



14 février 2017

RÉSULTATS ANNUELS 2016

2016 : une année en progrès, conforme à notre feuille de route 2020

	Guidance 2016	Réalisé 2016
Volumes	Croissance supérieure aux marchés ✓	+2,1 %
Résultat Opérationnel sur activités courantes et à taux de change constant	> 2015 ✓	2 692 M€ soit +235 M€
FCF structurel	> 800 M€ ✓	961 M€

Objectifs atteints : RO sur activités courantes à 2 692 M€ (+235 M€ à parités constantes), et FCF supérieur à 1 Md€

- Volumes en croissance de 2,1 %, supérieure aux marchés
- Effet Prix-mix / Matières premières positif de 159 M€ grâce à un pilotage efficace
- Plan de compétitivité : atteinte de l'objectif de 1,2 Md€ sur la période 2012 - 2016
- Forte génération de *Cash flow* libre de 1 024 M€
 - Avec un *Cash flow* libre structurel positif de 961 M€, en amélioration de 128 M€
- Rachat d'actions : programme de 750 M€ sur 2 ans finalisé et annulation de 4,5 % des actions dont 301 M€ (soit 1,8 %) en 2016
- Proposition d'un dividende de 3,25 €* soit un taux de distribution de 36,5 % du résultat net ajusté des éléments non courants
- Guidance 2017 en ligne avec les ambitions 2020

* Soumis à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 19 Mai 2017

Croissance de 2,1%, supérieure aux marchés

Variation des volumes	2016/2015
Tourisme camionnette* Marchés	+3 % +3 %
Poids lourd* Marchés	+1 % -1 %
Spécialités Marchés	-1 % -4 %

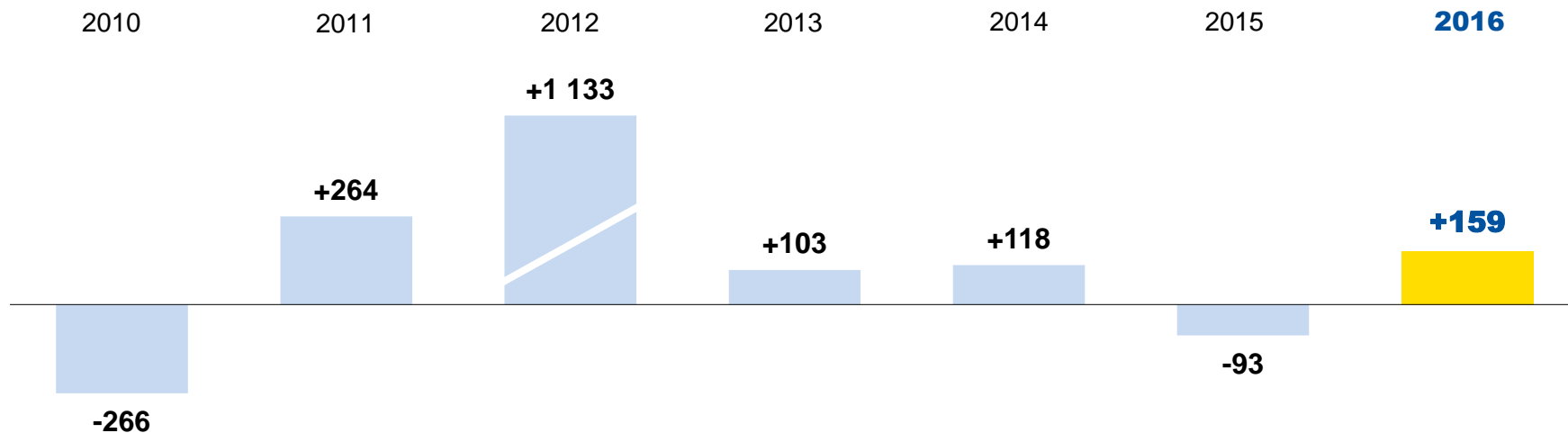


* Et distribution associée

Source : Michelin

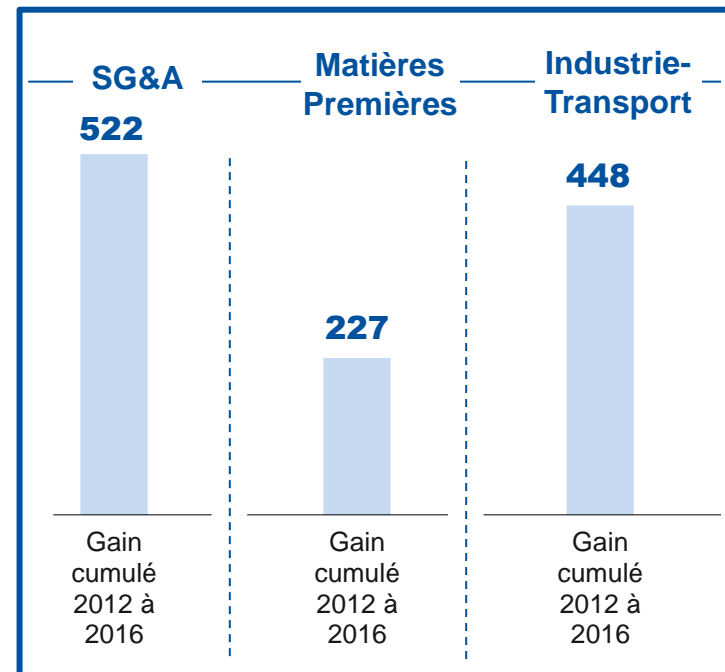
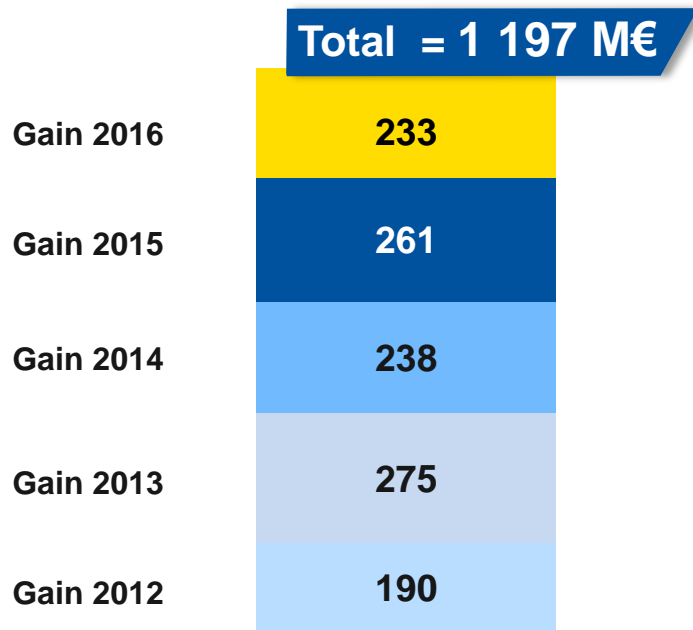
Amélioration de la marge unitaire par une politique de prix pilotée dans la durée

▲ Effet net Prix-mix / Matières premières sur le Résultat opérationnel
(en millions €)



Plan de compétitivité : objectif 2012-2016 atteint

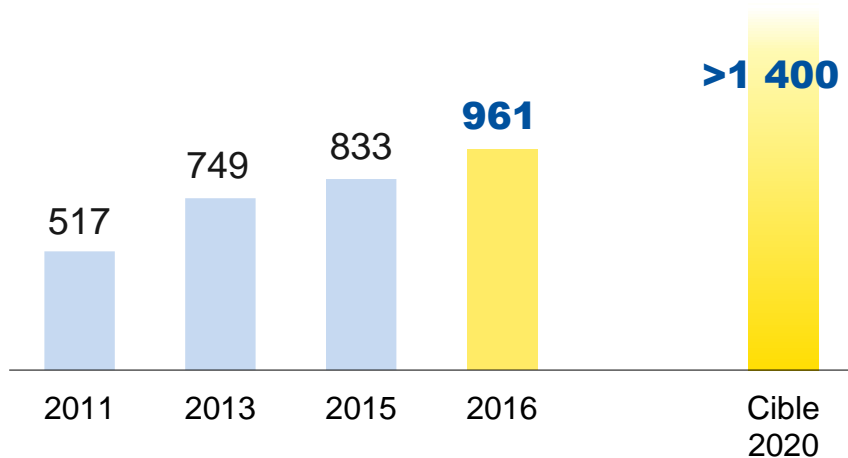
▲ Objectif de Gain* 2012-2016 = 1 200 M€ ✓



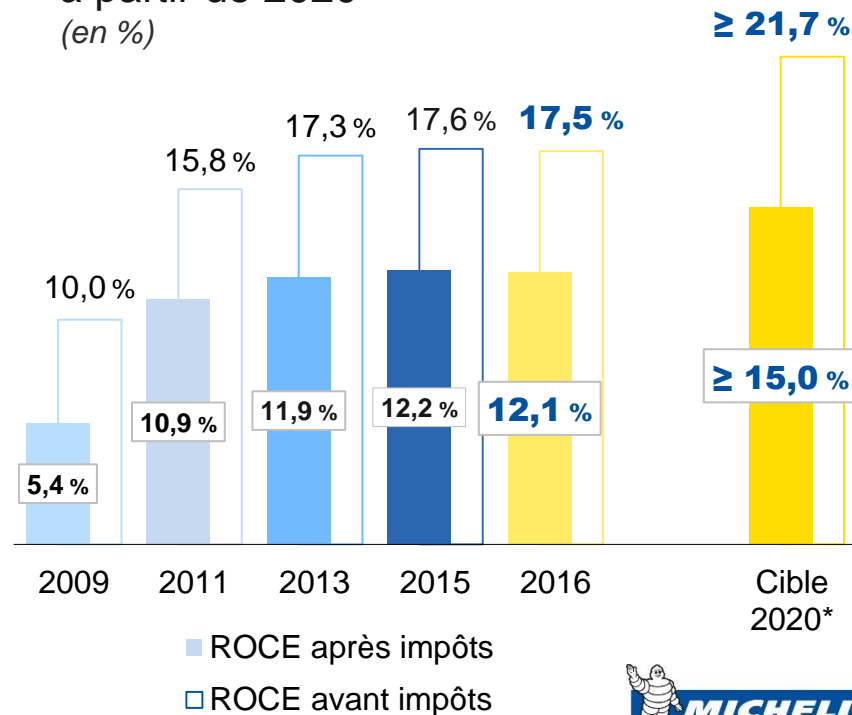
* Avant inflation et y compris coûts évités

Performance 2016 en ligne avec l'ambition 2020

▲ Délivrer un FCF structurel > 1 400 M€
à partir de 2020
(en millions €)



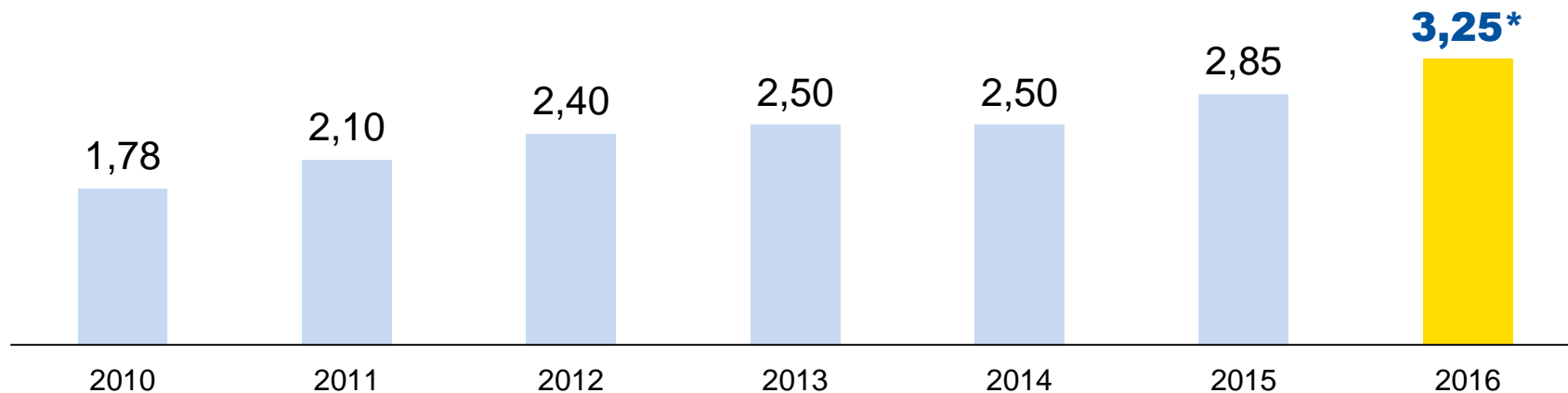
▲ Délivrer un ROCE (après impôts) ≥ 15 %
à partir de 2020
(en %)



* A périmètre constant hors goodwill

Une croissance du dividende en ligne avec les progrès du Groupe

▲ Dividende par action (en €)



Taux de distribution 2013-2020 : $\geq 35\%$ du résultat net consolidé
(ajusté des éléments non courants)

* Soumis à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 19 Mai 2017

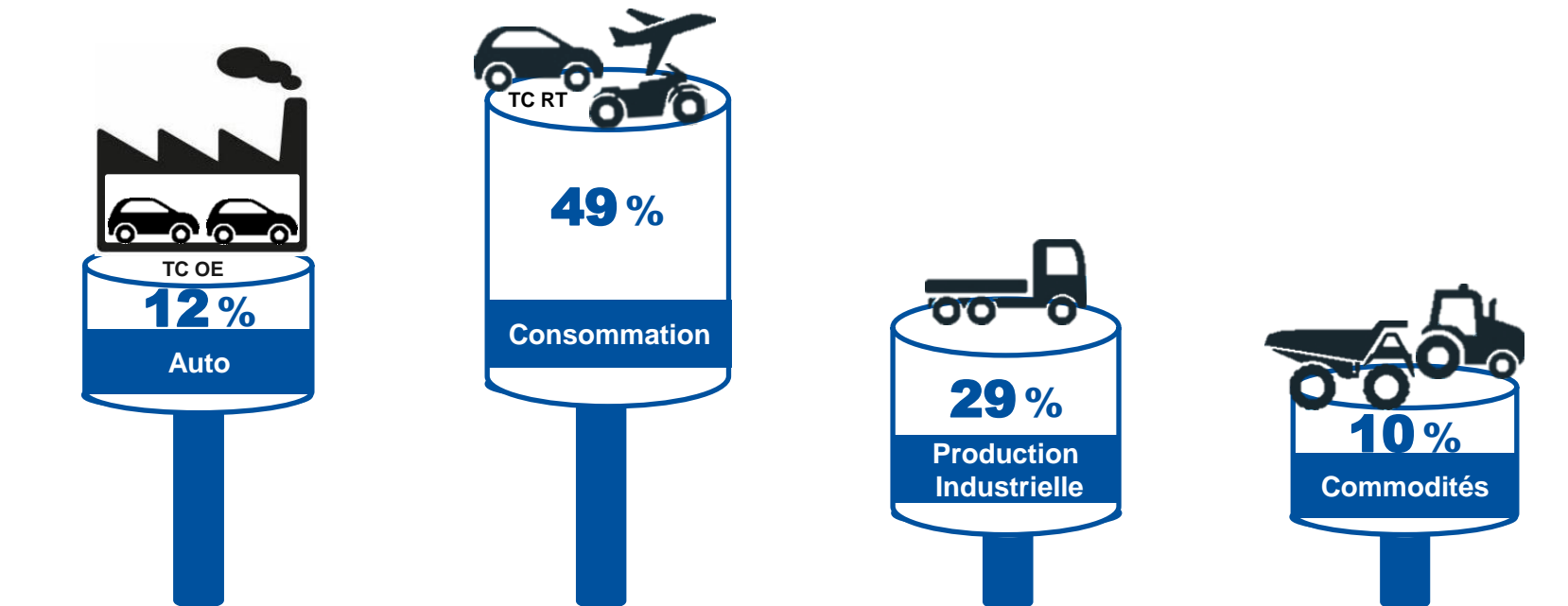
Guidance 2017 : en route vers les ambitions 2020

	2017
Volumes	Croissance en ligne avec les marchés
Résultat Opérationnel sur activités courantes et à taux de change constant	≥ 2016
Effet net Prix-mix / Matières premières	Activités non indexées : neutre
FCF structurel*	> 900 M€

* Ajusté du paiement en janvier 2017 des intérêts zéro-coupon Océanes 2017, soit 193 M€

Un business model fortement lié à la consommation

▲ Ventes Nettes par type d'exposition économique



Répartition des Ventes nettes 2016

14 février 2017

RÉSULTATS ANNUELS 2016



1 / 2016 : une performance économique en hausse

2 / Guidance 2017

3 / En route vers 2020

14 février 2017

RÉSULTATS ANNUELS 2016



1 / 2016 : une performance économique en hausse

Marchés 2016 dynamiques en TC, en retrait en PL et en hausse au T4 en Minier



TOURISME : +3%

Monde OE : +4%

- Zones matures, Chine et Inde en croissance

Monde RT : +2%

- Demande dynamique en Europe de l'Ouest et au dernier trimestre, rebond en Amérique du Nord et reprise en Russie et au Brésil
- Croissance soutenue en Chine
- Poursuite de la croissance des offres budget



POIDS LOURD : -1%

Monde OE : +0%

- Croissance en Chine et en Inde et baisse en Amérique du Nord sur des bases élevées

Monde RT : -1%

- Croissance en Europe de l'Ouest et sur le dernier trimestre au Brésil
- Chine : retour de la croissance au S2
- Poursuite de la croissance des offres budget



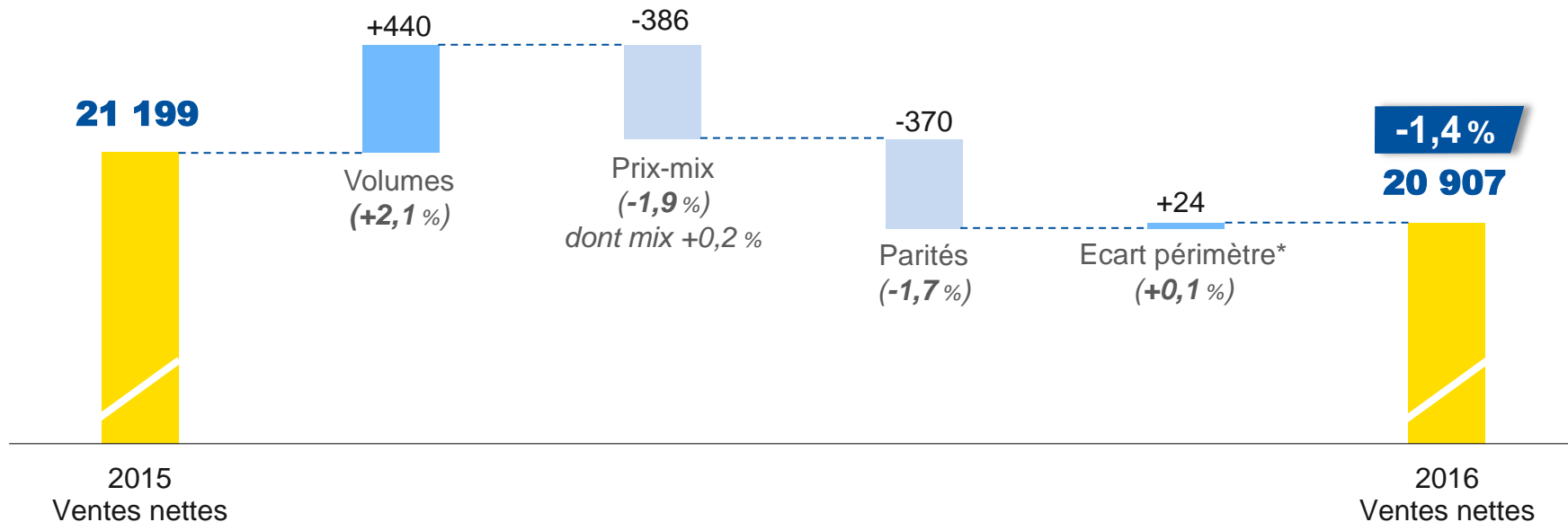
SPECIALITES -4%

- Minier : rebond au dernier trimestre
- Agricole : légère baisse pour les zones matures
- Avion et Deux-roues : poursuite de la croissance

Source Michelin

Ventes nettes soutenues par la hausse des volumes

▲ Variation annuelle (en millions € et en %)

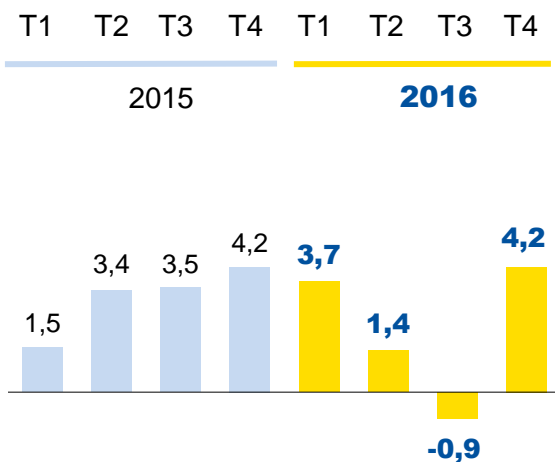


* Booka Table

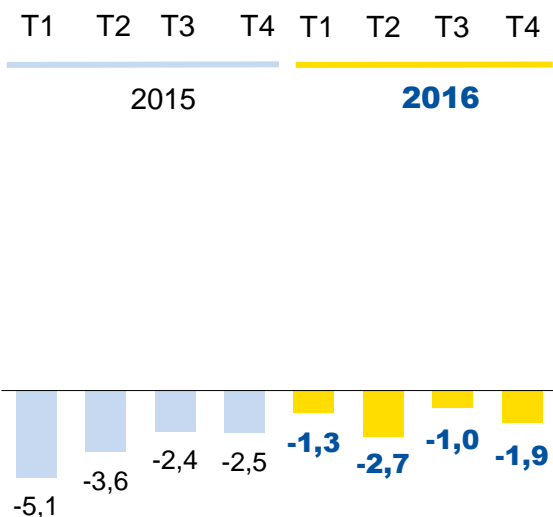
Volumes en forte croissance au T4, notamment en SR1 (+5%) et SR3 (+6%)

▲ Variation trimestrielle 2016/2015
(en %)

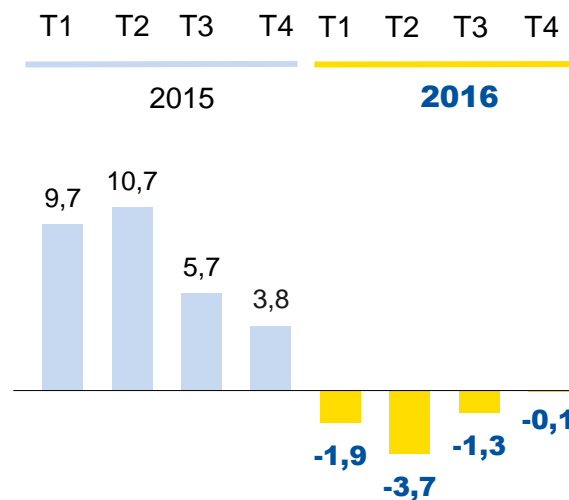
Volumes



Prix-Mix

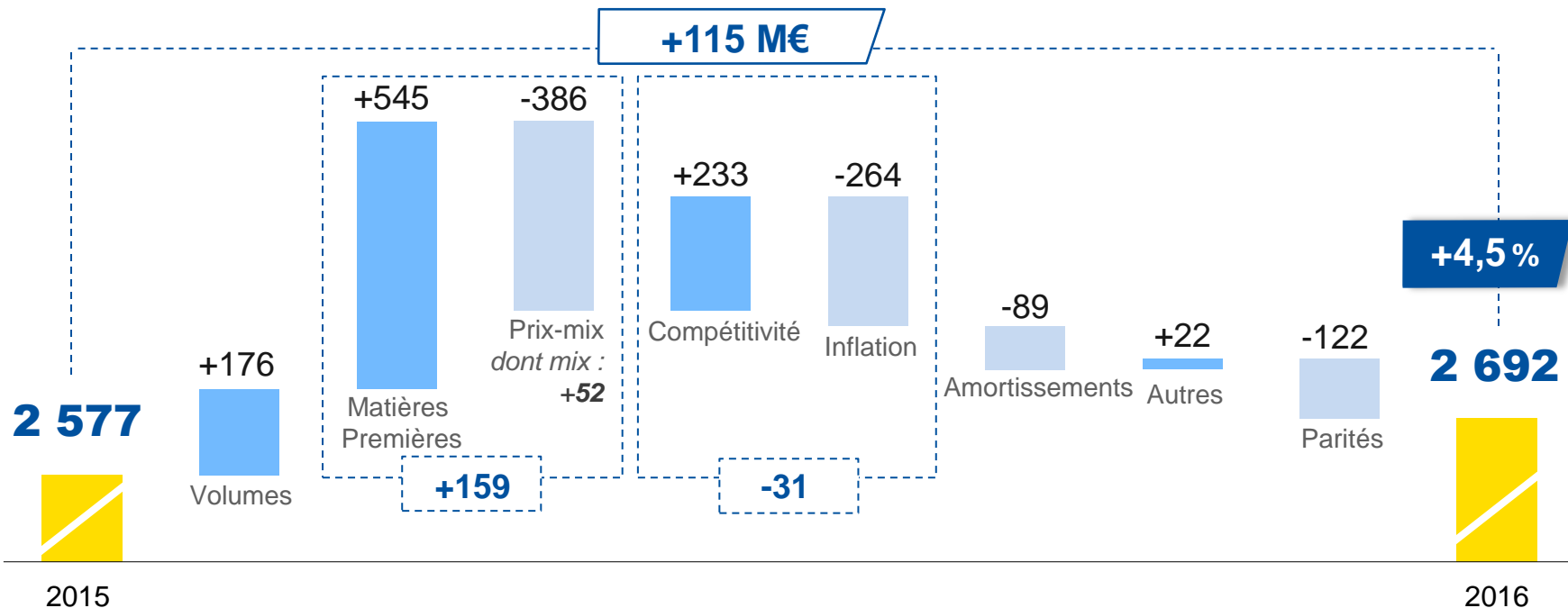


Parités



Résultat opérationnel en hausse de 235 M€ à parités constantes

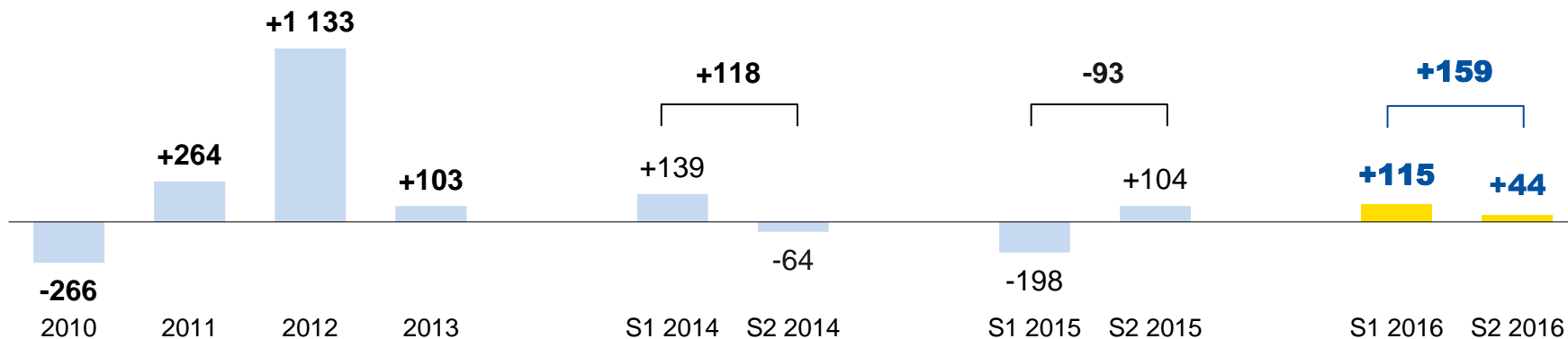
▲ Variation annuelle du RO sur activités courantes (en millions €)



Amélioration de la marge unitaire par une politique de prix pilotée dans la durée




▲ Effet net Prix-mix / Matières premières sur le Résultat opérationnel

(en millions €)



- 2016 : effet net Prix-mix / Matières premières négatif de 28 M€ pour les activités indexées et positif de 187 M€ pour les activités non indexées

Poursuite de l'amélioration de la rentabilité du SR1, consolidation du SR2 et bonne résistance du SR3

(en millions €)		2016	2015	Variation
	SR1 ventes nettes	12 105	12 028	+1 %
	Résultat opérationnel*	1 585	1 384	+15 %
	Marge opérationnelle*	13,1 %	11,5 %	+1,6 pt
	SR2 ventes nettes	5 966	6 229	-4 %
	Résultat opérationnel*	580	645	-10 %
	Marge opérationnelle*	9,7 %	10,4 %	-0,7 pt
	SR3 ventes nettes	2 836	2 942	-4 %
	Résultat opérationnel*	527	548	-4 %
	Marge opérationnelle*	18,6 %	18,6 %	+0 pt

* sur activités courantes

Des lancements produits générateurs de volumes et de gains de parts de marché

Tourisme

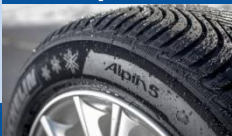
MICHELIN
CrossClimate +



MICHELIN Pilot
Sport 4 S



MICHELIN
Alpin 5



BFGoodrich
All Terrain T/A K02



MICHELIN
Premier LTX



Poids lourd

MICHELIN
X-One Urban bus



MICHELIN
X®Guard



Convoi
TripleA



MICHELIN
XWorks



MICHELIN
X Line Energy Z



Spécialités



MICHELIN
Power RS



MICHELIN
XDR3

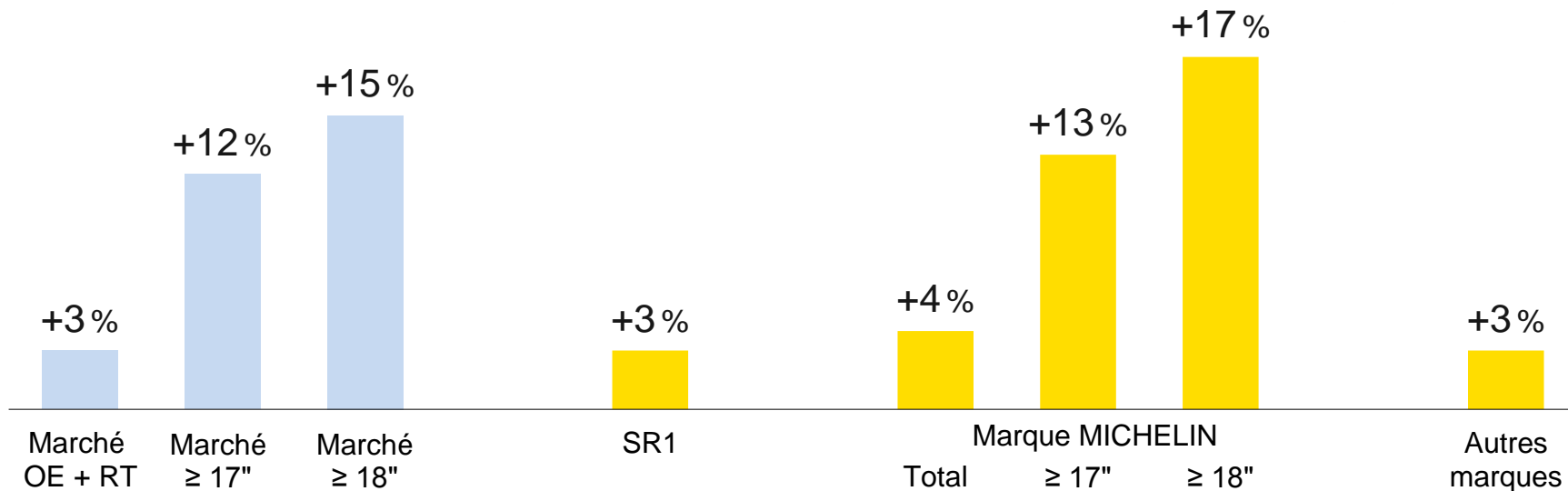


Technologie
"2 en 1"



Tourisme camionnette : bonne performance sur toutes les marques et tous les segments

▲ Croissance Tourisme camionnette (variation annuelle)



Source : Michelin

MICHELIN CrossClimate : volumes en hausse de près de 30%



- Pneu MICHELIN Été doté de la certification hiver
- Meilleur pneu "toutes saisons" selon



« Un seul candidat remplit l'ensemble des exigences d'un pneu idéal "toutes saisons" sans compromis : il s'agit du pneu MICHELIN CrossClimate »

selon 

Une dynamique continue de baisse de coûts en ligne avec nos ambitions

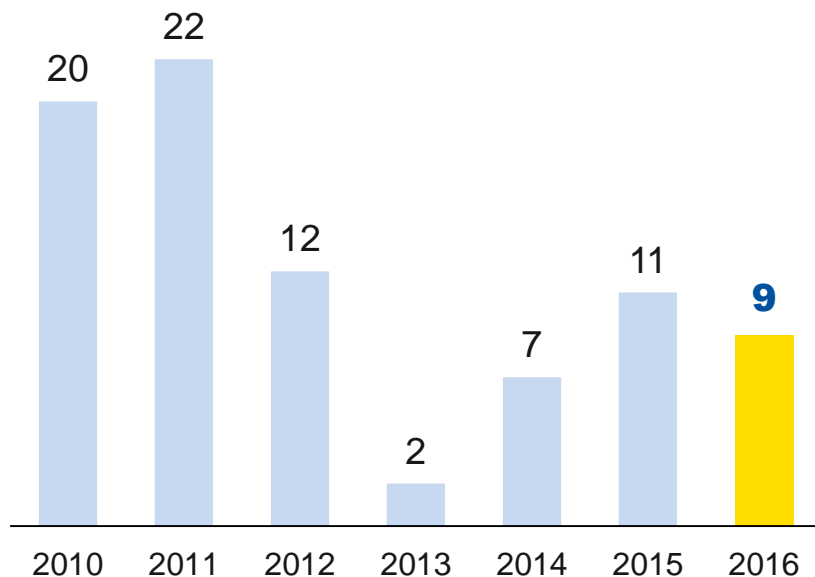
Objectifs atteints

<i>En millions €</i>	Plan 2007-2010 Cible : 1 000 M€	2016	Plan 2012-2016 Cible : 1 200 M€
SG&A	251	78	522
Coûts Industriels	406	101	448
Matériaux	365	54	227
Total	1 022	233	1 197

Solidité de la structure financière après les rachats d'actions, confirmée par les agences de notation

▲ Ratio d'endettement

Dettes nettes / Capitaux propres, en %



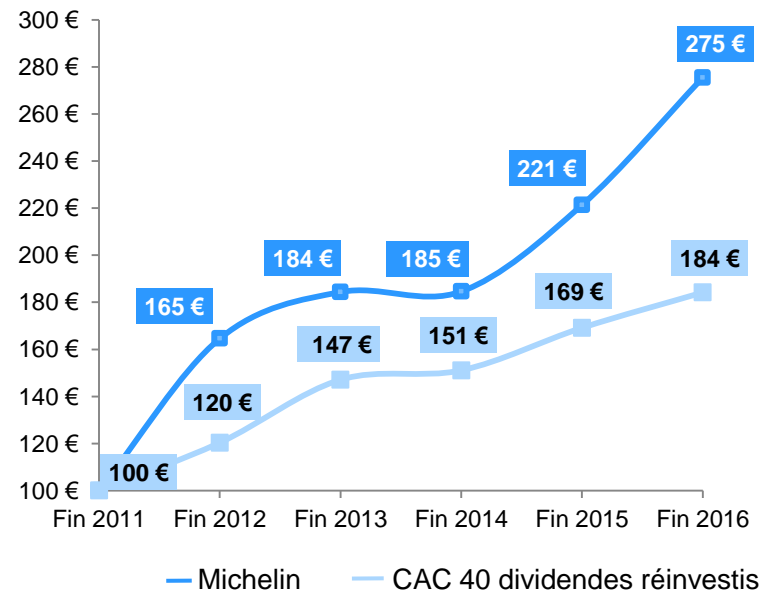
▲ Notations long terme solides

Court terme	S&P Moody's	A-2 P-2
Long terme	S&P Moody's	A- A3
Perspective	S&P Moody's	Stable Stable

Politique actionnariale 2015-2016 : 978 M€ de dividendes versés et 750 M€ de rachats d'actions

- Programme de rachats d'actions
 - 2015 : rachats à hauteur de 450 M€
 - 2016 : rachats à hauteur de 301 M€
 - 3,3 M actions rachetées à un cours moyen de 89,6 €
 - Actions annulées réduisant le capital de 4,5%
- Engagement de dividende
 - Au moins 35 % du résultat net hors activité non courante
 - 2016 : 3,25 €/action soit un taux de distribution de 36,5 %

● Total Shareholder Return



* Soumis à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 19 Mai 2017

14 février 2017

RÉSULTATS ANNUELS 2016



2 / Guidance 2017

Marchés 2017 : les hausses de prix annoncées devraient tirer la croissance du S1



TOURISME : +2 % / +3 %

Croissance en ligne avec les tendances long terme

- Marchés moins dynamiques en Amérique du Nord et en Europe
- Demande toujours porteuse en Chine
- Reprise des autres zones



POIDS LOURD : +0 % / +2 %

Croissance en ligne avec les tendances long terme

- Chine : Reprise de la croissance du premier marché mondial
- Europe : Croissance modérée du RT et légère baisse OE
- Amérique du Nord : une nouvelle année de baisse en OE et une stabilisation sur des bases élevées en RT



SPECIALITES : +2 % / +3 %

- Dont Minier : +5 % / +10 %
- Dont Agricole : ~ -2 %

Guidance 2017 : en route vers les ambitions 2020

	2017
Volumes	Croissance en ligne avec les marchés
Résultat Opérationnel sur activités courantes et à taux de change constant	≥ 2016
Effet net Prix-mix / Matières premières	Activités non indexées : neutre
FCF structurel*	> 900 M€

* Ajusté du paiement en janvier 2017 des intérêts zéro-coupon Océanes 2017, soit 193 M€

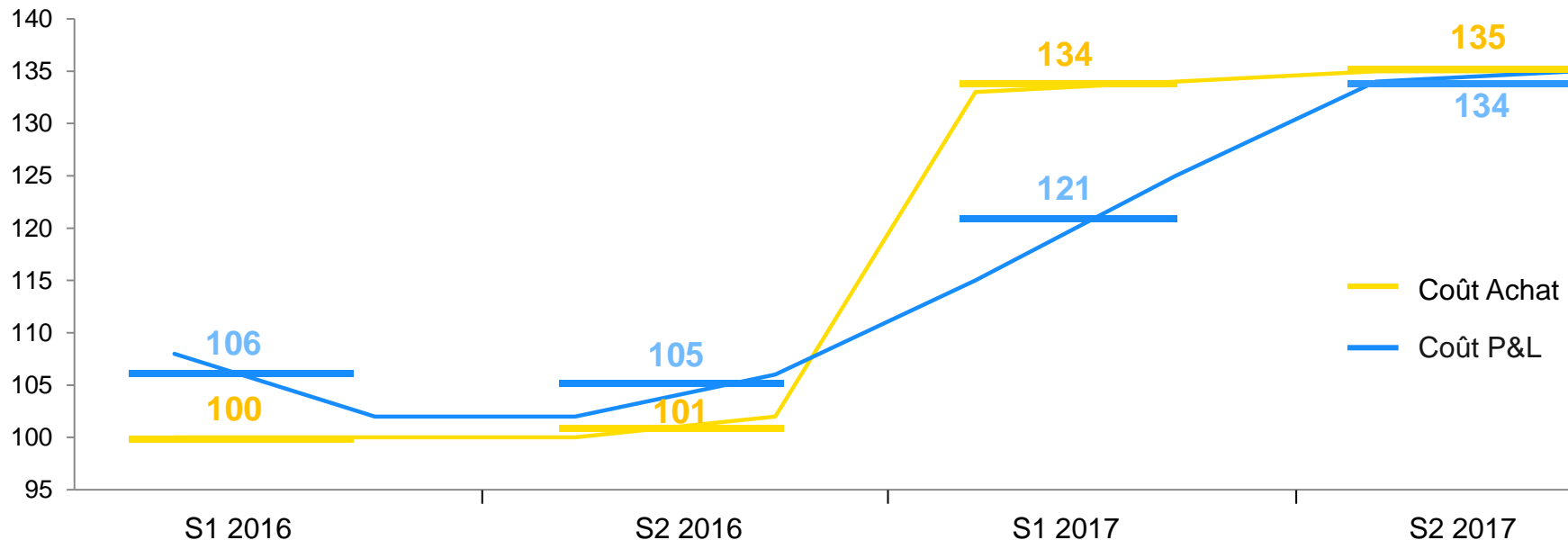
Scénario 2017 sur base des cours moyens de janvier* 2017

	S1 2017	2017
Effet coût des Matières premières		Environ -900 M€
Effet parités		Environ +100 M€
Effet net Prix-mix / Matières premières	Négatif de -100 à -200 M€	Activités indexées : négatif Autres activités : neutre
Plan de compétitivité / inflation		Légèrement positif

* Caoutchouc naturel : 2 ,2\$/kg ; butadiène (US et Europe) : 1 200 \$/T ; brent : 55 \$/bbl ; EUR/USD : 1,06

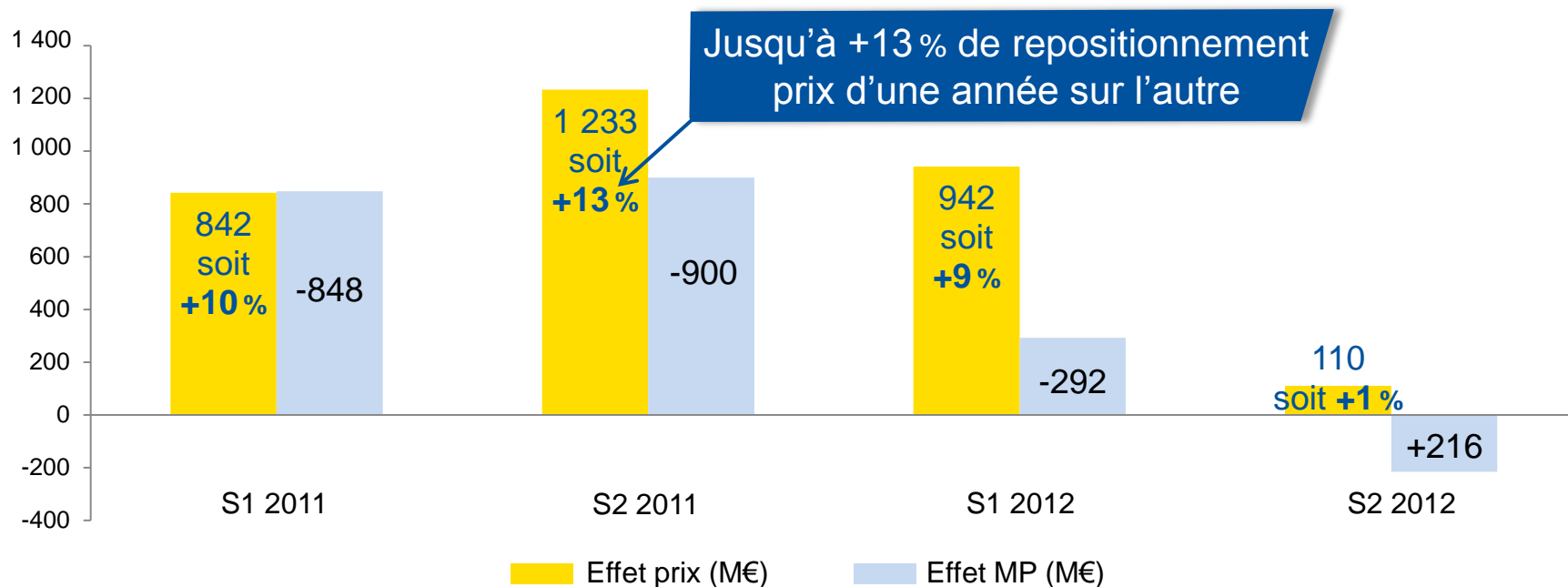
Matières premières : un effet négatif surtout au second semestre

▲ Hypothèses semestrielles pour 2017



Capacité démontrée à passer de fortes hausses de prix dans un contexte d'explosion du prix des MP

▲ Effets Prix et Matières premières semestriels 2011-2012 ; hausse de prix
(en millions € et en % des Ventes Nettes en variations annuelles)



Hausse mondiale des prix pour Michelin

Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Chine	ASEAN
Jusqu'à +8 % sur le 1 ^{er} trimestre	Jusqu'à +8 % en février-avril	Jusqu'à +3 % en janvier	Jusqu'à +8 % en février	Jusqu'à +8 % en mars-avril

- En fonction de l'évolution des cours de matières premières, le Groupe pourra être amené à revoir le positionnement prix de ses produits.






14 février 2017

RÉSULTATS ANNUELS 2016



3 / En route vers 2020

Une ambition de création de valeur : ROCE* de 15% à horizon 2020

	Pneus	Services	Expériences	Matériaux
Ambitions 2015-2020	Ventes Nettes + 20 %	Ventes Nettes x 2	Ventes Nettes x 3	Capitaliser sur notre leadership
Plan d'action et premières étapes	 MICHELIN Net Promoter Score   Accélération des lancements produits   	   	    	 Caoutchoucs synthétiques     3D Metal printer 

CLIENT – INNOVATION – CROISSANCE – COMPÉTITIVITÉ

* À périmètre constant hors goodwill

**MICHELIN PILOT SPORT 4 S,
DE LA PASSION AUTHENTIQUE
NAÎT L'EXCEPTIONNEL.**



Avec des résultats remarquables sur sols mouillés et classé N°1 en freinage sur sol sec, le nouveau pneu MICHELIN Pilot Sport 4 S a été développé pour plus de performances et de sécurité.

Grâce à sa technologie «Dynamic Response» et sa sculpture ultra réactive, il offre une excellente précision de conduite et une réactivité instantanée.

Reconnu parmi des constructeurs automobiles les plus emblématiques, le pneu MICHELIN Pilot Sport 4 S est destiné aux passionnés d'automobile.

Plus d'informations sur www.michelin.fr

Calendrier

- **Rendez-vous de l'année :**
 - **20 avril 2017** : Ventes nettes du 1^{er} trimestre 2017
 - **19 mai 2017** : Assemblée générale des actionnaires
 - **25 juillet 2017 (après bourse)** : Résultats du 1^{er} semestre 2017
 - **19 octobre 2017** : Ventes nettes du 3^{ème} trimestre 2017
- **Dates liées au dividende 2016 :**
 - **24 mai 2017** : Date de détachement du dividende (Ex Date)
 - **25 mai 2017** : Date d'arrêté des positions chez Euroclear (Record date)
 - **26 mai 2017** : Mise en paiement du dividende (Payment date)

14 février 2017

RÉSULTATS ANNUELS 2016



Annexes

Chiffres clés publiés 2016 et 2015

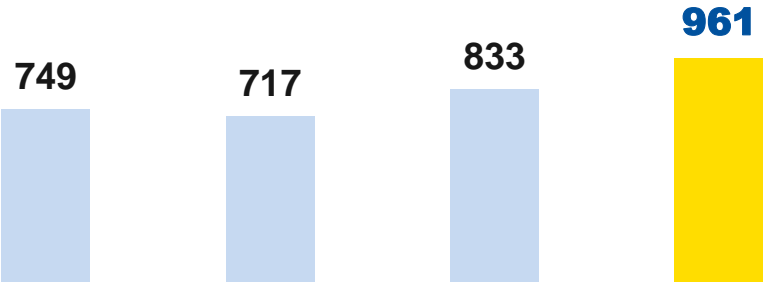
(en millions €)	2016	2015
Ventes nettes	20 907	21 199
EBITDA sur activités courantes	4 084	3 934
Marge EBITDA sur activités courantes	19,5 %	18,6 %
Résultat opérationnel sur activités courantes*	2 692	2 577
Marge opérationnelle sur activités courantes	12,9 %	12,2 %
Produits et charges opérationnels hors activités courantes	+99	-370
Résultat net	1 667	1 163
Résultat par action (part du Groupe, en € par action de base)	9,21	6,28
Investissements	1 811	1 804
Cash flow libre**	+1 024	+653
Endettement net / Fonds propres	9 %	11 %

* 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" et en a précisé la définition.

** Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissement – flux de trésorerie sur les autres actifs financiers , avant distributions

Activité structurellement génératrice de *Cash flow* libre

▲ *Cash flow* libre structurel (en millions €)

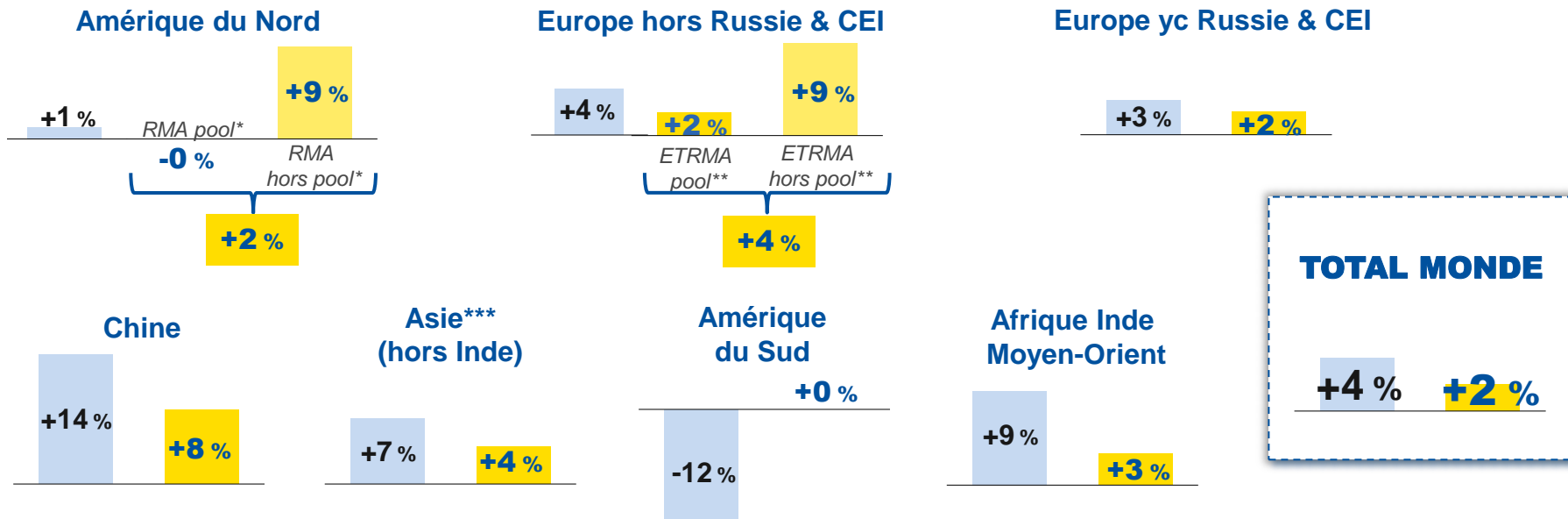


	2013	2014	2015	2016
<i>Cash flow</i> libre (1)	1 154	322	653	1 024
Acquisitions (2)	0	(400)	(312)	(16)
Impact matières premières sur le BFR (3)	405	177	132	79
Effet volume fin d'année sur le BFR (4)	ns	(172)	ns	ns
<i>Cash flow</i> libre structurel (1) - (2) - (3) - (4)	749	717	833	961

TC : demande dynamique en zones matures et en Chine



▲ Marché Tourisme camionnette au 31 décembre 2016/2015 (variation en %, en nombre de pneus)



* RMA pool : membres de la Rubber Manufacturers Association

** ETRMA pool : membres de la European Tire & Rubber Manufacturers Association

*** y compris Chine

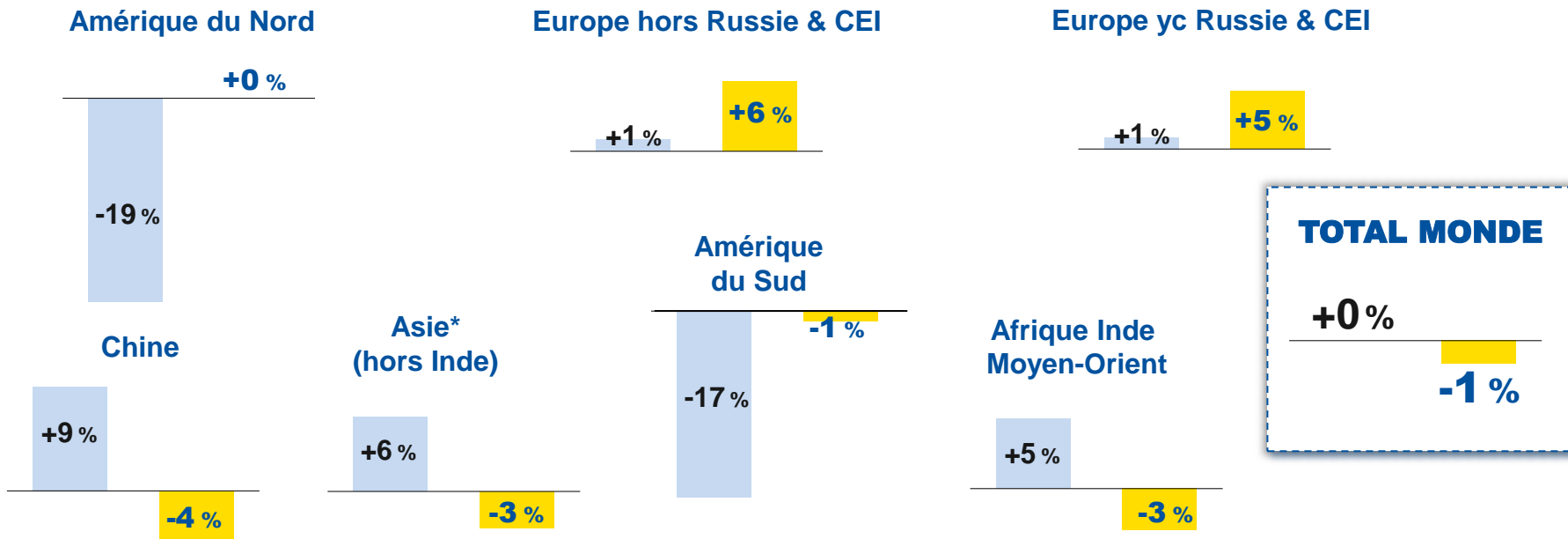
Source : Michelin

■ OE ■ RT

PL : demande mondiale en baisse liée au recul du marché RT chinois non compensée par la croissance RT en Europe



▲ **Marchés Poids lourd** au 31 décembre 2016/2015
(variation en %, en nombre de pneus neufs)



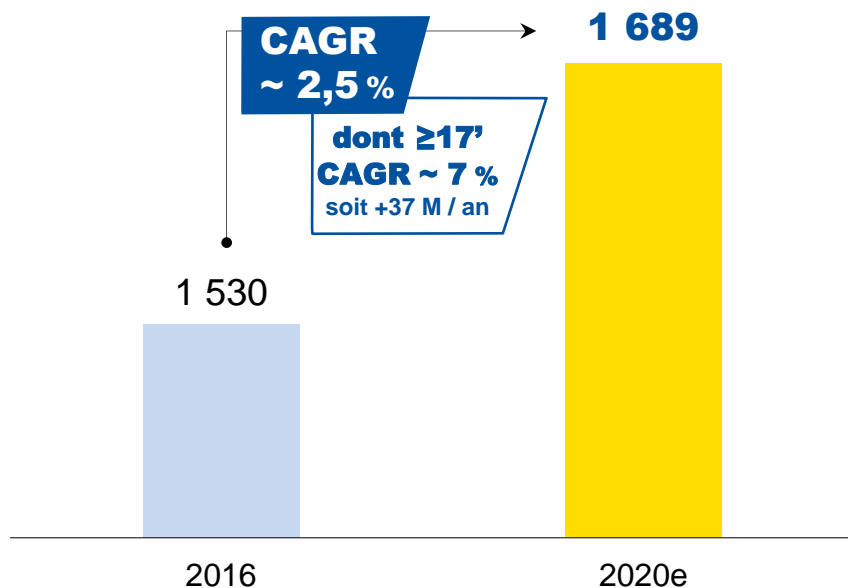
*** y compris Chine

Source : Michelin

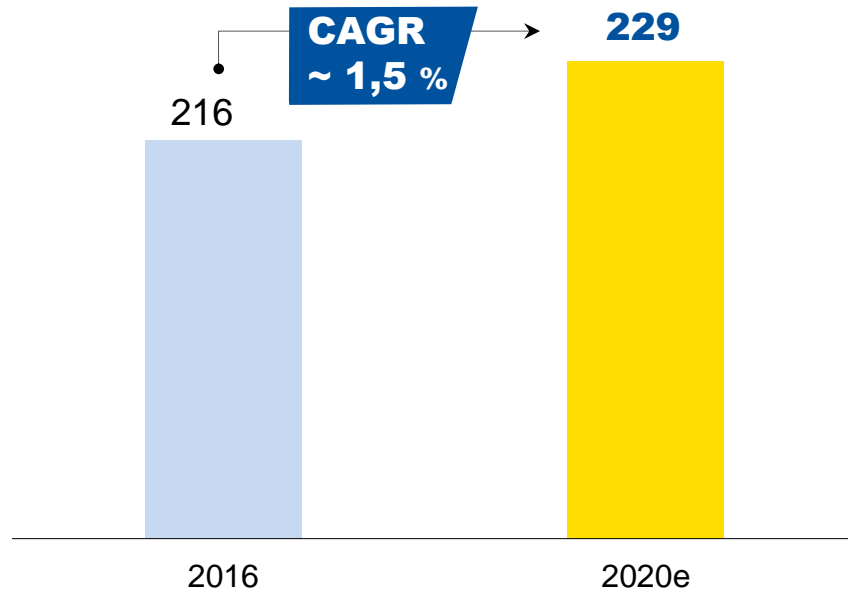
■ OE ■ RT

Estimations 2016-2020 : une demande mondiale en croissance

▲ Marchés TC OE&RT estimations (en millions d'unités)

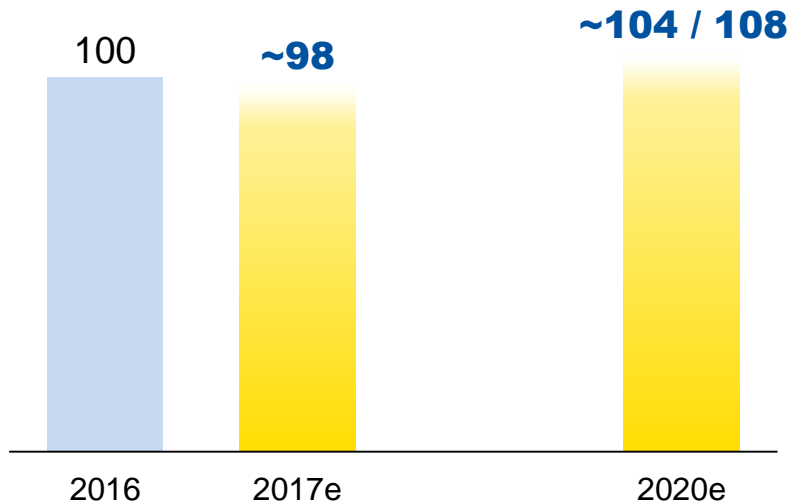


▲ Marchés PL OE&RT estimations (Radial & Bias en millions d'unités)

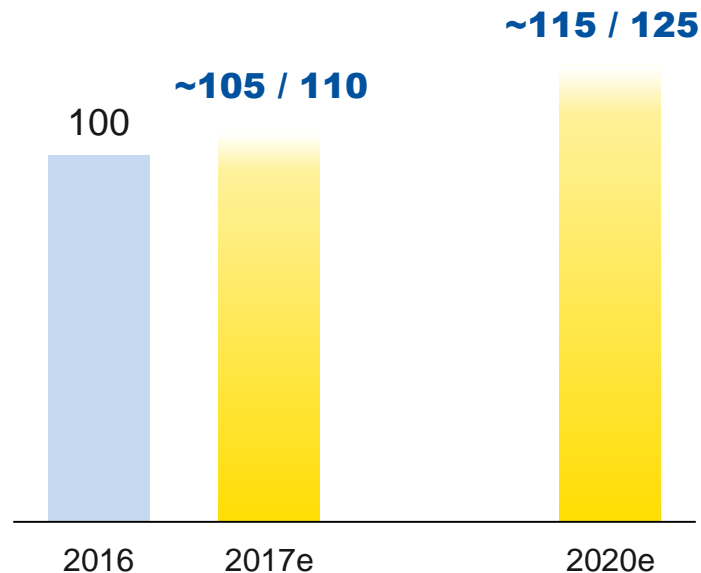


2017 : Mining, retour à la croissance – Agricole, encore une année de légère baisse avant un retour à la croissance

▲ Agricole* (base 100 en 2016, en tonnes)



▲ Mining (base 100 en 2016, en tonnes)



* OE & RT en Europe et Amérique du Nord

Investir pour créer de la valeur

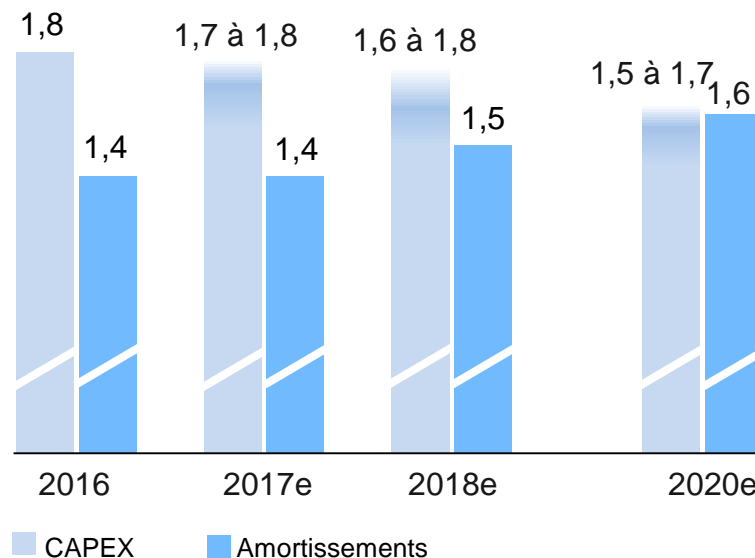
▲ Réussir nos investissements prioritaires (Capex et M&A) pour la croissance du Groupe :

- Dans les marchés en croissance: TC haut de gamme, en Amérique du Nord et en Asie
- Dans la supply chain, pour améliorer le service au client (SI et logistique)
- Dans les services digitaux
- Dans les matières premières et les semi-finis

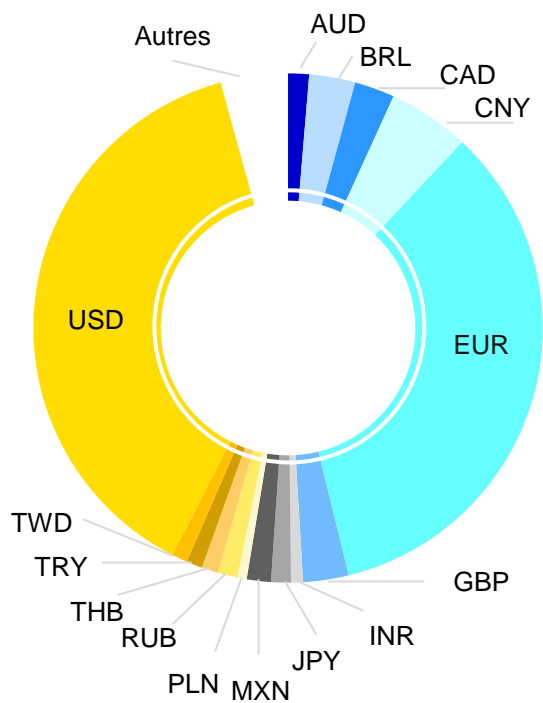


▲ Réduction de l'écart entre les Capex et les amortissements :

(en milliards d'€, en parités courantes)



Répartition des Ventes Nettes par devises sur 2016

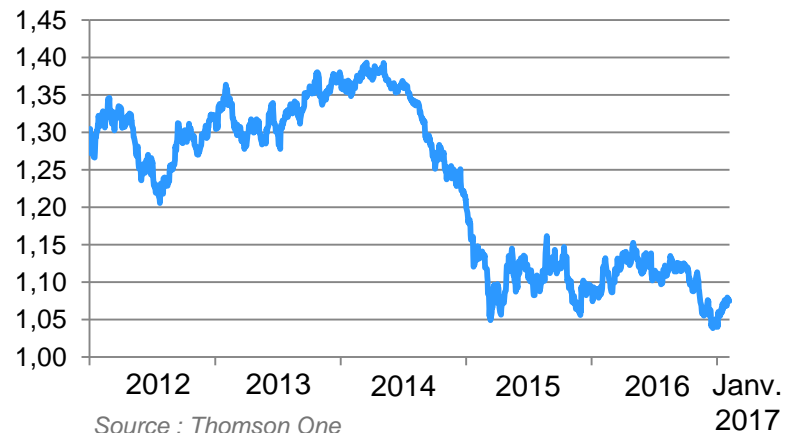


% Ventes nettes	
AUD	1%
BRL	3%
CAD	3%
CNY	5%
EUR	34%
GBP	3%
INR	1%
JPY	1%
MXN	2%
PLN	1%
RUB	1%
THB	1%
TRY	1%
TWD	1%
USD	38%
Autres	4%

Rappel de la sensibilité €/€ sur EBIT :

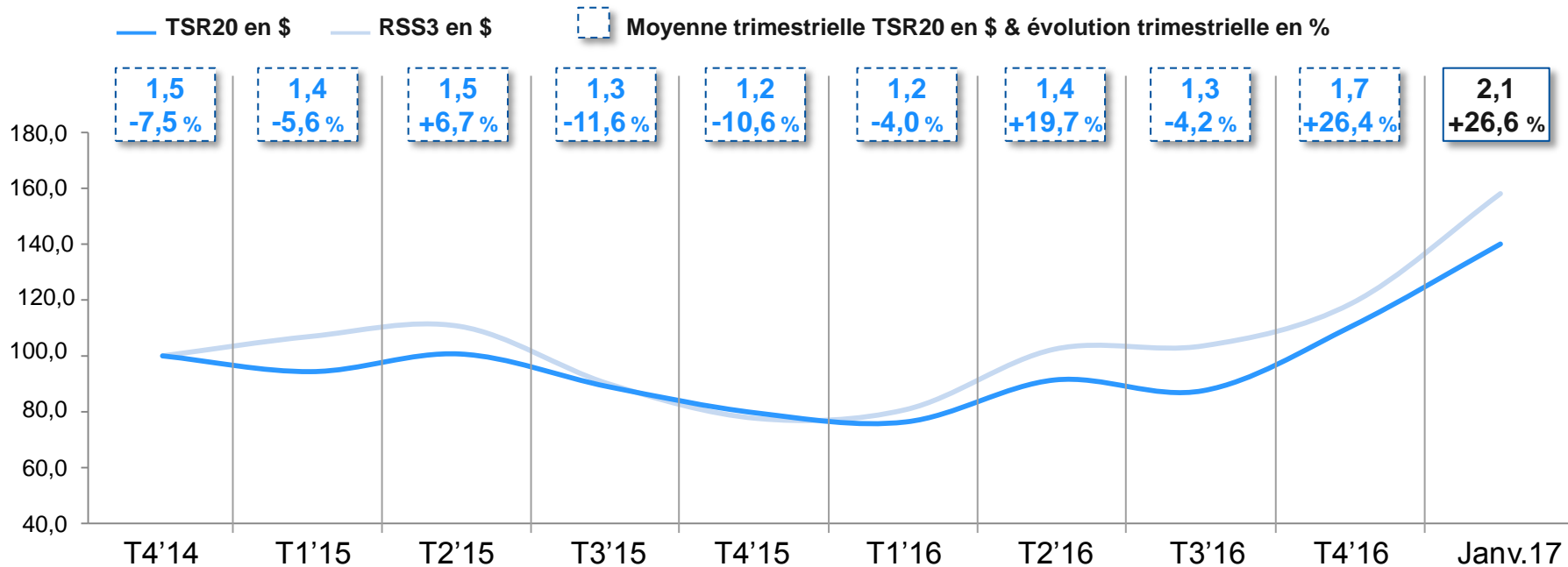
une variation de 1 cent du taux de change moyen annuel €/€ génère une variation entre 15 et 20 M€ de notre EBIT annuel.

▲ Cours Euro / USD – 2012– Janv. 2017



Evolution du prix du Caoutchouc naturel

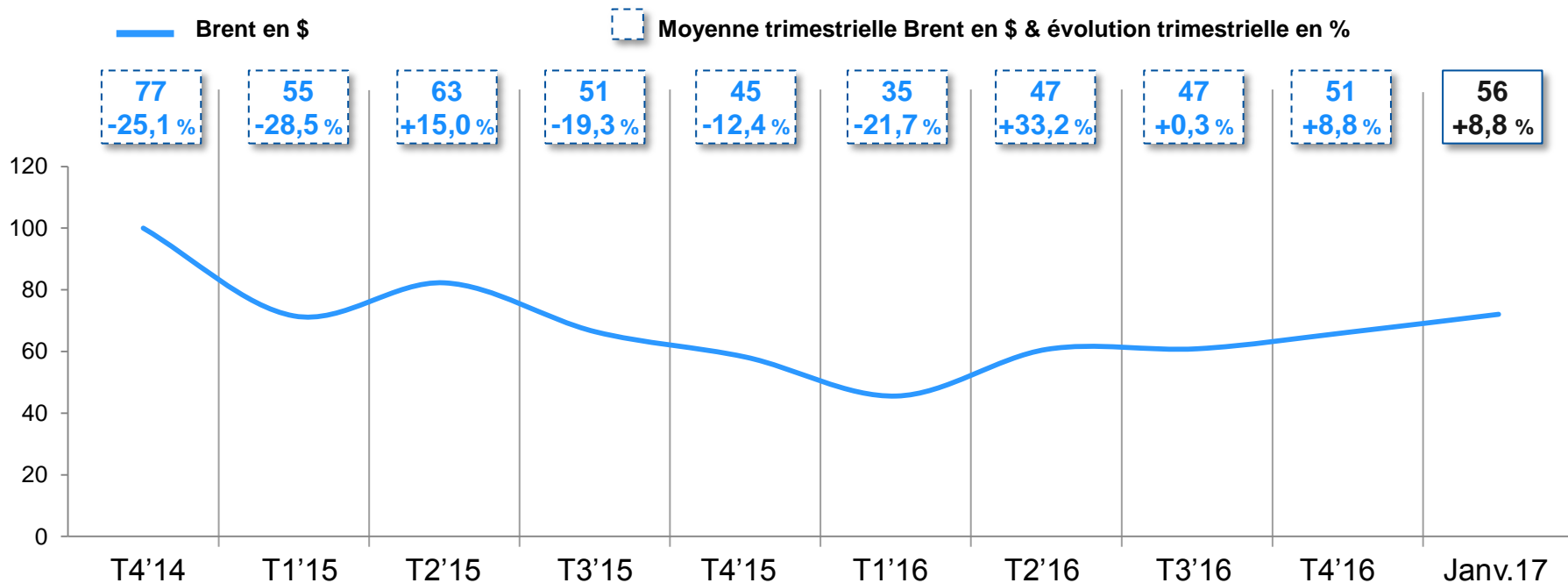
▲ A fin janvier 2017 (en kg, base 100 au T4'14)



Source : SICOM

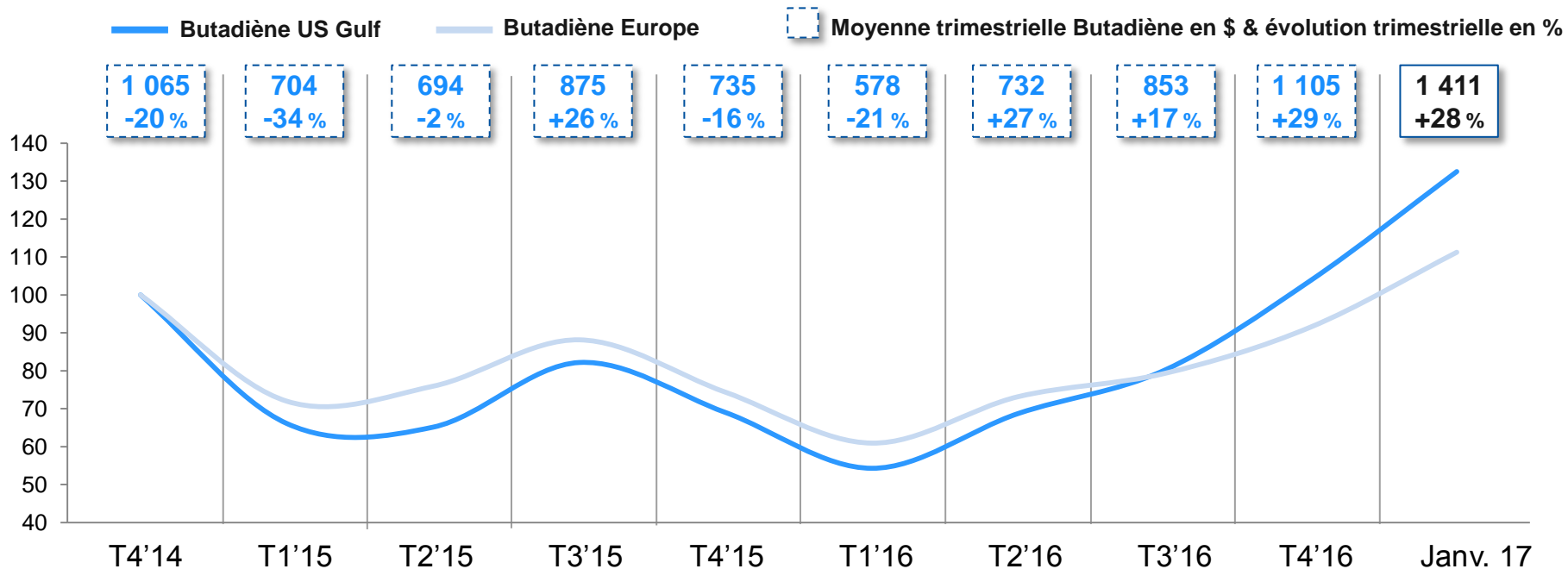
Evolution du prix du Brent

▲ A fin janvier 2017 (par baril, base 100 au T4'14)



Evolution du prix du Butadiène

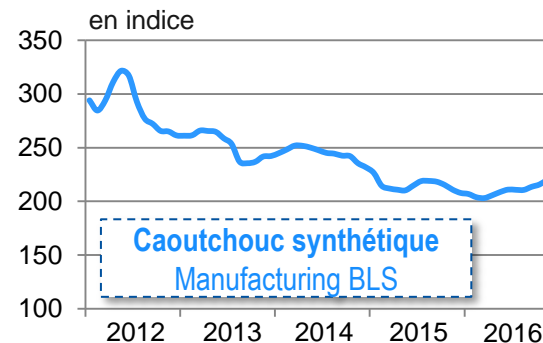
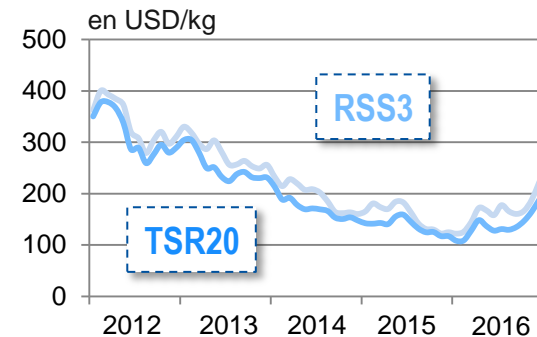
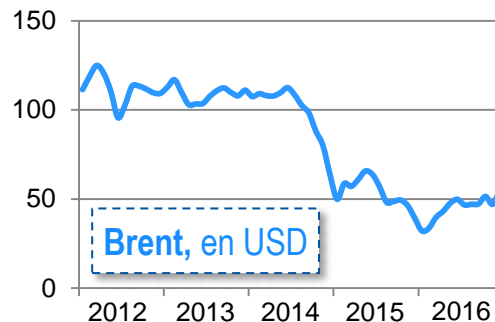
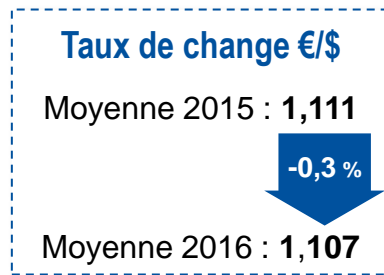
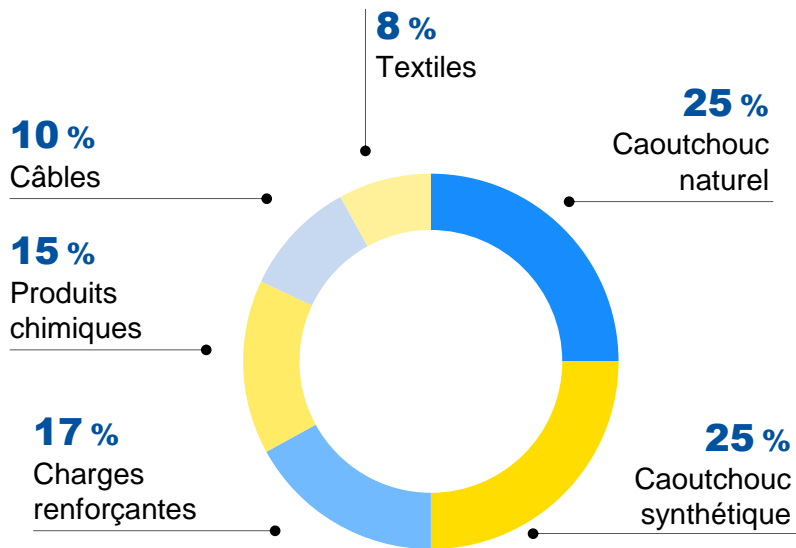
▲ A fin janvier 2017 (par tonne, base 100 au T4'14)



Source : IHS

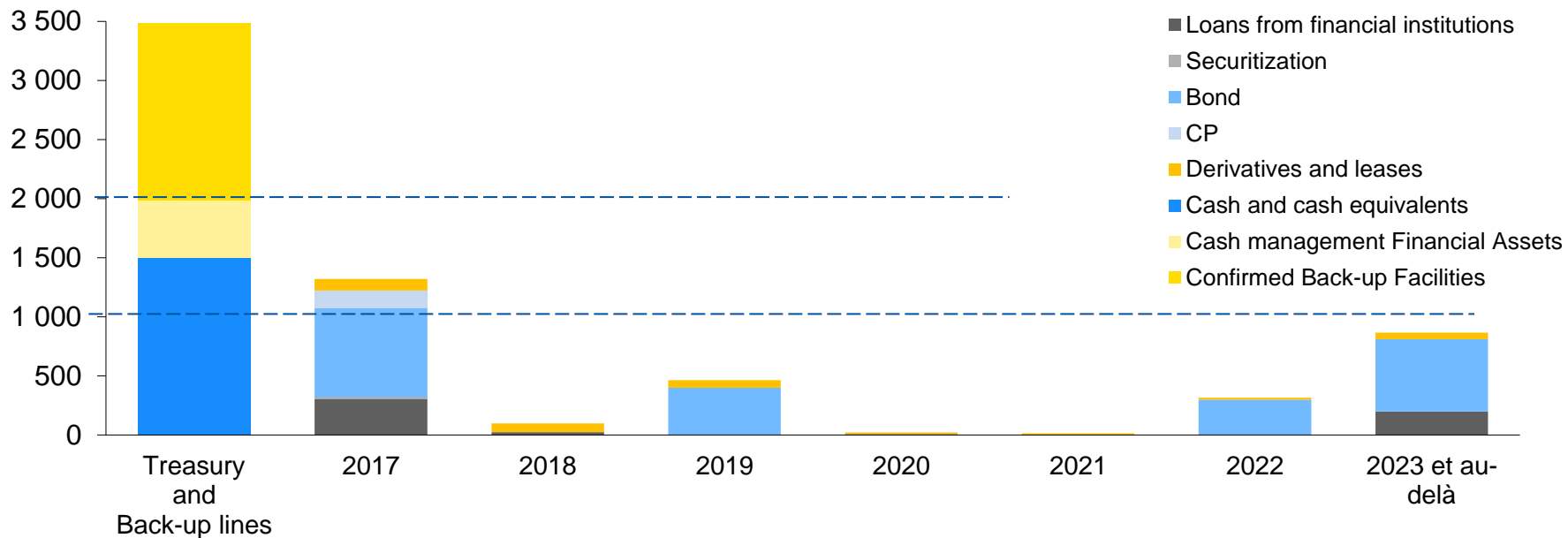
Matières premières et évolution de leurs cours sur 2016

▲ Achats matières premières 2016 (4,3 Md €)



Une trésorerie confortable

▲ Maturité de la dette* au 31 décembre 2016 (valeur comptable, en € millions)



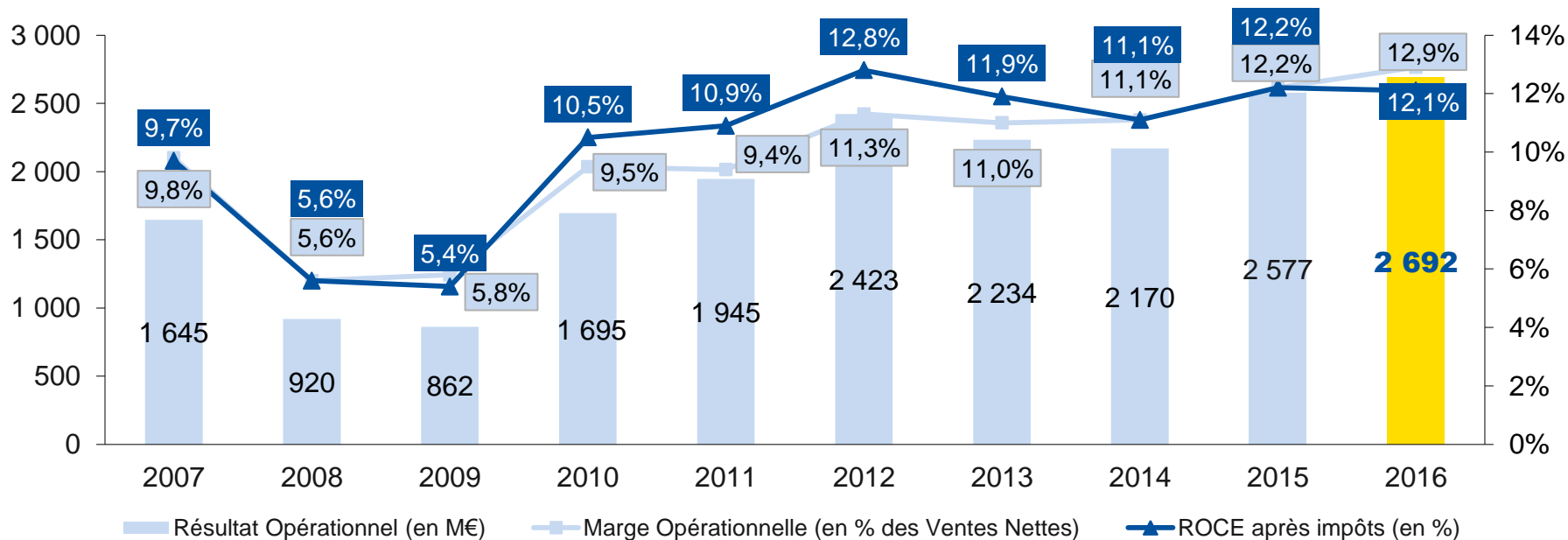
* inclus intérêts courus à date

Emissions obligataires en cours (situation au 14 février 2017)

Issuer	MICHELIN Luxembourg	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	MICHELIN Luxembourg	MICHELIN Luxembourg	MICHELIN Luxembourg
Issue	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note
Type	Bond	Convertible	Bond	Bond	Bond
Principal Amount	€ 400 mn	\$ 500 mn	€ 300 mn	€ 300 mn	€ 302 mn
Offreing price	99.912%	100%	99.967%	99.081%	98.926%
Rating corporation at Issuance date	BBB+ (S&P) Baa1 (Moody's) BBB+ (Fitch)	A- (S&P) A3 (Moody's) A- (Fitch)	A- (S&P) A3 (Moody's) A- (Fitch)	A- (S&P) A3 (Moody's) A- (Fitch)	A- (S&P) A3 (Moody's) A- (Fitch)
Current coporation rating	A- (S&P) ; A3 (Moody's) ; A- (Fitch)				
Coupon	2,75% p.a	ZERO Conv premium 128%	1,125% p.a	1,75% p.a	3,25% p.a
Issue Date	11-juin-12	5-janv.-17	19-mai-15	19-mai-15	21/09/2015 & 27/09/2016
Maturity	20-juin-19	10-janv.-22	28-mai-22	28-mai-27	09/30/2045
Interest payment	Annual June 20	N/A	Annual May 28	Annual May 28	Annual Sept 30
ISIN	XS0794392588	FR0013230745	XS1233732194	XS1233734562	XS1298728707
Denomination	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000

2016 : une nouvelle année en progrès, conforme à notre feuille de route 2020

▲ Résultat et Marge opérationnels* & ROCE

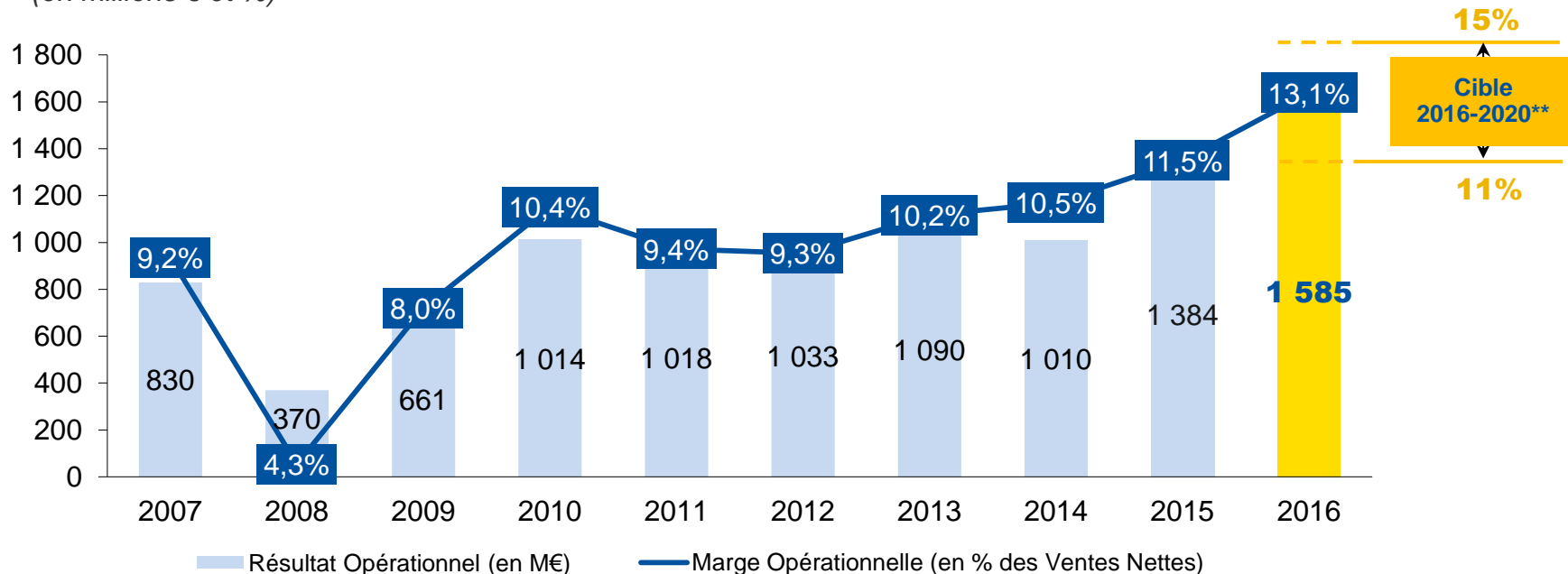


* sur activités courantes

Marges TC en amélioration : innovation produit, contribution de la stratégie ≥ 17'' et un meilleur service au client

▲ Résultat et marge opérationnels*

(en millions € et %)



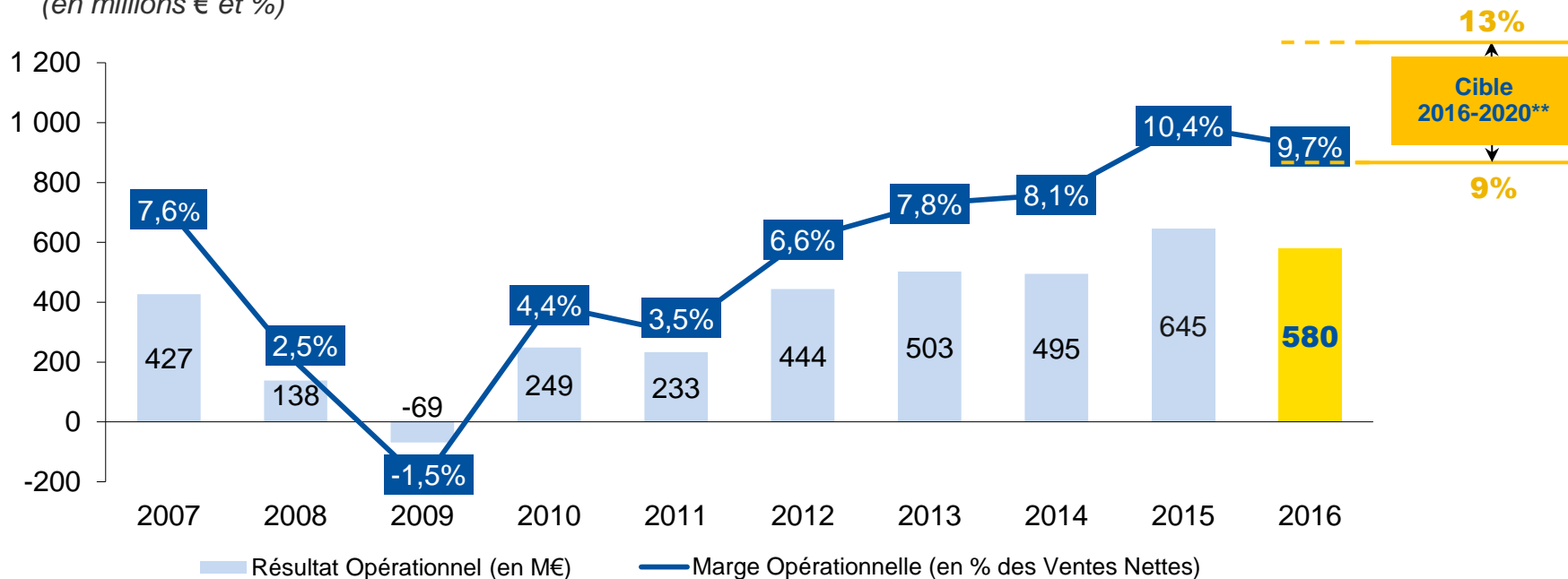
* sur activités courantes

** à périmètre et cours des matières premières constants, avec des marchés en croissance (CAGR : +2,5 %)

Consolidation de la marge PL par la compétitivité, l'innovation produit & service et la satisfaction du client

▲ Résultat et marge opérationnels*

(en millions € et %)



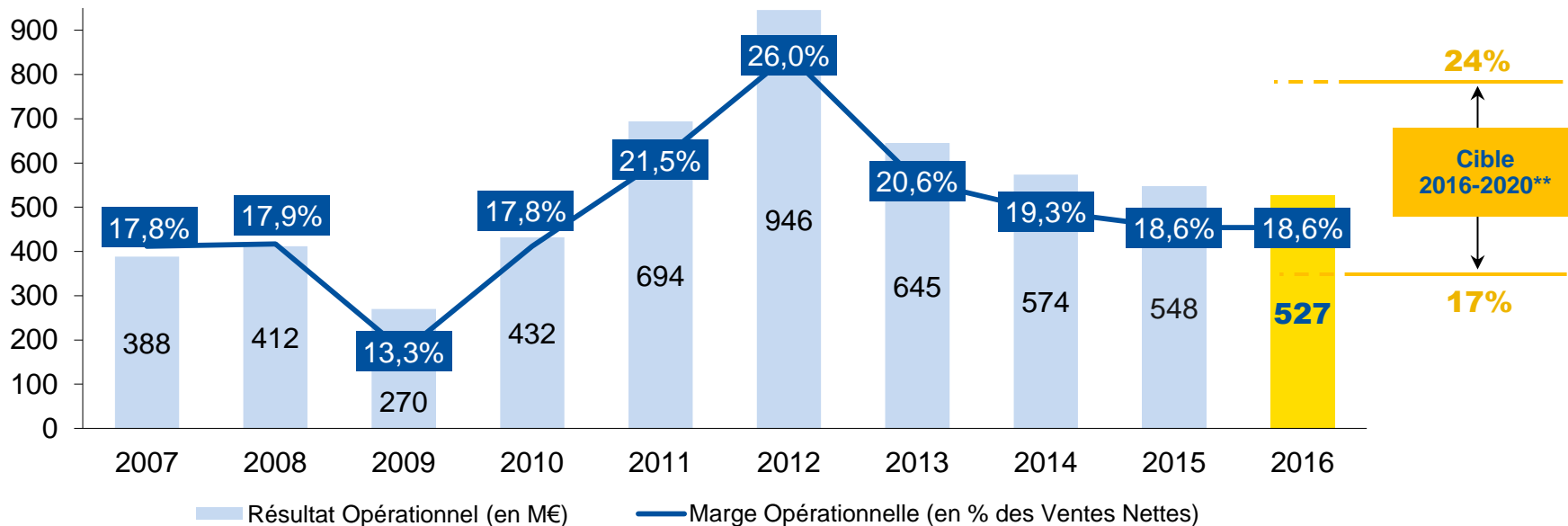
* sur activités courantes

** à périmètre et cours des matières premières constants, avec des marchés en croissance (CAGR : +1,5 %)

Activités de spécialités : une bonne résistance de la rentabilité dans des marchés difficiles

▲ Résultat et marge opérationnels*

(en millions € et %)



* sur activités courantes

** à périmètre et cours des matières premières constants, avec des marchés en croissance

Avertissement

" Cette présentation ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Michelin. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant Michelin, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés financiers, également disponibles sur notre site Internet <http://www.michelin.com>.

Cette présentation peut contenir certaines déclarations de nature prévisionnelle. Bien que la Société estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, elles sont par nature soumises à des risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations."

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