Sections	Pages
15. Rémunération et avantages			
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	4.3	109
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatée aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	4.3	109
16. Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction			
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	4.1.2 b)	102
16.2	Contrats de service	4.1.5	103
16.3	Informations sur le Comité d'Audit et sur le Comité des Rémunérations	4.2.2 ; 4.5.1	104 ; 125
16.4	Déclaration de gouvernement d'entreprise	4.5	125
17 Salariés			
17.1	Nombre de salariés	2.3.3 b) ; 3.5 ; 6.1.1 a)	45 ; 83 ; 161
17.2	Participations et stock-options	5.5.4 ; 6.1.1 c)	151 ; 164
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	5.5.6 ; 6.1.1 c)	157 ; 164
18. Principaux actionnaires			
18.1	Franchissement de seuils	2.14	72
18.2	Droits de vote	2.14 ; 5.2.4	72 ; 145
18.3	Contrôle	2.14	72
18.4	Changement de contrôle	2.11	71
19. Opérations avec des apparentés		7.1 - (note 34)	268
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur			
20.1	Informations financières historiques	7.1 ; 8.2	206 ; 277
20.2	Informations financières pro forma	7.1 ; 8.2	206 ; 277
20.3	États financiers	7.1 ; 8.2	206 ; 277
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	7.2 ; 8.3	274 ; 290
20.5	Date des dernières informations financières	31 décembre 2016	
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	Néant	Néant
20.7	Politique de distribution des dividendes	5.2.3	145
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.9.3 k)	70
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	2.13	71
21. Informations complémentaires			
21.1	Capital social	5.5.1 ; 5.5.2 ; 5.5.3	146 ; 147 ; 150
21.1.1	Montant du capital souscrit et catégorie d'actions	2.14	72
21.1.2	Actions non représentatives du capital	Néant	Néant
21.1.3	Actions détenues pour compte propre	5.5.7	157
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles échangeables ou assorties de bons de souscription	5.5.3	150
21.1.5	Capital souscrit mais non libéré	Néant	Néant
21.1.6	Options de souscription ou d'achat d'actions	5.5.4	151
21.1.7	Historique du capital	5.5.1	146
21.2	Acte constitutif et statuts	5.1.2	142
21.2.1	Objet social de l'émetteur	5.1.2	142
21.2.2	Acte constitutif – organes d'administration, de direction et de surveillance	4.2	104
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions existantes	5.1.2	142
21.2.4	Modification des droits des actionnaires	5.1.2	142
21.2.5	Assemblées générales	5.1.2 f)	143
21.2.6	Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	Néant	Néant
21.2.7	Seuils statutaires	Néant	Néant
21.2.8	Modification du capital	5.5.1	146
22. Contrats importants		2.10	71
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		6.4	203
24. Documents accessibles au public		5.4	146
25. Informations sur les participations		7.1 - (note 36) ; 8.2 - (note 22)	270 ; 289

Conception et réalisation : **côté corp.**
Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Photo de l'Entretien : ©Michelin / Ludovic Combe. Photos pneus : ©Michelin

MICHELIN

+ 33 (0) 4 73 32 20 00 – 23, place des Carmes-Déchaux
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France
www.michelin.com

RELATIONS INVESTISSEURS

*VALÉRIE MAGLOIRE, MATTHIEU DEWAVRIN,
HUMBERT DE FEYDEAU*

+ 33 (0) 1 78 76 45 36 – 27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt – France
investor-relations@michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

JACQUES ENGASSER

+ 33 (0) 4 73 98 59 08 – 12, cours Sablon
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France
Appel gratuit pour la France : 0 800 000 222
actionnaires-individuels@michelin.com

**DIRECTION DES MARQUES
ET DES RELATIONS EXTÉRIEURES**

RELATIONS PRESSE : CORINNE MEUTEY

+ 33 (0) 1 45 66 22 22 – 27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt – France

