RÉSULTATS

2013

MICHELIN

Une meilleure façon d'avancer

SOMMAIRE

1 COMMUNIQUÉ DE PRESSE 1

Évolution des marchés de pneumatiques 3
Activité et résultats 2013 5
Compagnie Générale des Établissements Michelin 6
Faits marquants 2013 6

2 PRÉSENTATION 9

Résultats annuels 11 février 2014 10
Marchés contrastés, globalement en amélioration 13
Performance solide 16
Structure financière robuste 26
Avancement du plan de compétitivité 29
Perspectives 31
Annexes 34

3 RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013 42

3.1 Les marchés du pneumatique 44
3.2 Évolution des ventes nettes 51
3.3 Commentaires sur le compte de résultat consolidé 54
3.4 Commentaires sur le bilan consolidé 62
3.5 Commentaires sur les flux de trésorerie consolidés 67
3.6 Retour sur capitaux investis (ROCE) 69
3.7 Perspectives 69
3.8 Données boursières 70
3.9 Faits marquants 72

4 CHIFFRES CLÉS 77

4.1 Marchés 78
4.2 Ventes 80
4.3 Résultats 82
4.4 Secteurs opérationnels 84
4.5 Structure des coûts 87
4.6 Flux de trésorerie et bilan 92
4.7 Chiffres clés et données consolidées sur 5 ans 96

5 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013 99

Compte de résultat consolidé 101
État du résultat global consolidé 102
Bilan consolidé 103
Tableau de variations des capitaux propres consolidés 104
Tableau de flux de trésorerie consolidés 105
Annexe aux états financiers consolidés 106

1

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES 3

ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2013 5

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN 6

FAITS MARQUANTS 2013 6

Information presse
Clermont-Ferrand, le 11 février 2014

Information financière au 31 décembre 2013

Compagnie Générale des Établissements Michelin

2013 : Très forte génération de *cash flow* libre, à 1 154 millions €.

4e année de création de valeur, avec un retour sur capitaux employés de 11,9 %.

Résultat opérationnel avant non récurrents élevé à 2 234 millions €
en hausse de 41 millions € à périmètre et change constants.

2014 : Une étape en ligne avec nos objectifs 2015*.

- *Cash flow* libre de 1 154 millions €, résultat de :
  - la capacité du Groupe à générer structurellement du *cash*;
  - l'objectif de création de valeur donné à toutes les entités.
- 4e année consécutive de création de valeur, avec un retour sur capitaux employés (ROCE) à 11,9 %.
- Volumes stables comme attendu.
- Résultat opérationnel avant éléments non récurrents structurellement élevé à 2 234 millions € en hausse de 41 millions € à périmètre et change constants et marge opérationnelle avant non récurrents à 11,0 % des ventes nettes :
  - pilotage de la marge grâce à un effet prix-matières premières positif (69 millions €);
  - efficacité du plan de compétitivité;
  - rééquilibrage de la contribution de chaque activité, en particulier pour le secteur Poids lourd.
- Dette financière nette ramenée à 142 millions €.

Proposition d'un dividende de 2,50 € par action, soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014, soit un taux de distribution porté à 35 % du résultat net hors éléments non récurrents.

Jean-Dominique Senard, Président, a déclaré : "Les solides résultats de Michelin en 2013, obtenus dans un contexte de marché contrasté, confirment l'ambition du Groupe d'atteindre une performance économique en ligne avec ses objectifs à horizon 2015*."

Perspectives 2014

La demande de pneumatiques en 2014 devrait témoigner du dynamisme des nouveaux marchés et du retour des zones matures à un niveau de marché cohérent avec leur activité économique.

Dans cet environnement, Michelin a pour objectif une augmentation de ses volumes d'environ 3 % en 2014, en ligne avec la croissance mondiale du marché de pneumatiques. Le succès des lancements MICHELIN Premier All Season et de la gamme MICHELIN X Multi, la poursuite de la stratégie premium, la robustesse structurelle des activités de spécialités, les positions renforcées à la marque MICHELIN ainsi que la montée en puissance des nouveaux sites industriels devraient y contribuer.

Michelin continue à piloter sa marge en conservant un équilibre positif entre politique de prix et coût des matières premières. Les effets du plan de compétitivité vont se poursuivre.

Ainsi, Michelin a pour objectif en 2014, une rentabilité des capitaux employés supérieure à 11 % et la génération d'un *cash flow* libre structurel supérieur à 500 millions €, en parallèle du programme d'investissements maintenu autour de 2 milliards €.

(en millions €)	**2013**	**2012 publié**
Ventes nettes	20 247	21 474
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	2 234	2 423
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	11,0 %	11,3 %
Tourisme camionnette et distribution associée	10,2 %	9,3 %
Poids lourd et distribution associé	7,8 %	6,6 %
Activités de spécialités	20,6 %	26,0 %
Résultat opérationnel après éléments non récurrents	1 974	2 469
Résultat net	1 127	1 571
Investissements	1 980	1 996
Endettement net	142	1 053
Ratio d'endettement net	2 %	12 %
Dette sociale	3 895	4 679
Cash flow libre (1)	1 154	1 075
ROCE	11,9 %	12,8 %
Effectif inscrit (2)	111 200	113 400

(1) Cash flow libre : Flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissements.
(2) En fin de période.

* *Exprimés en parités moyennes 2012.*

ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

TOURISME CAMIONNETTE

2013/2012 *(en nombre de pneus)*	**Europe***	**Amérique du Nord**	**Asie (hors Inde)**	**Amérique du Sud**	**Afrique Inde Moyen-Orient**	**Total**
Première monte	+ 1 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	- 6 %	+ 3 %
Remplacement	- 0 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 10 %	+ 4 %	+ 3 %

4e trimestre 2013/2012 *(en nombre de pneus)*	**Europe***	**Amérique du Nord**	**Asie (hors Inde)**	**Amérique du Sud**	**Afrique Inde Moyen-Orient**	**Total**
Première monte	+ 6 %	+ 6 %	+ 10 %	- 8 %	- 7 %	+ 6 %
Remplacement	+ 1 %	+ 4 %	+ 5 %	+ 8 %	- 1 %	+ 3 %

* *Y compris Russie et Turquie.*

Première monte

- En Europe, la demande de pneus s'établit en légère hausse (+1 %) avec une amélioration au 2nd semestre, en ligne avec l'augmentation de la production de véhicules. Ces chiffres reflètent une activité contrastée entre les constructeurs automobiles généralistes et la meilleure performance des marques spécialistes et exportatrices. Les marchés d'Europe orientale sont en retrait de 4 %.
- Le marché en Amérique du Nord profite du rajeunissement du parc automobile. Il progresse de 5 % et retrouve son niveau antérieur à la crise.
- En Asie (hors Inde), la demande est en hausse de 5 % globalement, avec des marchés contrastés. En Chine, le marché est en forte progression (+15 %) avec une accélération en fin d'année (+21 % au 4e trimestre). Il a triplé en 5 ans.
- En Amérique du Sud, la demande, en progression de 5 % sur l'année, se caractérise par une part croissante de production locale de véhicules et un ralentissement au 2nd semestre.

Remplacement

- En Europe, le marché est stable sur l'ensemble de l'année, avec une tendance plus favorable au 2nd semestre. En Europe de l'Ouest, la stabilité de la demande reflète la hausse du segment été et le recul anticipé du segment hiver (- 4 %) qui a été accentué par les conditions météorologiques. Les pneumatiques de haute performance (17 pouces et plus) poursuivent leur progression (+ 7 %). Les stocks de la distribution ont retrouvé leurs niveaux normatifs en pneus été tandis qu'ils restent un peu élevés en pneus hiver en raison du manque de neige. En Europe orientale, le marché est également stable malgré une volatilité mensuelle prononcée.
- En Amérique du Nord, le marché, en augmentation de 5 % sur l'année, traduit à la fois le rebond des importations chinoises après la levée des tarifs douaniers aux USA et la demande soutenue de pneus hiver au Canada.
- En Asie (hors Inde), les marchés progressent globalement de 6 %. La demande chinoise augmente de 8 %, en dépit du fléchissement du rythme de la croissance économique. Le marché japonais augmente de 3 %, en ligne avec sa tendance de long terme.
- En Amérique du Sud, la demande est en hausse de 10 %, avec des croissances significatives dans chacun des marchés, notamment au Brésil où la demande progresse de 14 % dans un environnement inflationniste.

POIDS LOURD

2013/2012 *(en nombre de pneus neufs)*	Europe**	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte*	+ 4 %	- 7 %	+ 12 %	+ 40 %	- 13 %	+ 6 %
Remplacement*	+ 8 %	- 2 %	+ 5 %	+ 10 %	+ 8 %	+ 5 %

4e trimestre 2013/2012 *(en nombre de pneus neufs)*	Europe**	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte*	+ 17 %	- 2 %	+ 17 %	+ 36 %	- 18 %	+ 11 %
Remplacement*	+ 6 %	- 2 %	+ 7 %	+ 17 %	+ 9 %	+ 6 %

* *Marché radial uniquement.*
** *Y compris Russie et Turquie.*

Première monte

- En Europe, la demande bénéficie en fin d'année des achats anticipés de camions préalablement à la mise en œuvre de la norme Euro VI au 1er janvier 2014.
- En Amérique du Nord, la demande, atone une grande partie de l'année, montre des signes d'amélioration au dernier trimestre. La hausse des commandes de camions enregistrées au 4e trimestre pourrait soutenir le marché du début 2014.
- En Asie (hors Inde), la demande est en hausse de 12 %. En Chine, le marché est en augmentation de 14 %, avec une hausse accentuée des segments *Heavy duty trucks* et *Coaches*. En Asie du Sud-Est, la demande en pneu radial qui avait augmenté de 28 % au 1er semestre, recule de 4 %, avec une forte baisse en Thaïlande notamment. Au Japon, la première monte rebondit de 5 % sur l'année et de 27 % au 4e trimestre, soutenue par la reprise des exportations et les achats anticipés de camions avant la hausse de TVA.
- En Amérique du Sud, le marché est en forte hausse (+ 40 %), toujours bien orienté grâce à la forte demande de *Heavy duty trucks* pour le secteur agricole et à l'effet mécanique de la mise en place de la norme Euro V en 2012.

Remplacement

- En Europe, le marché s'établit en hausse de 8 %, mais demeure à un niveau faible. La demande en Europe de l'Ouest (+ 7 %) traduit la bonne tenue des ventes de la distribution aux flottes, le manque de carcasses disponibles pour le rechapage et la diminution des stocks des réseaux. En Europe orientale, le marché du pneumatique augmente de 13 % sur l'année, avec un ralentissement au 4e trimestre en raison du recul de la demande en Russie (- 4 %).
- En Amérique du Nord, le marché, en baisse de 2 % sur l'année, subit d'une part les baisses de stocks de la distribution et d'autre part la meilleure optimisation du transport par les flottes.
- Les marchés d'Asie (hors Inde) s'accroissent de 5 %. En Chine, le marché est en augmentation de 5 % sur l'année et de 7 % sur le dernier trimestre, en ligne avec la légère amélioration de l'économie. En Asie du Sud-Est, les marchés, en hausse de 4 %, profitent toujours des progrès de la radialisation. Au Japon, le marché confirme sa croissance, avec une augmentation de 7 %.
- En Amérique du Sud, le marché progresse de 10 %, avec, au 4e trimestre, une accélération de la demande (+ 17 %), équilibrée entre les principaux pays. La demande au Brésil est amplifiée par le dynamisme du secteur agricole.

PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS

- **Génie civil :** le marché des pneumatiques de grande dimension pour les mines est en légère croissance sur l'ensemble de l'année. Il est en baisse significative au 4e trimestre suite au déstockage des compagnies minières.
  Les marchés du 1er équipement ont été en très forte baisse en Europe et en Amérique du Nord, pénalisés par la faiblesse de la demande et par un fort déstockage des constructeurs qui touche à sa fin.
  Le marché des pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières a été en net repli dans les pays matures, en particulier en Amérique du Nord. Il a subi un retrait de l'activité et un niveau de stock de la distribution encore important mais en baisse en fin d'année.
- **Agricole :** la demande mondiale sur le marché du 1er équipement est en baisse dans les pays matures. Elle reste cependant en croissance pour les pneus techniques.
  Le marché du remplacement est en reprise en Europe, mais toujours en retrait en Amérique du Nord.
- **Deux-roues :** le marché Moto est stable en Europe ; il baisse en Amérique du Nord où il pâtit des conditions météorologiques défavorables. Le marché est en hausse dans les pays émergents.
- **Avion :** le marché pour les avions commerciaux est stable. Les marchés militaires sont pénalisés par les restrictions budgétaires des gouvernements.

ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2013

VENTES NETTES

Les ventes nettes s'établissent à 20 247 millions €, contre 21 474 millions € en 2012.

La stabilité des volumes s'inscrit dans un contexte de marchés faibles au 1er semestre et plus dynamiques au 2nd semestre, malgré le ralentissement des marchés Génie civil en cours d'année.

L'effet prix-mix négatif s'établit à - 516 millions € (- 2,4 %). Il intègre, à hauteur de - 550 millions €, l'effet combiné des ajustements contractuels de prix à la baisse, liés à l'indexation sur les matières premières, et des repositionnements pilotés de prix, ciblés sur certaines dimensions. Il comprend également, à hauteur de 34 millions €, l'effet de l'amélioration du mix liée notamment à la stratégie premium en Tourisme camionnette.

Le fort impact négatif des parités de change, à hauteur de 716 millions € (- 3,4 %), résulte principalement du renforcement de l'Euro.

RÉSULTATS

Le résultat opérationnel du Groupe avant éléments non récurrents s'établit à 2 234 millions €, soit 11,0 % des ventes nettes, contre 2 423 millions € et 11,3 % publiés en 2012. Les éléments non récurrents de 260 millions € correspondent principalement aux frais de restructuration liés aux projets d'amélioration de la compétitivité industrielle.

Le résultat opérationnel subit essentiellement un fort effet de parités lié au renforcement de l'Euro à partir de l'été et qui pèse pour 230 millions € sur l'ensemble de l'année.

Comme prévu, les volumes sont stables par rapport à 2012.

Le pilotage de la politique de prix permet de maintenir un effet net favorable entre l'effet prix-mix (- 516 millions €) et l'effet matières premières (+ 619 millions €). Les effets du plan de compétitivité (+ 275 millions €) sont au-delà des objectifs annuels et absorbent une large part de l'inflation des coûts de production et autres frais (- 205 millions €) et de l'effort de croissance du Groupe (- 168 millions € pour les frais de démarrage, le nouvel Outil de Pilotage de l'Entreprise et les frais dans les nouveaux marchés).

Le résultat net s'établit en bénéfice de 1 127 millions €.

POSITION FINANCIÈRE NETTE

Sur l'exercice, le Groupe a généré un ***cash flow* libre de 1 154 millions €,** dans un contexte d'investissements toujours soutenus.

Au 31 décembre 2013, le Groupe est quasiment désendetté, avec un **ratio d'endettement à 2 %,** correspondant à un endettement financier net de 142 millions €, contre 12 % et 1 053 millions € à fin décembre 2012.

INFORMATION SECTORIELLE

	Ventes nettes		Résultat opérationnel avant non récurrents		Marge opérationnelle avant non récurrents	
(en millions €)	**2013**	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**	**2012**
Tourisme camionnette et distribution associée	10 693	11 098	1 086	1 033	10,2 %	9,3 %
Poids lourd et distribution associée	6 425	6 736	503	444	7,8 %	6,6 %
Activités de spécialités	3 129	3 640	645	946	20,6 %	26,0 %
GROUPE	**20 247**	**21 474**	**2 234**	**2 423**	**11,0 %**	**11,3 %**

Tourisme camionnette et distribution associée

Les ventes nettes du secteur opérationnel Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 10 693 millions €, contre 11 098 millions € pour la même période de 2012. Cette baisse reflète principalement l'effet de la politique de prix, la poursuite de l'amélioration du mix, ainsi que la légère augmentation des volumes (+ 1 %), dans un contexte de parités monétaires défavorable.

Profitant du renforcement de la marque MICHELIN, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'établit en légère hausse, à 1 086 millions € soit 10,2 % des ventes nettes, contre 1 033 millions € et 9,3 % en 2012.

Poids lourd et distribution associée

Les ventes nettes du secteur opérationnel Poids lourd et distribution associée s'élèvent à 6 425 millions €, contre 6 736 millions € pour 2012. Ce recul résulte principalement de la maîtrise des prix et de l'environnement défavorable de change alors que la croissance des volumes sur l'année (+ 1 %) est restée modérée, même si elle s'est accélérée au dernier trimestre (+ 5 %).

Ainsi, la priorité donnée à la rentabilité a conduit à une augmentation significative du résultat opérationnel avant éléments non récurrents, à 503 millions €, représentant 7,8 % des ventes nettes, à comparer à 444 millions € et 6,6 % des ventes nettes en 2012.

Activités de spécialités

Les ventes nettes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 3 129 millions €, contre 3 640 millions € en 2012. Ce recul provient des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation sur les coûts de matières premières, de l'effet défavorable des parités de change et de la baisse des volumes (- 7 %). Cette dernière reflète le recul des marchés Génie civil première monte et Infrastructure.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'établit à 645 millions € soit 20,6 % des ventes nettes, contre 946 millions € et 26,0 % en 2012.

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin a réalisé un bénéfice de 303 millions € pour l'exercice 2013.

Les comptes ont été présentés au Conseil de Surveillance qui s'est réuni le 6 février 2014. Les procédures d'audit ont été effectuées et le rapport d'audit a été émis le 10 février 2014.

Le Président de la Gérance convoquera une Assemblée générale des actionnaires le vendredi 16 mai 2014 à 9 heures à Clermont-Ferrand.

Le Président de la Gérance soumettra à l'approbation des actionnaires le versement d'un dividende de 2,50 € par action, soit un taux de distribution de 35 % du résultat net consolidé avant éléments non récurrents.

FAITS MARQUANTS 2013

- Michelin s'engage sur 6 ambitions majeures à l'horizon 2020 (18 septembre 2013).
- Michelin souhaite renforcer la compétitivité de son industrie et moderniser ses moyens de recherche et développement (10 juin 2013).
- Michelin a inauguré une nouvelle usine à Shenyang en Chine (26 janvier 2013).
- Michelin contributeur d'économies réelles grâce à la gamme de pneumatiques Poids lourd MICHELIN X® LINE™ Energy™, 5e génération de pneus à basse consommation (4 avril 2013).
- Michelin et Petrokimia Butadiene Indonesia ont signé un accord pour la production de caoutchouc synthétique (17 juin 2013).
- Premier pneu prototype Poids lourd à Chennai, Inde (19 juillet 2013).
- Michelin annonce sa participation active au championnat FIA Formula E (10 septembre 2013).
- Michelin étend sa gamme de pneumatiques Génie civil : 4 nouvelles dimensions en 25 pouces (16 septembre 2013).
- Lancement du MICHELIN Primacy 3ST en Asie du Sud-Est et en Australie (13 octobre 2013).
- Le groupe Michelin a dévoilé le plus gros pneumatique pour tracteurs au monde (22 octobre 2013).
- La Compagnie Générale des Établissements Michelin a mis en œuvre une offre d'actions réservée aux salariés (31 octobre 2013).

La liste complète des Faits marquants 2013 est disponible sur le site Internet du Groupe : www.michelin.com/corporate/finance

PRÉSENTATION ET CONFERENCE CALL

Les résultats au 31 décembre 2013 seront commentés aux analystes et investisseurs lors d'une présentation en anglais accessible par conférence téléphonique, simultanément traduite en français ce jour (mardi 11 février 2014) à 11h, heure de Paris (10h TU). Pour vous connecter, veuillez composer à partir de 10h50 l'un des numéros suivants :

- Depuis la France 01 70 77 09 25 (en français)
- Depuis la France 01 70 77 09 46 (en anglais)
- Depuis le Royaume-Uni (0) 203 367 9456 (en anglais)
- Depuis l'Amérique du Nord 866 907 5924 (en anglais)
- Depuis le reste du monde +44 (0) 203 367 9456 (en anglais)

La présentation de l'information financière au 31 décembre 2013 peut être consultée sur le site www.michelin.com/corporate, ainsi que des informations pratiques relatives à cette conférence téléphonique.

CALENDRIER

- **Information trimestrielle au 31 mars 2014 :** Mercredi 23 avril 2014 après Bourse
- **Ventes nettes et résultats au 30 juin 2014 :** Mardi 29 juillet 2014 avant Bourse

Relations Investisseurs
Valérie Magloire
+33 (0) 1 78 76 45 37
+33 (0) 6 76 21 88 12 (mobile)
valerie.magloire@fr.michelin.com
Matthieu Dewavrin
+33 (0) 4 73 32 18 02
+33 (0) 6 71 14 17 05 (mobile)
matthieu.dewavrin@fr.michelin.com

Relations Presse
Corinne Meutey
+33 (0) 1 78 76 45 27
+33 (0) 6 08 00 13 85 (mobile)
corinne.meutey@fr.michelin.com

Actionnaires Individuels
Jacques Engasser
+33 (0) 4 73 98 59 08
jacques.engasser@fr.michelin.com

Avertissement

Ce communiqué de presse 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 **www.michelin.com**.

Ce communiqué 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.

2 PRÉSENTATION

RÉSULTATS ANNUELS 11 FÉVRIER 2014	10
MARCHÉS CONTRASTÉS, GLOBALEMENT EN AMÉLIORATION	13
PERFORMANCE SOLIDE	16
STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE	26
AVANCEMENT DU PLAN DE COMPÉTITIVITÉ	29
PERSPECTIVES	31
ANNEXES	34

RÉSULTATS ANNUELS 2013

11 février 2014

MICHELIN
Une meilleure façon d'avancer

Très forte génération de Cash flow libre de 1 154M€

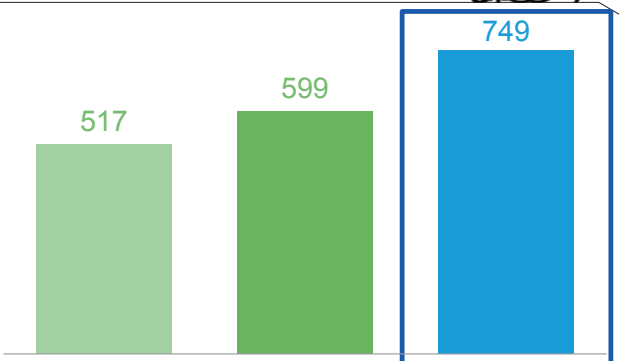
- **Très forte génération de Cash Flow libre** de 1 154M€, résultat de :
  - La capacité du Groupe à générer structurellement du cash
  - L'objectif de création de valeur donné à toutes les entités
- **4ème année consécutive de création de valeur** avec un ROCE à 11,9%
- **Volumes** stables comme attendu
- **Résultat opérationnel** avant éléments non récurrents **structurellement élevé** à 2 234M€ en hausse de 41M€ à périmètre et parités constants.
  - Pilotage de la marge grâce à un effet prix-matières premières positif (69M€)
  - Efficacité du Plan de compétitivité
  - Rééquilibrage de la contribution de chaque activité, en particulier pour le Poids lourd
- **Dette nette ramenée à 142M€**

MICHELIN
Une meilleure façon d'avancer

2 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Activité structurellement génératrice de Cash flow libre structurel

Cash flow libre structurel



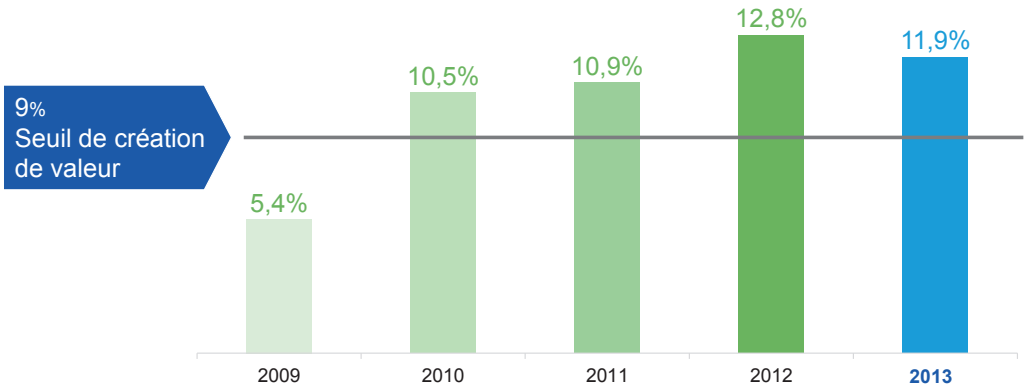
En millions €	2011	2012	2013
Cash flow libre publié (1)	-19	1 075	1 154
Impact matières premières sur le BFR (2)	-739	+21	+405
Effet volume fin d'année sur le BFR (3)	-200	+344	ns
Eléments exceptionnels (4) *(Cession titres Hankook en 2011, cession de l'immeuble parisien en 2012)*	+403	+111	0
Cash flow libre structurel (1) – (2) – (3) – (4)	517	599	749

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

3 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Création de valeur significative tout en investissant dans les zones de croissance

Retour sur capitaux employés (ROCE)
(après impôts)

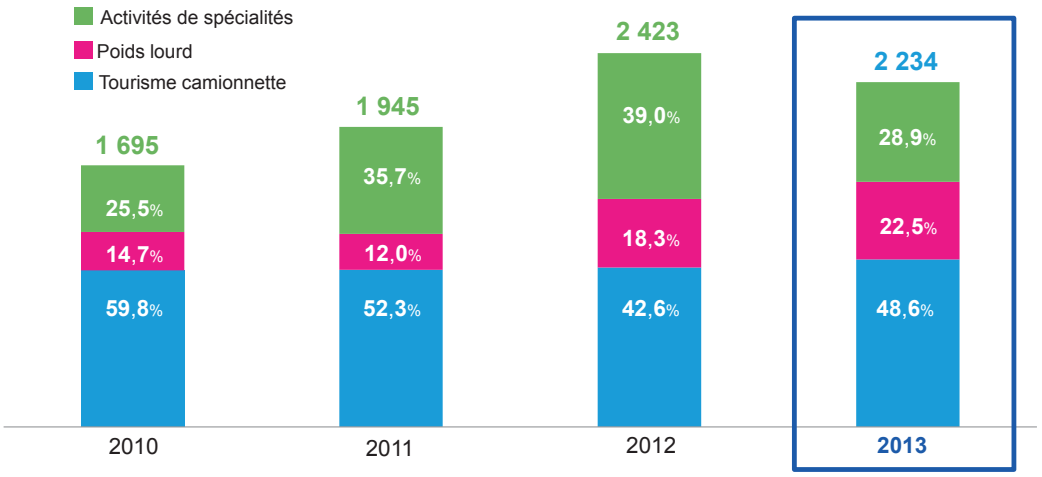


MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

4 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Rééquilibrage de la contribution de chaque activité

Résultat opérationnel par Segment de reporting



5 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Chiffres clés

Chiffres clés publiés 2013 et 2012

En millions €	**2013**	2012
Ventes nettes	**20 247**	21 474
Résultat opérationnel *(avant non récurrents)*	**2 234**	2 423
Marge opérationnelle *(avant non récurrents)*	**11,0%**	11,3%
Résultat net	**1 127**	1 571
Investissements	**1 980**	1 996
Dette financière nette	**142**	1 053
Endettement net / Fonds propres	**2%**	12%
Dette sociale	**3 895**	4 679
Cash flow libre*	**1 154**	1 075
ROCE	**11,9%**	12,8%
Dividende par action	**2,50€****	2,40€

**Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissement*
*** * Soumis à approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 Mai 2014*

6 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

11 février 2014

RÉSULTATS ANNUELS 2013

1 MARCHÉS CONTRASTÉS, GLOBALEMENT EN AMÉLIORATION

2 PERFORMANCE SOLIDE

3 STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

4 AVANCEMENT DU PLAN DE COMPÉTITIVITÉ

5 PERSPECTIVES

7 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

11 février 2014

RÉSULTATS ANNUELS 2013

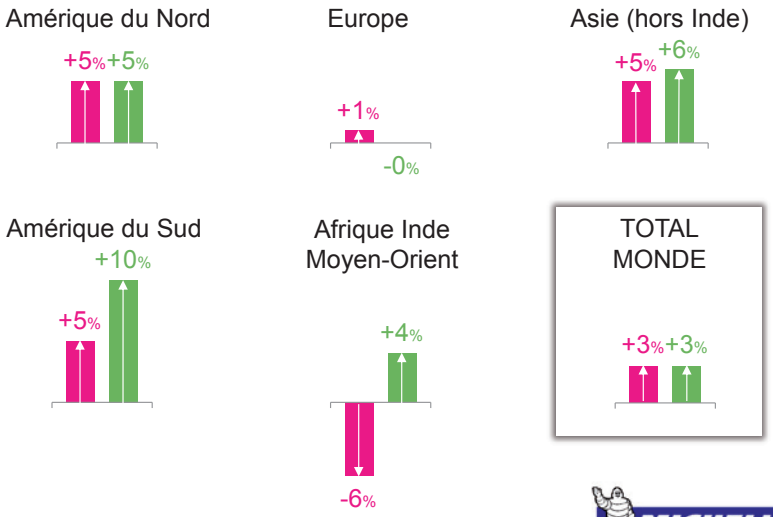
1 MARCHÉS CONTRASTÉS, GLOBALEMENT EN AMÉLIORATION

8 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

Tourisme Camionnette :
Marchés en croissance à l'exception de la légère baisse prévue du marché hiver en Europe de l'Ouest

Marchés au 31 décembre 2013 / 2012
(variation en %, en nombre de pneus)

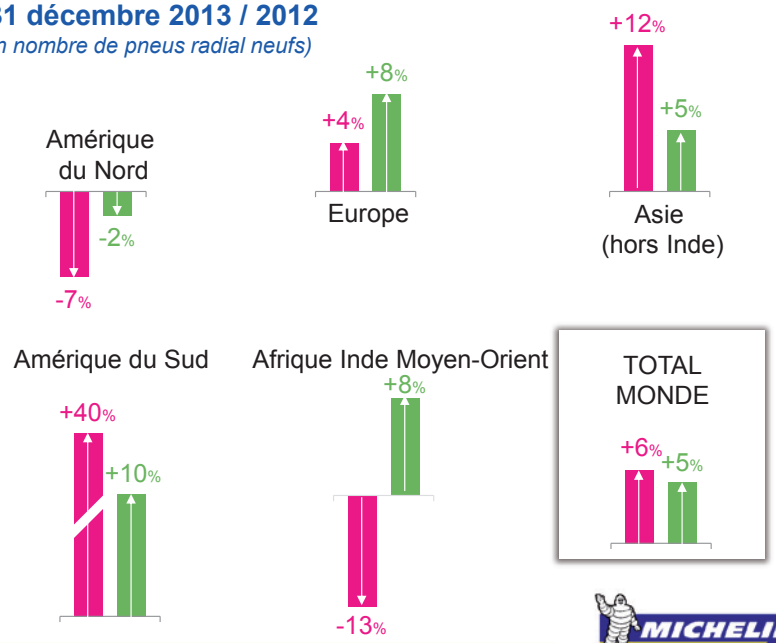


Source : Michelin

9 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Poids lourd :
Reprise technique en Europe de l'Ouest sur une base faible et zones de croissance très bien orientées

Marchés au 31 décembre 2013 / 2012
(variation en %, en nombre de pneus radial neufs)

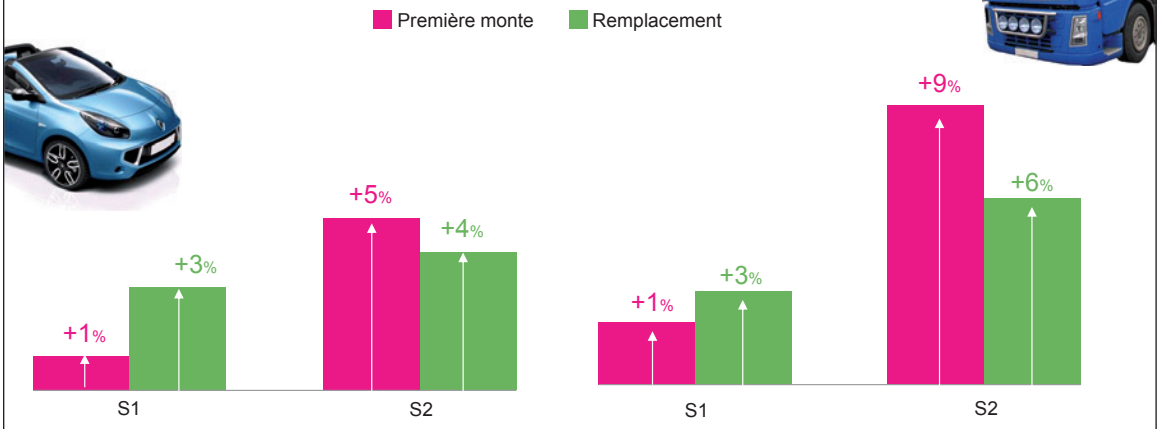


Source : Michelin

10 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Tourisme camionnette & Poids lourd : un deuxième semestre mieux orienté

Marchés semestriels 2013 / 2012 total monde
(variation en %, en nombre de pneus radial neufs)

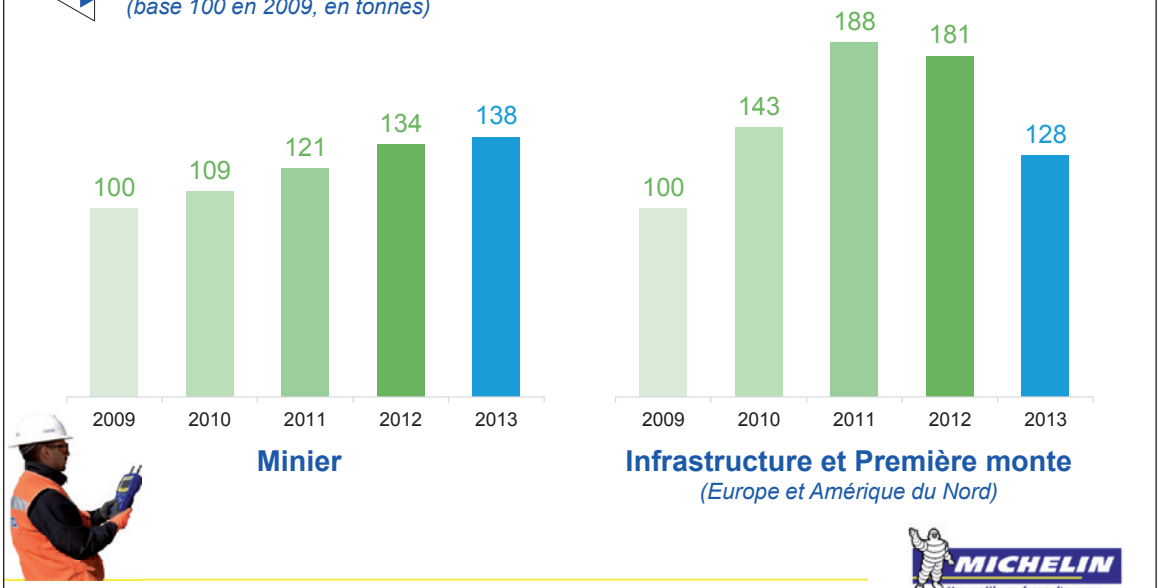


Source : Michelin

11 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Marchés Génie civil contrastés

Marchés Génie civil
(base 100 en 2009, en tonnes)

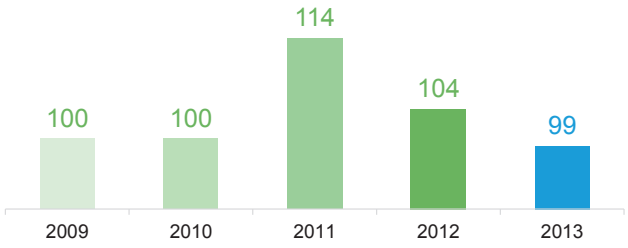


12 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Agricole : en léger recul globalement mais dynamique sur les pneus techniques

Marchés agricoles Europe et Amérique du Nord
(en nombre de pneus, base 100 en 2009)

- 1ère monte en léger retrait
- Remplacement en légère reprise en Europe
- Croissance de la demande de pneus techniques
  - Puissance moyenne des tracteurs vendus en Amérique du Nord en hausse de près de 40%*



* *Estimation Michelin de 2003 à 2013*

13 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

11 février 2014

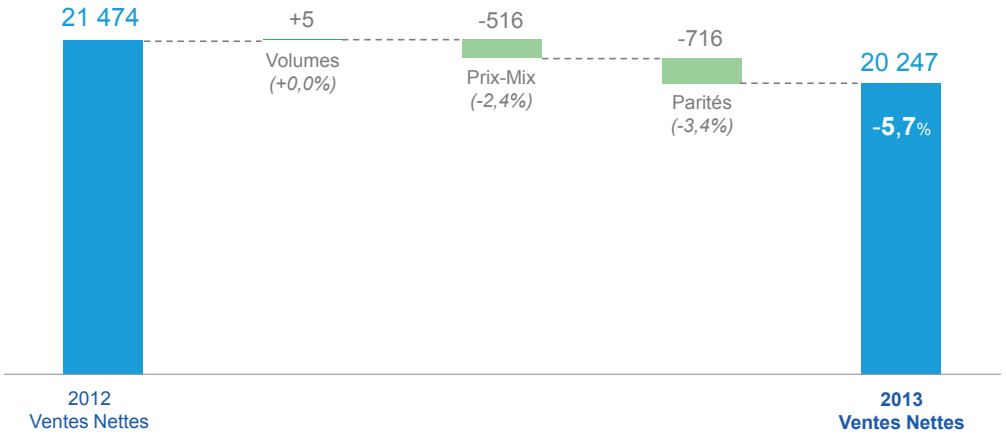
RÉSULTATS ANNUELS 2013

2 **PERFORMANCE SOLIDE**

14 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

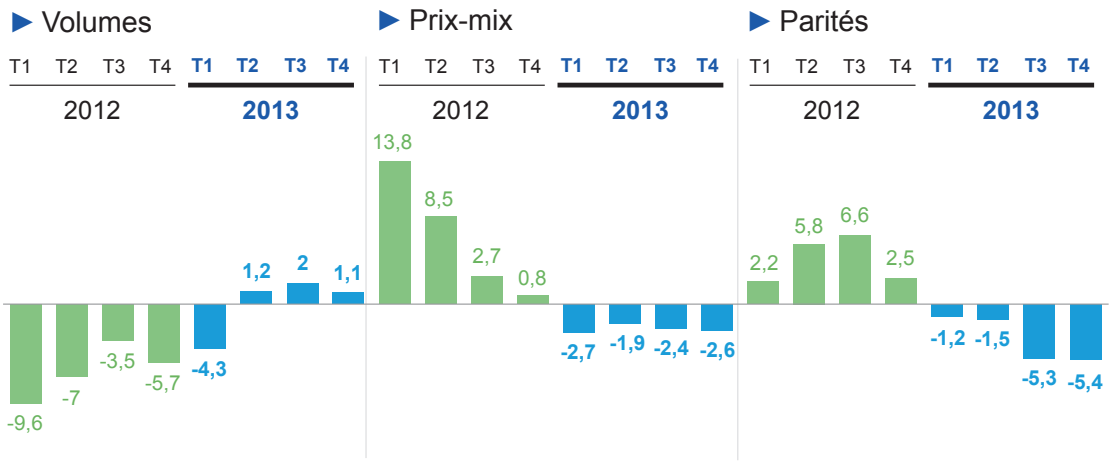
Ventes nettes : stabilité des volumes comme attendu

Variation annuelle
(en millions €)



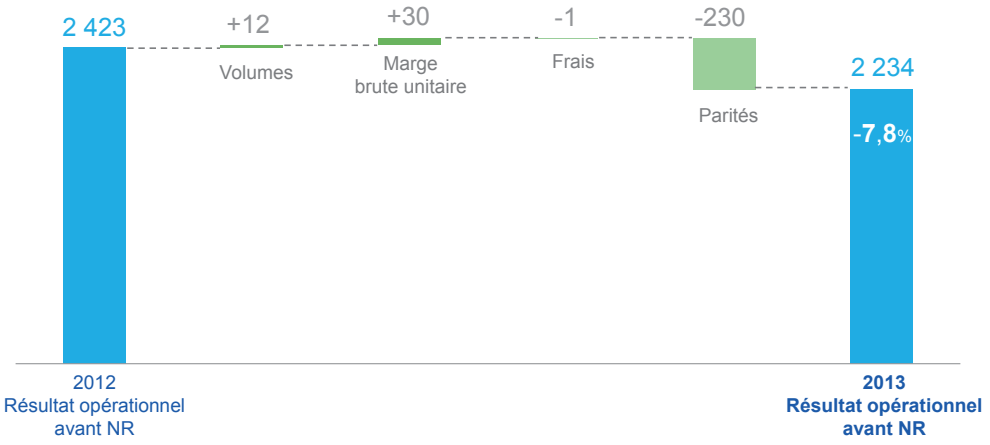
Volumes en amélioration, stabilisation des prix et fort effet de change au 2nd semestre

Variation annuelle
(en %)



Résultat opérationnel : bon pilotage de la marge brute unitaire et maîtrise des frais

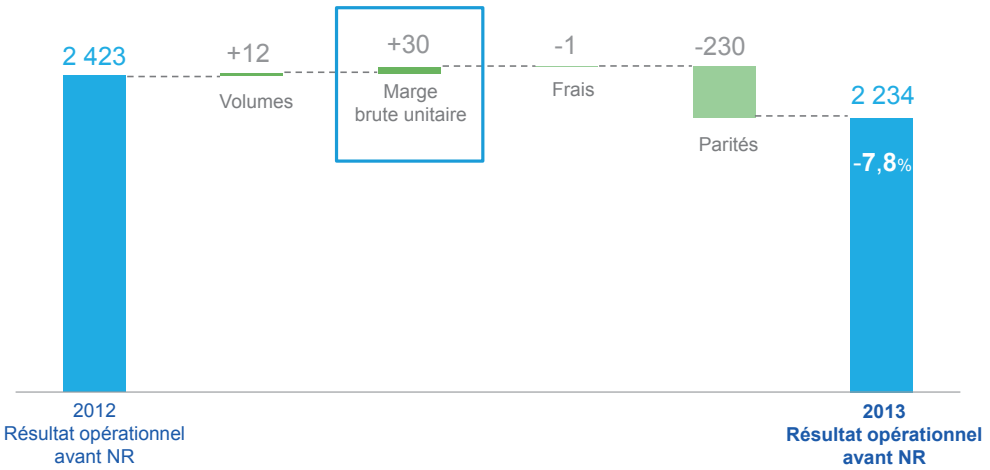
Variation annuelle
(en millions €)



17 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Résultat opérationnel : bon pilotage de la marge brute unitaire et maîtrise des frais

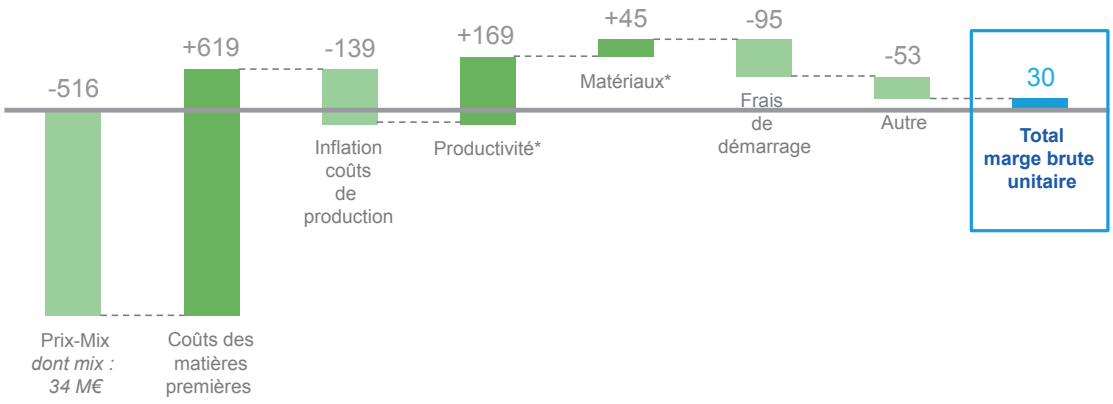
Variation annuelle
(en millions €)



18 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Marge brute unitaire : effet prix / matières premières positif

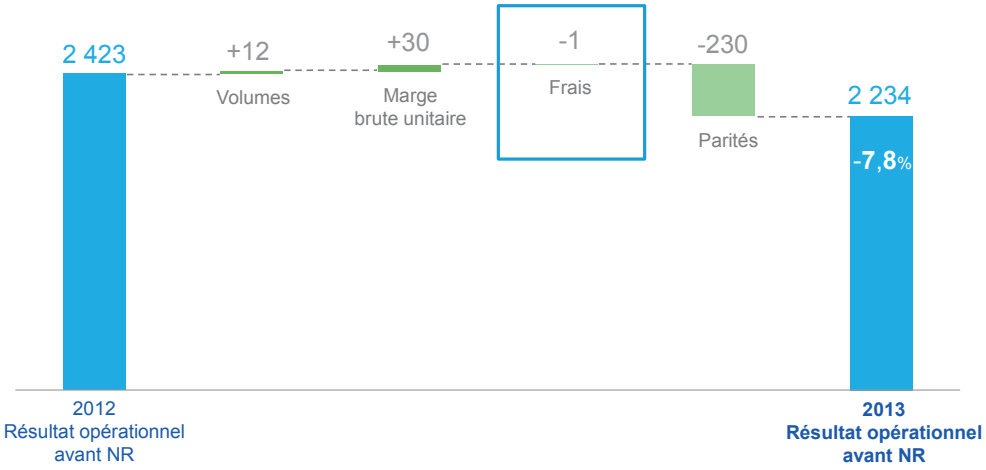
Variation annuelle des éléments de marge brute unitaire
(en millions €)



* élément du Plan de compétitivité

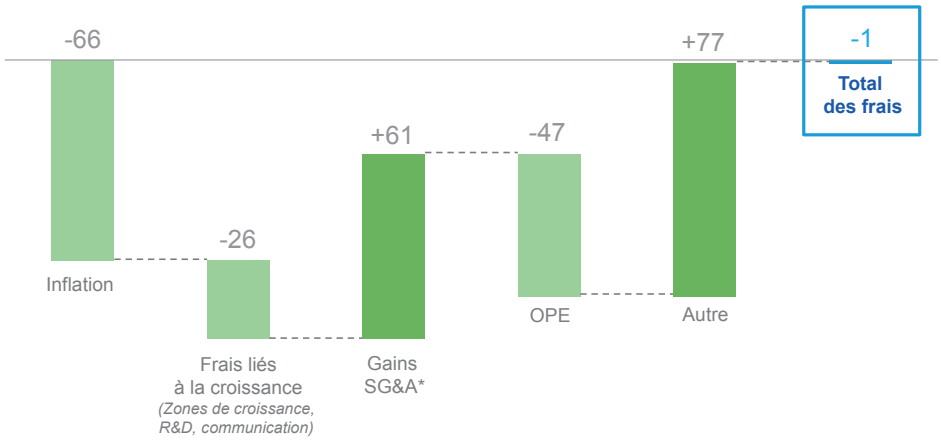
Résultat opérationnel : bon pilotage de la marge brute unitaire et maîtrise des frais

Variation annuelle
(en millions €)



Maîtrise des frais

Variation annuelle des frais
(en millions €)

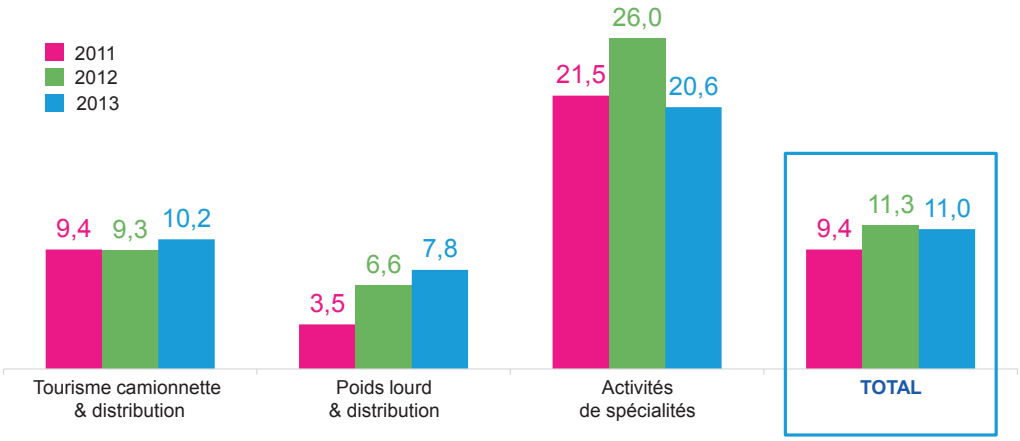


* élément du Plan de compétitivité

21 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Des marges solides, amélioration de la rentabilité des activités TC et PL

Marge opérationnelle avant éléments non récurrents
(en % des ventes nettes)



22 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

TC et distribution associée : croissance de la marque MICHELIN et pilotage de la marge unitaire

Tourisme camionnette
(en millions €)

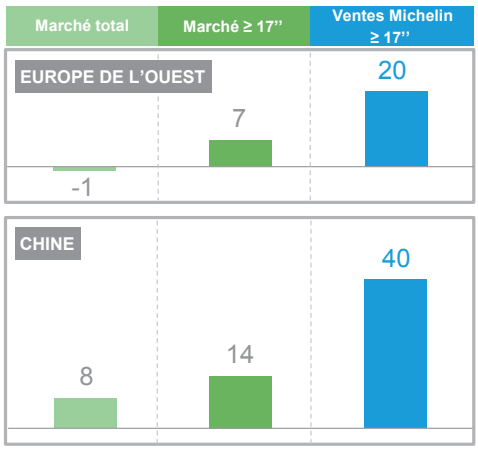
	2013	2012	*Évolution*
Ventes nettes *variation des volumes*	**10 693** *+1%*	11 098	*-3,6%*
Résultat opérationnel *(avant éléments non récurrents)*	**1 086**	1 033	*+5,1%*
Marge opérationnelle *(avant éléments non récurrents)*	**10,2%**	9,3%	*+0,9 pt*

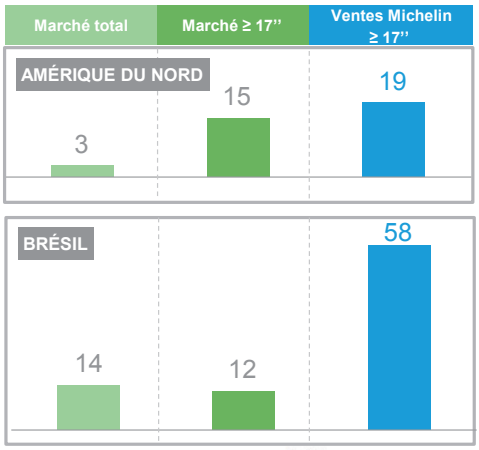
- Solide croissance de la marque MICHELIN, notamment en Europe, Amériques et Chine
  - Succès des gammes MICHELIN Pilot Super Sport, MICHELIN Alpin 4, MICHELIN Defender
- Volumes en hausse de 3% au 2nd semestre
- Poursuite de l'offensive sur le segment ≥ 17''
- Pilotage de la marge unitaire pour maintenir un écart prix-mix / matières premières positif
- 1 430 000 pneus vendus par la JV AWTC (Chine), principalement via le réseau Tyre Plus

Segment Premium TC : leadership technologique et marque MICHELIN

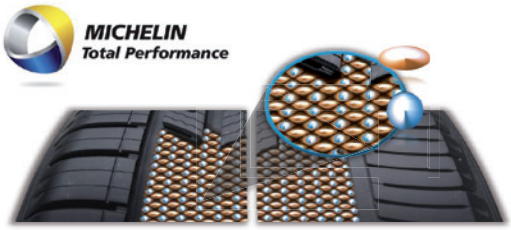
- **Première monte** : 67% des homologations 2013 en ≥17''
- **Remplacement** : 39% des ventes 2013 en ≥17''

Marchés Tourisme camionnette remplacement
(Variation annuelle 2013, en %)





Innovation : la technologie MICHELIN EverGrip™ rend le pneu toujours sûr même usé



- **Des composants révolutionnaires**
- **Des sculptures auto-régénérantes**

Lancement de la gamme PREMIER®
en avril 2014, en Amérique du Nord

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

25 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

PL et distribution associée : poursuite du redressement de la rentabilité

Poids lourd
(en millions €)

	2013	2012	*Évolution*
Ventes nettes *variation des volumes*	**6 425** *+1%*	6 736	*-4,6%*
Résultat opérationnel *(avant éléments non récurrents)*	**503**	444	*+13,3%*
Marge opérationnelle *(avant éléments non récurrents)*	**7,8%**	6,6%	*+1,2 pt*

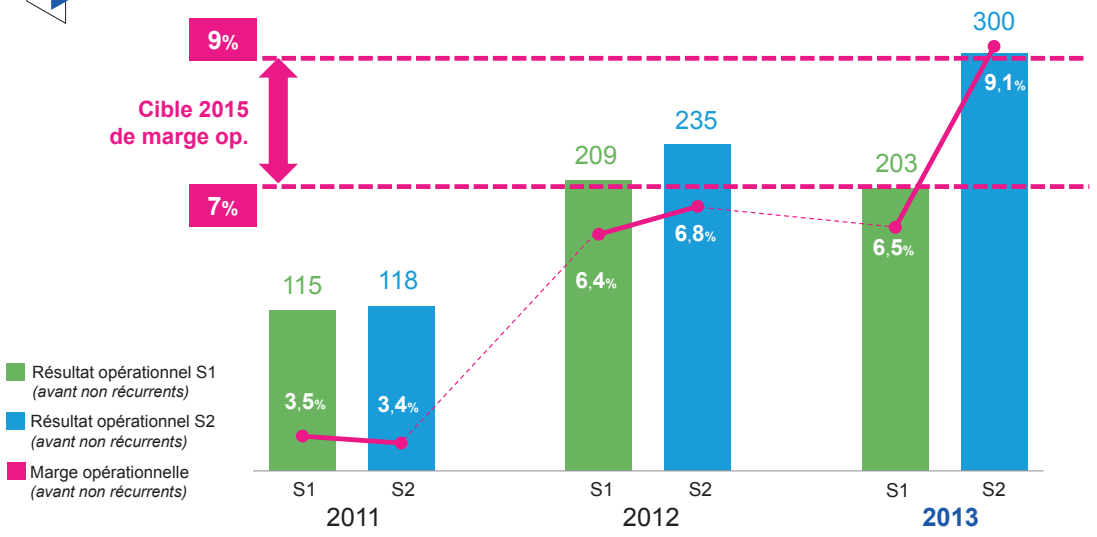
- Priorité donnée à la rentabilité
- Volumes en hausse de 5% au 4ème trimestre
- Accélération des lancements commerciaux et succès de la gamme MICHELIN MultiWay
- Mise en œuvre du plan d'optimisation industrielle

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

26 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Poids lourd : priorité donnée au redressement de la rentabilité

Résultat opérationnel



Spécialités : maintien d'une rentabilité structurellement élevée sur l'année

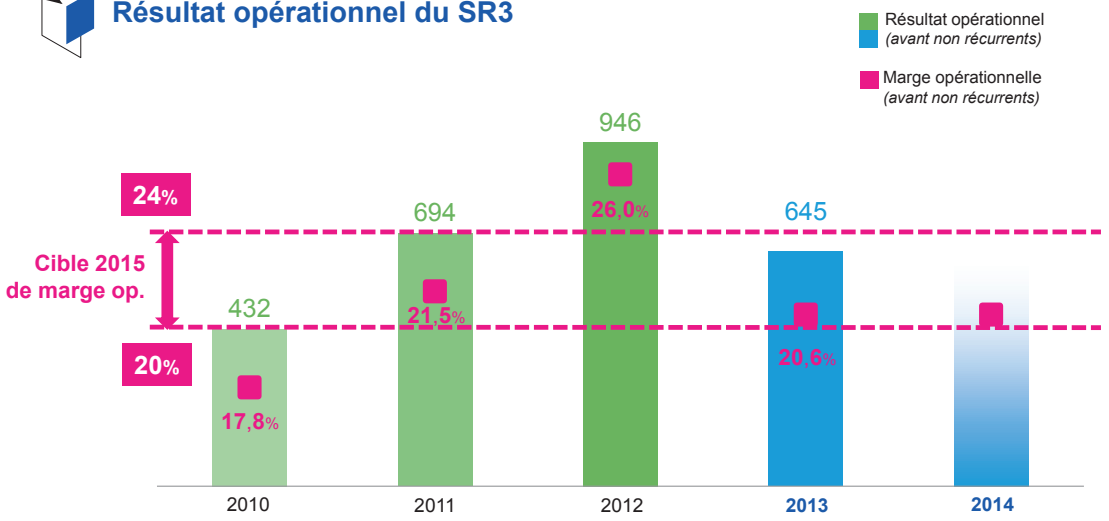
Spécialités
(en millions €)

	2013	2012	Évolution
Ventes nettes *variation des volumes*	**3 129** *-7%*	3 640	*-14,0%*
Résultat opérationnel *(avant éléments non récurrents)*	**645**	946	*-31,7%*
Marge opérationnelle *(avant éléments non récurrents)*	**20,6%**	26,0%	*-5,4 pts*

- T4 : déstockage des clients miniers et stabilisation de l'OE Génie civil et Infrastructure
- Forte croissance des volumes OE Agricole
- Impact de la variation USD/EUR

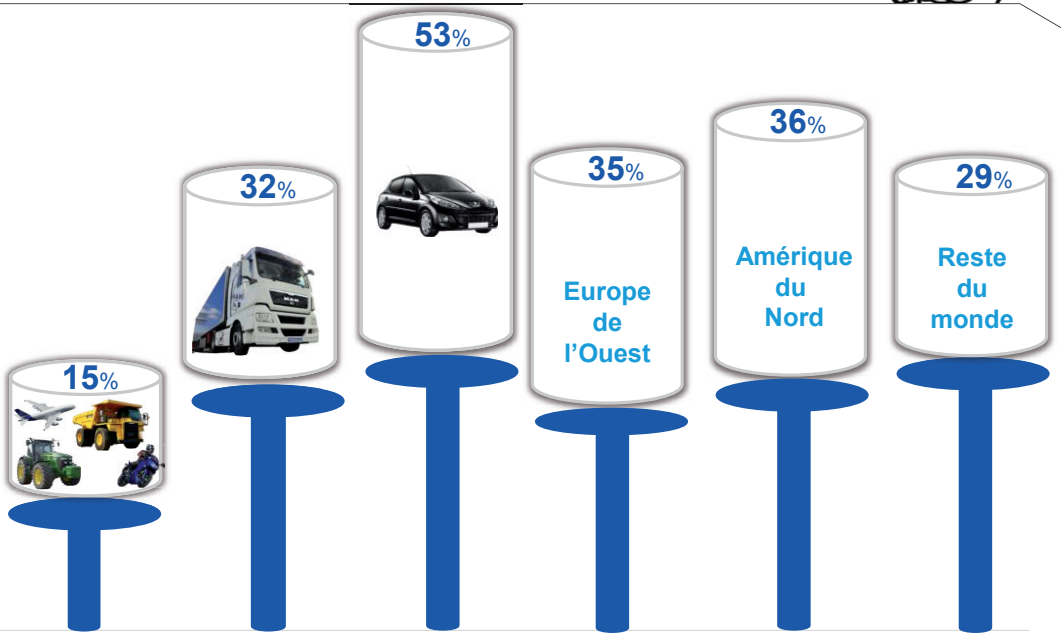
Robustesse structurelle des Activités de spécialités

Résultat opérationnel du SR3



29 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Une couverture naturelle à travers un mix géographique et produits équilibré



Poids du segment / zone dans les ventes nettes Groupe 2013

30 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Résultat net : charges de restructuration, frais financiers et taux d'imposition

Résultats publiés 2013 et 2012

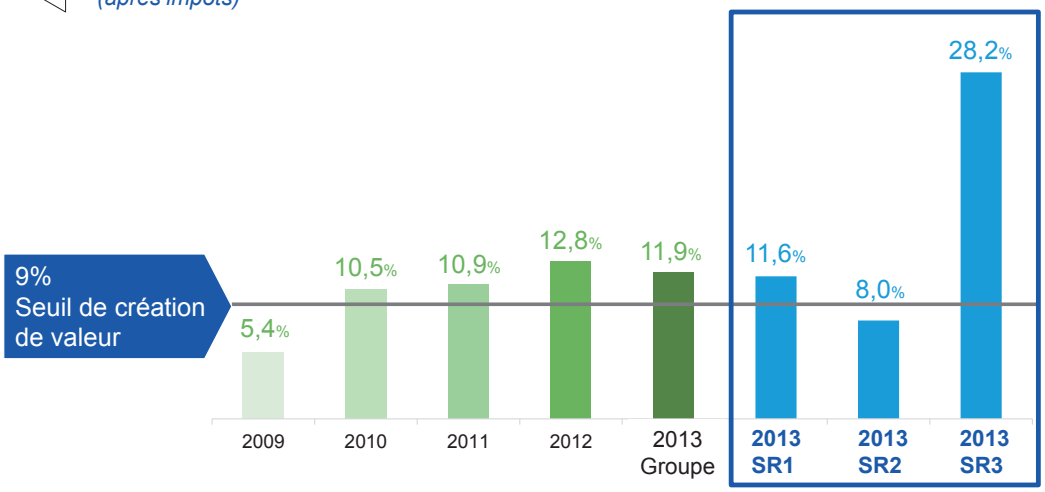
En millions €	**2013**	2012
Ventes nettes	**20 247**	21 474
Résultat opérationnel *(avant éléments non récurrents, en % des ventes nettes)*	**2 234** *11,0%*	2 423 *11,3%*
Eléments non récurrents	**-260**	46
Résultat opérationnel	**1 974**	2 469
Coût de l'endettement net	**(94)**	(155)
Autres produits et charges financiers	**(177)**	(22)
Impôts	**(575)**	(736)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	**(1)**	15
Résultat net	**1 127**	1 571
Résultat par action	**6,08**	8,62
Dette financière nette	**142**	1 053

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

31 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

4ème année consécutive de création de valeur tout en investissant dans les zones de croissance

Retour sur capitaux employés (ROCE)
(après impôts)



MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

32 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

11 février 2014

RÉSULTATS ANNUELS 2013

3 STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

33 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

Activité structurellement génératrice de Cash flow libre

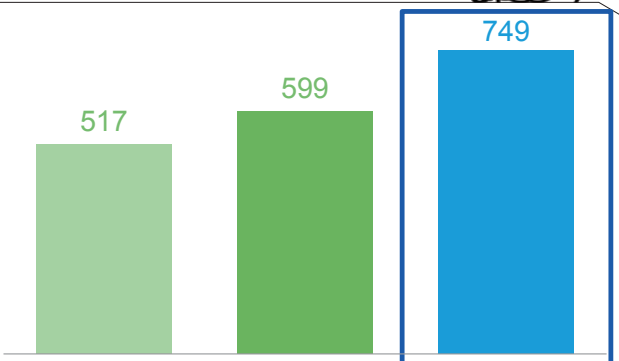
En millions €	**2013**	2012
EBITDA	**3 285**	3 445
Variation de BFR opérationnel	818	276
Cash out restructurations	(119)	(93)
Contribution fonds de retraite	(185)	(269)
Impôts & intérêts payés	(586)	(849)
Autres	(124)	416
Trésorerie d'activité	**3 089**	2 926
Investissement récurrent *(Maintenance, IS/IT, Distribution)*	(772)	(659)
Cash flow disponible	**2 317**	2 267
Investissement de croissance	(1 208)	(1 337)
Autres	45	145
Cash flow libre après investissement	**1 154**	1 075

34 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

Activité structurellement génératrice de Cash flow libre

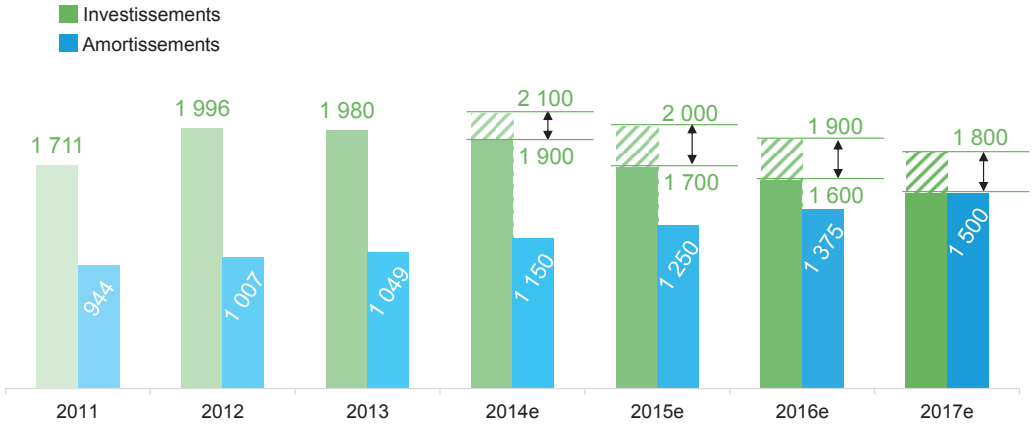
Cash flow libre structurel



En millions €	2011	2012	**2013**
Cash flow libre publié [1]	-19	1 075	**1 154**
Impact matières premières sur le BFR [2]	-739	+21	**+405**
Effet volume fin d'année sur le BFR [3]	-200	+344	**ns**
Eléments exceptionnels [4] *(Cession titres Hankook en 2011, cession de l'immeuble parisien en 2012)*	+403	+111	**0**
Cash flow libre structurel [1] – [2] – [3] – [4]	**517**	**599**	**749**

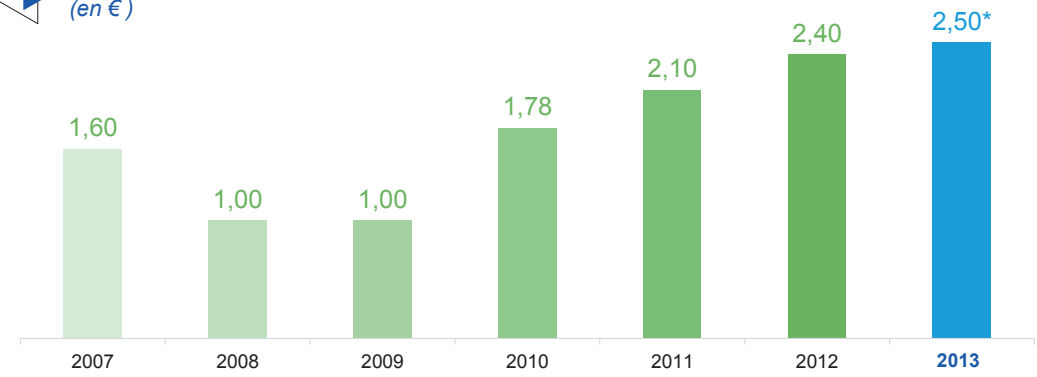
Pic des investissements en 2014

Investissements et amortissements
(en millions €)



Politique actionnariale et utilisation du cash : taux de distribution porté à 35%

Dividende par action
(en €)



Nouveau taux de distribution 2013-2020 : 35% du résultat net consolidé
(hors éléments non-récurrents)

** Soumis à approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 Mai 2014*

37 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Politique actionnariale et utilisation du cash : rachat d'actions

Interventions sur le titre Michelin
(autorisation Assemblée générale 17 mai 2013 : acquisition de 10% du capital max.)

	Nombre d'actions	Millions €
Rachat d'actions	2 685 194	206
Vente de titres aux salariés	845 934	68
Annulation d'actions	1 809 260	136

Nombre d'actions au 31 décembre 2012	**182 556 713**
Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	4 467 601
Annulation d'actions	- 1 809 260
Augmentation de capital résultant de l'exercice de souscription d'actions	574 583
Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	6
Nombre d'actions au 31 décembre 2013	**185 789 643**
Nombre moyen d'actions en 2013	**184 179 000**

38 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

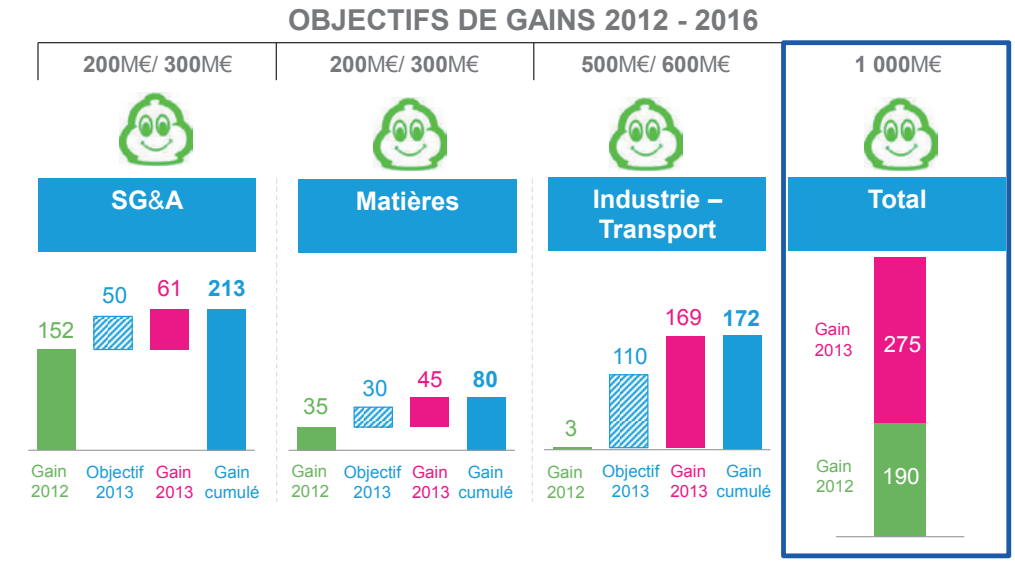
11 février 2014

RÉSULTATS ANNUELS 2013

4

AVANCEMENT DU PLAN DE COMPÉTITIVITÉ

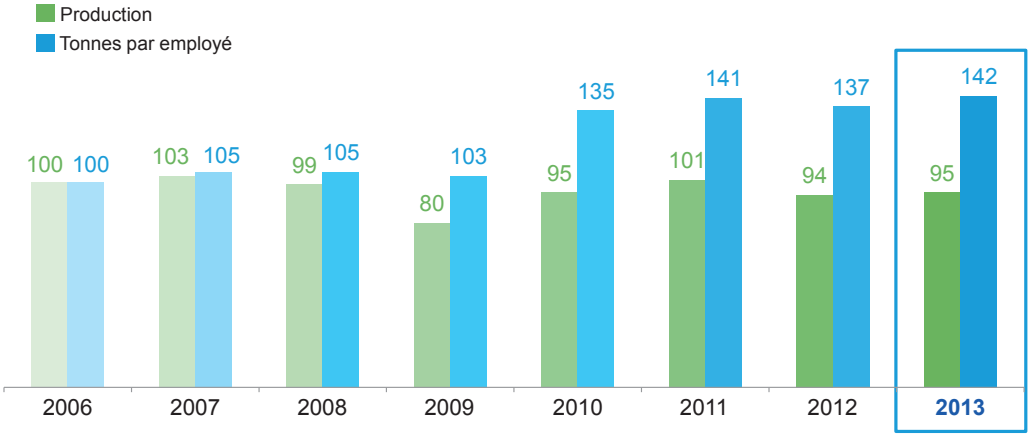
Plan de compétitivité 2012-2016 : 465M€ de gains en 2 ans malgré des volumes faibles



*Avant inflation et y compris coûts évités

Compétitivité : améliorer notre efficacité industrielle

Tonnes par employé
(base 100 en 2006)



41 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

OPE : de nouveaux modes de fonctionnement et des systèmes d'information standards et transverses

OPE AMONT

Matières premières produits semi-finis

Activités :

- R&D
- Industrie
- Achats
- Supply chain
- Logistique

OPE FINANCE - ACHATS

Flux en valeur

Activités :

- Finance
- Comptabilité
- Achats

OPE AVAL

Produits finis

Activités :

- Supply chain
- Logistique
- Commerce

Résultats attendus à l'horizon 2017 :

- ▶ Réduction des coûts annuels (SG&A et logistique) d'au moins 200 M€
- ▶ Baisse des stocks d'au moins 250 M€

■ Coût annuel du programme : de l'ordre de 100 M€ sur les 4 prochaines années

42 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Programme OPE en 2013 : dans les délais et dans le budget

- Plan de déploiement 2013 effectivement mis en oeuvre
- Cash out 2013 en ligne avec le budget
- Domaine Finance/Achats : mise en place d'un ERP standard
  - Fin 2013 : couverture de sociétés représentant ~40% des ventes nettes Groupe
  - Objectif 2014 : 65% après le déploiement en Europe de l'Ouest
- Domaine Relation clients : réactivité et agilité
  - Exemple de Quick win : lancement d'un nouveau service de livraison basé sur "make to order" pour un taux de satisfaction >90%
  - Exemple de Quick win : mise en place d'une gestion centralisée pour accélérer la rotation des stocks de pneus ≥17'' et Agro
  - Ouverture d'un portail de commandes pour la distribution

11 février 2014

RÉSULTATS ANNUELS 2013

5

PERSPECTIVES

Guidance : un résultat opérationnel 2014 en ligne avec nos objectifs 2015*

- **Hausse des volumes d'environ 3%**
- Prix-Matières Premières : **positif**
- Industrie : **absorption**
  - de l'inflation annuelle des coûts de production
  - par la poursuite du plan de compétitivité 2012 – 2016
  - stabilité des frais de démarrage
- SG&A **en légère hausse** :
  - poursuite du plan de compétitivité 2012 – 2016
  - accompagnement de la croissance
  - poursuite du programme OPE
- FCF structurel **> 500M€**
- ROCE : **>11%**

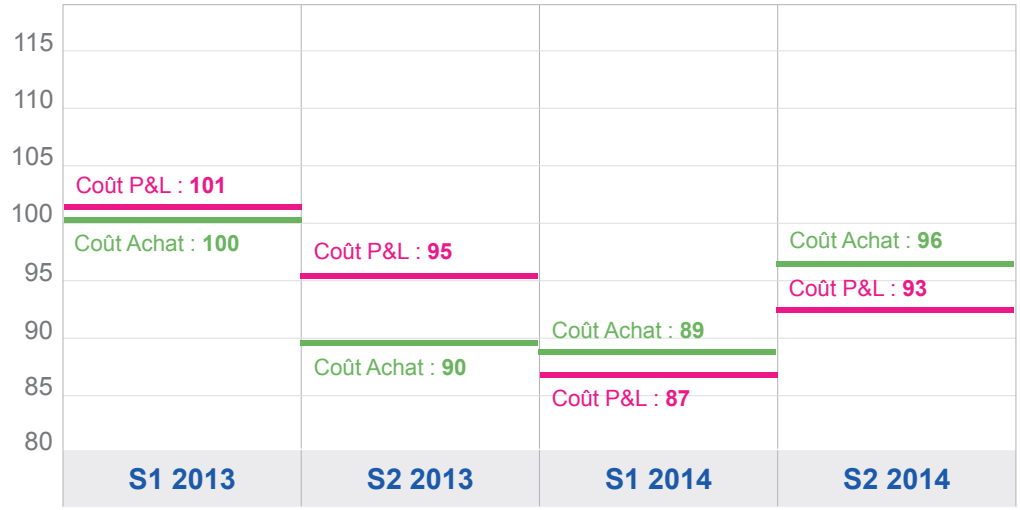
** exprimés en parités moyennes 2012*

45 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

Matières premières : env. 300 M€ d'effet favorable au 1er semestre

Hypothèses Michelin pour 2014
(avec 1€ = 1,369 USD)



46 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

Guidance : une performance économique en ligne avec nos objectifs 2015*

	2013	Guidance 2014
Volume	+ 0%	Hausse d'environ 3%
Effet matières premières	+ 619 M€	Tailwind (rappel : stock de matières premières valorisé au coût moyen pondéré)
Prix / matières premières	+ 69 M€	Positif
Compétitivité / frais industriels	+ 30 M€	Equilibre
Variation des SG&A	- 1 M€	En légère hausse
Résultat opérationnel avant NR	2 234 M€	Bénéfice de la croissance, aux effets de change près
Marge opérationnelle avant NR – SR1	10,2%	Milieu de la fourchette 10-12%
Marge opérationnelle avant NR – SR2	7,8%	Haut de la fourchette 7-9%
Marge opérationnelle avant NR – SR3	20,6%	Bas de la fourchette 20-24%
ROCE	11,9%	Supérieur à 11%
CAPEX	1 980 M€	Environ 2 000 M€
FCF structurel	749 M€	Supérieur à 500 M€

** exprimés en parités moyennes 2012*

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

47 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Calendrier financier 2014

- **Entre le 15 et le 20 du mois** : marchés mensuels
- **11 février 2014** : résultats 2013
- **23 avril 2014** : ventes nettes du 1er trimestre 2014
- **16 mai 2014** : Assemblée générale
- **23 mai 2014 :** Paiement du dividende*
- **29 juillet 2014** : résultats du 1er semestre 2014
- **22 octobre 2014** : ventes nettes du 3ème trimestre 2014
- **10 novembre 2014** : journée investisseurs à Shenyang (Chine)
- **10 février 2015** : résultats 2014

** Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 16 mai 2014*

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

48 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

11 février 2014

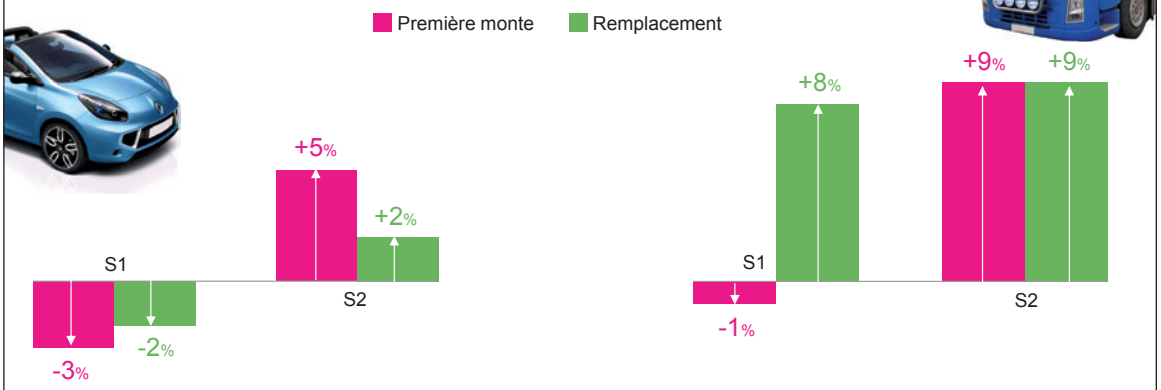
RÉSULTATS ANNUELS 2013

ANNEXES

TC & PL Europe : un second semestre mieux orienté

Marchés semestriels 2013 / 2012 Europe

(variation en %, en nombre de pneus neufs)

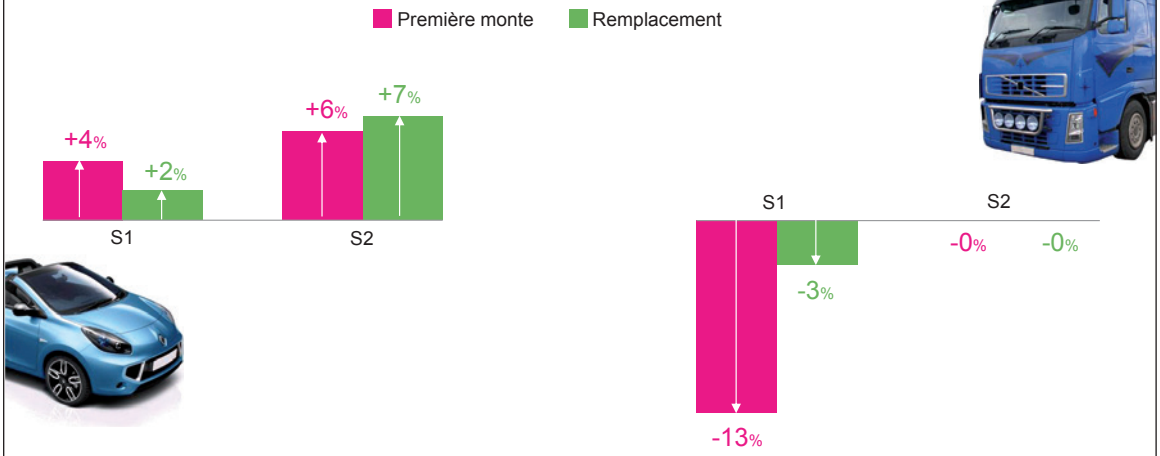


Source : Michelin

TC & PL Amérique du Nord : un second semestre mieux orienté

Marchés semestriels 2013 / 2012 Amérique du Nord

(variation en %, en nombre de pneus neufs)

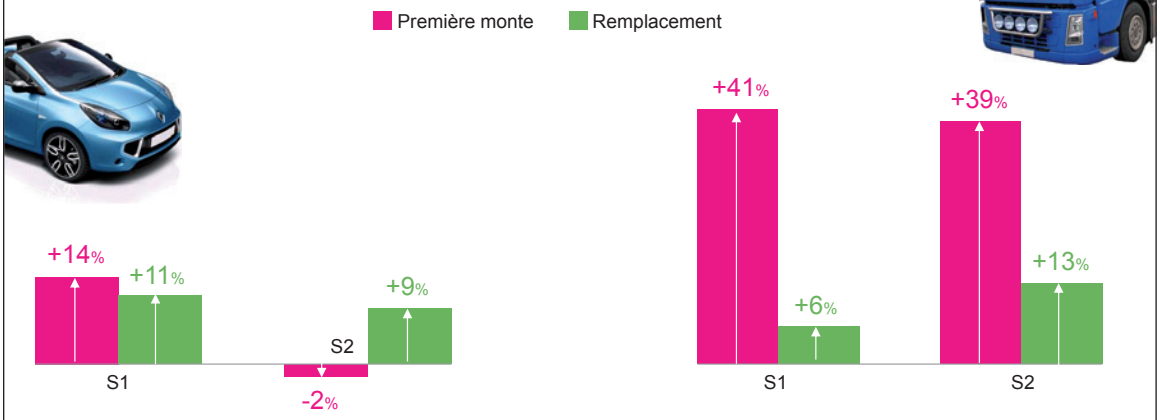


Source : Michelin

TC & PL Amérique du Sud : un second semestre mieux orienté

Marchés semestriels 2013 / 2012 Amérique du Sud

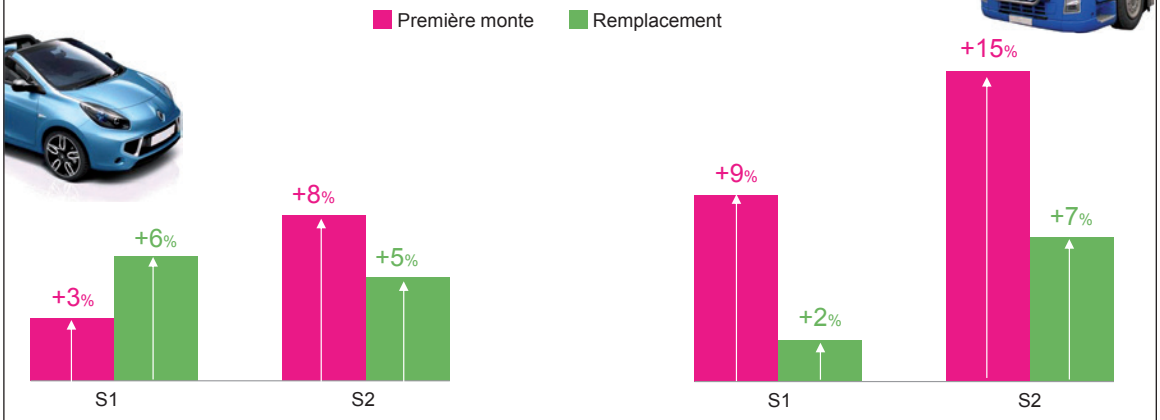
(variation en %, en nombre de pneus neufs)



Source : Michelin

TC & PL Asie (hors Inde) : un second semestre mieux orienté

Marchés semestriels 2013 / 2012 Asie (hors Inde)
(variation en %, en nombre de pneus neufs)

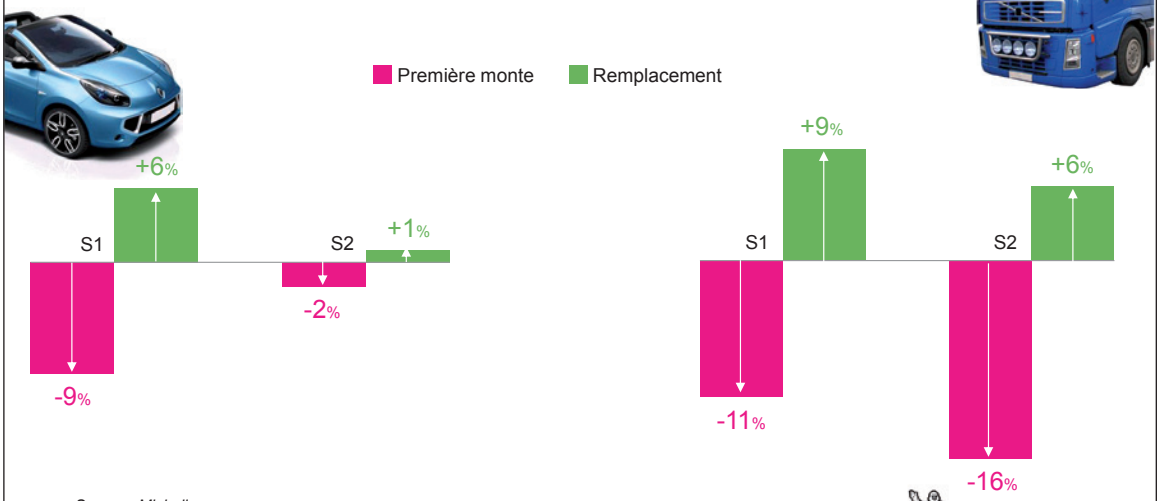


Source : Michelin

53 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

TC & PL Afrique, Inde, Moyen-Orient : un second semestre mieux orienté

Marchés semestriels 2013 / 2012 Afrique Inde Moyen-Orient
(variation en %, en nombre de pneus neufs)

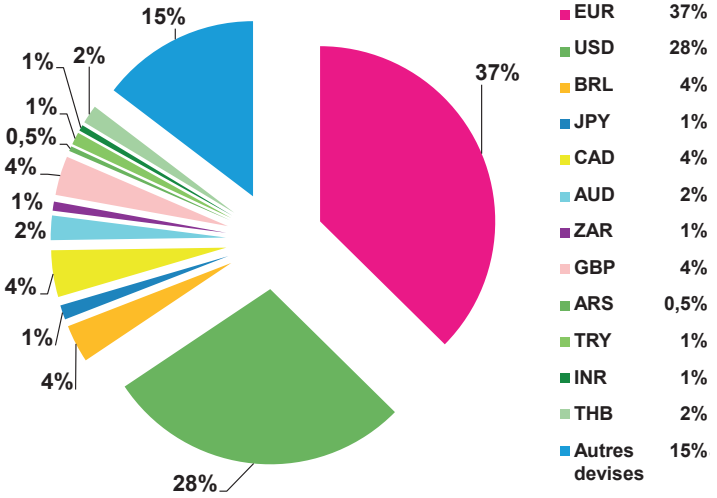


Source : Michelin

54 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

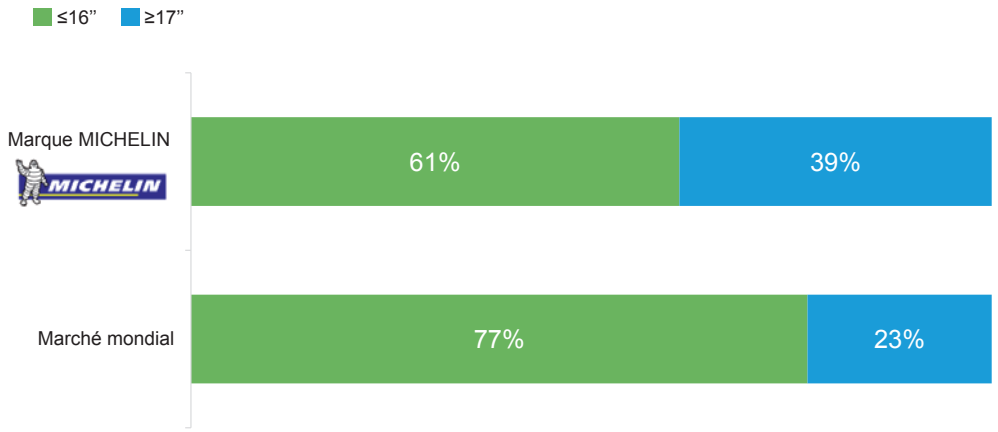
Forte exposition aux parités compte tenu de la présence mondiale du Groupe

Répartition des Ventes Nettes 2013 par devises



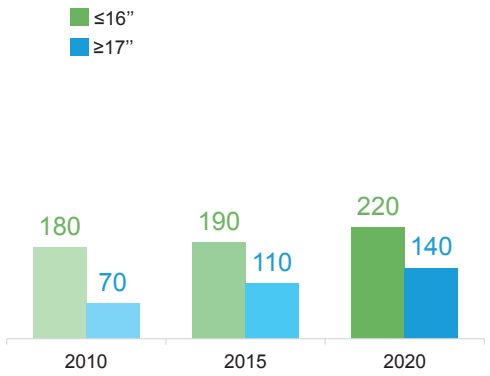
MICHELIN : acteur de référence du haut de gamme

Répartition du marché TC 2013 par dimension
(en nombre de pneus)

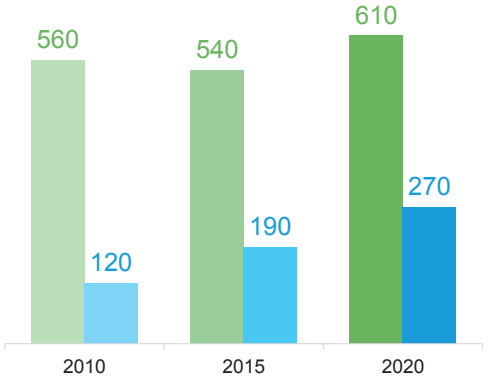


Marchés Premium première monte et remplacement : une croissance bien supérieure à l'ensemble du marché

Marchés première monte*
(en millions de pneus)



Marchés remplacement*
(en millions de pneus)



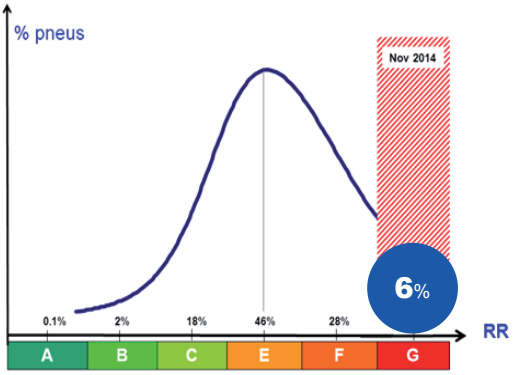
▶ Le marché ≥ 17'' devrait presque doubler en 10 ans

*Europe, Amérique du Nord, Chine, Amérique du Sud

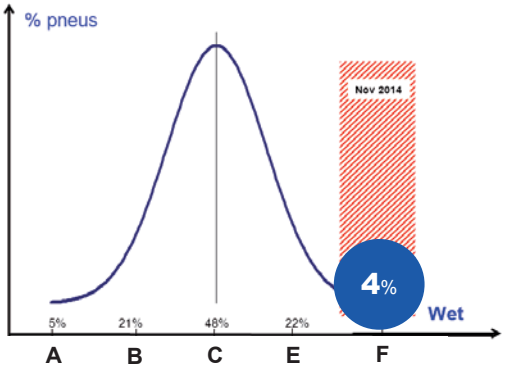
57 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Réglementation européenne TC : 6 à 10% de l'offre actuelle de pneus interdits à la vente en nov. 2014

Mise en place des seuils en novembre 2014
(Répartition de l'offre du marché TC par niveau de performance)



Résistance au roulement



Freinage sur sol mouillé

Source : LIZEO

58 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Investissements conformes au calendrier 2013-2014 pour saisir la croissance

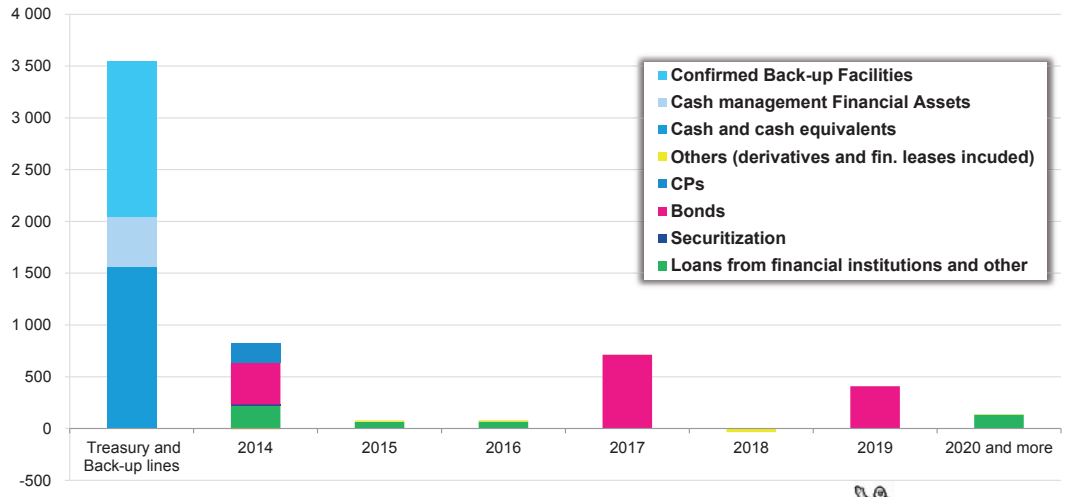
- **Brésil** *(Marque MICHELIN TC haut de gamme)*
  - Montée en production: de **17KT** fin 2013 à **30KT** fin 2014
- **Chine** *(Marque MICHELIN TC haut de gamme et MICHELIN Poids lourd radial)*
  - Montée en production: de **25KT** fin 2013 à **57KT** fin 2014
- **Inde** *(MICHELIN Poids lourd radial)*
  - **Premier pneu** en juillet 2013, montée en production jusqu'à **12KT** en 2014
- **Etats-Unis** *(pneus miniers géants)*
  - **Premier pneu** fin 2013

59 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

Une situation de cash exceptionnelle

Échéances de la dette au 31 décembre 2013
(Valeur nominale, en millions €)



60 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

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 ***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."

61 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

Contacts

Relations Investisseurs

Valérie MAGLOIRE
Matthieu DEWAVRIN

+33 (0) 1 78 76 45 36

27, cours de l'île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt - France

investor-relations@fr.michelin.com

62 RÉSULTATS ANNUELS – 11 février 2014

3 RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013

3.1 **LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE** **44**
3.1.1 Un marché mondial en 2012 de l'ordre de 190 milliards de dollars 44
3.1.2 Les marchés du pneumatique en 2013 44
3.1.3 Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette en 2013 45
3.1.4 Les marchés des pneumatiques Poids lourd en 2013 48
3.1.5 Les marchés des pneumatiques de spécialités en 2013 50

3.2 **ÉVOLUTION DES VENTES NETTES** **51**
3.2.1 Analyse des ventes nettes 51
3.2.2 Évolution des ventes nettes par secteur opérationnel 52
3.2.3 Principales variations monétaires 53
3.2.4 Évolution des ventes nettes par zone géographique 53

3.3 **COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ** **54**
3.3.1 Analyse du résultat opérationnel avant éléments non récurrents 55
3.3.2 Résultat opérationnel avant éléments non récurrents par secteur opérationnel 55
3.3.3 Autres éléments du compte de résultat 57

3.4 **COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ** **62**
3.4.1 Goodwill 63
3.4.2 Immobilisations corporelles 63
3.4.3 Actifs financiers long terme et autres actifs à long terme 63
3.4.4 Impôts différés 63
3.4.5 Besoin en fonds de roulement 63
3.4.6 Trésorerie 64
3.4.7 Capitaux propres 64
3.4.8 Endettement net 64
3.4.9 Provisions 65
3.4.10 Avantages du personnel 66

3.5 **COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS** **67**
3.5.1 Flux de trésorerie sur activités opérationnelles 67
3.5.2 Investissements non financiers 67
3.5.3 *Cash flow* disponible et *cash flow* libre 68

3.6 **RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)** **69**

3.7 **PERSPECTIVES** **69**

3.8 **DONNÉES BOURSIÈRES** **70**
3.8.1 L'action Michelin 70
3.8.2 Données boursières détaillées 71
3.8.3 Données par action 71
3.8.4 Le capital et l'actionnariat 71

3.9 **FAITS MARQUANTS** **72**
3.9.1 Stratégie – Partenariats – Investissements 72
3.9.2 Produits 73
3.9.3 Innovations – Services 75
3.9.4 Compétition 76

3.1 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE

3.1.1 UN MARCHÉ MONDIAL EN 2012 DE L'ORDRE DE 190 MILLIARDS DE DOLLARS [1]

Le marché mondial des pneus s'est élevé à 190 milliards de dollars en 2012 [1] à raison de 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds [2]. En 2012, le marché total radial et bias des pneus Tourisme camionnette et Poids lourd était stable [2]. Il représentait près de 1,4 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes et près de 180 millions de pneus pour les camions et les autobus. 3 pneus sur 4 sont vendus sur le marché du remplacement.

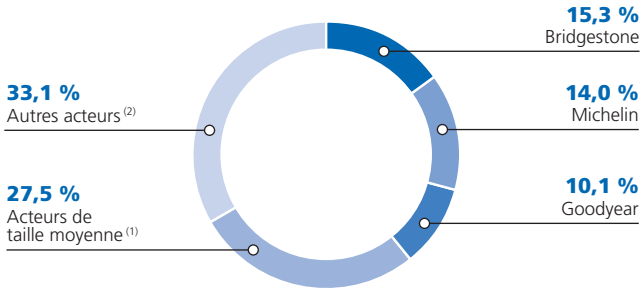
Sur le long terme, Michelin attend une croissance de la demande de pneumatiques de 1 % à 2 % par an sur les marchés matures et de 5 % à 10 % par an sur les nouveaux marchés.

Nouvelles normes

Dans les pays de l'Union européenne, des seuils de performances pour les pneumatiques, assortis d'un étiquetage normalisé, ont progressivement été rendus obligatoires à partir de novembre 2012. Une réglementation similaire a été mise en place en Corée du Sud au 1er décembre 2012. Un étiquetage normalisé introduit au Japon en 2010 est en voie d'extension (bruit, etc.). Des étiquetages réglementés de pneumatiques sont également à l'étude aux États-Unis, en Chine et au Brésil.

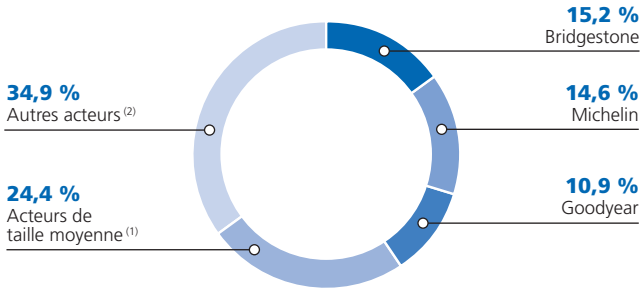
Ces évolutions bénéficient aux pneus à basse résistance au roulement dont Michelin est l'acteur de référence. Ils devraient progresser de 200 millions d'unités sur le marché de la première monte entre 2010 et 2020 pour atteindre 500 millions d'unités.

LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2012



Source : Ventes 2012 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en août 2013.
(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 2011



Source : Ventes 2011 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en août 2012.
(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 %.

3.1.2 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE EN 2013

Au cours de l'année 2013, la demande mondiale de pneumatiques a été marquée par la poursuite de la croissance dans les nouveaux marchés et un contexte de marché globalement atone au 1er semestre, tant pour les pneus Tourisme camionnette que pour les pneus Poids lourd dans les zones matures avec une meilleure orientation au 2nd semestre, sur des bases qui demeurent historiquement faibles.

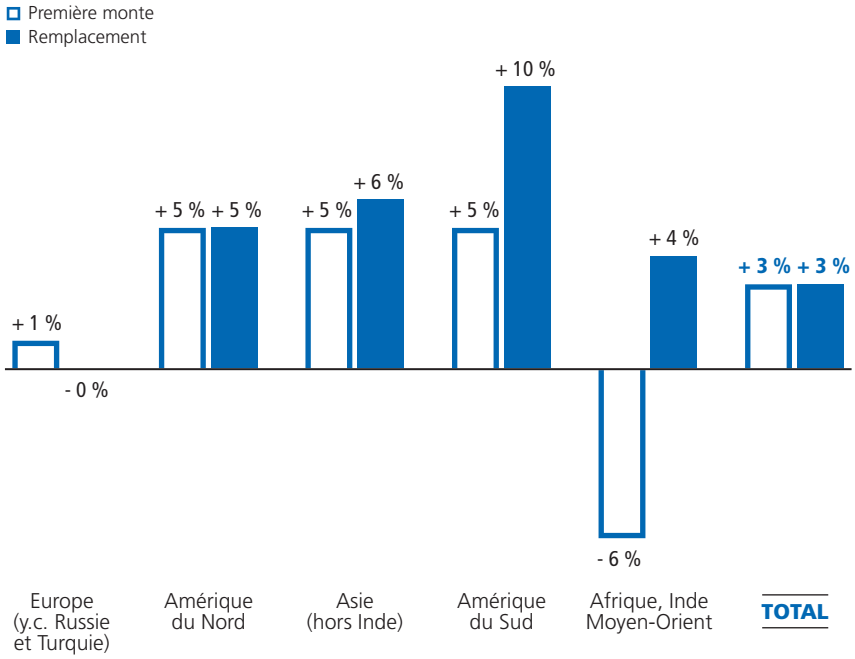
Pour mémoire – Méthodologie : Michelin procède à des estimations des marchés du pneumatique sell-in (ventes des manufacturiers aux distributeurs) en ajoutant aux statistiques publiées par les associations locales de pneumaticiens, quand elles existent, ses estimations des ventes réalisées par les pneumaticiens non-membres de ces associations professionnelles. Ces estimations proviennent pour l'essentiel des statistiques import-export et portent sur le nombre de pneumatiques vendus.

(1) Source Tire Business août 2013.
(2) Estimations Michelin.

3.1.3 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2013

Les marchés **Tourisme camionnette,** en nombre de pneus, s'établissent en hausse de 3 % en première monte comme en remplacement sur l'année, avec un 2nd semestre plus porteur.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2013 PAR RAPPORT À 2012



Estimations Michelin.

3.1.3 a) Première monte

En première monte, la demande augmente de 3 % globalement, affichant une hausse dans l'ensemble des Zones Géographiques à l'exception de la zone Afrique Inde Moyen-Orient.

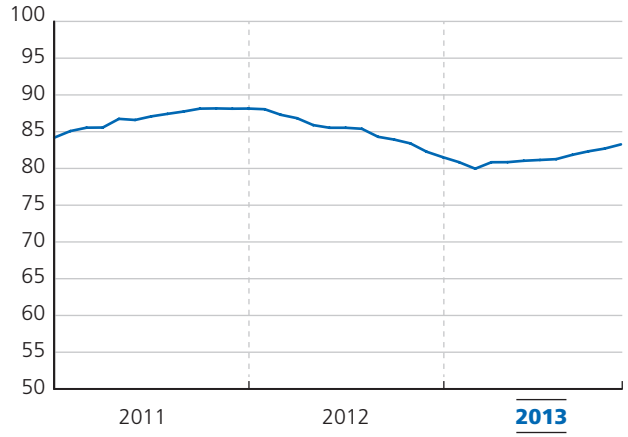
Marchés Tourisme camionnette Première monte *(en millions de pneus)*	**2013**	**2012**	**2013/2012**	**2nd sem. 2013/2012**	**4e trim. 2013/2012**	**3e trim. 2013/2012**	**1er sem. 2013/2012**	**2e trim. 2013/2012**	**1er trim. 2013/2012**
Europe (1)	91,7	91,1	+ 1 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 4 %	- 3 %	+ 4 %	- 9 %
Amérique du Nord (2)	79,3	75,7	+ 5 %	+ 6 %	+ 6 %	+ 6 %	+ 4 %	+ 7 %	+ 1 %
Asie (hors Inde)	188,0	178,8	+ 5 %	+ 8 %	+ 10 %	+ 5 %	+ 3 %	+ 2 %	+ 3 %
Amérique du Sud	22,6	21,5	+ 5 %	- 2 %	- 8 %	+ 4 %	+ 14 %	+ 20 %	+ 7 %
Afrique Inde Moyen-Orient	26,3	27,9	- 6 %	- 2 %	- 7 %	+ 3 %	- 9 %	- 10 %	- 9 %
TOTAL	**407,9**	**395,0**	**+ 3 %**	**+ 5 %**	**+ 6 %**	**+ 4 %**	**+ 1 %**	**+ 3 %**	**- 1 %**

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

En Europe, la demande de pneus s'établit en légère hausse (+ 1 %) avec une amélioration au 2nd semestre, en ligne avec l'augmentation de la production de véhicules. Ces chiffres reflètent une activité contrastée entre les constructeurs automobiles généralistes et la meilleure performance des marques spécialistes et exportatrices. Les marchés d'Europe orientale sont en retrait de 4 %.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

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

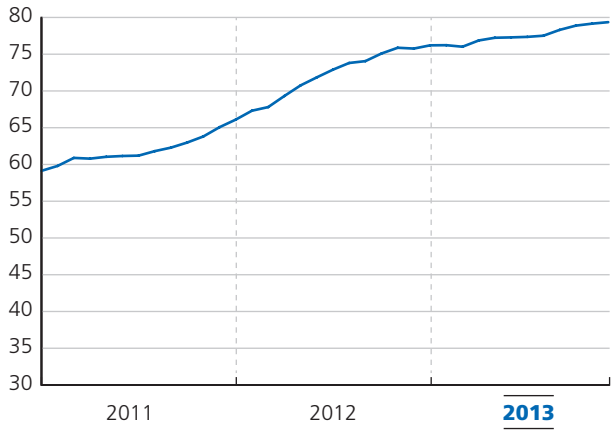


Estimations Michelin.

Le marché en **Amérique du Nord** profite du rajeunissement du parc automobile. Il progresse de 5 % et retrouve son niveau antérieur à la crise.

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 est en hausse de 5 % globalement avec des marchés contrastés. En Chine, le marché est en forte progression (+ 15 %) avec une accélération en fin d'année (+ 21 % au 4e trimestre). Il a triplé en 5 ans. Le marché thaïlandais qui avait bénéficié d'un effet de base favorable par rapport au 1er trimestre 2012 marqué par les inondations, subit les incertitudes politiques. Les immatriculations indonésiennes s'inscrivent en forte augmentation.

En Amérique du Sud, la demande, en progression de 5 % sur l'année, se caractérise par une part croissante de production locale de véhicules et un ralentissement au 2nd semestre.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché recule de 6 %, affecté par les conditions géopolitiques de la zone.

3.1.3 b) Remplacement

Le marché remplacement mondial progresse de 3 % sur l'année, soutenu par le retour à la croissance en Europe à partir du 2e trimestre.

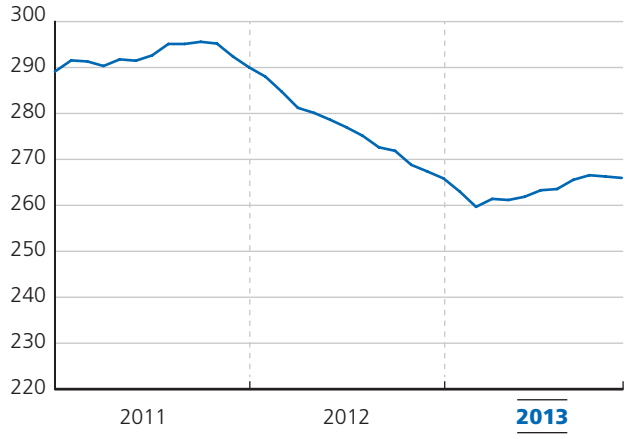
Marchés Tourisme camionnette Remplacement *(en millions de pneus)*	**2013**	**2012**	**2013/2012**	**2nd sem. 2013/2012**	**4e trim. 2013/2012**	**3e trim. 2013/2012**	**1er sem. 2013/2012**	**2e trim. 2013/2012**	**1er trim. 2013/2012**
Europe (1)	320,6	322,2	- 0 %	+ 2 %	+ 1 %	+ 2 %	- 2 %	+ 6 %	- 9 %
Amérique du Nord (2)	268,0	256,3	+ 5 %	+ 7 %	+ 4 %	+ 9 %	+ 2 %	+ 6 %	- 1 %
Asie (hors Inde)	236,5	223,3	+ 6 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 6 %	+ 5 %	+ 8 %
Amérique du Sud	70,3	64,0	+ 10 %	+ 9 %	+ 8 %	+ 10 %	+ 11 %	+ 13 %	+ 9 %
Afrique Inde Moyen-Orient	89,8	86,8	+ 4 %	+ 1 %	- 1 %	+ 4 %	+ 6 %	+ 8 %	+ 4 %
TOTAL	**985,2**	**952,6**	**+ 3 %**	**+ 4 %**	**+ 3 %**	**+ 6 %**	**+ 3 %**	**+ 6 %**	**- 1 %**

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

En Europe, le marché est stable sur l'ensemble de l'année, avec une tendance plus favorable au 2nd semestre. En Europe de l'Ouest, la stabilité de la demande reflète la hausse du segment été et le recul anticipé du segment hiver (- 4 %) qui a été accentué par les conditions météorologiques. Les pneumatiques de haute performance (17 pouces et plus) poursuivent leur progression (+ 7 %). Les stocks de la distribution ont retrouvé leurs niveaux normatifs en pneus été tandis qu'ils restent un peu élevés en pneus hiver en raison du manque de neige. En Europe orientale, le marché est également stable malgré une volatilité mensuelle prononcée.

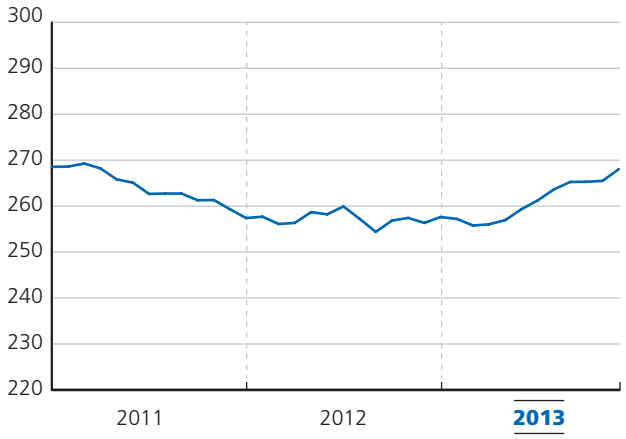
Tourisme camionnette Remplacement	Variation 2013/2012
EUROPE DE L'OUEST	**- 1 %**
▶ dont France	2 %
▶ dont Espagne	6 %
▶ dont Italie	3 %
▶ dont Royaume-Uni	- 1 %
▶ dont Allemagne	- 4 %
▶ dont Pologne	- 6 %
▶ dont Turquie	14 %
EUROPE ORIENTALE	**0 %**
▶ dont Russie	- 1 %

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, le marché s'établit en hausse de 5 % sur l'année. Il augmente de 5 % aux États-Unis en raison notamment du rebond des importations chinoises après la levée des tarifs douaniers ; à noter que la majeure partie de ces nouvelles importations répond à la politique de stockage de certains distributeurs. La demande augmente de 1 % au Canada soutenue par le segment des pneus hiver. Le marché augmente de 4 % au Mexique.

En Asie (hors Inde), les marchés progressent globalement de 6 %. La demande chinoise augmente de 8 %, en dépit du fléchissement du rythme de la croissance économique. Le marché japonais augmente de 3 %, en ligne avec sa tendance de long terme. En Corée, la demande progresse de 7 % en lien avec le cycle de remplacement des véhicules dans un environnement macro-économique stable.

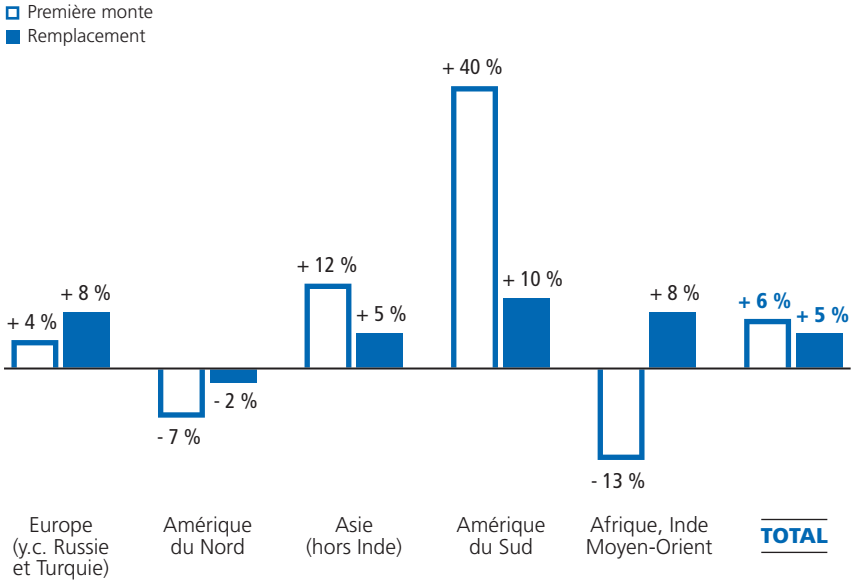
En Amérique du Sud, le marché est en hausse de 10 %, avec des croissances significatives dans chacun des marchés, notamment au Brésil où la demande progresse de 14 % dans un environnement inflationniste.

En Afrique Inde Moyen-Orient, la demande augmente de 4 % dans un environnement géopolitique défavorable. En Inde, le marché reste dynamique (+ 6 %).

3.1.4 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2013

Sur les marchés **Poids lourd,** la demande en pneus neufs radiaux est en hausse tant en première monte (+ 6 %) qu'en remplacement (+ 5 %), grâce à un 2nd semestre plus favorable.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2013 PAR RAPPORT À 2012



Estimations Michelin – Marché radial neuf uniquement.

3.1.4 a) Première monte

En première monte, **le marché mondial** s'accroît de 6 % grâce à l'amélioration des zones matures au 2nd semestre.

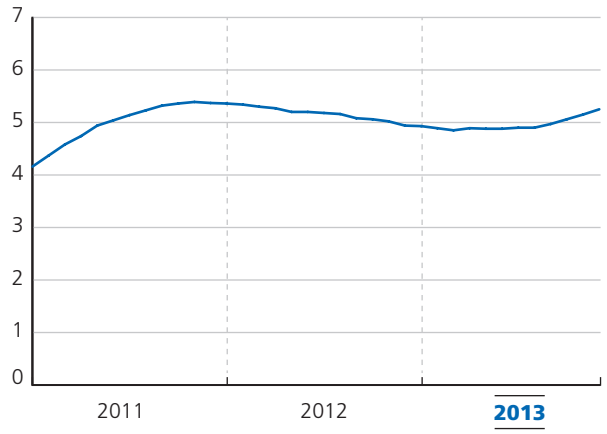
Marchés Poids lourd* Première monte *(en millions de pneus)*	**2013**	**2012**	**2013/2012**	**2nd sem. 2013/2012**	**4e trim. 2013/2012**	**3e trim. 2013/2012**	**1er sem. 2013/2012**	**2e trim. 2013/2012**	**1er trim. 2013/2012**
Europe (1)	6,0	5,7	+ 4%	+ 9%	+ 17%	+ 2%	- 1%	+ 2%	- 3%
Amérique du Nord (2)	5,0	5,4	- 7%	- 0%	- 2%	+ 2%	- 13%	- 13%	- 12%
Asie (hors Inde)	12,5	11,2	+ 12 %	+ 15 %	+ 17 %	+ 12 %	+ 9 %	+ 20 %	- 1 %
Amérique du Sud	2,8	2,0	+ 40 %	+ 39 %	+ 36 %	+ 42 %	+ 41 %	+ 54 %	+ 28 %
Afrique Inde Moyen-Orient	2,4	2,9	- 13 %	- 16 %	- 18 %	- 14 %	- 11 %	- 9 %	- 13 %
TOTAL	**28,7**	**27,2**	**+ 6 %**	**+ 9 %**	**+ 11 %**	**+ 7 %**	**+ 2 %**	**+ 8 %**	**- 3 %**

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

En Europe, dans un contexte macro-économique peu favorable, le marché est en hausse sur l'ensemble de l'année (+ 4 %) avec une reprise au 4e trimestre. La demande bénéficie en fin d'année des achats anticipés de camions préalablement à la mise en œuvre de la norme Euro VI au 1er janvier 2014.

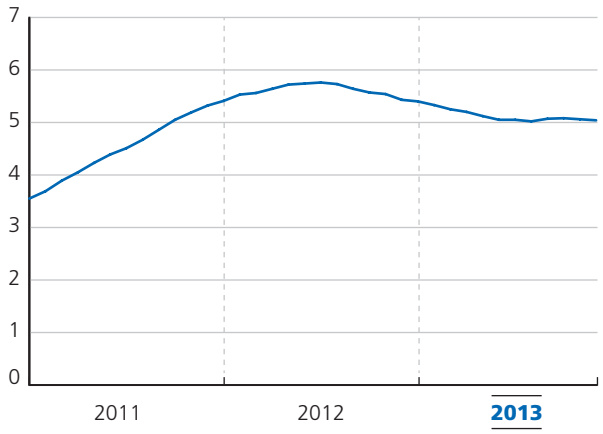
En Amérique du Nord, la demande reste atone une grande partie de l'année. Malgré des signes d'amélioration au dernier trimestre, elle s'établit en retrait de 7 % sur l'ensemble de l'année. La hausse des commandes de camions enregistrées au 4e trimestre pourrait soutenir le marché du début 2014.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN EUROPE
(en millions de pneus radiaux – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN AMÉRIQUE DU NORD
(en millions de pneus radiaux – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

En Asie (hors Inde), la demande est en hausse de 12 %. En Chine, le marché est en augmentation de 14 %, avec une hausse accentuée des segments *Heavy duty trucks* et *Coaches*. En Asie du Sud-Est, la demande en pneu radial qui avait augmenté de 28 % au 1er semestre, recule de 4 %, avec une forte baisse en Thaïlande notamment. Au Japon, la première monte bondit de 5 % sur l'année et de 27 % au 4e trimestre, soutenue par la reprise des exportations et les achats anticipés de camions avant la hausse de TVA.

En Amérique du Sud, le marché est en forte hausse (+ 40 %), toujours bien orienté grâce à la forte demande de *Heavy duty trucks* pour le secteur agricole et à une base de comparaison faible liée à l'effet mécanique de la mise en place de la norme Euro V en 2012. Les financements à taux préférentiels (FINAME) mis en place par le gouvernement brésilien à l'automne 2012 restent favorables avec des taux légèrement augmentés.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché de la première monte radial recule de 13 % sur l'année avec une chute de 18 % au 4e trimestre entièrement liée à l'Inde (- 25 % sur 2013 et - 36 % au 4e trimestre). L'Afrique du Sud progresse légèrement.

3.1.4 b) Remplacement

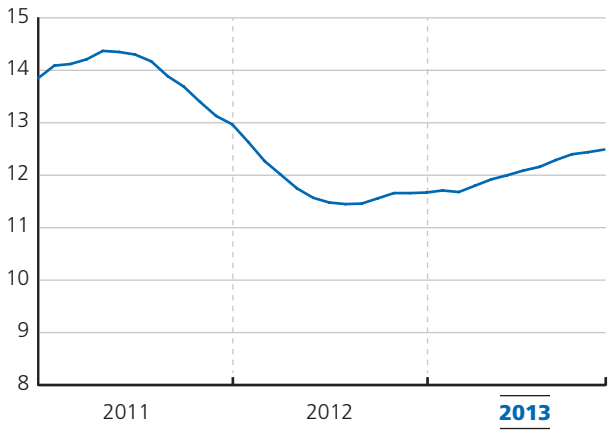
Au remplacement, **le marché mondial** est en hausse de 5 % grâce à une accélération à compter du 2e trimestre.

Marchés Poids lourd* Remplacement *(en millions de pneus neufs)*	**2013**	**2012**	**2013/2012**	**2nd sem. 2013/2012**	**4e trim. 2013/2012**	**3e trim. 2013/2012**	**1er sem. 2013/2012**	**2e trim. 2013/2012**	**1er trim. 2013/2012**
Europe (1)	16,8	15,4	+ 8%	+ 9%	+ 6%	+ 12%	+ 8%	+ 10%	+ 6%
Amérique du Nord (2)	20,1	20,5	- 2%	- 0%	- 2%	+ 1%	- 3%	+ 0%	- 7%
Asie (hors Inde)	46,5	44,2	+ 5 %	+ 7 %	+ 7 %	+ 8 %	+ 2 %	+ 10 %	- 4 %
Amérique du Sud	10,9	10,0	+ 10 %	+ 13 %	+ 17 %	+ 10 %	+ 6 %	+ 9 %	+ 3 %
Afrique Inde Moyen-Orient	13,2	12,2	+ 8 %	+ 6 %	+ 9 %	+ 4 %	+ 9 %	+ 14 %	+ 3 %
TOTAL	**107,5**	**102,3**	**+ 5 %**	**+ 6 %**	**+ 6 %**	**+ 7 %**	**+ 3 %**	**+ 8 %**	**- 2 %**

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

En Europe, le marché s'établit en hausse de 8 %, mais demeure à un niveau faible. La demande en Europe de l'Ouest (+7 %) traduit la bonne tenue des ventes de la distribution aux flottes, le manque de carcasses disponibles pour le rechapage et la diminution des stocks des réseaux. En Europe orientale, le marché du pneumatique augmente de 13 % sur l'année, avec un ralentissement au 4e trimestre en raison du recul de 4 % de la demande en Russie.

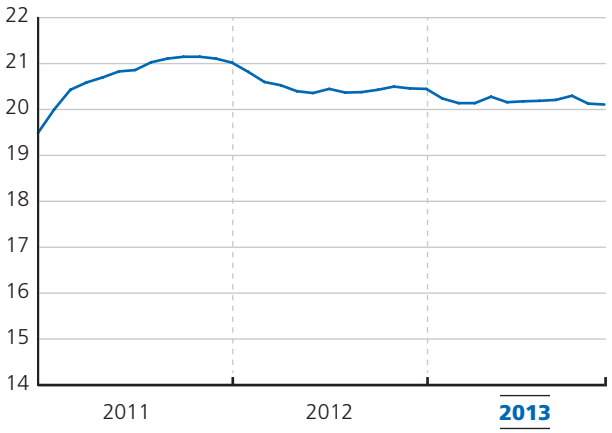
ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT POIDS LOURD NEUFS EN EUROPE
(en millions de pneus radiaux – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

En Amérique du Nord, le marché, en baisse de 2 % sur l'année subit d'une part les fortes baisses de stock opérées par la distribution et d'autre part la meilleure optimisation du transport par les flottes. En effet, alors que les tonnages transportés ont progressé de plus de 6 %, l'activité de fret exprimée en tonnes par kilomètre baisse de 2 %.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT POIDS LOURD NEUFS EN AMÉRIQUE DU NORD
(en millions de pneus radiaux – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

Les marchés d'**Asie (hors Inde)** s'accroissent de 5 %. En Chine, le marché est en augmentation de 5 % sur l'année et de 7 % sur le dernier trimestre, en ligne avec la légère amélioration de l'économie. En Asie du Sud-Est, les marchés, en hausse de 4 %, profitent toujours des progrès de la radialisation. Au Japon, le marché confirme sa croissance, avec une augmentation de 7 %.

En Amérique du Sud, le marché progresse de 10 %, avec une accélération trimestrielle (jusqu'à +17 % au 4e trimestre). Sur l'année la croissance est équilibrée sur les principaux marchés (Brésil, Argentine, Pérou et Chili).

La légère hausse des taux de financements préférentiels (FINAME) est sans effet significatif sur la demande.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché reste bien orienté, avec une hausse plus accentuée pour les pneus de technologie radiale (+ 8 %) notamment en Inde (+ 15 %). L'instabilité géopolitique dans la zone a néanmoins pesé sur certains marchés.

3.1.5 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS EN 2013

Génie civil : le marché des pneumatiques de grande dimension pour les mines est en légère croissance sur l'ensemble de l'année. Il est en baisse significative au 4e trimestre suite au déstockage des compagnies minières. Les marchés du 1er équipement ont été en très forte baisse en Europe et en Amérique du Nord, pénalisés par la faiblesse de la demande et par un fort déstockage des constructeurs qui touche à sa fin. Le marché des pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières a été en net repli dans les pays matures, en particulier en Amérique du Nord. Il a subi un retrait de l'activité et un niveau de stock de la distribution encore important mais en baisse en fin d'année.

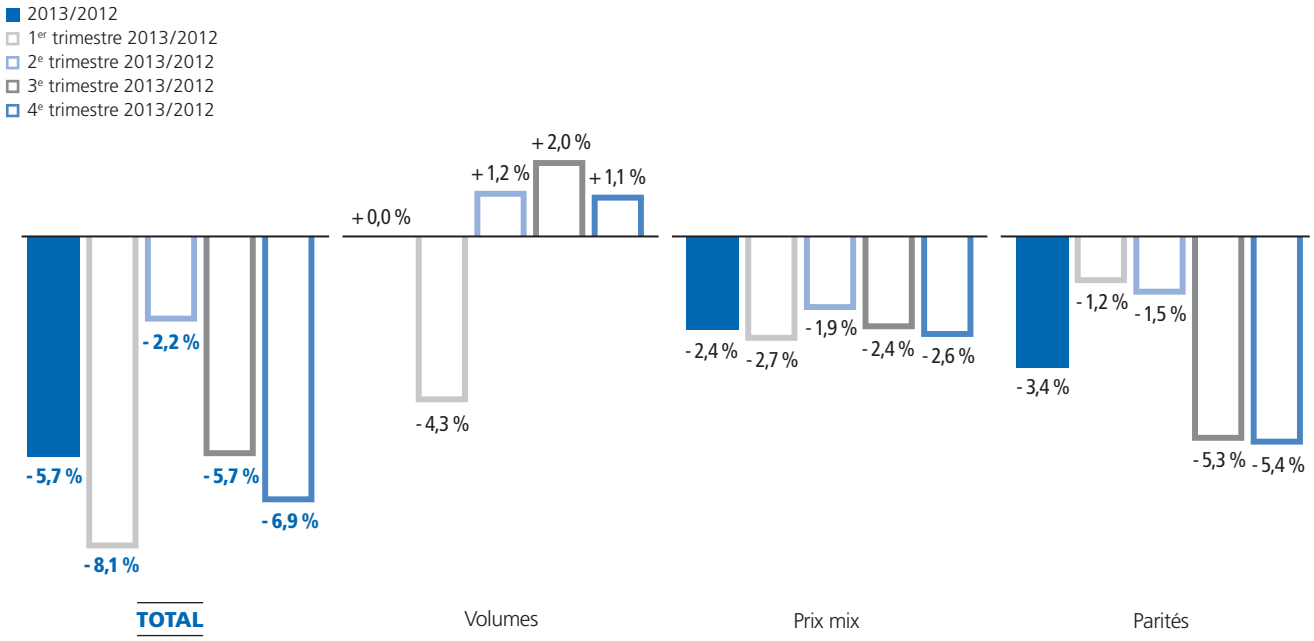
Agricole : la demande mondiale sur le marché du 1er équipement est en baisse dans les pays matures. Elle reste cependant en croissance pour les pneus techniques. Le marché du remplacement est en reprise en Europe, mais toujours en retrait en Amérique du Nord.

Deux-roues : le marché Moto est stable en Europe ; il baisse en Amérique du Nord où il pâtit des conditions météorologiques défavorables. Le marché est en hausse dans les pays émergents.

Avion : Le marché pour les avions commerciaux est stable. Les marchés militaires sont pénalisés par les restrictions budgétaires des gouvernements.

3.2 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES

3.2.1 ANALYSE DES VENTES NETTES



Les ventes nettes s'établissent à 20 247 millions €, contre 21 474 millions € en 2012.

Les principaux facteurs de variation sont les suivants :

- la stabilité des volumes s'inscrit dans un contexte de marchés faibles au 1er semestre et plus dynamiques au 2nd semestre, malgré le ralentissement des marchés Génie civil en cours d'année ;
- l'effet prix-mix négatif s'établit à - 516 millions € (- 2,4 %). Il intègre, à hauteur de - 550 millions €, l'effet combiné des ajustements contractuels de prix à la baisse, liés à l'indexation sur les matières premières, et des repositionnements pilotés de prix, ciblés sur certaines dimensions. Il comprend également, à hauteur de 34 millions €, l'effet de l'amélioration du mix liée à la stratégie premium dans le segment 17 pouces et plus ;
- le fort impact négatif des parités de change, à hauteur de 716 millions € (- 3,4 %), résulte principalement du renforcement de l'Euro.

(en millions € et en %)	2013	2nd sem. 2013	4e trim. 2013	3e trim. 2013	1er sem. 2013	2e trim. 2013	1er trim. 2013
VENTES NETTES	**20 247**	**10 088**	**4 965**	**5 123**	**10 159**	**5 282**	**4 877**
Variation par rapport à la même période de 2012	**- 1 227**	**- 680**	**- 366**	**- 313**	**- 547**	**- 120**	**- 427**
Volumes	+ 5	+ 167	+ 56	+ 110	- 162	+ 65	- 227
Prix mix	- 516	- 274	- 138	- 135	- 242	- 104	- 138
Parités	- 716	- 573	- 284	- 288	- 143	- 82	- 61
Variation par rapport à la même période de 2012	**- 5,7 %**	**- 6,3 %**	**- 6,9 %**	**- 5,7 %**	**- 5,1 %**	**- 2,2 %**	**- 8,1 %**
Volumes	+ 0,0 %	+ 1,5 %	+ 1,1 %	+ 2,0 %	- 1,5 %	+ 1,2 %	- 4,3 %
Prix mix	- 2,4 %	- 2,5 %	- 2,6 %	- 2,4 %	- 2,3 %	- 1,9 %	- 2,7 %
Parités	- 3,4 %	- 5,4 %	- 5,4 %	- 5,3 %	- 1,4 %	- 1,5 %	- 1,2 %

3.2.2 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions € et en %)	2013	2nd sem. 2013	4e trim. 2013	3e trim. 2013	1er sem. 2013	2e trim. 2013	1er trim. 2013
GROUPE	**20 247**	**10 088**	**4 965**	**5 123**	**10 159**	**5 282**	**4 877**
Tourisme camionnette et distribution associée	10 693	5 372	2 670	2 702	5 321	2 739	2 582
Poids lourd et distribution associée	6 425	3 304	1 644	1 660	3 121	1 644	1 477
Activités de spécialités (1)	3 129	1 412	651	761	1 717	899	818
Variation par rapport à la même période de 2012	**- 5,7 %**	**- 6,3 %**	**- 6,9 %**	**- 5,8 %**	**- 5,1 %**	**- 2,2 %**	**- 8,1 %**
Tourisme camionnette et distribution associée	- 3,6 %	- 4,0 %	- 4,7 %	- 3,4 %	- 3,3 %	- 0,1 %	- 6,5 %
Poids lourd et distribution associée	- 4,6 %	- 4,7 %	- 2,8 %	- 6,5 %	- 4,5 %	- 1,3 %	- 7,9 %
Activités de spécialités (1)	- 14,0 %	- 17,1 %	- 22,4 %	- 11,9 %	- 11,3 %	- 9,7 %	- 13,0 %

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

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

En Europe, les volumes du Groupe sont en légère hausse. En première monte, ils sont pénalisés par les solides positions du Groupe auprès des constructeurs généralistes. Au remplacement, le succès des gammes MICHELIN Pilot Super Sport, MICHELIN Energy Saver + et MICHELIN Primacy 3 se confirme et le Groupe renforce ses positions, notamment à la marque MICHELIN et sur le segment Premium 17 pouces et plus.

En Amérique du Nord, les ventes du Groupe évoluent globalement en ligne avec le marché, subissent l'érosion du milieu de gamme mais profitent des fortes positions de la marque MICHELIN et de l'accueil favorable réservé aux nouvelles gammes MICHELIN Defender et MICHELIN Pilot Sport All Season.

En Amérique du Sud, les positions du Groupe sont en forte progression notamment à la marque MICHELIN.

En Asie (hors Inde), les ventes de Michelin en première monte progressent dans toutes les régions. Au remplacement, la demande pour les produits du Groupe est forte, dans l'attente du démarrage du nouveau site Tourisme camionnette de Shenyang 2. Pour mémoire, en Chine, 1,4 million de pneus à la marque WARRIOR ont été produits par la joint-venture entre Michelin et Double Coin et vendus essentiellement à travers le réseau TYREPLUS.

En Afrique Inde Moyen-Orient, les volumes de ventes du Groupe sont pénalisés par les conditions géopolitiques.

Au total, les ventes nettes du secteur opérationnel Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 10 693 millions €, contre 11 098 millions € pour la même période de 2012. Cette baisse reflète principalement l'effet de la politique de prix, la poursuite de l'amélioration du mix ainsi que la légère augmentation des volumes (+ 1 %), dans un contexte de parités monétaires défavorable.

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

En Europe, dans un marché qui s'est progressivement amélioré notamment dans les marques intermédiaires, le Groupe maintient son ambition d'amélioration de rentabilité.

En Amérique du Nord, la marque Michelin bénéficie d'une bonne dynamique en s'appuyant sur un solide réseau de distribution et sur une politique de prix pilotée.

En Amérique du Sud, les ventes du Groupe progressent au rythme du marché, avec un progrès de la marque MICHELIN sur le marché première monte qui augmente de 40 %.

En Asie (hors Inde), les ventes du Groupe profitent de la croissance du marché en Chine mais subissent la chute du marché thaïlandais en Asie du Sud-Est. D'une manière générale, la radialisation progressive des marchés est favorable au Groupe.

En Afrique Inde Moyen-Orient, les ventes du Groupe, stables sur l'année, progressent en Inde, en ligne avec le marché et souffrent des incertitudes géopolitiques au Moyen-Orient.

Au total, les ventes nettes du secteur opérationnel Poids lourd et distribution associée s'élèvent à 6 425 millions € sur l'année soit un recul de 4,6 % par rapport à 2012. Ce recul résulte principalement de la priorité donnée à la rentabilité et de l'environnement défavorable de change alors que la croissance des volumes sur l'année (+ 1 %) est restée modérée, même si elle s'est accélérée au dernier trimestre (+ 5 %).

3.2.2 c) Activités de spécialités – Analyse des ventes nettes

Génie civil : les ventes nettes sont en baisse. L'activité minière connaît une diminution de ses ventes nettes, la hausse des volumes ne compensant pas les effets négatifs des clauses matières premières et des taux de changes. Les ventes nettes à la première monte Génie civil et à l'infrastructure sont en forte baisse, pénalisées par l'effet volume très négatif et les taux de changes.

Agricole : Les ventes nettes sont en légère croissance. La hausse des volumes (grâce en particulier à des gains significatifs de parts de marchés à la première monte) compense l'application défavorable des clauses matières premières ainsi que l'impact défavorable des taux de change.

Deux-roues : Les ventes sont stables, la hausse des volumes équilibrant les effets mix géographique et produit défavorables. Les volumes s'accroissent grâce à des gains significatifs de parts de marchés, en particulier en Amérique du Nord.

Avion : Les ventes nettes reculent, pénalisées par l'activité militaire en retrait et une référence exceptionnellement élevée au 1er trimestre 2012.

Les activités de **Michelin Travel Partner** ont été marquées par le nouveau record de visites digitales, dans un contexte où la migration des usages de l'Internet fixe vers les smartphones et les tablettes se poursuit à un rythme soutenu. À peine plus d'un an après son lancement en France, le site Michelin Restaurants est maintenant reconnu comme un partenaire majeur par les professionnels et le grand public. Par ailleurs, le Groupe renforce ses positions sur les marchés atones de la cartographie et des guides de voyage.

Au total, les ventes nettes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 3 129 millions €, en recul de 14 % par rapport à 2012 en raison des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation sur les coûts de matières premières, de la baisse des volumes (- 7 %), et de l'effet défavorable des parités de change.

3.2.3 PRINCIPALES VARIATIONS MONÉTAIRES

Les ventes nettes du Groupe s'établissent en recul de 5,7 % à taux de change courant.

Cette hausse inclut un impact négatif de change de 716 millions €, lié principalement aux variations de l'euro par rapport au dollar américain, et dans une moindre mesure, au real brésilien, au dollar canadien, au dollar australien, au rand sud-africain, à la livre britannique, à la livre turque et au peso argentin.

Cours moyen	2013	2012	Variation
Euro/USD	1,331	1,286	+ 3,5 %
Euro/CAD	1,373	1,285	+ 6,8 %
Euro/MXN	17,013	16,905	+ 0,6 %
Euro/BRL	2,876	2,501	+ 15,0 %
Euro/GBP	0,848	0,811	+ 4,6 %
Euro/JPY	129,910	102,524	+ 26,7 %
Euro/CNY	8,176	8,113	+ 0,8 %
Euro/THB	40,994	39,964	+ 2,6 %
Euro/AUD	1,381	1,242	+ 11,2 %
Euro/ZAR	12,860	10,525	+ 22,2 %
Euro/ARS	7,308	5,834	+ 25,3 %
Euro/TRY	2,543	2,314	+ 9,9 %

3.2.4 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions €)	2013	2013/2012	2nd semestre 2013	1er semestre 2013
GROUPE	**20 247**	**- 5,7 %**	**10 088**	**10 159**
Europe	8 193	- 3,6 %	4 170	4 023
dont France	*1 979*	*- 3,4 %*	*1 012*	*967*
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	7 032	- 9,2 %	3 512	3 520
Autres zones	5 022	- 4,0 %	2 406	2 616

(en millions €)	2013	En % du total	2012	En % du total
GROUPE	**20 247**		**21 474**	
Europe	8 193	40,5 %	8 498	39,6 %
dont France	*1 979*	*9,8 %*	*2 048*	*9,5 %*
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	7 032	34,7 %	7 745	36,1 %
Autres zones	5 022	24,8 %	5 231	24,4 %

Dans un contexte de baisse des coûts des matières premières et d'ajustements ciblés de prix, les ventes nettes du Groupe sont en retrait dans l'ensemble des zones géographiques, marquées par des marchés contrastés et les effets défavorables des évolutions monétaires.

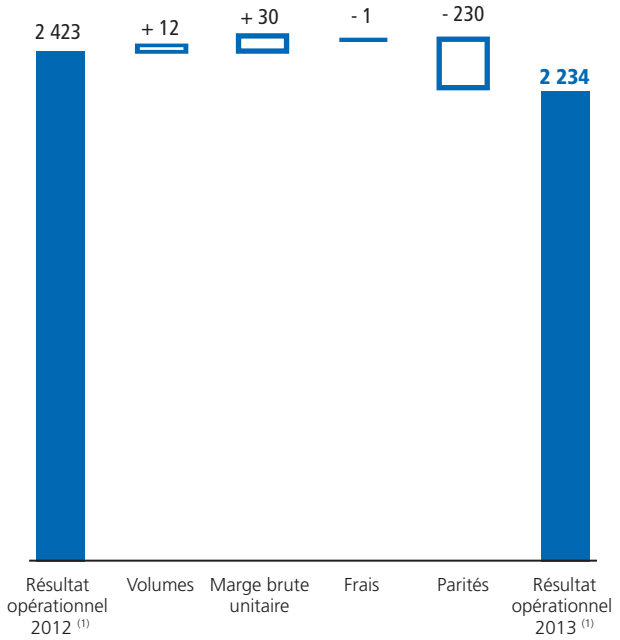
Près de 60 % des ventes nettes du Groupe sont réalisées hors d'Europe et plus de 90 % hors de France.

3.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions €, sauf données par action)	2013	2012 publié	2013/2012	2013 *(en % des ventes nettes)*	2012 *(en % des ventes nettes)*
Ventes nettes	**20 247**	**21 474**	**- 5,7 %**		
Coût de revient des ventes	(13 841)	(14 764)	- 6,3 %	68,4 %	68,8 %
Marge brute	**6 406**	**6 710**	**- 4,5 %**	**31,6 %**	**31,2 %**
Frais commerciaux	(1 968)	(2 068)	- 4,8 %	9,7 %	9,6 %
Frais de recherche et développement	(643)	(622)	+ 3,4 %	3,2 %	2,9 %
Frais administratifs et généraux	(1 517)	(1 468)	+ 3,3 %	7,5 %	6,8 %
Autres produits et charges opérationnels	(44)	(129)	- 65,9 %	0,2 %	0,6 %
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	**2 234**	**2 423**	**- 7,8 %**	**11,0 %**	**11,3 %**
Produits et charges non récurrents	(260)	46	NS	-	-
Résultat opérationnel	**1 974**	**2 469**	**- 20,0 %**	**9,7 %**	**11,5 %**
Coût de l'endettement net	(94)	(155)	- 39,4 %	0,5 %	0,7 %
Autres produits et charges financiers	(15)	(22)	- 31,8 %	- 0,1 %	- 0,1 %
Intérêt net sur les avantages du personnel	(162)	0	NS	- 0,8 %	-
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(1)	15	- 106,7 %	0,0 %	0,1 %
Résultat avant impôts	**1 702**	**2 307**	**- 26,2 %**	**8,4 %**	**10,7 %**
Impôts sur le résultat	(575)	(736)	- 21,9 %	2,8 %	3,4 %
Résultat net	**1 127**	**1 571**	**- 28,3 %**	**5,6 %**	**7,3 %**
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 127	1 570	- 28,2 %	5,6 %	7,3 %
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	0	1			
Résultat par action *(en €)*					
▶ Résultat de base par action	6,08	8,62	- 29,5 %		
▶ Résultat dilué par action	5,98	8,41	- 28,9 %		

3.3.1 ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions €)



(1) Avant éléments non récurrents.

Au 31 décembre 2013, le **résultat opérationnel du Groupe avant éléments non récurrents** s'établit à 2 234 millions €, soit 11,0 % des ventes nettes, contre 2 423 millions € et 11,3 % publiés en 2012. Les éléments non récurrents de 260 millions € correspondent principalement aux frais de restructuration liés aux projets d'amélioration de la compétitivité industrielle.

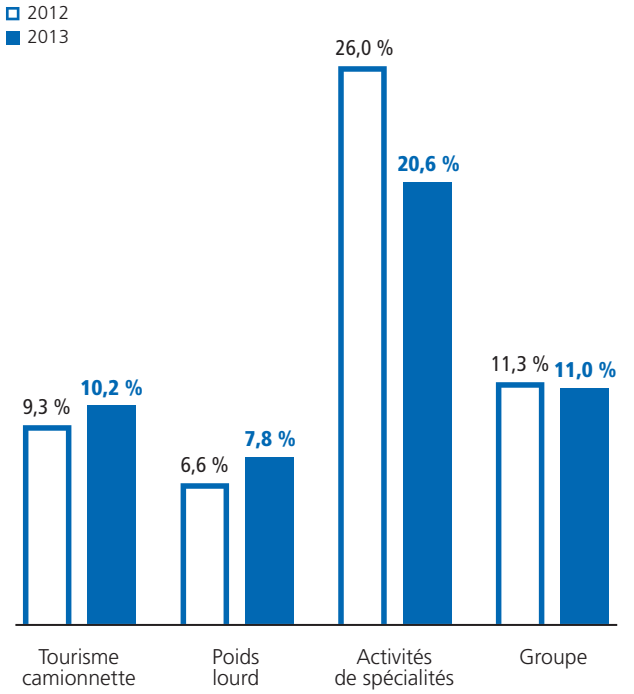
Le retrait de 189 millions € du résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'analyse de la façon suivante :

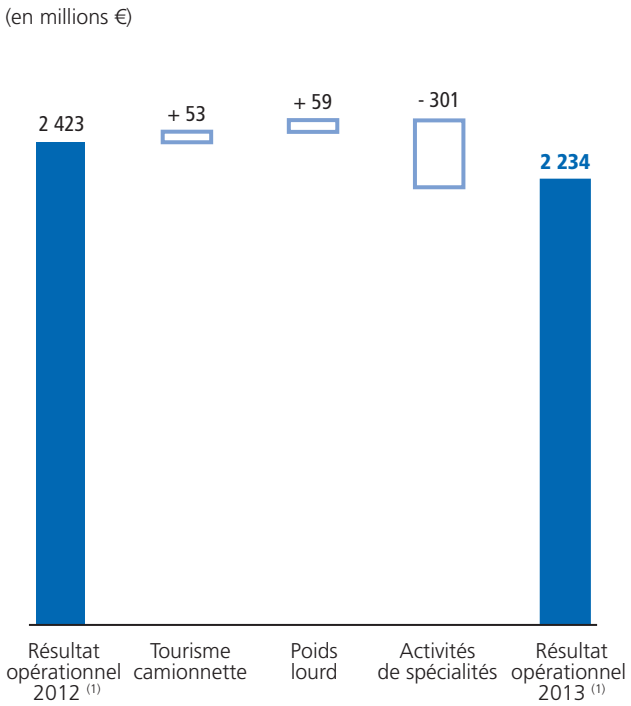
- effet défavorable de 230 millions € lié au renforcement de l'Euro intervenu au 2nd semestre ;
- effet favorable de 12 millions € correspondant aux volumes, stables comme prévu ;
- effet favorable de 30 millions € lié à la marge brute unitaire, en raison de :
  - le pilotage de la politique de prix permettant de maintenir un effet net favorable de 103 millions € entre l'effet prix-mix (- 516 millions € dont 34 millions € au titre du mix) et l'effet matières premières (+ 619 millions €),
  - l'effet défavorable de l'inflation sur les coûts de production (salaires, énergie…) à hauteur de 139 millions €,
  - l'effet favorable de la productivité en dépit de volumes de production faibles (169 millions €),
  - le gain de 45 millions € sur les matériaux, lié au plan de compétitivité,
  - l'effet défavorable des frais de démarrage (- 95 millions €),
  - d'autres effets défavorables (- 53 millions €) ;
- stabilité des frais par rapport à 2012 (- 1 million €) dont :
  - l'effet défavorable de l'inflation (- 66 millions €),
  - l'effet défavorable (- 26 millions €) des frais liés à la croissance dans les nouveaux marchés (recherche & développement, communication…),
  - les gains de frais généraux et administratifs liés au programme de compétitivité (61 millions €),
  - l'effet défavorable à hauteur de 47 millions € de la mise en œuvre du nouvel Outil de Pilotage de l'Entreprise (OPE),
  - d'autres effets favorables à hauteur de 77 millions €.

3.3.2 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions €)	2013	2012	2nd sem. 2013	1er sem. 2013
Tourisme camionnette et distribution associée				
Ventes nettes	10 693	11 098	5 372	5 321
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	1 086	1 033	536	550
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	**10,2 %**	**9,3 %**	**10,0 %**	**10,3 %**
Poids lourd et distribution associée				
Ventes nettes	6 425	6 736	3 304	3 121
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	503	444	300	203
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	**7,8 %**	**6,6 %**	**9,1 %**	**6,5 %**
Activités de spécialités				
Ventes nettes	3 129	3 640	1 412	1 717
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	645	946	245	400
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	**20,6 %**	**26,0 %**	**17,3 %**	**23,3 %**
Groupe				
Ventes nettes	20 247	21 474	10 088	10 159
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	2 234	2 423	1 081	1 153
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	**11,0 %**	**11,3 %**	**10,7 %**	**11,3 %**

3.3.2 a) Marge opérationnelle avant éléments non récurrents 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 et Michelin Lifestyle Ltd.

(1) Avant éléments non récurrents.

3.3.2 b) Tourisme camionnette et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel avant éléments non récurrents

Tourisme camionnette et distribution associée *(en millions €)*	**2013**	**2012**	**2013/2012**	**2013** *(en % du total Groupe)*	**2012** *(en % du total Groupe)*
Ventes nettes	10 693	11 098	- 3,6 %	53 %	52 %
Variation des volumes	*1 %*				
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	1 086	1 033	+ 5,1 %	49 %	43 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	10,2 %	9,3 %	+ 0,9 pt		

En 2013, le **résultat opérationnel** avant éléments non récurrents s'établit en légère hausse, à 1 086 millions € soit 10,2 % des ventes nettes, contre 1 033 millions € et 9,3 % en 2012.

Dans un contexte de parités monétaires défavorable, cette évolution traduit principalement le pilotage des prix dans un environnement favorable de coûts des matières premières. L'amélioration du mix qui profite du renforcement de la marque MICHELIN s'est poursuivie et les volumes sont en légère augmentation (+ 1 %).

3.3.2 c) Poids lourd et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel avant éléments non récurrents

Poids lourd et distribution associée *(en millions €)*	**2013**	**2012**	**2013/2012**	**2013** *(en % du total Groupe)*	**2012** *(en % du total Groupe)*
Ventes nettes	6 425	6 736	- 4,6 %	32 %	31 %
Variation des volumes	*1 %*				
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	503	444	+ 13,3 %	23 %	18 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	7,8 %	6,6 %	+ 1,2 pt		

En 2013, la priorité donnée à la rentabilité a conduit à une augmentation significative du **résultat opérationnel** avant éléments non récurrents, à 503 millions €, représentant 7,8 % des ventes nettes, à comparer à 444 millions € et 6,6 % des ventes nettes en 2012. Cette forte amélioration, malgré l'effet devise, traduit la maîtrise de la politique de prix face à l'évolution favorable du coût des matières premières et une légère amélioration des volumes (+ 1 %).

3.3.2 d) Activités de spécialités – Analyse du résultat opérationnel avant éléments non récurrents

Activités de spécialités *(en millions €)*	**2013**	**2012**	**2013/2012**	**2013** *(en % du total Groupe)*	**2012** *(en % du total Groupe)*
Ventes nettes	3 129	3 640	- 14,0 %	15 %	17 %
Variation des volumes	*- 7 %*				
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	645	946	- 31,7 %	29 %	39 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	20,6 %	26,0 %	- 5,4 pt		

Le **résultat opérationnel** avant éléments non récurrents s'établit à 645 millions € soit 20,6 % des ventes nettes, contre 946 millions € et 26,0 % en 2012.

Ce retrait provient des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation sur les coûts de matières premières et de l'effet défavorable des parités de change. La baisse des volumes atteint - 7 %, reflétant le recul des marchés Génie civil première monte et infrastructure.

3.3.3 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

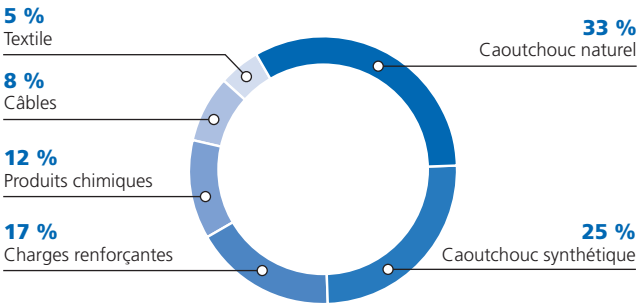
3.3.3 a) Matières premières

Le compte de résultat enregistre le coût des **matières premières** consommées incorporées dans le coût de revient des produits vendus (5 668 millions € en 2013 contre 6 479 millions € en 2012). Ce coût est lié à 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.

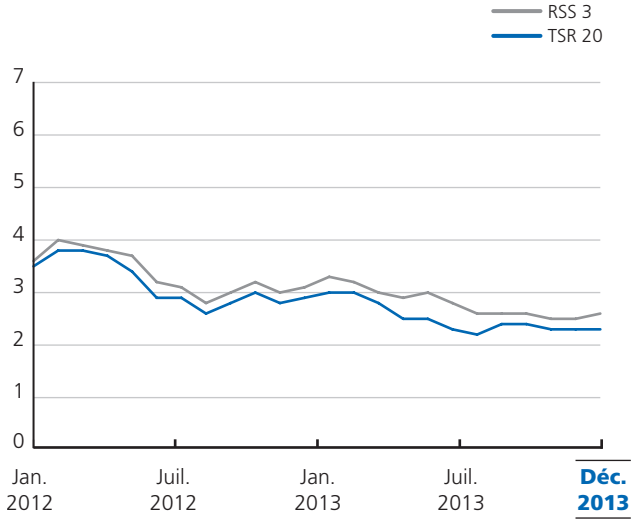
En 2013, le coût des matières premières dans les produits vendus intègre 619 millions € de baisse des prix, ainsi que des effets volumes et parités.

Les cours d'achat du caoutchouc naturel et du butadiène se reflètent dans le compte de résultat avec un décalage de l'ordre de 5 à 6 mois.

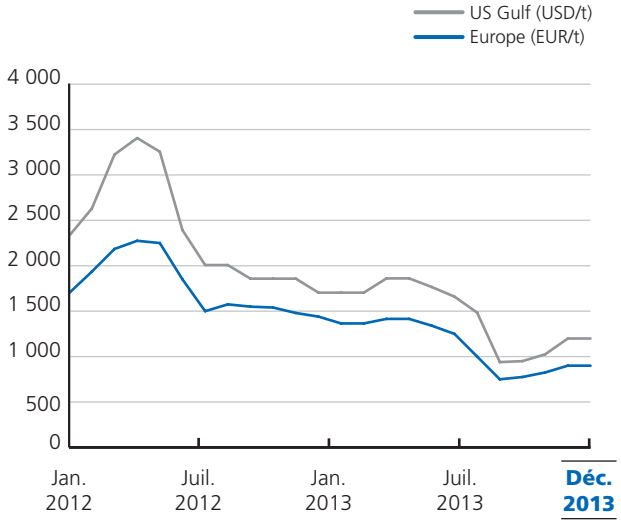
RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES EN 2013 (5 668 MILLIONS €)



ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)
(USD/kg)



ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE

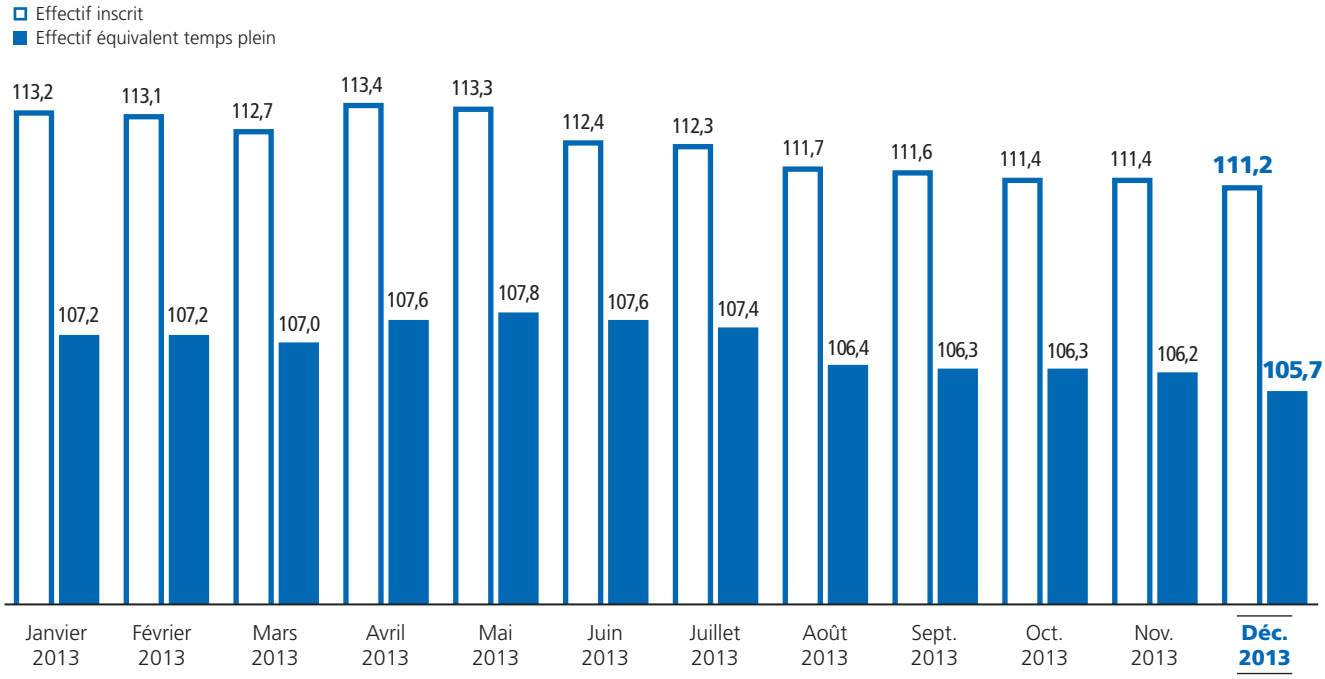


3.3.3 b) Frais de personnel et effectifs

(en millions € et en nombre de personnes)	2013	2012 publié	Variation
Total des frais de personnel	5 292	5 377	- 1,6 %
En % des ventes nettes	*26,1 %*	*25,0 %*	*+ 1,1 pt*
Effectif inscrit au 31 décembre	111 200	113 400	- 1,9 %
Effectif au 31 décembre, en équivalents temps plein	105 700	107 300	- 1,5 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	106 900	108 100	- 1,1 %

En pourcentage des ventes, les **frais de personnel** à 5 292 millions € représentent 26,1 % en 2013, contre 25,0 % publié en 2012. Cette évolution en pourcentage correspond à une baisse en valeur absolue de 85 millions € (- 1,6 %), liée principalement à l'inflation de la masse salariale (2,9 %), atténuée par un effet de change favorable.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS GROUPE
(en milliers)

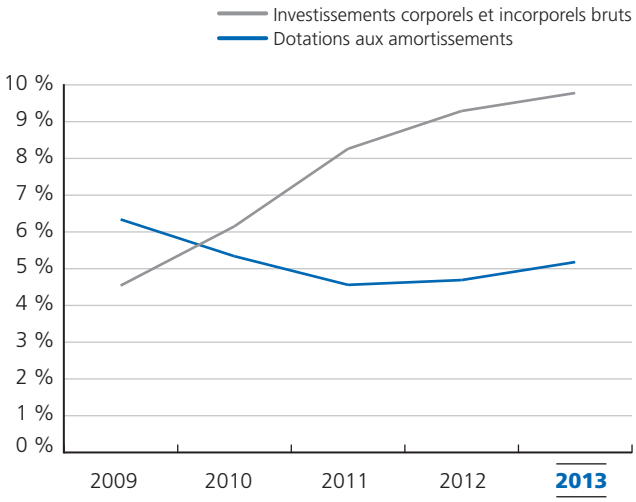


3.3.3 c) Dotations aux amortissements

(en millions €)	2013	2012	Variation
Dotations aux amortissements	1 049	1 007	+ 4,2 %
En % des investissements corporels et incorporels bruts	*53 %*	*50 %*	

Les **dotations aux amortissements** sont en augmentation de 42 millions €, à 1 049 millions € (+ 4,2 %), traduisant le maintien d'un plan d'investissements ambitieux. Étant donné les projets engagés par le Groupe, les amortissements devraient continuer à croître dans les années à venir.

(en % des ventes nettes)



3.3.3 d) Frais de transport

(en millions €)	2013	2012	Variation
Frais de transport	1 030	1 058	- 2,6 %
En % des ventes nettes	*5,1 %*	*4,9 %*	

Les **frais de transport,** à 1 030 millions € (5,1 % des ventes nettes), sont en diminution de 2,6 % par rapport à 2012, les coûts logistiques suivant l'évolution des volumes transportés du Groupe. La montée en cadence des nouvelles usines dans les zones émergentes a vocation à réduire la part des coûts logistiques par rapport aux ventes nettes.

3.3.3 e) Frais commerciaux

Les **frais commerciaux** représentent 9,7 % des ventes nettes en 2013, en légère augmentation par rapport à 2012 où ils représentaient 9,6 % des ventes nettes. En valeur, ils reculent de 100 millions €, à 1 968 millions €. Cette diminution résulte principalement de la maîtrise des frais, notamment de communication, destinés à assurer la nouvelle phase de croissance du Groupe.

3.3.3 f) Frais de recherche et développement

Les **frais de recherche et développement** s'élèvent à 643 millions €, en augmentation de 3,3 % par rapport à 2012, traduisant la stratégie du Groupe qui vise à accélérer les lancements de nouvelles gammes, à se rapprocher de ses marchés et à renforcer son leadership technologique.

En pourcentage des ventes, les frais de R&D sont en hausse à 3,2 % contre 2,9 % en 2012.

3.3.3 g) Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux,** à 1 517 millions €, représentent 7,5 % des ventes nettes, contre 1 468 millions € et 6,8 % en 2012.

La hausse en valeur de 49 millions € correspond à l'accroissement des frais informatiques liés au nouvel outil de pilotage du Groupe (OPE) et à l'inflation sur la masse salariale.

3.3.3 h) Autres produits et charges opérationnels

Les **autres produits et charges opérationnels** constituent une charge de 44 millions € en 2013, contre une charge de 129 millions € publiés en 2012.

L'essentiel de cette baisse provient des éléments ci-après :

- un effet favorable de 31 millions € sur la comptabilisation des engagements de retraite intégrant 55 millions € d'effet favorable lié à la mise en œuvre de la norme IAS 19 révisée ;
- à hauteur de + 19 millions €, la variation du coût des avantages aux retraités de 28 millions € en 2012 à 9 millions € en 2013 ;
- à hauteur de + 30 millions €, l'évolution des coûts de restructuration nets, d'une charge de 15 millions € en 2012 à un produit de 15 millions € en 2013.

3.3.3 i) Produits et charges non récurrents

Les **charges non récurrentes** s'élèvent à 260 millions € liés principalement aux projets de renforcement de la compétitivité en Europe, Colombie et Algérie, dans un environnement international exigeant.

3.3.3 j) Coût de l'endettement net

(en millions €)	2013	2012	Variation
Coût de l'endettement net	94	155	- 61

À 94 millions €, le **coût de l'endettement net** diminue de 61 millions € par rapport à 2012. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- charge nette d'intérêt en baisse de 29 millions € sous les effets opposés suivants :
  - effet volume favorable de 31 millions €, le niveau moyen de la dette nette étant de 912 millions € en 2013 à comparer à 1 466 millions € en 2012,
  - effet taux favorable de 3 millions €,
  - d'autres effets globalement défavorables de 5 millions € incluant le *negative carry*, correspondant aux écarts de taux entre rémunération des excédents de liquidités et coût d'emprunt ;
- une hausse de capitalisation des coûts d'emprunts de 12 millions € liée aux projets d'investissements ;
- d'autres effets globalement favorables de 32 millions €.

3.3.3 k) Autres produits et charges financiers

(en millions €)	2013	2012	Variation
Autres produits et charges financiers	(15)	(22)	+ 7

Les **autres produits et charges financiers** (- 15 millions €) sont constitués des résultats de change, de dividendes, de produits d'intérêts des actifs financiers, des produits de cession d'actifs financiers et, à hauteur de 11 millions €, du coût du rachat anticipé d'une partie des emprunts obligataires à échéance 2014, 2017 et 2033.

3.3.3 l) Impôts sur le résultat

(en millions €)	2013	2012 publié	Variation
Résultat avant impôts	1 702	2 307	- 605
Impôts sur le résultat	**(575)**	**(736)**	**- 161**
Impôts courants	(480)	(576)	- 96
Retenues à la source	(35)	(45)	- 10
Impôts différés	(60)	(115)	- 55

La **charge d'impôt** s'élève à 575 millions € en 2013 en baisse de 161 millions € par rapport à 736 millions € publiés en 2012. Elle correspond à un taux d'imposition effectif de 33,8 %, contre 31,9 % l'année précédente. L'accroissement du taux d'imposition s'explique principalement par la ré-estimation d'une partie des actifs d'impôts différés au sein de l'intégration fiscale France et les charges non récurrentes en Colombie et en Algérie qui ne génèrent pas d'impôts différés. Ces éléments sont partiellement compensés par des reprises de passifs d'impôt différés relatifs à des participations dans certaines filiales.

3.3.3 m) Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions €)	2013	2012 publié	Variation
Résultat net	1 127	1 571	- 444
En % des ventes nettes	*5,6 %*	*7,3 %*	*- 1,7 pt*
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 127	1 570	- 443
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	0	1	
Résultat par action *(en €)*			
▶ de base	6,08	8,62	- 2,54
▶ dilué	5,98	8,41	- 2,43

Le **résultat net** dégage un bénéfice de 1 127 millions € (5,6 % des ventes nettes), contre un bénéfice de 1 571 millions € publié en 2012. Cette baisse résulte des éléments suivants :

▶ éléments favorables :
- la diminution du coût de l'endettement net de 61 millions €,
- l'augmentation des autres produits et charges financiers (7 millions €),
- la baisse de la charge d'impôt à hauteur de 161 millions € y compris l'effet fiscal de la mise en œuvre de la norme IAS 19 révisée ;

▶ éléments défavorables :
- la diminution du résultat opérationnel avant éléments non récurrents (189 millions €),
- la variation défavorable de 306 millions € entre l'enregistrement en 2013 d'une charge non récurrente (260 millions €) liée aux projets de renforcement de la compétitivité, contre un produit non récurrent de 46 millions € en 2012,
- la diminution du résultat des sociétés mises en équivalence à hauteur de 16 millions €,
- l'effet des intérêts sur les avantages du personnel suite à la mise en œuvre de la norme IAS 19 révisée à hauteur de 162 millions €.

3.4 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

Le Groupe a adopté la norme IAS 19 révisée de manière rétrospective au 1er janvier 2013. Les effets du retraitement des principaux indicateurs 2012 sont présentés au paragraphe 2.3. des états financiers consolidés.

Les commentaires ci-dessous se réfèrent aux états financiers consolidés 2012, tels que publiés.

ACTIF

(en millions €)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 publié	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	388	414	- 26	- 19	- 7
Autres immobilisations incorporelles	451	403	+ 48	- 5	+ 53
Immobilisations corporelles	8 955	8 579	+ 376	- 379	+ 755
Actifs financiers et autres actifs à long terme	309	298	+ 11	- 9	+ 20
Titres mis en équivalence	195	204	- 9	- 1	- 8
Impôts différés actifs	1 054	1 530	- 476	- 52	- 424
Actifs non courants	**11 352**	**11 428**	**- 76**	**- 465**	**+ 389**
Stocks	3 979	4 417	- 438	- 169	- 269
Créances commerciales	2 517	2 802	- 285	- 100	- 185
Actifs financiers à court terme	564	371	+ 193	- 3	+ 196
Autres actifs à court terme	707	706	+ 1	+ 16	- 15
Trésorerie	1 563	1 858	- 295	- 15	- 280
Actifs courants	**9 330**	**10 154**	**- 824**	**- 270**	**- 554**
TOTAL DE L'ACTIF	**20 682**	**21 582**	**- 900**	**- 735**	**- 165**

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en millions €)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 publié	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	372	365	+ 7		+ 7
Primes liées au capital	3 641	3 508	+ 133		+ 133
Réserves	5 237	4 626	+ 611	- 342	+ 953
Intérêts non assortis de contrôle	6	2	+ 4	- 0	+ 4
Capitaux propres	**9 256**	**8 501**	**+ 755**	**- 342**	**+ 1 097**
Dettes financières à long terme	1 447	2 023	- 576	- 120	- 456
Provisions pour avantages du personnel	3 895	4 679	- 784	- 99	- 685
Provisions et autres passifs à long terme	1 184	855	+ 329	- 39	+ 368
Impôts différés passif	43	87	- 44	- 0	- 44
Passifs non courants	**6 569**	**7 644**	**- 1 075**	**- 258**	**- 817**
Dettes financières à court terme	856	1 274	- 418	- 21	- 397
Dettes fournisseurs	1 970	1 991	- 21	- 55	+ 34
Autres passifs à court terme	2 031	2 172	- 141	- 66	- 75
Passifs courants	**4 857**	**5 437**	**- 580**	**- 142**	**- 438**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	**20 682**	**21 582**	**- 900**	**- 742**	**- 158**

3.4.1 GOODWILL

Au 31 décembre 2013, hormis des écarts imputables aux variations monétaires (- 19 millions €), le **goodwill** baisse de 7 millions € principalement en raison de la restructuration en Algérie.

3.4.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 8 955 millions €, en hausse de 755 millions € hors effets de conversion (- 379 millions €), par rapport au 31 décembre 2012. Elles traduisent essentiellement l'accélération des investissements de capacité dans les nouveaux marchés et les investissements produits pour les segments premium et les Activités de spécialités. Sur l'année, les acquisitions d'immobilisations dépassent les amortissements et près de 40 % des investissements concernent les nouvelles usines au Brésil, en Chine, en Inde et aux États-Unis.

3.4.3 ACTIFS FINANCIERS LONG TERME ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME

Les **actifs financiers à long terme et autres actifs à long terme** à 309 millions € sont en hausse de 20 millions €, hors effets de conversion (- 9 millions €), en raison principalement :

- de la réévaluation à leur valeur de marché des titres disponibles à la vente (- 21 millions €) ;
- de l'acquisition d'actifs financiers disponibles à la vente (+ 20 millions €) ;
- de la réévaluation à leur valeur de marché d'instruments dérivés (+ 31 millions €) ;
- d'autres variations (- 10 millions €).

3.4.4 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les **impôts différés actifs** sont en baisse de 476 millions € par rapport à leur montant publié à fin 2012. Cette évolution est principalement liée aux écarts actuariels constatés durant l'année sur les provisions pour avantages du personnel, en particulier en Amérique du Nord et à une ré-estimation d'impôts différés compte tenu du taux à utiliser au sein de l'intégration fiscale France.

3.4.5 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions €)	31 décembre 2013	31 décembre 2012	Variation	2013 *(en % des ventes nettes)*	2012 *(en % des ventes nettes)*
Stocks	3 979	4 417	- 438	19,7 %	20,6 %
Créances commerciales	2 517	2 802	- 285	12,4 %	13,0 %
Dettes fournisseurs	(1 970)	(1 991)	+ 21	9,7 %	9,3 %
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**4 526**	**5 228**	**- 702**	**22,4 %**	**24,3 %**

Le **besoin en fonds de roulement** s'améliore de 702 millions € par rapport au 31 décembre 2012, en raison principalement de la baisse combinée des stocks et des créances clients. Il représente 22,4 % des ventes nettes.

Les **stocks** représentent 19,7 % des ventes nettes à fin 2013. Hors effets des parités, ils diminuent de 269 millions € par rapport à fin 2012, traduisant principalement l'impact favorable des prix des matières premières.

En tonnage, les stocks de produits finis diminuent de 2 % par rapport au 31 décembre 2012.

Les **créances commerciales** s'élèvent à 2 517 millions €, en diminution de 185 millions € par rapport à fin 2012, hors effets des parités. Cette diminution est essentiellement engendrée par les ajustements de prix intervenus au cours de l'année.

Les **dettes fournisseurs,** à 1 970 millions €, sont en baisse de 34 millions € hors effets des parités par rapport à fin 2012, sans augmentation notable des fournisseurs d'immobilisations.

3.4.6 TRÉSORERIE

La **trésorerie,** à 1 563 millions €, diminue de 295 millions € par rapport au 31 décembre 2012. Cette évolution est le résultat notamment de :

- éléments d'accroissement de la trésorerie :
  - un *cash flow* libre positif de 1 154 millions €,
  - d'autres éléments pour 20 millions € ;
- éléments de diminution de la trésorerie :
  - l'acquisition d'actifs financiers de gestion de trésorerie à hauteur de 193 millions €,
  - des distributions à hauteur de 206 millions €, pour leur part en numéraire,
  - de rachats d'actions à hauteur de 136 millions €,
  - le remboursement net de dettes financières pour 921 millions € incluant notamment les rachats partiels anticipés d'obligations 2014, 2017 et 2033 (234 millions €),

3.4.7 CAPITAUX PROPRES

À 9 256 millions €, les **capitaux propres du Groupe** sont en augmentation de 755 millions € par rapport aux 8 501 millions € publiés au 31 décembre 2012.

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

- effets favorables sur les capitaux propres :
  - résultat global de la période à hauteur de 1 042 millions € incluant notamment :
    - résultat net de 1 127 millions €,
    - l'effet favorable de 279 millions € des écarts actuariels, après impôts différés,
    - l'effet défavorable de 342 millions € lié aux écarts de conversion des monnaies étrangères,
  - émissions d'actions nouvelles pour 276 millions € liées :
    - d'une part, à la création de 4 467 601 actions nouvelles résultant de l'option de paiement du dividende en actions (249 millions €), et
    - d'autre part, à l'émission de 574 583 actions liée à l'exercice d'options et d'actions de performance (27 millions €) ;
- effets défavorables sur les capitaux propres :
  - dividendes et autres distributions (455 millions €),
  - annulation de 1 809 260 actions (136 millions €).

Au 31 décembre 2013, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 371 579 286 €, composé de 185 789 643 actions correspondant à 240 454 826 droits de vote.

3.4.8 ENDETTEMENT NET

L'**endettement net** au 31 décembre 2013 s'élève à 142 millions €, en diminution de 911 millions € par rapport au 31 décembre 2012, liée principalement aux éléments suivants :

- la génération nette de trésorerie pour 814 millions € incluant :
  - la génération de *cash flow* libre de la période (1 154 millions €),
  - les dividendes, les rachats nets d'actions propres et autres distributions (- 340 millions €) ;
- d'autres éléments réduisant l'endettement net pour 97 millions € dont :
  - l'impact favorable des parités monétaires (121 millions €),
  - d'autres éléments favorables à hauteur de 9 millions €,
  - la charge d'intérêts sur les emprunts zéro-coupon (- 33 millions €).

ÉVOLUTION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions €)	2013	2012
Au 1er janvier	**1 053**	**1 814**
Cash flow libre [1]	- 1 154	- 1 075
Distributions et autres	+ 340	+ 281
Engagement d'achats de participations	- 5	- 5
Nouveaux contrats de location-financement	+ 0	+ 1
Charges d'intérêt sur les emprunts zéro-coupon	+ 33	+ 35
Autres variations de capitaux propres	- 4	+ 0
Parités monétaires	- 121	+ 2
AU 31 DÉCEMBRE	**142**	**1 053**
VARIATION	**- 911**	**- 761**

(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).

3.4.8 a) Ratio d'endettement net

Le **ratio d'endettement** au 31 décembre 2013 s'établit à 2 %, par rapport à un ratio de 12 % publié à fin 2012. Il témoigne du quasi-désendettement du Groupe et de la solidité de sa structure financière.

3.4.8 b) Notations financières

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) et la Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" (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	BBB+	BBB+
	Moody's	Baa1	Baa1
Perspective	Standard & Poor's	Stable	Stable
	Moody's	Stable	Stable

- Le 23 mars 2012, Standard & Poor's a relevé la notation crédit de long terme de Michelin de "BBB" à "BBB+", tout en confirmant la notation court terme "A-2" et la perspective "stable".
- Le 24 avril 2012, Moody's a relevé la notation crédit de long terme de Michelin de "Baa2" à "Baa1", avec une perspective "stable", tout en confirmant la notation court terme "P-2".

3.4.9 PROVISIONS

Les **provisions et autres passifs à long terme** s'établissent à 1 184 millions €, contre 855 millions € au 31 décembre 2012.

3.4.10 AVANTAGES DU PERSONNEL

MOUVEMENTS DES ENGAGEMENTS NETS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

(en millions €)	Régimes de pension	Autres régimes à prestations définies	2013	2012 publié
Montant des engagements nets au 1er janvier	**2 390**	**2 289**	**4 679**	**3 825**
Effet de IAS 19 révisée (juin 2011)	**(18)**	**(38)**	**(56)**	**-**
Écart de conversion	(38)	(59)	(97)	(37)
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(185)	-	(185)	(269)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(28)	(118)	(146)	(100)
Charge enregistrée dans le résultat opérationnel				
Coût des services rendus	72	61	133	110
Charge d'intérêts	-	-	-	398
Rendement attendu des actifs des régimes	-	-	-	(327)
(Gains) ou pertes actuariels reconnus sur les autres avantages à long terme	-	(2)	(2)	18
Coût des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	(28)	22	(6)	(16)
Coût des services passés liés à une réduction des régimes	-	-	-	24
Coût des avantages au personnel enregistrés dans les provisions pour restructuration non récurrentes	2	(16)	(14)	-
Charge enregistrée hors du résultat opérationnel				
Intérêt net sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	84	78	162	-
Autres éléments du résultat global				
(Gains) ou pertes actuariels	(350)	(224)	(574)	1 056
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	1	-	1	(3)
MONTANT DES ENGAGEMENTS NETS AU 31 DÉCEMBRE	**1 902**	**1 993**	**3 895**	**4 679**

Le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 19 révisée publiée en juin 2011 pour l'établissement des états financiers des périodes ouvertes à compter du 1er janvier 2013.

Les impacts significatifs sur les états financiers du Groupe peuvent être décrits comme ci-dessous :

- le coût financier et le rendement attendu des actifs de couverture sont remplacés par un intérêt net sur le passif (actif net) reconnu au bilan au titre des avantages du personnel à prestations définies. L'intérêt net sur le passif (actif net) est présenté hors du résultat opérationnel dans le compte de résultat ;
- le coût des services passés lié à une modification ou à la création d'un régime d'avantages du personnel à prestations définies est immédiatement reconnu en résultat de la période et ne peut plus être différé sur la période d'acquisition des droits associés.

Depuis 2011, le Groupe comptabilise les gains ou pertes actuariels associés aux régimes d'avantages du personnel à prestations définies dans les autres éléments du résultat global.

Les états financiers au 31 décembre 2012 ont été retraités. L'impact global est détaillé dans la note 2.3 des états financiers consolidés au 31 décembre 2013.

L'engagement net enregistré au bilan du Groupe au 31 décembre 2013 s'établit à 3 895 millions €, en diminution de 784 millions €.

Un coût des services passés non encore reconnu a été enregistré pour un montant de 56 millions € conformément aux dispositions de IAS 19 révisée diminuant l'engagement net enregistré au bilan.

La charge enregistrée dans le résultat opérationnel au 31 décembre 2013 au titre des plans d'avantages au personnel à prestations définies s'élève à 111 millions €, stable et en ligne par rapport aux prévisions du Groupe.

La charge enregistrée hors du résultat opérationnel au 31 décembre 2013 au titre des plans d'avantages au personnel à prestations définies s'élève à 162 millions €, stable et en ligne par rapport aux prévisions du Groupe.

Le total des règlements effectués par le Groupe au titre des plans d'avantages au personnel à prestations définies au 31 décembre 2013 s'établit à 331 millions € (2012 : 369 millions €) dont :

- versements des contributions aux organismes de gestion des fonds : 185 millions € (2012 : 269 millions €) ;
- paiements des prestations par le Groupe à ses salariés : 146 millions € (2012 : 100 millions €).

Les contributions versées par le Groupe sur les plans d'avantages au personnel à cotisations définies au 31 décembre 2013 s'élèvent à 129 millions € (2012 : 127 millions €).

Les gains actuariels enregistrés en capitaux propres au 31 décembre 2013 s'élèvent à 574 millions € et s'expliquent principalement par la hausse des taux d'actualisation sur la zone Euro et l'Amérique du Nord.

3.5 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

3.5.1 FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions €)	2013	2012	Variation
EBITDA avant produits et charges non récurrents	**3 285**	**3 445**	**- 160**
Variation des stocks	269	140	+ 129
Variation des créances commerciales et avances	536	409	+ 127
Variation des dettes fournisseurs et avances	13	(145)	+ 158
Cash out lié aux restructurations	(119)	(93)	- 26
Autres variations de provisions	(203)	(124)	- 79
Impôts et intérêts payés	(586)	(849)	+ 263
Autres BFR d'activité	(106)	143	- 249
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**3 089**	**2 926**	**+ 163**

L'**EBITDA** avant produits et charges non récurrents s'établit à 3 285 millions €, en baisse de 160 millions € par rapport au 31 décembre 2012. Ce retrait est attribuable au résultat opérationnel avant éléments non récurrents.

Les flux de trésorerie sur activités opérationnelles sont en augmentation, passant de 2 926 millions € à 3 089 millions €, en raison principalement de :

- la variation du besoin en fonds de roulement, qui passe d'une hausse de 404 millions € en 2012 à une hausse de 818 millions € en 2013, sous l'effet de :
  - la variation des stocks, qui passe d'une variation favorable de 140 millions € en 2012 à une variation favorable de 269 millions € en 2013, traduisant principalement leur recul en valeur,
  - la variation des créances clients et avances, qui passe d'une variation favorable de 409 millions € en 2012 à une variation favorable de 536 millions € en 2013, notamment sous l'effet des évolutions de volumes en fin d'année et des ajustements de prix intervenus au cours de l'année,
  - la variation du poste fournisseurs qui passe d'une variation défavorable de 145 millions € en 2012 à une variation favorable de 13 millions € en 2013 ;
- l'augmentation des paiements effectués au titre des restructurations provisionnées qui passent de 93 millions € en 2012 à 119 millions € en 2013 ;
- une diminution des impôts et intérêts payés, qui passent de 849 millions € en 2012 à 586 millions € en 2013.

3.5.2 INVESTISSEMENTS NON FINANCIERS

(en millions €)	2013	2012	2013/2012	2013 *(en % des ventes nettes)*	2012 *(en % des ventes nettes)*
Investissements corporels et incorporels bruts	**1 980**	**1 996**	**- 16**	**9,8 %**	**9,3 %**
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	(14)	(76)	+ 62	0,1 %	(0,4 %)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(53)	(149)	+ 96	0,3 %	(0,7 %)
CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	**1 913**	**1 771**	**+ 142**	**9,4 %**	**8,2 %**

Les **investissements corporels et incorporels bruts** s'élèvent à 1 980 millions € à fin décembre 2013 contre 1 996 millions € en 2012. Ces dépenses correspondent à la mise en œuvre de la Nouvelle étape de conquête du Groupe. Les investissements représentent ainsi 9,8 % des ventes nettes contre 9,3 % en 2012.

La part des investissements de croissance s'élève à 1 208 millions € dont plus de la moitié liée aux extensions de capacités au Brésil, en Chine, en Inde et aux États-Unis.

Par Ligne produit, les principaux investissements sont les suivants :

Tourisme camionnette :

- Investissements de capacité, de productivité ou de renouvellement de gammes :
  - à Itatiaia au Brésil,
  - à Columbia aux États-Unis,
  - à Shenyang (nouvelle usine en cours de construction) et Shanghai en Chine,
  - à Davydovo en Russie,
  - à Olsztyn en Pologne,

– à Cuneo en Italie,
– à Bad Kreuznach et Bamberg en Allemagne,
– à Pirot en Serbie,
– en Thaïlande ;

Poids lourd :
- Investissements de capacité, de productivité ou pour le renouvellement de gammes :
  – à Shenyang en Chine,
  – à Chennai en Inde (nouvelle usine en cours de construction),
  – à Campo Grande au Brésil,
  – en Thaïlande,
  – à Homburg et Karlsruhe en Allemagne ;

Produits de spécialité :
- pour les pneus miniers :
  – augmentation de capacité à Lexington aux États-Unis,
  – nouvelle usine à Anderson aux États-Unis ;
- pour les pneus agricoles, augmentation de capacité à Olsztyn en Pologne.

Par ailleurs, le Groupe poursuit ses investissements dans ses capacités de produits semi-finis.

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

3.5.3 *CASH FLOW* DISPONIBLE ET *CASH FLOW* LIBRE

Le ***cash flow* disponible** correspond au *cash flow* généré par l'activité récurrente 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 €)	2013	2012
Trésorerie sur activités opérationnelles	**3 089**	**2 926**
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution…)	(772)	(659)
***CASH FLOW* DISPONIBLE**	**2 317**	**2 267**
Investissements de croissance	(1 208)	(1 337)
Autre	45	145
***CASH FLOW* LIBRE**	**1 154**	**1 075**

À fin décembre 2013, le *cash flow* disponible est fortement positif, à 2 317 millions €, après les investissements récurrents qui se sont élevés à 772 millions €.

Le *cash flow* libre s'élève à 1 154 millions €, grâce au *cash flow* disponible, malgré les investissements de croissance (1 208 millions €).

3.6 RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)

Atteindre à l'horizon 2020 un retour sur capitaux investis d'au moins 15 % 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 avant produits et charges non récurrents 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 2013 reste inférieur au taux cible de 9 % que le Groupe utilise pour apprécier sa création de valeur.

(en millions €)	**2013**	**2012**
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	2 234	2 423
Taux moyen d'imposition standard retenu pour le calcul du ROCE	31 %	31 %
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents net d'impôt (NOPAT)	**1 541**	**1 672**
Actifs immobilisés incorporels et corporels	9 794	9 396
Prêts et dépôts	71	78
Titres mis en équivalence	195	204
Total actifs non courants	10 060	9 678
Besoin en fonds de roulement	2 613	3 487
Actifs économiques fin de période	12 673	13 165
Actifs économiques moyens	**12 919**	**13 047**
ROCE	**11,9 %**	**12,8 %**
ROCE Tourisme camionnette et distribution associée	11,6 %	11,0 %
ROCE Poids lourd et distribution associée	8,0 %	6,4 %
ROCE Activités de spécialités	28,2 %	35,2 %

3.7 PERSPECTIVES

Les bons résultats de Michelin en 2013, obtenus dans un contexte de marché contrasté, confirment l'ambition du Groupe d'atteindre une performance économique en ligne avec ses objectifs à horizon 2015 [(1)].

La demande de pneumatiques en 2014 devrait témoigner du dynamisme des nouveaux marchés et du retour des zones matures à un niveau de marché cohérent avec leur activité économique.

Dans cet environnement, Michelin a pour objectif une augmentation de ses volumes d'environ 3 % en 2014, en ligne avec la croissance mondiale du marché de pneumatiques. Le succès des lancements MICHELIN Premier All Season et de la gamme MICHELIN X Multi, la poursuite de la stratégie premium, la robustesse structurelle des activités de spécialités, les positions renforcées à la marque MICHELIN ainsi que la montée en puissance des nouveaux sites industriels devraient y contribuer.

Michelin continue à piloter sa marge en conservant un équilibre positif entre politique de prix et coût des matières premières. Les effets du plan de compétitivité vont se poursuivre.

Ainsi, Michelin a pour objectif en 2014 une rentabilité des capitaux employés supérieure à 11 % et la génération d'un *cash flow* libre structurel supérieur à 500 millions €, en parallèle du programme d'investissements maintenu autour de 2 milliards €.

(1) Exprimés en parités moyennes 2012.

3.8 DONNÉES BOURSIÈRES

3.8.1 L'ACTION MICHELIN

Cotée sur NYSE Euronext Paris

- Compartiment A ;
- Code mnémonique NYSE Euronext ;
- Service à Règlement Différé (SRD) ;
- Code ISIN : FR 0000121261 ;
- Valeur nominale : 2 € ;
- Unité de transaction : 1.

Capitalisation boursière

- 14,352 milliards € au 31 décembre 2013.

Moyenne des échanges quotidiens

- 719 464 actions depuis le 1er janvier 2013.

Indices

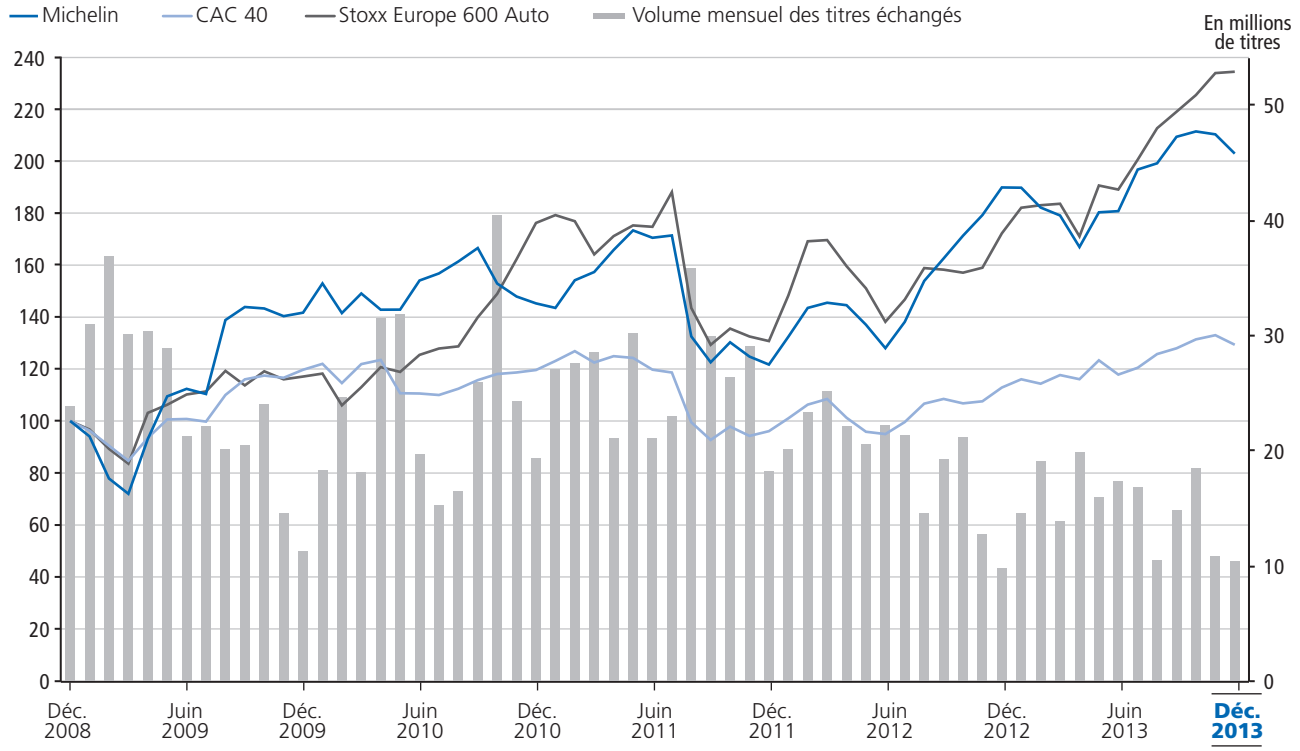
Michelin entre dans la composition de 2 grands indices de performance boursière :

- CAC 40 : 1,70 % de l'indice au 31 décembre 2013 ;
- Euronext 100 : 0,74 % de l'indice au 31 décembre 2013.

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 ;
- ASPI Eurozone (*Advanced Sustainable Performance Index*).

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION MICHELIN
(clôture au 31 décembre 2013)



3.8.2 DONNÉES BOURSIÈRES DÉTAILLÉES

Cours de l'action *(en €)*	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**	**2009**
Plus haut	84,71	72,58	68,54	64,51	58,67
Plus bas	57,23	45,32	40,20	48,13	22,69
Ratio plus haut / plus bas	1,48	1,60	1,70	1,34	2,59
Dernier cours de la période	77,25	71,59	45,68	53,70	53,58
Évolution sur la période	+ 7,91 %	+ 56,7 %	- 14,9 %	+ 0,2 %	+ 42,6 %
Évolution du CAC 40 sur la période	*+ 18,0 %*	*+ 15,2 %*	*- 20,5 %*	*- 3,3 %*	*+ 22,3 %*
Capitalisation boursière *(au 31 décembre 2013, en milliards €)*	**14,35**	**13,07**	**8,22**	**9,48**	**7,90**
Moyenne des échanges quotidiens sur la période	719 464	913 167	1 246 389	1 116 722	1 138 691
Nombre moyen de titres composant le capital	184 901 269	181 099 501	178 446 812	153 672 558	146 184 080
Nombre d'actions échangées sur la période	183 463 371	233 770 814	320 321 901	288 114 287	291 504 866
Taux de rotation des actions	**99 %**	**129 %**	**180 %**	**187 %**	**199 %**

Sources : NYSE Euronext, Michelin.

3.8.3 DONNÉES PAR ACTION

(en euros sauf ratios)	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**	**2009**
Actif net	49,8	46,6	45,9	46,0	37,2
Résultat de base	6,08	8,62	8,14	6,78	0,69 (1)
Résultat dilué (2)	5,98	8,41	7,97	6,64	0,69 (1)
PER	**12,7**	**8,3**	**5,6**	**7,9**	**77,7**
Dividende	2,50*	2,40	2,10	1,78	1,00
Taux de distribution	35,0 %	28,7 %	30,0 %	30,0 %	140,8 %
Rendement (3)	3,2 %	3,4 %	4,6 %	3,3 %	1,9 %

(1) Montants 2009 proforma tenant compte de l'augmentation de capital d'octobre 2010.
(2) 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.
(3) Dividende/cours de l'action au 31 décembre.
** Dividende 2013 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014.*

La politique du dividende du Groupe vise à distribuer environ 35 % du résultat net consolidé de l'exercice avant éléments non récurrents.

3.8.4 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Montant du capital au 31 décembre 2013 : 371 579 286 €.

	Au 31 décembre 2013			**Au 31 décembre 2012**		
	Nombre d'actionnaires	**% Capital**	**% Droits de vote**	**Nombre d'actionnaires**	**% Capital**	**% Droits de vote**
Actionnaires institutionnels français	3 523	26,0 %	25,9 %	3 600	26,2 %	24,9 %
Actionnaires institutionnels non-résidents		61,5 %	58,2 %		61,0 %	56,9 %
Actionnaires individuels	133 078	10,7 %	13,4 %	134 700	11,2 %	15,4 %
Personnel – Plan d'Épargne Groupe	77 840	1,8 %	2,5 %	64 200	1,6 %	2,8 %
TOTAL	**214 441**	**185 789 643 ACTIONS***	**240 454 826 DROITS DE VOTES**	**202 500**	**182 556 713 ACTIONS***	**229 872 141 DROITS DE VOTES**

** Entièrement libérées.*

Les actions détenues depuis plus de 4 ans bénéficient d'un droit de vote double.

3.9 FAITS MARQUANTS

La version intégrale des Faits marquants 2013 est disponible sur le site Internet du Groupe : www.michelin.com/corporate/finance/faits-chiffres.

3.9.1 STRATÉGIE – PARTENARIATS – INVESTISSEMENTS

Michelin s'engage sur 6 ambitions majeures à l'horizon 2020

(18 septembre 2013) – À l'occasion d'une conférence d'investisseurs, Jean-Dominique Senard, Président du groupe Michelin, a rappelé que Michelin a construit le socle d'une Nouvelle Étape de Conquête. Celle-ci est fondée sur la puissance d'innovation, l'amélioration de la compétitivité et la dynamique de croissance sur les segments les plus porteurs, grâce à l'engagement et le professionnalisme des équipes. Il a également souligné les progrès continus du Groupe sur la période 2011-2015, ainsi que sa structure financière clairement renforcée.

Agissant en société performante et responsable, Michelin s'engage aujourd'hui dans une nouvelle phase de progrès et de développement. Jean-Dominique Senard a présenté les 6 ambitions majeures de Michelin pour 2020 :

1) améliorer d'au moins 10 % par rapport à 2010 la performance de nos produits tout en réduisant le besoin de matières premières ;
2) renforcer la responsabilité d'entreprise dans les processus d'achats, de production et de logistique, permettant notamment une meilleure efficacité énergétique des sites industriels et la réduction des émissions de CO_2 ;
3) générer une performance financière durable en disposant d'un *cash flow* libre structurel d'1 milliard € et en atteignant un retour sur capitaux employés supérieur ou égal à 15 % ;
4) poursuivre l'action du Groupe en faveur de l'engagement, de la santé et du développement des employés ;
5) vivre en harmonie avec les communautés locales, en déployant des programmes d'implication des salariés du Groupe dans la vie locale et en contribuant à l'emploi local ;
6) promouvoir une plus grande qualité de vie à travers une mobilité propre et durable, une sécurité routière améliorée et des solutions de recyclage en faveur d'une économie circulaire.

Michelin souhaite renforcer la compétitivité de son industrie et moderniser ses moyens de recherche et développement

(10 juin 2013) – Le projet prévoit :

- en France, un investissement d'environ 800 millions € de 2013 à 2019 dans les sites industriels et le Centre de recherche et développement :
  - le développement d'un pôle industriel de pneus Poids lourd très compétitif à La Roche-sur-Yon, portant d'ici à 2019 la production de 800 000 à 1,6 million d'unités par an,
  - l'arrêt de l'atelier Poids lourd de l'usine de Joué-lès-Tours,
  - l'augmentation de la capacité de production de pneus Génie civil et Agricole à Montceau-les-Mines, Le Puy et Troyes,
  - la modernisation du centre mondial de recherche et d'innovation à Clermont-Ferrand ;
- sur le plan international, l'arrêt de la production de l'usine de pneus Poids lourd en Algérie et l'arrêt des activités industrielles de sa filiale Icollantas en Colombie.

Modernisation majeure du Centre de recherche et développement mondial de Michelin

(16 décembre 2013) – Jean-Dominique Senard, Président de Michelin, a posé la première pierre du bâtiment principal du nouveau Centre de recherche et développement du Groupe. Le site dédié à la recherche mondiale de Michelin sera entièrement modernisé. Il accueillera les 3 300 personnes des équipes de R&D de Michelin en France exerçant plus de 350 métiers, en lien avec les équipes de recherche réparties sur les autres continents. D'un coût total de 270 millions €, il représente une étape majeure de la stratégie d'innovation mondiale du Groupe et constitue un formidable outil d'innovation et donc de succès pour l'avenir. L'ancrage à Clermont-Ferrand de ce complexe clé pour Michelin réaffirme la volonté du Groupe de conserver un lien très fort avec ses origines en Auvergne tout en se donnant les moyens les plus modernes d'échange et de rayonnement à l'international.

Michelin a inauguré une nouvelle usine à Shenyang (Chine)

(26 janvier 2013) – Michelin a ouvert une nouvelle unité de production en Chine, dans la zone de développement économique et technologique de Shenyang, dans la province du Liaoning. Cet investissement de 1,2 milliard € permet un accroissement de la production de pneumatiques de la marque MICHELIN pour automobiles, camions et bus à destination du marché chinois.

1er pneu prototype Poids lourd à Chennai (Inde)

(19 juillet 2013) – Après Pau-Brasil (Brésil) en 2012 et Shenyang 2 (Chine) en 2013, l'usine de Chennai en Inde, 3e grand projet d'investissement du Groupe, a produit son 1er pneu prototype Poids lourd radial à la marque MICHELIN.

Plus de 700 personnes ont participé à cette aventure, 350 employés indiens ont été formés dans 12 pays, 4 500 tonnes de machines installées nécessitant 280 000 mètres de câbles.

1,8 million d'enveloppes Poids lourd y sera produit chaque année.

Michelin et Petrokimia Butadiene Indonesia ont signé un accord pour la production de caoutchouc synthétique

(17 juin 2013) – PT Petrokimia Butadiene Indonesia (PBI), filiale de PT Chandra Asri Petrochemical Tbk (CAP), et la Compagnie Financière Groupe Michelin (Michelin), ont signé un accord en vue de créer une joint-venture destinée à produire du caoutchouc synthétique. Cette nouvelle joint-venture sera détenue à 55 % par Michelin et à 45 % par PBI.

Le montant total de l'investissement est estimé à 435 millions USD. La construction de l'usine, qui dépend de la décision finale d'investissement, devrait commencer début 2015 pour un démarrage de l'activité prévu début 2017.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin a mis en œuvre une offre d'actions réservée aux salariés

(31 octobre 2013) – Le Président de la Gérance a décidé de procéder à une cession d'actions existantes en faveur des salariés du Groupe adhérents au Plan d'Épargne Groupe Michelin (ci-après, les "Salariés") afin de les associer plus étroitement à la croissance et au développement du Groupe, dans une dynamique d'engagement réciproque.

Cette cession d'actions était exclusivement réservée aux Salariés de la Société (CGEM) et des sociétés françaises ou étrangères participantes dont la Société (CGEM) détient directement ou indirectement au moins 50 % du capital et qui ont adhéré au Plan d'Épargne Groupe.

La cession d'actions aux Salariés était alimentée par une acquisition par la Société (CGEM) de ses propres actions dans le cadre du programme de rachat autorisé par la 7e résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2013.

La période de souscription à l'offre d'actions a eu lieu du 4 au 18 novembre 2013 inclus.

Près de 96 000 personnes, travaillant pour 88 sociétés à travers le monde, ont bénéficié de cette offre à des conditions privilégiées.

Au terme de ce plan, et grâce à l'implication de l'ensemble des relais qui ont animé ce projet dans tous les pays concernés, 54,2 % du personnel a choisi de souscrire au plan d'actionnariat salarié.

Michelin dans le Top 100 des entreprises innovantes au monde

(Octobre 2013) – Michelin figure parmi les 100 premières entreprises innovantes au monde selon le classement Thomson Reuters 2013.

Lancé en 2011, ce programme identifie les sociétés à la pointe de l'innovation aux quatre coins du monde à travers une série de critères parmi lesquels le nombre total de brevets déposés, le taux de réussite, la dimension internationale et l'influence des brevets.

Avec 46 des 100 sociétés, l'Amérique du Nord continue de tenir le haut du pavé. L'Asie arrive en 2e position avec 28 entreprises représentées. L'Europe ferme la marche avec 12 entreprises françaises, 4 suisses, 3 allemandes, 2 suédoises et 1 néerlandaise. La France conserve sa place de numéro un européen dans le classement.

Dow Jones Sustainability Index 2013, Michelin à nouveau confirmé

(21 octobre 2013) – Le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) a publié son classement pour 2013. Michelin demeure pour la 7e année consécutive dans le classement du secteur qui rassemble les pneumaticiens et les équipementiers automobiles au niveau mondial. Seules 10 % des entreprises leader en matière de développement durable sont sélectionnées pour figurer dans le DJSI. Michelin est également confirmé dans le *DJSI Europe Index*.

Le DJSI est considéré comme l'indicateur le plus pertinent pour identifier les entreprises leaders en matière de développement durable. Les entreprises sont évaluées en fonction des réponses qu'elles apportent au questionnaire élaboré par l'agence SAM (*Sustainability Asset Management*) sur la base de 17 critères, portant sur leur gouvernance et leurs engagements sociaux, sociétaux et environnementaux.

La gestion de la politique environnementale et le développement du personnel au niveau Groupe ont encore obtenu en 2013, le score maximum de 100, meilleur score du secteur.

3.9.2 PRODUITS

3.9.2 a) Pneus Tourisme camionnette et distribution associée

Michelin, fournisseur des constructeurs automobiles haut de gamme

Un partenariat qui dure ! Michelin et Porsche travaillent ensemble depuis… 1961 !

(Avril 2013) – Partenaires privilégiés (Porsche recommande uniquement MICHELIN et Mobil 1), MICHELIN et Porsche ont fêté en avril 2013 le 12e anniversaire de leur contrat de coopération. Un 4e contrat de partenariat qui a été reconduit jusqu'au 31 décembre 2016 dans différents domaines : recherche, développement des pneus, achats, marketing, ventes... Cet engagement se traduit aussi par le retour de Porsche aux 24 heures du Mans en 2014, exclusivement en pneus MICHELIN. 3 usines du Groupe devraient ainsi contribuer à produire les pneus qui équiperont les voitures : les Gravanches (Clermont-Ferrand, France), Nyiregyhaza (Hongrie) et Cuneo (Italie).

(20 juin 2013) – 3 gammes de pneumatiques MICHELIN (Été, Hiver et Toutes saisons avec un total de 12 dimensions), ont été homologuées mondialement sur la nouvelle génération Porsche Panamera.

(20 novembre 2013) – Porsche Macan sera équipé de pneumatiques MICHELIN. 3 gammes de pneumatiques MICHELIN sont homologuées sur le nouveau Macan, dont pour la première fois, le nouveau pneu **MICHELIN Latitude Sport 3**. Pour des conditions de roulage hivernales, c'est le pneu **MICHELIN Latitude Alpin 2** qui est homologué, et pour certaines régions du monde, c'est le pneu **MICHELIN Latitude Tour** qui est un pneu "Toutes saisons".

(10 septembre 2013) – Le groupe Michelin a annoncé au Salon de Francfort que le pneu **MICHELIN Pilot Sport Cup 2** chaussera la Porsche 918 Spyder. Ce pneu bénéficie de nouvelles technologies telles que le mélange de sa bande de roulement, sa ceinture en aramide, la "Track Variable Contact Patch 3.0®", la nouvelle zone basse et des "flancs de velours" avec la MICHELIN Velvet Technology®.

Les performances de très haut niveau atteintes par le nouveau pneu **MICHELIN Pilot Sport Cup 2** sont le fruit d'investissements forts et constants en recherche et développement, plus de 600 millions € par an. Ils sont aussi la résultante de la stratégie MICHELIN Total Performance qui consiste à améliorer de manière constante et conjointe toutes les performances du pneumatique.

_Le MICHELIN Primacy 3ST en Asie du Sud-Est et en Australie

(13 octobre 2013) – Lancement du **MICHELIN Primacy 3ST**, dernier-né de la Ligne Produit Tourisme camionnette en Asie du Sud-Est et en Australie. Il a été spécialement développé dans le Centre de recherche et développement d'Ota au Japon et produit dans l'usine thaïlandaise de Laemchabang, pour répondre aux besoins spécifiques des consommateurs locaux.

Ce nouveau pneu est le fruit de 18 mois de travail, de plus d'1,3 million de km de tests et il introduit pour la première fois dans la zone, la notion de MICHELIN Total Performance.

3.9.2 b) Pneus Poids lourd et distribution associée

_Michelin contributeur d'économies réelles grâce à la gamme MICHELIN X® Line™ Energy™, 5e génération de pneumatique Poids lourd à basse consommation

(Juin 2013) – L'institut TÜV SÜD a réalisé des tests visant à mesurer la consommation de carburant de 4 marques de pneumatiques : Bridgestone, Continental, Pirelli, et MICHELIN. Les tests ont été réalisés sur un circuit autoroutier allemand de 450 km avec des camions Mercedes Benz Actros 1842/Schmitz Trailer, chargés à 40 t.

Les tests prouvent que la gamme **MICHELIN X® Line™ Energy™** consomme en moyenne 1,2 l/100 km de moins que ses concurrents, ce qui représente jusqu'à 1 800 € d'économies de carburant par camion et par an ! (sur un ensemble autoroutier effectuant 130 000 km par an en usage longue distance calculé sur le prix du gazole à 1,15 €/l).

_Michelin remporte les tests de freinage basse adhérence DEKRA avec les pneus MICHELIN X® Multiway™ 3D XZE et MICHELIN X® Multiway™ 3D XDE

(Juillet 2013) – Des tests de freinage basse adhérence ont été réalisés au centre technologique de DEKRA, en Allemagne. 4 marques étaient mises en concurrence : Bridgestone, Continental, Goodyear et MICHELIN. Les pneus **MICHELIN X® Multiway™ 3D XZE** et **MICHELIN X® Multiway™ 3D XDE** ont remporté avec grand succès les tests face aux autres marques. Sur des pneus à 2/3 usés, et lancés à une vitesse de 60 km/h, les camions équipés de pneus **MICHELIN X® Multiway™ 3D XZE** et **XDE** ont de loin eu la plus courte distance de freinage. En effet, là où le nouveau pneu **MICHELIN X® Multiway™ 3D** freine au bout de 89 m, les concurrents freinent en moyenne 44,9 m plus tard. Une performance qui compte pour les clients !

3.9.2 c) Activités de spécialités

Génie civil

_Les nouveaux pneumatiques Génie civil

(28 mai 2013) – Le pneu **MICHELIN® X-STRADDLE 2** pour les engins opérant sur les quais des ports offre 30 % de productivité en plus et toujours plus de sécurité et de longévité pour cette activité en croissance malgré la crise.

(25 juin 2013) – Le pneu **X-SUPER TERRAIN +** pour les tombereaux articulés : la recherche sur de nouveaux mélanges permet un gain en durée de vie allant jusqu'à 15 %.

(16 septembre 2013) – La gamme de pneumatique **MICHELIN XTXL**, dédié aux mines souterraines, se complète de 2 nouvelles dimensions : **26.5R25** et **29.5R25**. Elle propose 10 % de longévité, 20 % de résistance aux crevaisons et 30 % de capacité de charge supplémentaires par rapport à la génération précédente.

Le pneumatique **MICHELIN XADN +** est désormais disponible dans les dimensions **23.5R25 et 26.5R25** pour les carrières et grands chantiers d'infrastructures. Ce pneumatique offre plus de sécurité et jusqu'à plus 15 % de longévité par rapport à la génération précédente de XADN.

(11 décembre 2013) – Le nouveau pneumatique **MICHELIN X-CRANE +** pour les grues mobiles "tout terrain", dispose d'un indice de vitesse F (80 km/h) et il conserve tous les bénéfices du pneu **MICHELIN X-CRANE**, avec notamment une distance de freinage qui fait figure de référence. Sa sculpture asymétrique est garante de sa polyvalence en usage routier et approche chantier, avec notamment des petits pavés à l'intérieur pour le confort et la précision de conduite, et de gros pavés à l'extérieur pour la motricité sur sol meuble. Le pneumatique **MICHELIN X-CRANE +** est disponible dans les dimensions suivantes : **385/95R25 - 445/95R25 - 525/80R25**.

Agricole

_Les nouveaux pneumatiques Agricole

(22 octobre 2013) – Michelin a dévoilé **le plus gros pneumatique pour tracteurs au monde**. Le pneu **MICHELIN AxioBib IF 900/65R46**, c'est 900 mm de large ! 2,32 m de hauteur !

Une capacité de charge de 10 600 kg par pneu ! Pour des tracteurs roulant jusqu'à 65 km/h [1] !

Les secrets de ce pneumatique inédit ont été dévoilés le 22 octobre en direct sur Internet. Bénéficiant de la Technologie MICHELIN Ultraflex, il a été développé en partenariat avec les constructeurs d'engins agricoles.

Le **MICHELIN AxioBib IF900/65 R 46** équipera le T9 de New Holland et la toute nouvelle Série 11 de Deutz-Fahr à Agritechnica. De plus, Krone a annoncé que sa prochaine génération de moissonneuses-batteuses, d'une puissance de plus de 1 100 chevaux, ferait appel à ce pneumatique.

(7 novembre 2013) – Michelin a présenté à Agritechnica, 1er salon mondial du machinisme agricole, ses nouvelles générations de pneumatiques :

- le pneu **MICHELIN SprayBib VF420/95R50**, disposant de la Technologie MICHELIN Ultraflex, une nouvelle dimension pour les pulvérisateurs ;
- le pneu **MICHELIN BibLoad Hard Surface**, une nouvelle gamme pour chargeuses compactes et télescopiques.

(1) Là où la législation l'autorise.

Deux-roues

Un pneu hiver pour les scooters : MICHELIN® City Grip Winter

(Septembre 2013) – Le dernier-né de la Ligne Produits Deux-roues, le pneu **MICHELIN® City Grip Winter**, va pour la première fois permettre aux conducteurs de scooter de bénéficier de l'expertise du Groupe sur les performances Hiver.

La bande de roulement fortement sculptée et lamellisée de ce pneu rappelle les pneus hiver Tourisme. Le pneu **MICHELIN® City Grip** combine le savoir-faire du Groupe sur les performances Hiver ainsi que tous les bénéfices de confort et de stabilité du pneu leader du marché scooter en Europe. Ce pneu, très apprécié par les scootéristes est massivement présent en première monte chez le groupe Piaggio, référent du marché.

Développé pour ceux qui roulent toute l'année en scooter, le nouveau **MICHELIN® City Grip Winter** offre plus d'adhérence sur routes mouillées, sèches ou enneigées ainsi qu'un freinage efficace par temps froid et humide. Il bénéficie d'un marquage M+S (*Mud & Snow* = Boue & Neige) pour valoriser ses bonnes performances sur la boue ou la neige, prouvant que la sécurité est toujours une priorité de la marque MICHELIN, au même titre que la longévité.

7 dimensions sont dorénavant disponibles pour équiper les scooters de cylindrées inférieures à 500 centimètres cubes.

Avion

Michelin au salon du Bourget : 4 nouvelles certifications

(17-23 juin 2013) – Au salon du Bourget à Paris, Michelin a présenté 4 nouveautés de sa gamme de pneumatiques aviation. À travers les 4 segments du marché aéronautique, Michelin met la structure radiale avec la technologie NZG* à la disposition du plus grand nombre d'avionneurs.

"Michelin s'attache à innover et à créer des solutions optimisées pour ses clients. Nos pneus à structure radiale de technologie NZG sont conçus pour offrir une longévité accrue et réduire le coût global d'utilisation (*Total Cost of Ownership*) pour le client", commente Bob Pointon, Directeur des Ventes Première Monte de MICHELIN Aircraft Tire Company.

Les pneumatiques **MICHELIN AIR X** ont été certifiés par les organismes aéronautiques adéquats pour l'Airbus A350-XWB en long courrier, pour le Bombardier CSeries en lignes régionales, pour le Cessna Citation X en aviation civile et pour le Lockheed Martin F-35A Lightning II en aviation militaire.

Ces nouvelles certifications permettent au Groupe de renforcer sa position de leader technologique du pneumatique en équipant de nouveaux types d'avions de la structure radiale et de la technologie NZG inventées par Michelin. Cela permet d'apporter de la fiabilité et de réduire de manière considérable la consommation de carburant tout en augmentant de concert sa longévité et en diminuant les coûts de maintenance opérationnelle.

3.9.3 INNOVATIONS – SERVICES

Michelin solutions lance sa première offre fuel : EFFIFUEL™

(11 Juillet 2013) – **Michelin solutions**, c'est la nouvelle entité créée pour commercialiser des solutions innovantes destinées à faciliter la mobilité et à améliorer la profitabilité des flottes Poids lourd, Tourisme et Génie civil.

La première offre, baptisée **EFFIFUEL™**, aide ainsi les gestionnaires de flottes à réduire et contrôler la consommation de carburant de leurs véhicules grâce à l'usage de la télématique, des formations à l'éco-conduite, un suivi du comportement des chauffeurs ou la surveillance électronique de la pression des pneus.

Innovation Michelin : une roue motorisée pour le bus de demain

(18-23 octobre 2013) – Michelin et IVECO Bus, en partenariat avec l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), ont dévoilé en "Première Mondiale" au salon Busworld de Courtrai (Belgique), le **projet Ellisup : un autobus 100 % électrique à roue motorisée**. Innovation MICHELIN, cette roue innovante est constituée d'un moteur électrique miniaturisé, montée sur un pneumatique de taille réduite à basse consommation d'énergie et à capacité de charge supérieure.

La contribution du pneumatique et de sa roue motorisée facilitent l'augmentation de la capacité de transport du véhicule (+ 10 %), l'amélioration du confort des passagers (plus de place, moins de bruit – 69 dB contre 75 dB) ainsi qu'une meilleure maîtrise des coûts d'exploitation (bonne autonomie du véhicule et entretien pneumatique facilité grâce aux sculptures autorégénérantes). La signature environnementale de l'ensemble est sensiblement réduite.

Michelin Travel Partner : Michelin lance un bouquet d'applications mobiles pour faciliter tous les déplacements

(3 octobre 2013) – Michelin lance **MICHELIN Mobility Apps**, un bouquet d'applications gratuites pour accompagner le voyageur dans tous ses déplacements, autant privés que professionnels. Il est disponible depuis le 30 septembre en France et le sera en Allemagne, Espagne, Italie et au Royaume-Uni en fin d'année.

Choisir le bon pneumatique, disposer de conseils de maintenance, préparer et calculer son itinéraire, se faire guider le long du parcours, être informé en temps réel des conditions météorologiques, de l'état du trafic, ou des zones de dangers sont autant d'événements qui ponctuent la vie de l'automobiliste. Pour ne pas le laisser seul à chacune de ces étapes, Michelin lance donc un bouquet de 6 applications gratuites :

MICHELIN MyCar, MICHELIN Navigation, ViaMichelin, MICHELIN Restaurants, MICHELIN Hôtel, MICHELIN Voyage.

Un bouquet d'applications mobiles gratuites, téléchargeables en un seul clic sur :

- le site Internet : www.michelin.fr/mobility-apps ;
- le site mobile : m.mobility-apps.michelin.fr ;
- l'AppStore ;
- Google Play.

* *NZG : Near Zero Growth, est une technologie de pneumatiques radiaux utilisant des câbles renforcés en aramide, qui permet de réduire les phénomènes d'expansion de la carcasse du pneu (sous les effets de gonflage ou de centrifugation) et ainsi de prolonger considérablement sa durée de vie.*

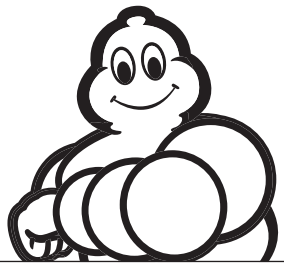
3.9.4 COMPÉTITION

Michelin : fournisseur officiel du FIA Formula E Championship !

(10 septembre 2013) – Sur son stand au Salon de Francfort, Michelin a démontré à nouveau que l'innovation pneumatique est au cœur de toutes ses activités. C'est dans cette logique que la recherche et le développement du Groupe réalise des transferts de technologies issues de la compétition automobile au profit du grand public.

Le groupe Michelin annonce sa participation active au championnat FIA Formula E. Intérêt technologique de la discipline (les voitures font appel à une motorisation toute électrique), courses se déroulant en centre-ville et introduction pour la première fois sur des voitures monoplaces de pneus de diamètre de 18 pouces, sont autant de défis techniques pour des pneumatiques nouveaux. L'engagement de Michelin témoigne ici que la compétition automobile peut fournir des réponses concrètes aux problématiques de la mobilité des personnes et des biens.

4 CHIFFRES CLÉS



4.1 MARCHÉS 78

4.2 VENTES 80

4.3 RÉSULTATS 82

4.4 SECTEURS OPÉRATIONNELS 84
- 4.4.1 Pneumatiques tourisme camionnette et distribution associée 84
- 4.4.2 Pneumatiques poids lourd et distribution associée 85
- 4.4.3 Activités de spécialités 86

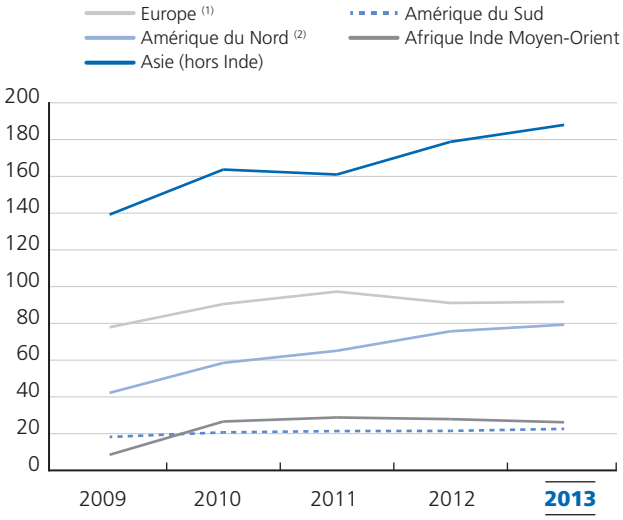
4.5 STRUCTURE DES COÛTS 87

4.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN 92

4.7 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 5 ANS 96

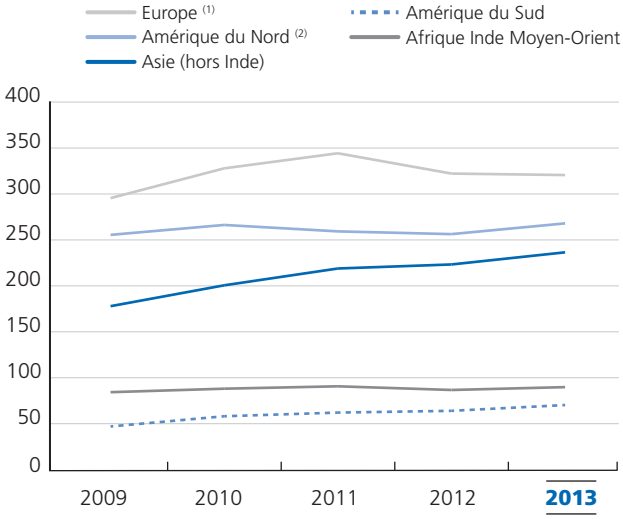
4.1 MARCHÉS

MARCHÉ TOURISME CAMIONNETTE PREMIÈRE MONTE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
(en millions de pneus)



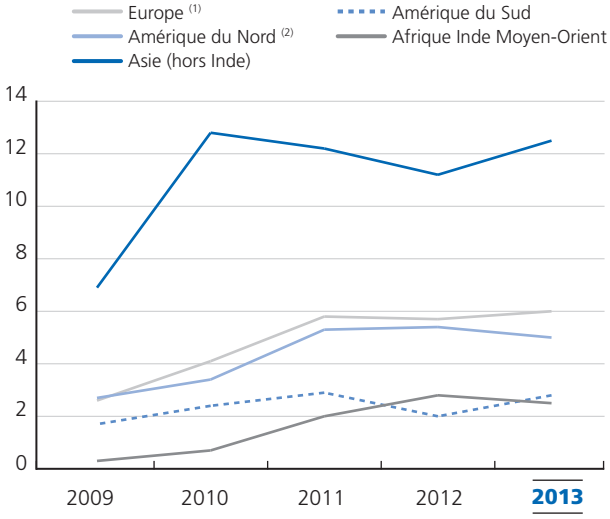
(1) Y compris Russie et Turquie.
(2) États-Unis, Canada et Mexique.
Estimations Michelin.

MARCHÉ TOURISME CAMIONNETTE REMPLACEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
(en millions de pneus)



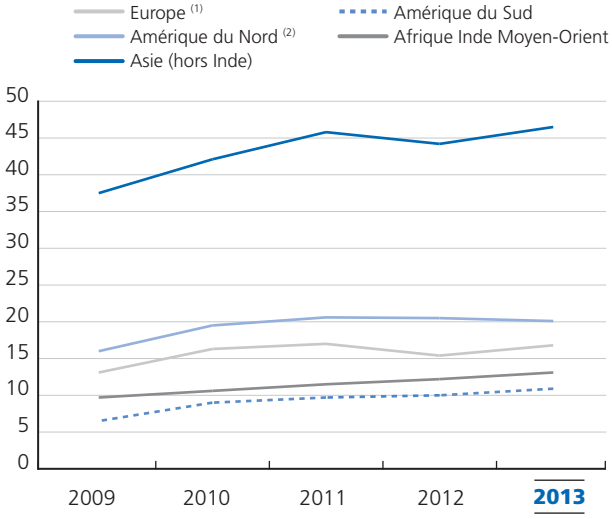
(1) Y compris Russie et Turquie.
(2) États-Unis, Canada et Mexique.
Estimations Michelin.

MARCHÉ POIDS LOURD PREMIÈRE MONTE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
(en millions de pneus radiaux neufs)



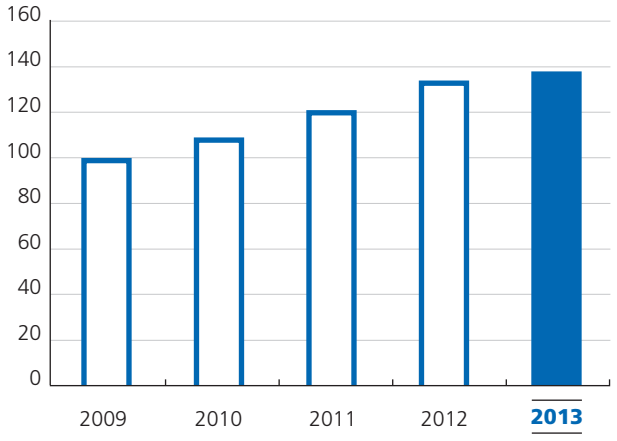
(1) Y compris Russie et Turquie.
(2) États-Unis, Canada et Mexique.
Estimations Michelin..

MARCHÉ POIDS LOURD REMPLACEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
(en millions de pneus radiaux neufs)



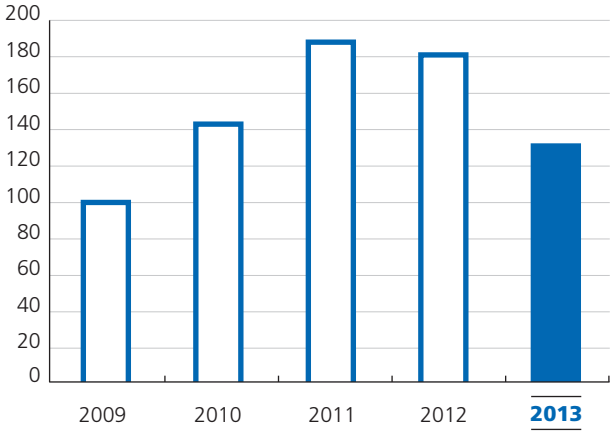
(1) Y compris Russie et Turquie.
(2) États-Unis, Canada et Mexique.
Estimations Michelin.

MARCHÉ GÉNIE CIVIL MINING
(base 100 en 2009 en nombre de pneus)



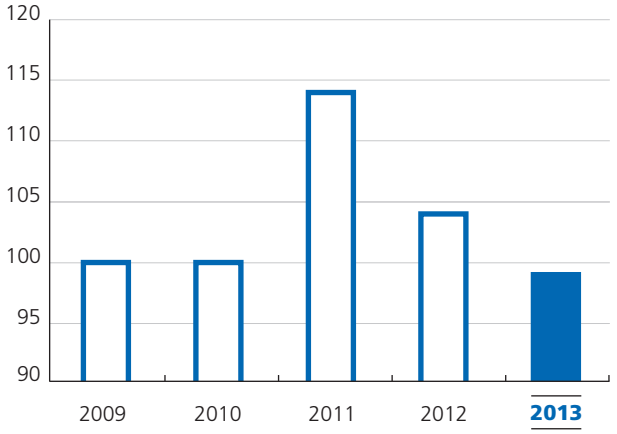
Estimations Michelin.

MARCHÉ GÉNIE CIVIL INFRASTRUCTURE ET PREMIÈRE MONTE
(base 100 en 2009 en nombre de pneus)



Estimations Michelin.

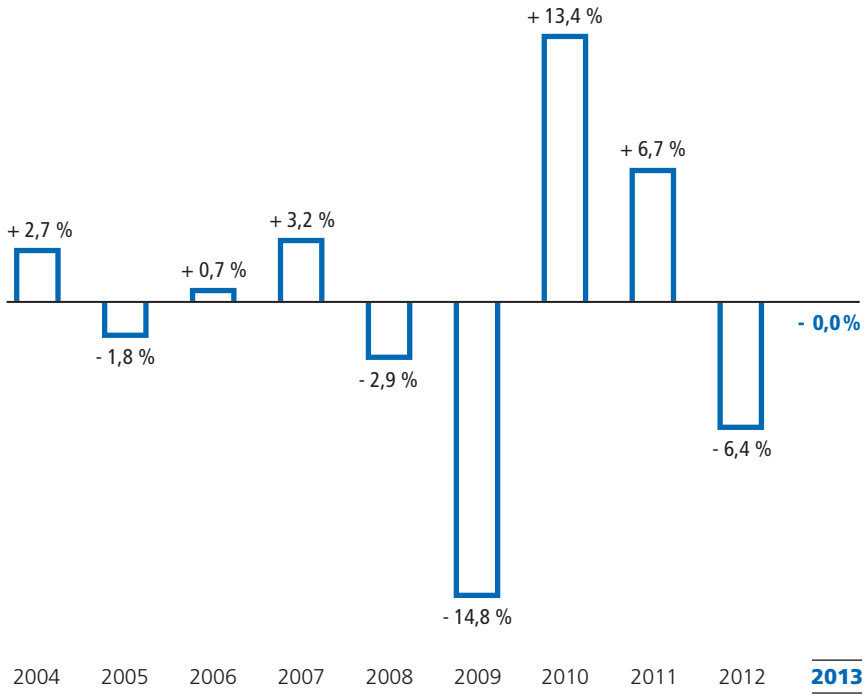
MARCHÉ AGRICOLE
(base 100 en 2009 en nombre de pneus Europe et Amérique du Nord)



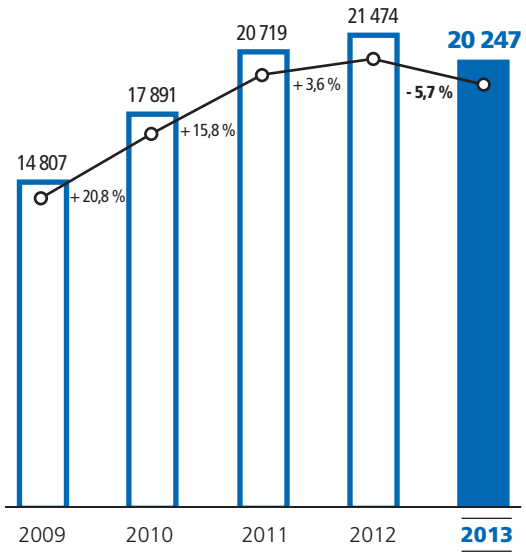
Estimations Michelin.

4.2 VENTES

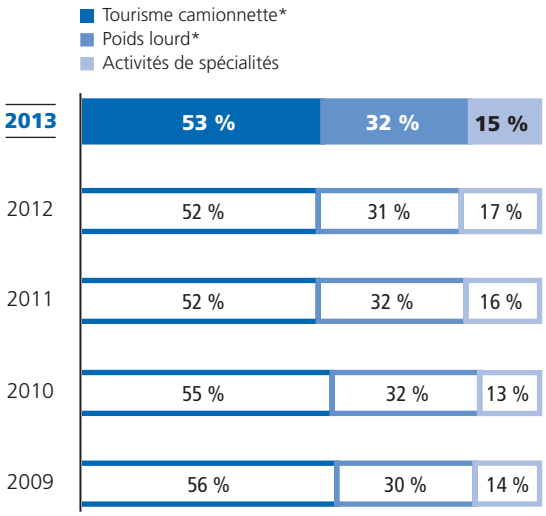
VENTES EN VOLUME
(en tonnage)



VENTES NETTES
(en millions €)

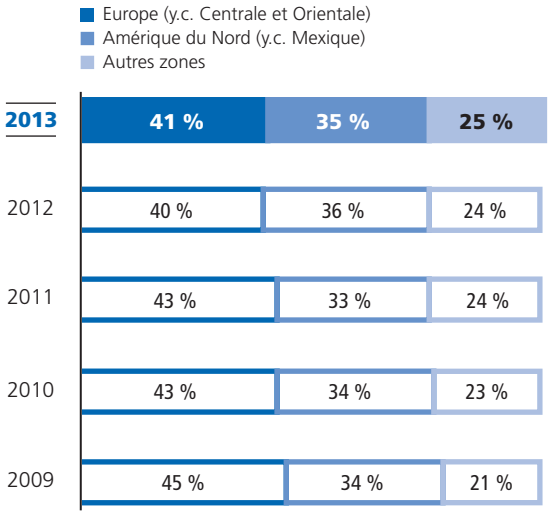


RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL
(en valeur)

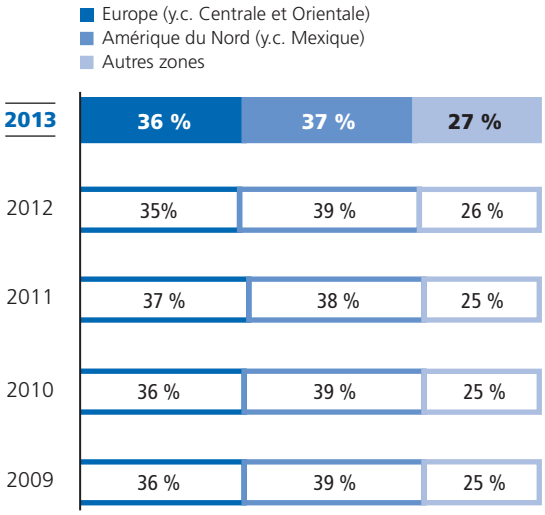


* *Et distribution associée.*

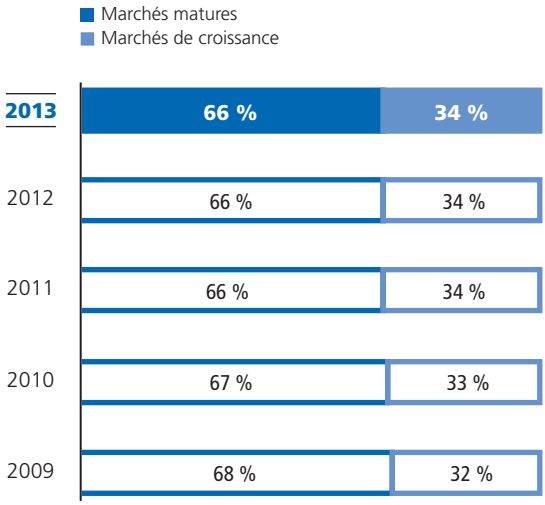
RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
(en valeur)



RÉPARTITION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
(en tonnage)



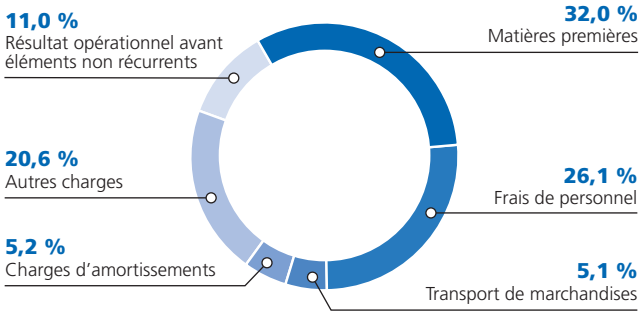
RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE
(en tonnage)



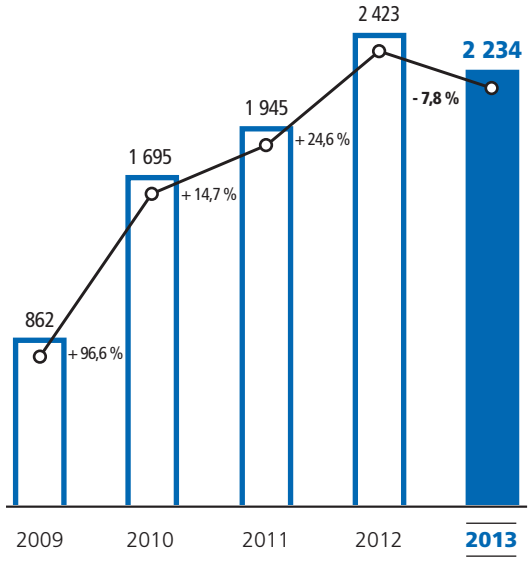
* *Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.*

4.3 RÉSULTATS

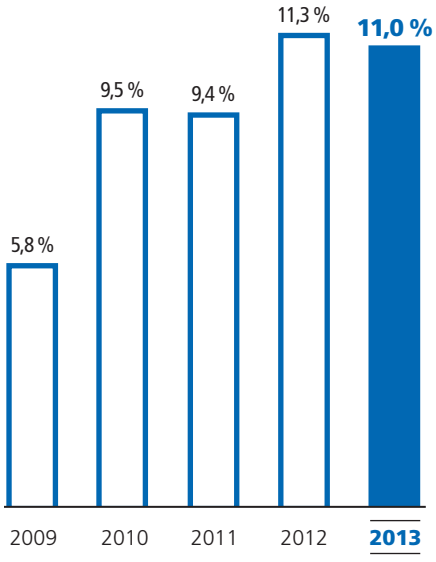
ANALYSE DES FRAIS OPÉRATIONNELS
(2013, en % des ventes nettes)



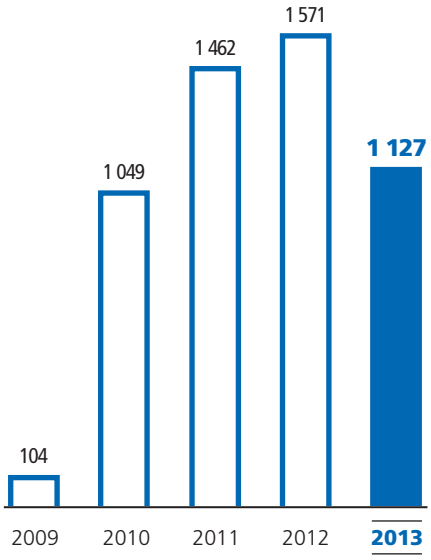
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS
(en millions €)



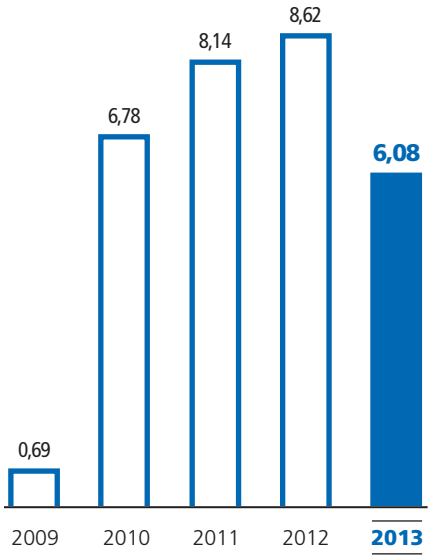
MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS
(en % des ventes nettes)



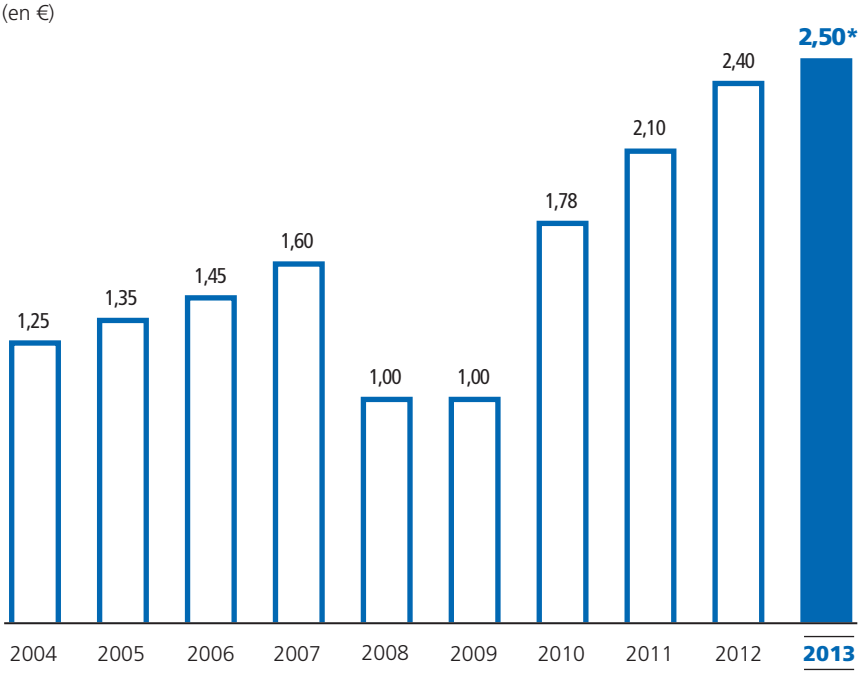
RÉSULTAT NET
(en millions €)



RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION
(en €)



DIVIDENDE PAR ACTION
(en €)

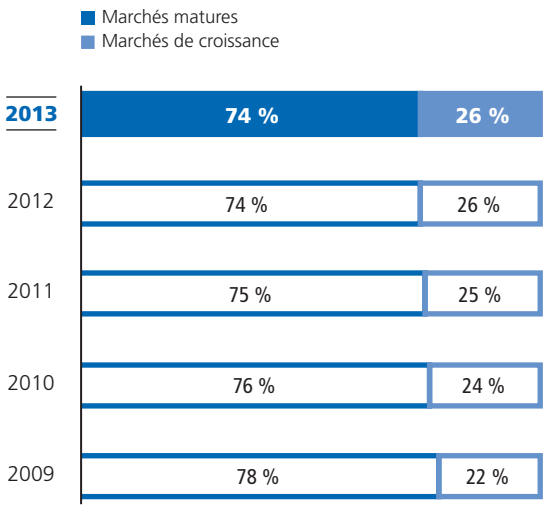


* *Dividende 2013 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014.*

4.4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

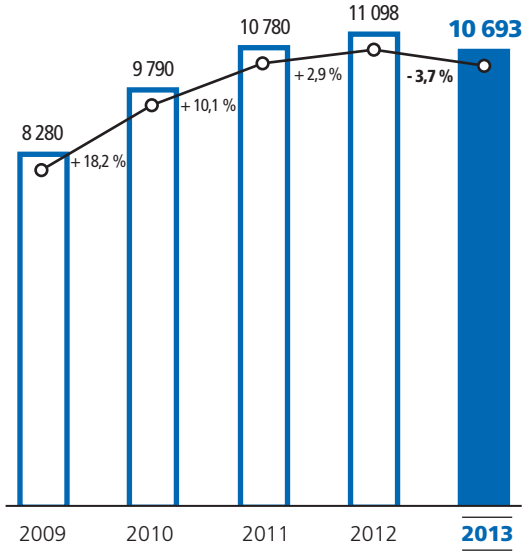
4.4.1 PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE
(en tonnes)

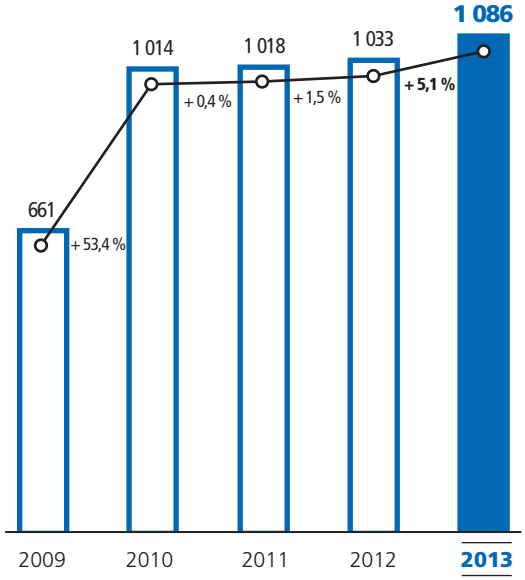


* *Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.*

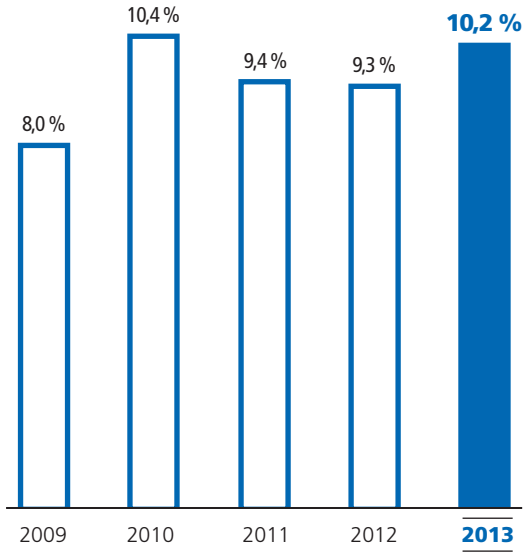
VENTES NETTES
(en millions €)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS
(en millions €)

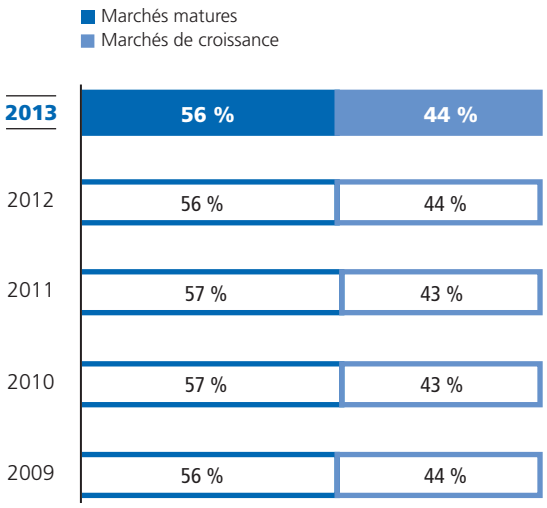


MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS
(en % des ventes nettes)



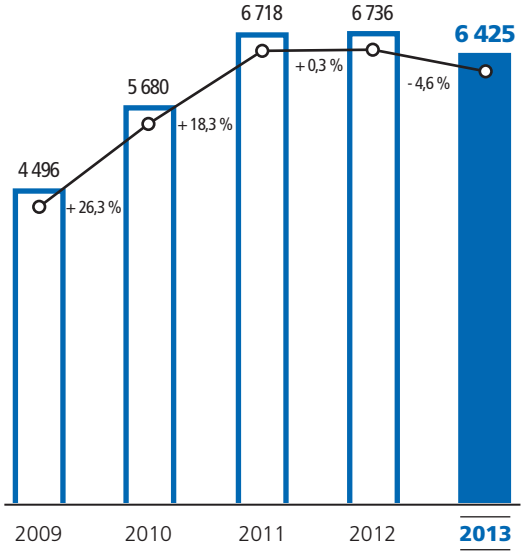
4.4.2 PNEUMATIQUES POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE
(en tonnes)

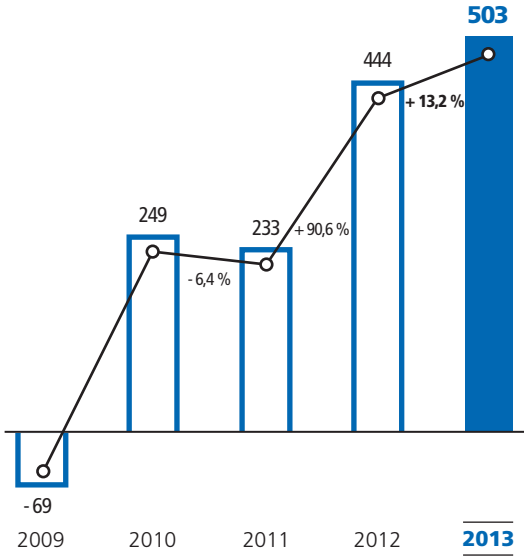


* *Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.*

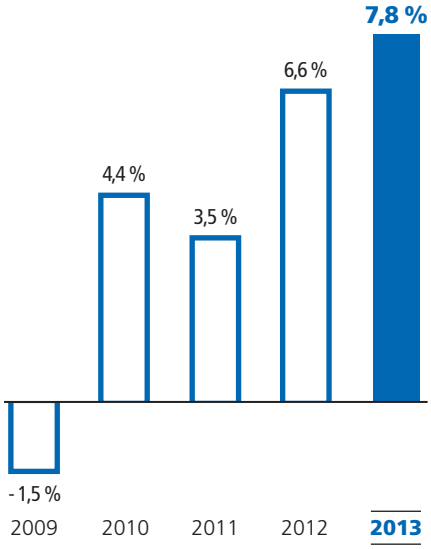
VENTES NETTES
(en millions €)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS
(en millions €)

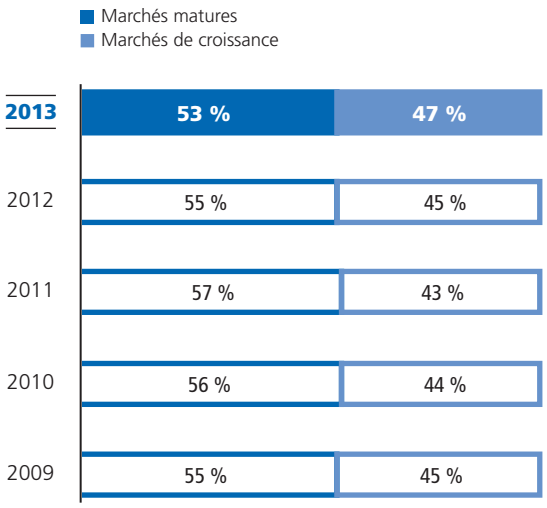


MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS
(en % des ventes nettes)



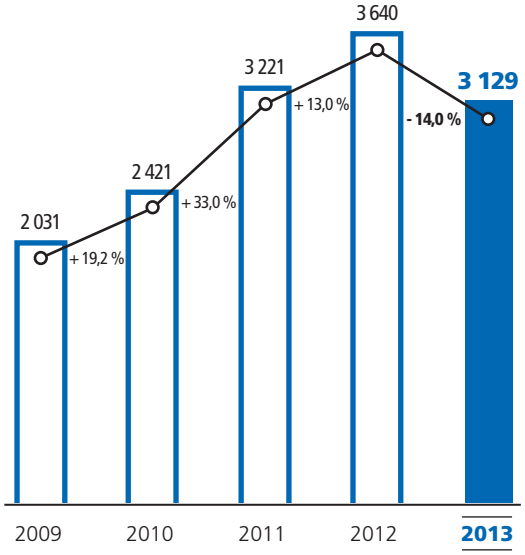
4.4.3 ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

RÉPARTITION DES VENTES DE PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE
(en tonnes)

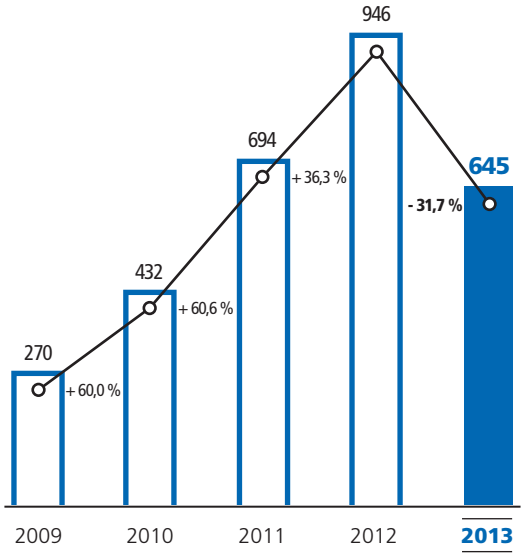


* *Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.*

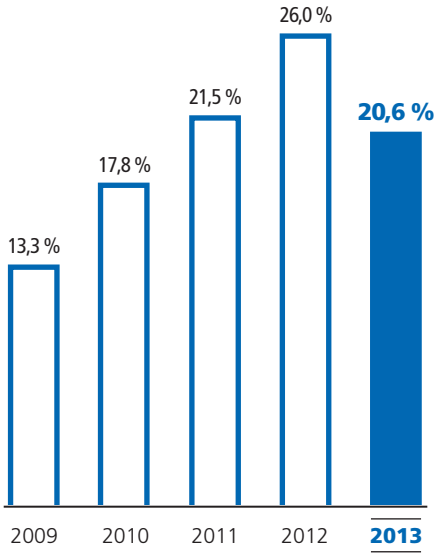
VENTES NETTES
(en millions €)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS
(en millions €)

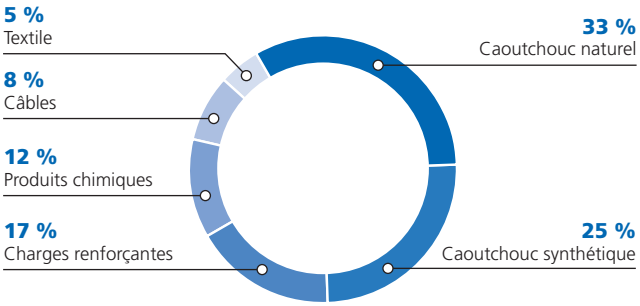


MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS
(en % des ventes nettes)

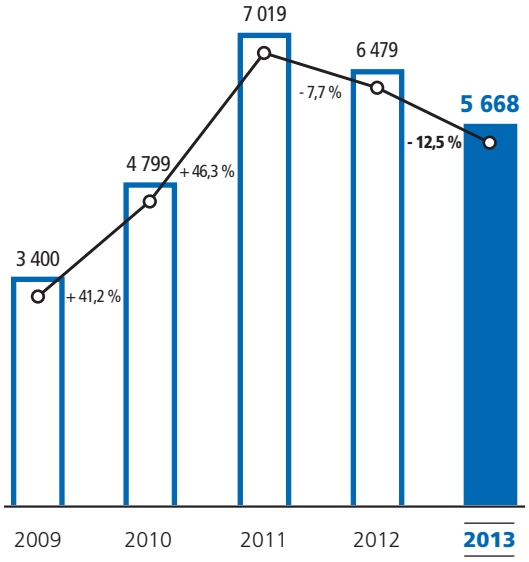


4.5 STRUCTURE DES COÛTS

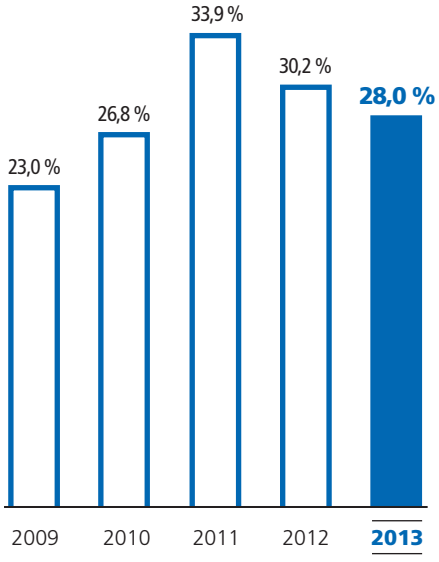
RÉPARTITION DU COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES
(en euros, en 2013)



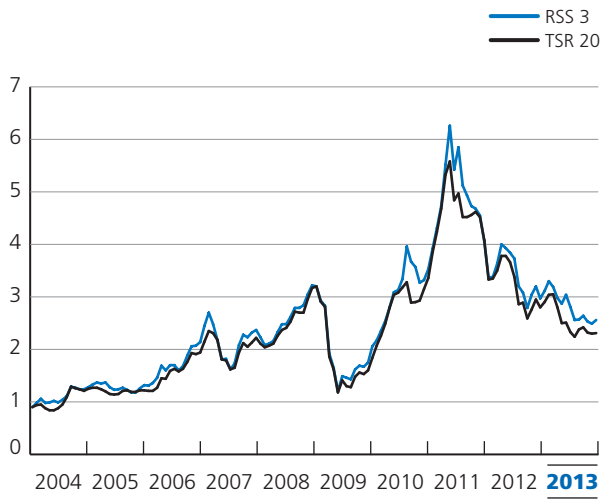
COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES
(en millions €)



COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES
(en % des ventes nettes)

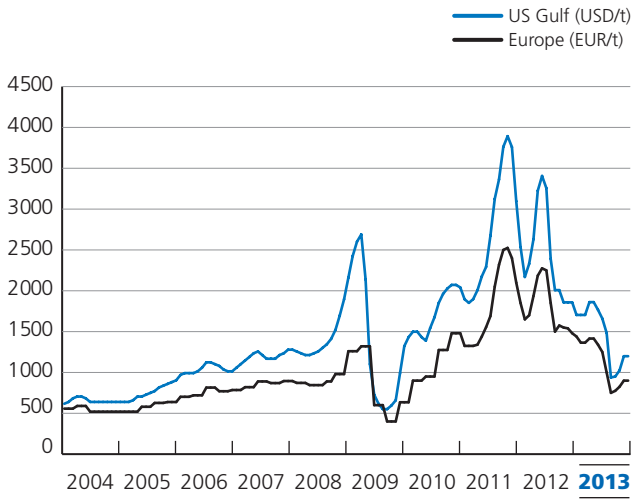


COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL*
(en USD/kg)



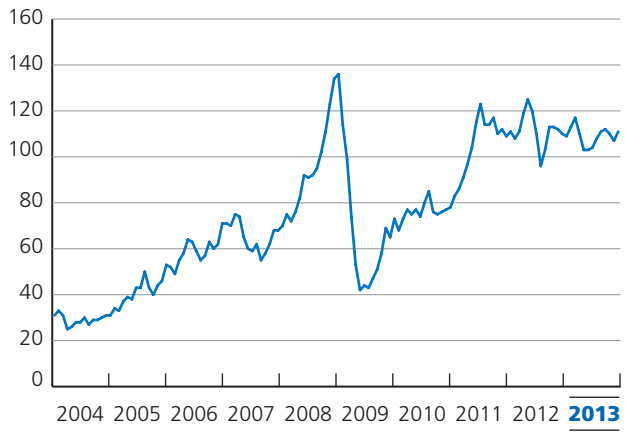
* *Moyennes mensuelles.*

COURS DU BUTADIÈNE*



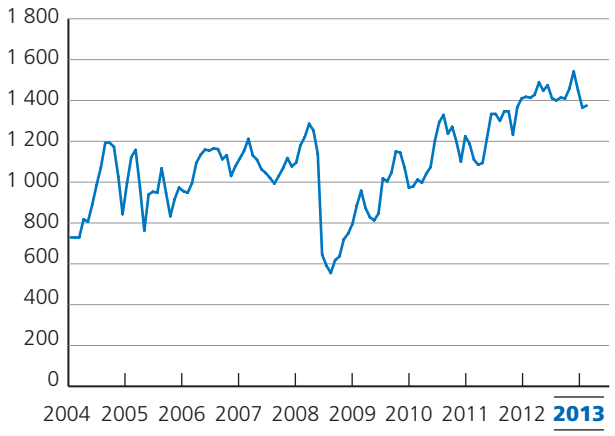
* *Moyennes mensuelles.*

COURS DU BRENT*
(en USD/bbl)



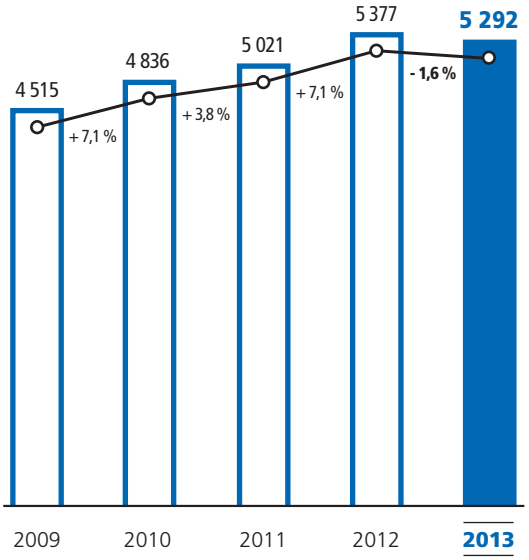
* *Moyennes mensuelles.*

COURS DU STYRÈNE*
(en euros/tonne)

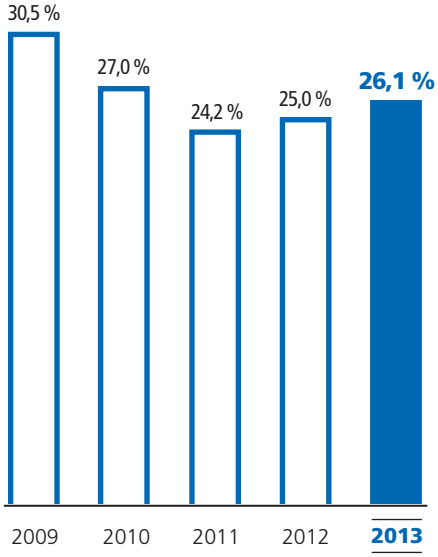


* *Moyennes mensuelles.*

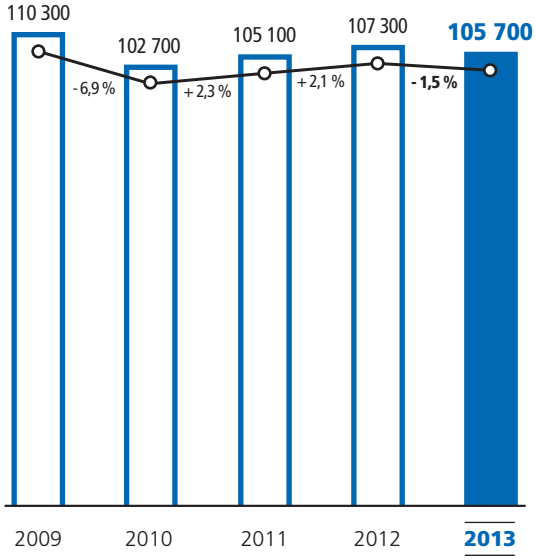
FRAIS DE PERSONNEL
(en millions €)



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)

	2013	2012	2011	2010	2009
Europe	62 100	63 100	64 500	63 400	63 300
Amérique du Nord	21 300	21 400	21 700	21 000	20 300
Asie (hors Inde)	15 400	15 300	15 000	14 500	13 200
Amérique du Sud	5 100	5 500	5 300	5 100	4 900
Afrique Inde Moyen-Orient	1 800	2 000	1 800	1 100	1 000
TOTAL	**105 700**	**107 300**	**105 100**	**102 700**	**110 300**
dont zones matures (1)	*68 %*	*68 %*	*68 %*	*65%* (2)	*66%* (2)
dont zones de croissance	*32 %*	*32 %*	*32 %*	*35%* (2)	*34%* (2)

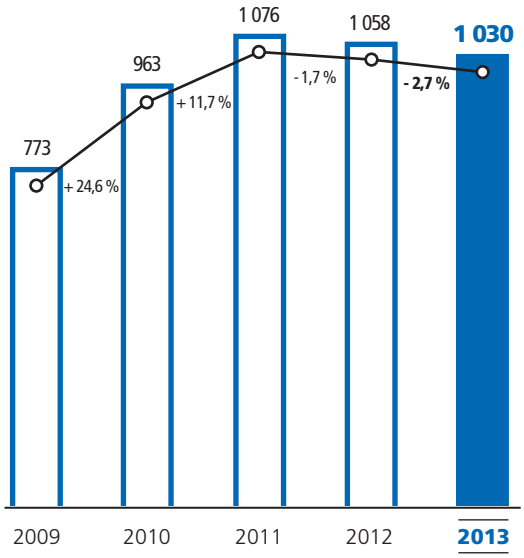
(1) Zones matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.
(2) Hors distribution.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE
(effectifs inscrits au 31 décembre)

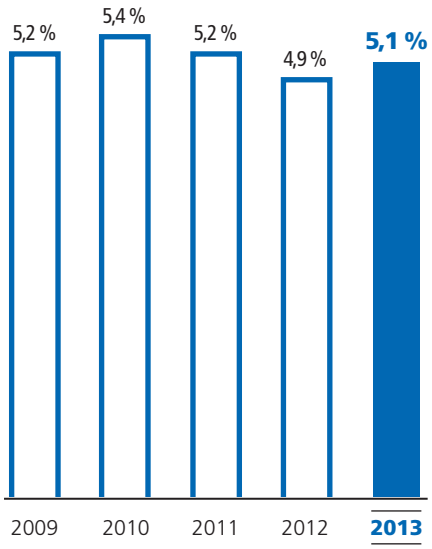
	2 013	2 012	2 011	2 010 (1)	2 009 (1)
Opérateurs	61,4 %	63,1 %	63,6 %	64,5 %	64,8 %
Employés, techniciens et maîtrise	31,0 %	30,1 %	30,0 %	29,2 %	29,3 %
Encadrement	7,6 %	6,8 %	6,4 %	6,3 %	5,9 %

(1) Hors distribution.

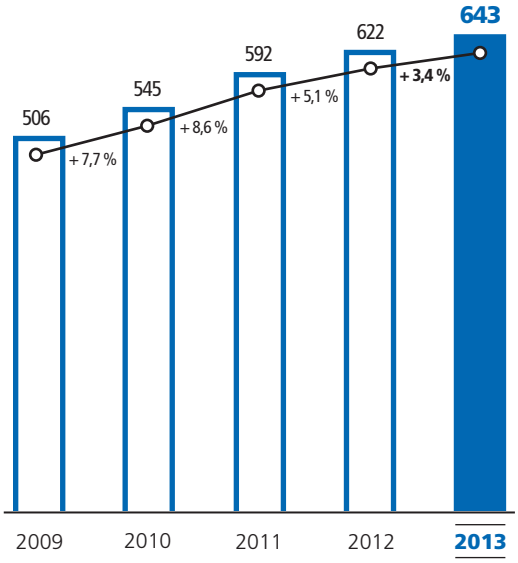
FRAIS DE TRANSPORT
(en millions €)



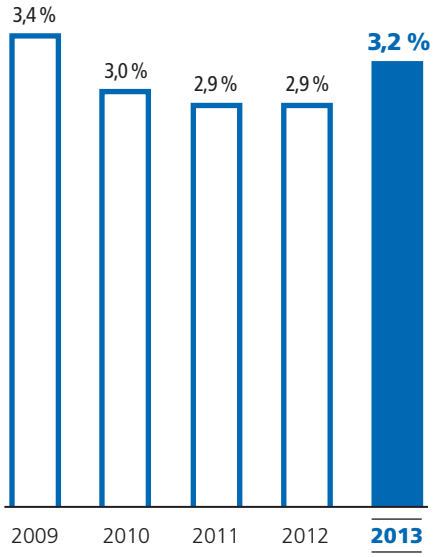
FRAIS DE TRANSPORT
(en % des ventes nettes)



FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT
(en millions €)

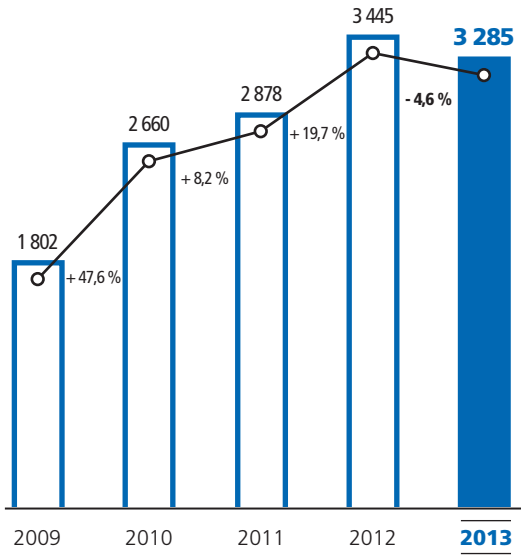


FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT
(en % des ventes nettes)

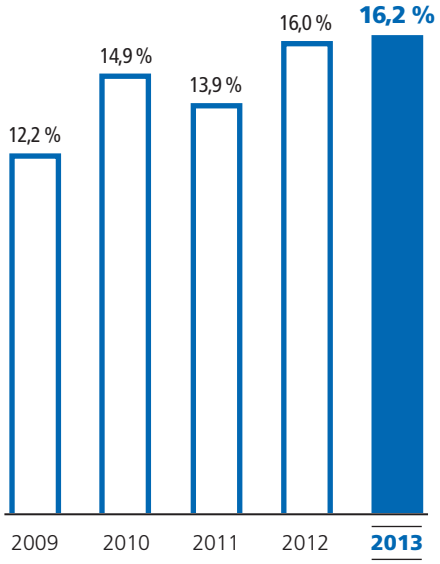


4.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN

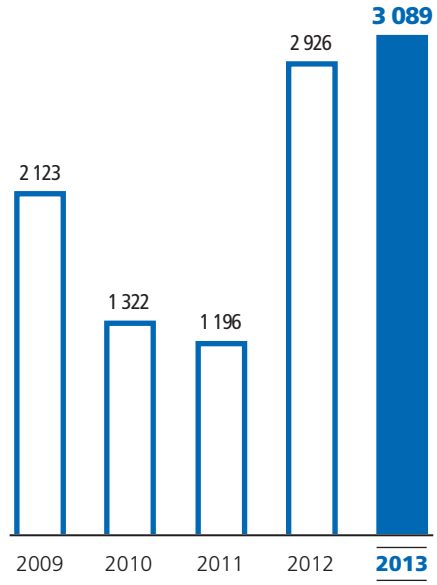
EBITDA AVANT PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS [1]
(en millions €)



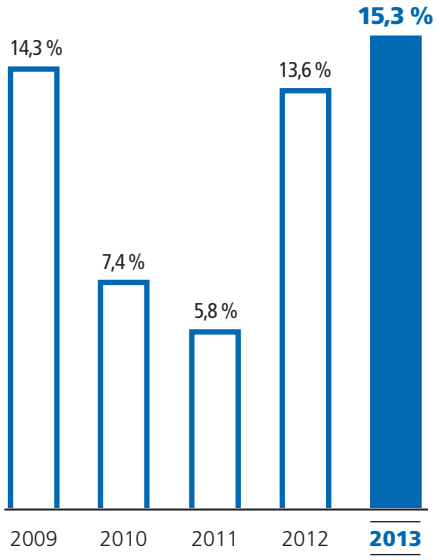
EBITDA AVANT PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS [1]
(en % des ventes nettes)



FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES
(en millions €)

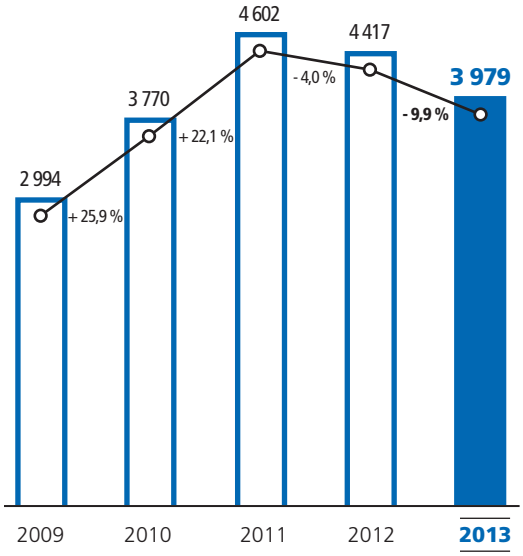


FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES
(en % des ventes nettes)

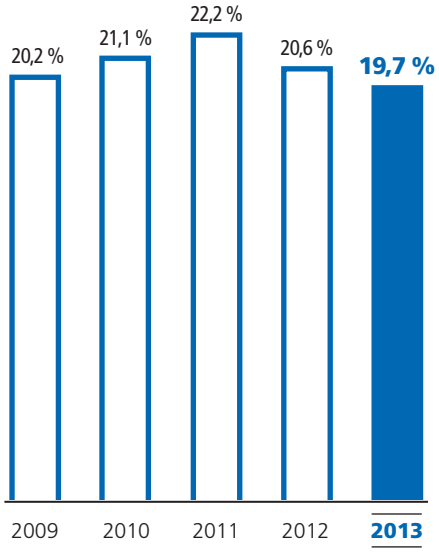


(1) Tel que défini en note 3.7.2 aux états financiers consolidés.

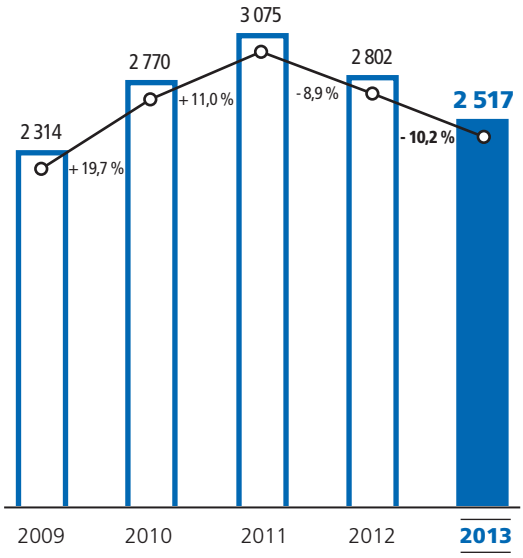
STOCKS EN VALEUR
(en millions €)



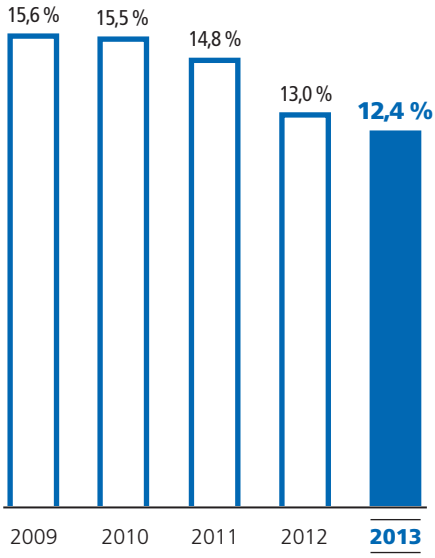
STOCKS EN VALEUR
(en % des ventes nettes)



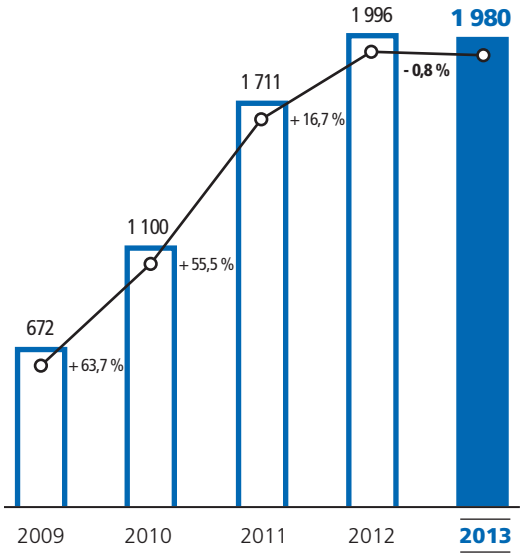
CRÉANCES CLIENTS
(en millions €)



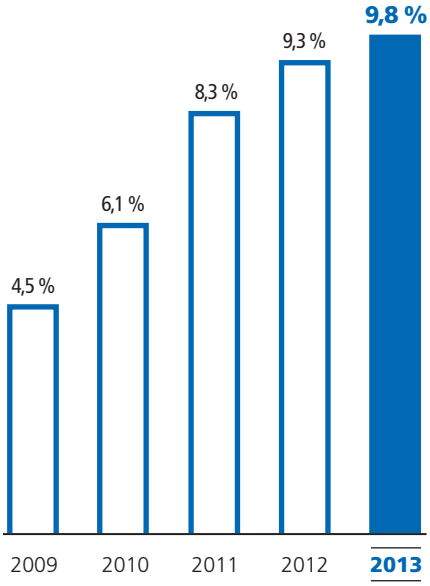
CRÉANCES CLIENTS
(en % des ventes nettes)



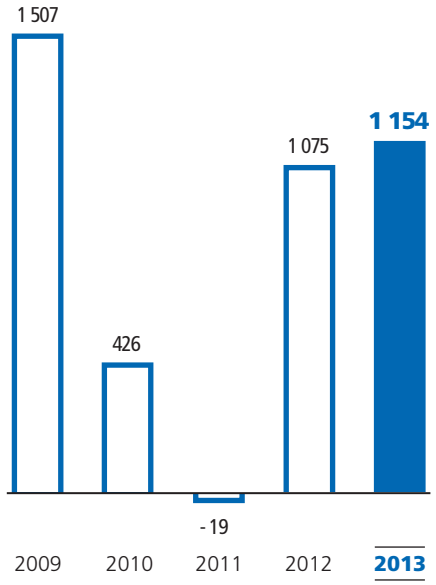
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS BRUTS
(en millions €)



INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS BRUTS
(en % des ventes nettes)

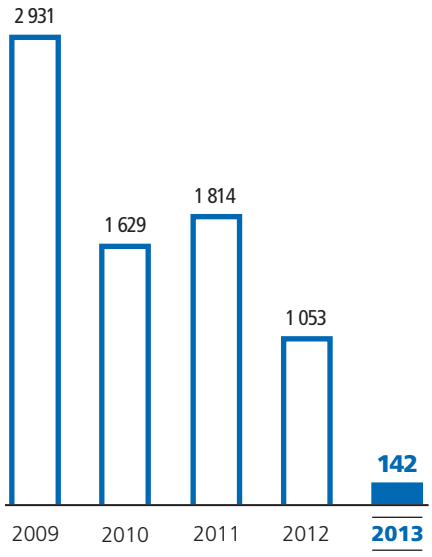


CASH FLOW LIBRE [1] (APRÈS INVESTISSEMENTS ET AVANT PAIEMENT DES DIVIDENDES)
(en millions €)

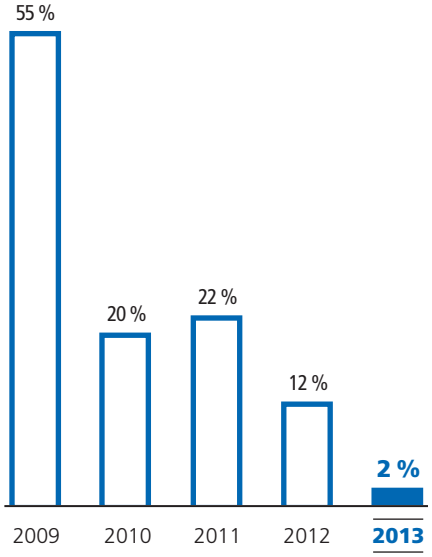


(1) Indicateur défini au chapitre 3.4.8 du présent document.

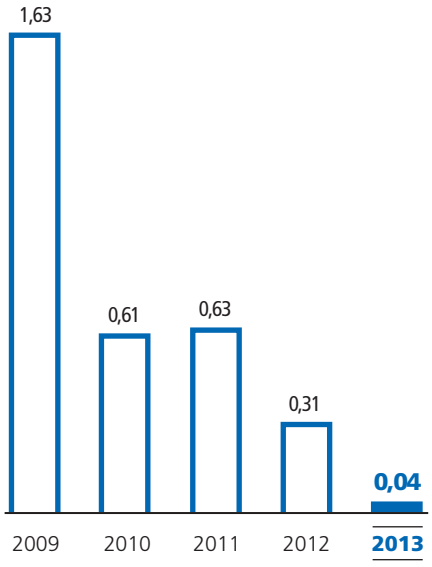
ENDETTEMENT NET [1]
(en millions €)



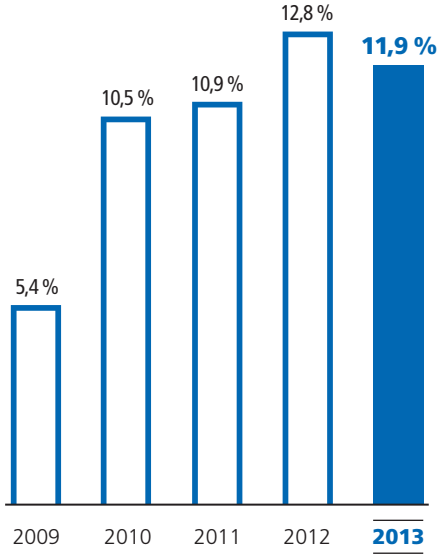
ENDETTEMENT NET [1]/CAPITAUX PROPRES



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 3.6 du présent document.

4.7 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 5 ANS

(en millions €)	2013	2012	2011	2010	2009
Ventes nettes	20 247	21 474	20 719	17 891	14 807
% de variation	- 5,7 %	+ 3,6 %	+ 15,8 %	+ 20,8 %	- 9,8 %
Total des frais de personnel	5 292	5 377	5 021	4 836	4 515
% des ventes nettes	26,1 %	25,0 %	24,2 %	27,0 %	30,5 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	105 700	107 300	108 300	105 100	102 700
Frais de recherche et développement	643	622	592	545	506
% des ventes nettes	3,2 %	2,9 %	2,9 %	3,0 %	3,4 %
EBITDA avant produits et charges non récurrents (1)	3 285	3 445	2 878	2 660	1 802
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	2 234	2 423	1 945	1 695	862
Marge opérationnelle avant produits et charges non récurrents	11,0 %	11,3 %	9,4 %	9,5 %	5,8 %
Résultat opérationnel	1 974	2 469	1 945	1 945	450
Marge opérationnelle	9,7 %	11,5 %	9,4 %	9,5 %	3,0 %
Coût de l'endettement net	94	155	206	236	262
Autres produits et charges financiers	(15)	(22)	236	10	10
Résultat avant impôts	1 702	2 307	1 996	1 498	207
Impôts sur le résultat	575	736	534	449	103
Taux d'impôt effectif	33,8 %	31,9 %	26,8 %	30,0 %	49,8 %
Résultat net	1 127	1 571	1 462	1 049	104
% des ventes nettes	5,6 %	7,3 %	7,1 %	5,9 %	0,7 %
Dividendes (2)	438	378	314	147	145
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	3 089	2 926	1 196	1 322	2 123
% des ventes nettes	15,3 %	13,6 %	5,8 %	7,4 %	14,3 %
Investissements incorporels et corporels bruts	1 980	1 996	1 711	1 100	672
% des ventes nettes	9,8 %	9,3 %	8,3 %	6,1 %	4,5 %
Endettement net (3)	142	1 053	1 814	1 629	2 931
Capitaux propres	9 256	8 501	8 101	8 127	5 495
Endettement net (3)/Capitaux propres	2 %	12 %	22 %	20 %	55 %
Endettement net (3)/EBITDA (1)	0,04	0,31	0,63	0,61	1,63
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles/ Endettement net (3)	NS	277,9 %	65,9 %	81,2 %	72,4 %
Taux moyen de la charge d'intérêt nette (4)	NS	11,0 %	9,6 %	6,3 %	6,2 %
Résultat opérationnel avant non récurrents/ Charge d'intérêt nette (4)	15,7	14,2	9,2	9,1	3,5
Cash flow libre (5)	1 154	1 075	(19)	426	1 507
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du groupe (6)	12,2 %	18,5 %	18,1 %	12,9 %	1,9 %
ROCE – Rentabilité des capitaux investis (7)	11,9 %	12,8 %	10,9 %	10,5 %	5,4 %

(en millions €)	2013	2012	2011	2010	2009
Données par action *(en €)*					
Actif net par action [8]	49,8	46,6	45,9	46,0	37,2
Résultat de base par action [9]	6,08	8,62	8,14	6,78	0,69
Résultat dilué par action [9]	5,98	8,41	7,97	6,64	0,69
PER [10]	12,7	8,3	5,6	7,9	77,7
Dividende par action	2,50*	2,40	2,10	1,78	1,00
Taux de distribution [11]	35,0 %	28,7 %	30,0 %	30,0 %	140,8 %
Rendement par action [12]	3,2 %	3,4 %	4,6 %	3,3 %	1,9 %
Taux de rotation des actions [13]	99 %	129 %	180 %	188 %	199 %

(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 3.4.8.
(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 3.6.
(8) Actif net par action : actif net/nombre d'actions fin de période.
(9) Montants 2009 proforma tenant compte de l'augmentation de capital d'octobre 2010.
(10) PER : cours de l'action fin de période/résultat de base par action.
(11) Taux de distribution : dividende/résultat net hors éléments non récurrents.
(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.
** Dividende 2013 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014.*

5

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	101
ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	102
BILAN CONSOLIDÉ	103
TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	104
TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	105
ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	106

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Informations générales	106
Note 2	Modalités d'élaboration	106
Note 3	Principes comptables	109
Note 4	Gestion des risques financiers	116
Note 5	Information sectorielle	121
Note 6	Charges par nature	122
Note 7	Frais de personnel	123
Note 8	Autres produits et charges opérationnels	123
Note 9	Produits et charges non récurrents	123
Note 10	Coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers	124
Note 11	Impôts sur le résultat	125
Note 12	Résultat par action	126
Note 13	Immobilisations incorporelles	127
Note 14	Immobilisations corporelles	129
Note 15	Actifs financiers et autres actifs à long terme	130
Note 16	Instruments financiers dérivés	131
Note 17	Titres mis en équivalence	133
Note 18	Impôts	133
Note 19	Stocks	135
Note 20	Créances commerciales	135
Note 21	Actifs financiers à court terme	136
Note 22	Autres actifs à court terme	136
Note 23	Trésorerie et équivalents de trésorerie	137
Note 24	Capital social et primes liées au capital	137
Note 25	Réserves	138
Note 26	Dettes financières	139
Note 27	Provisions pour avantages du personnel	141
Note 28	Paiements sous forme d'actions	155
Note 29	Provisions et autres passifs à long terme	158
Note 30	Autres passifs à court terme	158
Note 31	Détail des flux de trésorerie	159
Note 32	Engagements conditionnels et éventualités	160
Note 33	Acquisitions et cessions d'activités	161
Note 34	Transactions avec des parties liées	161
Note 35	Événements postérieurs à la clôture du bilan	161
Note 36	Liste des principales sociétés du Groupe	162

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros sauf pour les données par action)	Note	Exercice 2013	Exercice 2012 [1]
Ventes nettes	5	20 247	21 474
Coût de revient des ventes		(13 841)	(14 764)
Marge brute		**6 406**	**6 710**
Frais commerciaux		(1 968)	(2 068)
Frais de recherche et développement		(643)	(622)
Frais administratifs et généraux		(1 517)	(1 468)
Autres produits et charges opérationnels	8	(44)	(74)
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	**5**	**2 234**	**2 478**
Produits et charges non récurrents	9	(260)	46
Résultat opérationnel		**1 974**	**2 524**
Coût de l'endettement net	10	(94)	(155)
Autres produits et charges financiers	10	(15)	(22)
Intérêt net sur les avantages du personnel	27.1	(162)	(175)
Résultat net des sociétés mises en équivalence		(1)	15
Résultat avant impôts		**1 702**	**2 187**
Impôts sur le résultat	11	(575)	(696)
RÉSULTAT NET		**1 127**	**1 491**
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		1 127	1 490
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		-	1
Résultat par action *(en euros)*			
▶ De base	12	6,08	8,18
▶ Dilué		5,98	8,00

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Note	Exercice 2013	Exercice 2012 [1]
Résultat net		**1 127**	**1 491**
Engagements postérieurs à l'emploi	27.1	573	(950)
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	18	(294)	280
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat		**279**	**(670)**
Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur	15.1	(21)	(27)
Impact fiscal – actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur	18	(4)	-
Actifs financiers disponibles à la vente – (gains)/pertes enregistrés en résultat		-	-
Variation des écarts de conversion		(341)	(141)
Autres		2	1
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat		**(364)**	**(167)**
Autres éléments du résultat global		**(85)**	**(837)**
RÉSULTAT GLOBAL		**1 042**	**654**
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		1 042	653
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		-	1

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2013	31 décembre 2012 [1]
Goodwill	13	388	414
Autres immobilisations incorporelles	13	451	403
Immobilisations corporelles	14	8 955	8 579
Actifs financiers et autres actifs à long terme	15	309	298
Titres mis en équivalence	17	195	204
Impôts différés actifs	18	1 054	1 508
Actifs non courants		**11 352**	**11 406**
Stocks	19	3 979	4 417
Créances commerciales	20	2 517	2 802
Actifs financiers à court terme	21	564	371
Autres actifs à court terme	22	707	706
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	1 563	1 858
Actifs courants		**9 330**	**10 154**
TOTAL DE L'ACTIF		**20 682**	**21 560**
Capital social	24	372	365
Primes liées au capital	24	3 641	3 508
Réserves	25	5 237	4 660
Intérêts non assortis de contrôle		6	2
Capitaux propres		**9 256**	**8 535**
Dettes financières à long terme	26	1 447	2 023
Provisions pour avantages du personnel	27.1	3 895	4 623
Provisions et autres passifs à long terme	29	1 184	855
Impôts différés passifs	18	43	87
Passifs non courants		**6 569**	**7 588**
Dettes financières à court terme	26	856	1 274
Dettes fournisseurs		1 970	1 991
Autres passifs à court terme	30	2 031	2 172
Passifs courants		**4 857**	**5 437**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		**20 682**	**21 560**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Capital social *(note 24)*	Primes liées au capital *(note 24)*	Réserves *(note 25)*	Intérêts non assortis de contrôle	Total
Au 1er janvier 2012 (1)	**360**	**3 396**	**4 388**	**2**	**8 146**
Résultat net	-	-	1 490	1	1 491
Autres éléments du résultat global	-	-	(837)	-	(837)
Résultat global	**-**	**-**	**653**	**1**	**654**
Émissions d'actions	5	112	-	-	117
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(388)	(1)	(389)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	7	-	7
Autres	-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2012 (1)	**365**	**3 508**	**4 660**	**2**	**8 535**
Résultat net	-	-	1 127	-	1 127
Autres éléments du résultat global	-	-	(85)	-	(85)
Résultat global	**-**	**-**	**1 042**	**-**	**1 042**
Émissions d'actions	10	266	-	-	276
Réduction du capital	(3)	(133)	-	-	(136)
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(455)	-	(455)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	11	-	11
Transactions sur propres actions	-	-	(21)	-	(21)
Autres	-	-	-	4	4
AU 31 DÉCEMBRE 2013	**372**	**3 641**	**5 237**	**6**	**9 256**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Note	Exercice 2013	Exercice 2012 [1]
Résultat net		1 127	1 491
Ajustements			
▶ Coût de l'endettement net	10	94	155
▶ Autres produits et charges financiers	10	15	22
▶ Intérêt net sur les avantages au personnel	27	162	175
▶ Impôts sur le résultat	11	575	696
▶ Amortissements et pertes de valeur des actifs incorporels et corporels	6	1 051	1 022
▶ Produits et charges non récurrents	9	260	(46)
▶ Résultat net des sociétés mises en équivalence		1	(15)
EBITDA avant produits et charges non récurrents	**3.7.2**	**3 285**	**3 500**
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	31	(14)	4
Variation des provisions, y compris avantages du personnel	31	(322)	(272)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	31	(70)	(146)
Impôts payés sur le résultat	18.2	(516)	(703)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	31	726	543
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles		**3 089**	**2 926**
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	31	(1 966)	(1 920)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		53	149
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		1	(88)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		-	-
Acquisitions d'actifs financiers disponibles à la vente		(20)	(5)
Cessions d'actifs financiers disponibles à la vente		1	3
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	31	(176)	72
Flux de trésorerie sur activités d'investissement		**(2 107)**	**(1 789)**
Augmentations de capital	24	27	28
Réductions de capital	24	(136)	-
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	24	(189)	(289)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	31	(921)	(587)
Autres		(43)	(20)
Flux de trésorerie sur activités de financement		**(1 262)**	**(868)**
Effet des variations des parités monétaires		**(15)**	**(4)**
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		**(295)**	**265**
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier		**1 858**	**1 593**
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	**23**	**1 563**	**1 858**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les notes 1 à 36 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 6 février 2014.

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), à l'exception des normes IFRS 9, 10, 11 et 12 qui n'étaient pas encore en vigueur au sein de l'Union européenne ; 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 états financiers 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 dès le 1er janvier 2013

Les nouvelles normes, mises à jour de normes ou interprétations majeures dont l'application est obligatoire pour la première fois au cours de l'exercice comptable ouvert à compter du 1er janvier 2013 et pouvant avoir un impact pour le Groupe sont les suivantes :

IAS 1, "Présentation des états financiers" a été révisé en juin 2011. Le principal impact pour le Groupe consiste à modifier la présentation de son état du résultat global afin de distinguer les éléments qui seront par la suite, et sous certaines conditions, reclassés en compte de résultat de ceux qui ne le seront pas. Le Groupe avait toutefois décidé d'en anticiper l'adoption dès 2011.

IAS 19, "Avantages du personnel" a été révisé en juin 2011. L'effet pour le Groupe est la reconnaissance immédiate de tous les coûts des services passés ainsi que le remplacement du coût financier et du rendement attendu des actifs des régimes par un intérêt net calculé en appliquant le taux d'actualisation à l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies. À cette occasion, le Groupe a décidé d'exclure cet intérêt net du résultat opérationnel. Le Groupe a adopté IAS 19 révisé de manière rétrospective lors du premier semestre 2013. Les effets du retraitement des principaux agrégats comparatifs du bilan et du compte de résultat sont décrits ci-dessous.

Les effets de ce changement sur les bilans au 1er janvier et 31 décembre 2012 :

	31 décembre 2012			1er janvier 2012		
(en millions d'euros)	**Publiés**	**Retraitements**	**Retraités**	**Publiés**	**Retraitements**	**Retraités**
Actifs non courants	**11 428**	**(22)**	**11 406**	**10 570**	**(29)**	**10 541**
dont Impôts différés actifs	*1 530*	*(22)*	*1 508*	*1 352*	*(29)*	*1 323*
Actifs courants	**10 154**	**-**	**10 154**	**10 318**	**-**	**10 318**
TOTAL DE L'ACTIF	**21 582**	**(22)**	**21 560**	**20 888**	**(29)**	**20 859**
Capitaux propres	**8 501**	**34**	**8 535**	**8 101**	**45**	**8 146**
Passifs non courants	**7 644**	**(56)**	**7 588**	**7 186**	**(74)**	**7 112**
dont provision pour avantages du personnel	*4 679*	*(56)*	*4 623*	*3 825*	*(74)*	*3 751*
Passifs courants	**5 437**	**-**	**5 437**	**5 601**	**-**	**5 601**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	**21 582**	**(22)**	**21 560**	**20 888**	**(29)**	**20 859**

Les effets de ce changement sur le compte de résultat 2012 sont les suivants :

(en millions d'euros)	**Publiés**	**Retraitements**	**Retraités**
Ventes nettes	21 474	-	21 474
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	2 423	55	2 478
Résultat opérationnel	2 469	55	2 524
Résultat avant impôts	2 307	(120)	2 187
Impôts sur le résultat	(736)	40	(696)
RÉSULTAT NET	**1 571**	**(80)**	**1 491**
Résultat par action *(en euros)*			
▶ De base	8,62		8,18
▶ Dilué	8,41		8,00

Il n'est pas possible d'estimer l'impact qu'aurait eu l'application des précédents principes comptables sur les états financiers consolidés au 31 décembre 2013.

IFRS 13, "Évaluation de la juste valeur" a été émise en mai 2011 et a pour objectif d'améliorer la cohérence et de réduire la complexité en donnant une définition précise de la juste valeur ainsi qu'une source unique d'exigences en matière d'évaluation de la juste valeur pour toutes les normes IFRS. Ces exigences n'élargissent pas le cadre d'utilisation de la comptabilisation à la juste valeur mais donnent certaines indications sur la manière d'appliquer ce concept lorsqu'il est déjà requis ou permis par d'autres normes IFRS. Le Groupe a adopté cette nouvelle norme lors du premier semestre 2013 sans que cela ait d'impact de valorisation significatif. En particulier, la prise en compte des risques crédit (propre et de contrepartie) dans l'évaluation des dérivés n'a pas eu d'impact significatif.

2.4 Nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées mais pas encore d'application obligatoire

IFRS 9, "Instruments financiers" concerne la classification, la valorisation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers. Cette norme a été publiée en novembre 2009 et octobre 2010. Elle remplace IAS 39 pour les parties liées à la classification et à l'évaluation des instruments financiers. IFRS 9 requiert que les actifs financiers soient classés en deux catégories : ceux évalués à la valeur de marché et ceux évalués au coût amorti. Le classement est fait lors de la comptabilisation initiale. Il dépend de la politique de la Société en matière de gestion de ses instruments financiers ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'instrument. Pour les dettes financières, la norme conserve la plupart des exigences de la norme IAS 39. L'évaluation des effets de cette norme est actuellement en cours afin de l'adopter au plus tard à compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2015, sous réserve de son adoption par l'Union européenne. Le Groupe prendra aussi en compte l'impact des phases restantes d'IFRS 9 lorsqu'elles seront publiées par l'IASB.

IFRS 10, "États financiers consolidés" réaffirme les principes existants en identifiant le concept de contrôle comme étant le facteur déterminant pour savoir si une entité doit être comprise ou non dans le périmètre de consolidation de la société mère. La norme donne des indications supplémentaires pour les cas où le contrôle est difficile à juger. L'évaluation des effets de cette norme est actuellement en cours afin de l'adopter à compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2014.

IFRS 12, "Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités" donne les exigences en matière d'informations à donner pour tous les cas d'intérêts détenus dans d'autres entités, y compris les filiales, les partenariats, les entreprises associées et les entités structurées non consolidées. L'évaluation des effets de cette norme est actuellement en cours afin de l'adopter à compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2014.

IFRIC 21, "Droits ou taxes" traite de la comptabilisation des taxes et impôts autres que ceux basés sur le résultat. Cette interprétation définit le déclencheur de l'obligation de paiement et donc la date de comptabilisation de la charge. L'évaluation des effets de cette interprétation est actuellement en cours afin de l'adopter à compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2014, sous réserve de son adoption par l'Union européenne.

Il n'y a pas d'autres nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées et applicables à compter du 1er janvier 2014 ou ultérieurement 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 de clôture du bilan 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 3.15 "Pertes de valeur d'actifs non financiers") proviennent des orientations stratégiques du Groupe à dix ans. 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 informations chiffrées sont présentées dans la note 13.1 "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 reflétant son histoire ou certaines obligations légales.

L'évaluation de ces avantages est réalisée annuellement par des actuaires 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'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 par les responsables du Groupe en charge des avantages du personnel 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 échéances identiques à celles des engagements. Les taux sont comparés à d'autres sources telles qu'iBoxx, Reuters et Bloomberg, ainsi qu'aux taux de références des actuaires du Groupe. Lorsqu'il existe des écarts importants non expliqués entre les différentes sources, les taux indiqués par les actuaires peuvent être ajustés.

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 sont déterminés en référence à différentes sources d'information telles que les taux d'inflation cibles publiés par les Banques Centrales. Ils peuvent également être calculés en prenant 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.

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.

Il existe des transactions pour lesquelles la détermination de la charge fiscale est incertaine. Le Groupe enregistre des provisions au titre de positions fiscales qui pourraient être contestées lors d'un contrôle par les autorités locales.

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 et des entreprises associées de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

Le Groupe comptabilise les transactions avec ses intérêts non assortis de contrôle comme des transactions avec ses actionnaires. Concernant les acquisitions d'intérêts non assortis de contrôle, la différence entre le montant payé et la part acquise de la valeur nette comptable de la filiale est comptabilisée en capitaux propres. En cas de cessions à des intérêts non assortis de contrôle, les gains et pertes sont également comptabilisés en capitaux propres.

Les participations dans des sociétés autres que des filiales ou des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées dans les actifs financiers non dérivés (note 3.16 "Actifs financiers non dérivés").

_3.1.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités *ad hoc*) dont le Groupe a la capacité de diriger les politiques financière et opérationnelle, ce qui correspond généralement à une participation supérieure à la moitié des droits de vote. L'existence et l'effet de droits de vote potentiels exerçables à la date de clôture sont pris en considération lors de l'examen du contrôle sur la filiale par le Groupe.

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 Entreprises associées

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sans pour autant les contrôler. 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 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 l'influence notable cesse, la quote-part du Groupe dans les résultats 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 société associée devient égale ou supérieure aux intérêts du Groupe dans cette entreprise associée, 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 entreprise associée.

Les plus-values latentes sur transactions entre le Groupe 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 du bilan, 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

	Taux de clôture		Taux moyen	
Par rapport à l'euro :	2013	2012	2013	2012
Dollar américain (USD)	1,374	1,325	1,331	1,286
Dollar canadien (CAD)	1,473	1,317	1,373	1,285
Peso mexicain (MXN)	17,958	17,188	17,013	16,905
Real brésilien (BRL)	3,213	2,707	2,876	2,501
Livre britannique (GBP)	0,834	0,822	0,848	0,811
Yuan chinois (CNY)	8,329	8,255	8,176	8,113
Roupie indienne (INR)	85,181	72,646	78,178	68,557
Baht thaïlandais (THB)	45,248	40,583	40,994	39,964

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 au bilan 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 demeure dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la date à laquelle la transaction prévue est finalement comptabilisée en résultat. Lorsqu'il s'avère qu'une transaction prévue ne se produira pas, le montant des gains et pertes accumulés dans les autres éléments du résultat global 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 clôture du bilan. 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 clôture du bilan, 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).

Le Groupe évalue le risque de contrepartie inclus dans la juste valeur de ses dérivés de gré à gré. 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.

3.7 Indicateurs de performance

3.7.1 Endettement net

L'endettement net comprend les dettes financières à long et court termes telles qu'elles apparaissent au bilan minorées :

- de la trésorerie apparaissant au bilan ;
- des dérivés actifs inclus dans les rubriques Actifs financiers à long terme et Actifs financiers à court terme du bilan ;
- des actifs financiers de gestion de trésorerie inclus dans la rubrique Actifs financiers à court terme du bilan (ces actifs sont liquides, relativement peu sensibles au risque de taux et insensibles 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 du bilan.

3.7.2 EBITDA avant produits et charges non récurrents

Le Groupe définit l'EBITDA avant produits et charges non récurrents comme le résultat opérationnel avant (i) les produits et charges non récurrents, (ii) les amortissements des actifs corporels et incorporels et avant toute perte de valeur s'y rapportant.

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 *prorata temporis* selon la méthode du taux d'intérêt effectif ;
- Les dividendes reçus sont comptabilisés dès lors que le droit à recevoir des dividendes 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 Produits et charges non récurrents

Conformément à la recommandation n° 2009-R-03 du Conseil national de la comptabilité, les éléments significatifs inhabituels, anormaux ou peu fréquents sont présentés séparément dans le compte de résultat. Ils sont détaillés à la note 9 "Produits et charges non récurrents".

3.12 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 imputée 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 et 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 et entreprises associées, sauf lorsque la date de renversement de la différence temporelle est contrôlée par le Groupe et lorsqu'il semble peu probable que cette différence temporelle se renverse à court ou moyen terme.

3.13 Immobilisations incorporelles

3.13.1 Goodwill

Le goodwill se détermine à la date d'acquisition par différence entre :

- la somme des contreparties transférées (le cas échéant, les intérêts précédemment détenus dans l'entité acquise) ; et
- la juste valeur des actifs et passifs identifiables acquis.

Les goodwill sont comptabilisés au coût historique sous déduction de toute perte de valeur accumulée.

Les goodwill sont alloués aux unités génératrices de trésorerie pour les tests sur les éventuelles pertes de valeurs. L'allocation aux différentes unités génératrices de trésorerie est fonction des avantages qu'elles vont retirer de l'acquisition qui est à l'origine du goodwill.

3.13.2 Autres immobilisations incorporelles

Les autres actifs incorporels sont immobilisés dans la mesure où les avantages économiques futurs associés à ces actifs bénéficieront au Groupe et lorsque les coûts correspondants peuvent être identifiés de façon fiable.

Ils sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilité, qui n'excède pas, en général, sept ans.

3.14 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au bilan 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 au bilan 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 : 5 à 12 ans
- Équipements informatiques et de télécommunications : 5 ans
- Matériels de transport : 5 ans
- Autres : 2 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 du bilan, 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 autres produits et charges opérationnels.

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 au bilan 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.

3.15 Pertes de valeur d'actifs non financiers

Lorsqu'il existe un quelconque indice que la valeur recouvrable d'un actif (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.

En matière d'actifs individuels, ces indices 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 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 basés sur des prévisions à dix 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. Ces taux sont ajustés pour déterminer le taux d'actualisation avant impôts, cohérent avec les hypothèses de prévisions de flux de trésorerie avant impôts. Le ratio dettes/capitaux propres est basé sur des données cibles. 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 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 sont enregistrées dans les autres produits et charges opérationnels, sauf lorsqu'elles figurent dans les éléments non récurrents.

3.16 Actifs financiers non dérivés

3.16.1 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 au bilan 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 au bilan 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 au bilan 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.

3.16.2 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 du bilan 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.

3.16.3 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.

3.16.4 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.

3.17 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation.

Le coût des achats des 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. Le Groupe est en phase de transition quant à la méthode d'évaluation de ses stocks afin de passer du coût moyen pondéré au coût standard.

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.

3.18 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.

3.19 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.

3.20 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 enregistrées dans les autres 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.

3.21 Passifs financiers non dérivés

Les emprunts sont présentés au bilan 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.

3.22 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.

3.22.1 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.

Les sociétés du Groupe accordent 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 lignes guides 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 la majorité des avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe en faveur du personnel est aujourd'hui portée 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.

Tous 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 par des actuaires indépendants. Les hypothèses actuarielles, principalement les taux d'actualisation, les taux d'évolution des salaires, l'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 au bilan au titre des régimes à prestations définies correspondent à la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes 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 au bilan 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 résultat financier.

3.22.2 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.

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.

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'incessibilité 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 – paiements sous forme d'actions.

3.23 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 restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a annoncé un plan formalisé et détaillé.

Les provisions sont enregistrées à la valeur nette actuelle des décaissements estimés.

3.24 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.

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 du Groupe Michelin, "Senard et Cie" (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.

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 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.

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 dont la plupart ont des échéances courtes : trois mois environ. 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 sur 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.

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 2013, 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 d'euros)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 et au-delà
Obligations	620	11	11	824	11	410	-
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	246	78	80	6	6	7	147
Dettes liées aux contrats de location-financement	14	31	12	7	9	7	16
Instruments dérivés	(19)	(13)	4	(1)	(39)	(7)	(1)
Échéancier des paiements liés aux dettes financières	**861**	**107**	**107**	**836**	**(13)**	**417**	**162**
Lignes de crédit non tirées et confirmées à plus d'un an	**-**	**-**	**40**	**-**	**1 460**	**-**	**-**

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 d'euros), par la trésorerie (1 563 millions d'euros), ainsi que par les actifs financiers de gestion de trésorerie (486 millions d'euros).

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 :

	31 décembre 2013						31 décembre 2012					
(en millions d'euros)	USD	EUR	RON	MXN	BRL	Autres	USD	EUR	RON	MXN	BRL	Autres
Actifs monétaires	3 679	744	62	134	26	2 190	4 444	841	48	176	28	2 636
Passifs monétaires	(2 983)	(1 450)	(58)	(119)	(7)	(1 239)	(3 266)	(952)	(37)	(246)	(6)	(1 670)
Position nette avant gestion	**696**	**(706)**	**4**	**15**	**19**	**951**	**1 178**	**(111)**	**11**	**(70)**	**22**	**966**
Couvertures	(674)	686	(16)	(24)	(26)	(951)	(1 163)	113	(19)	77	(28)	(968)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	**22**	**(20)**	**(12)**	**(9)**	**(7)**	**-**	**15**	**2**	**(8)**	**7**	**(6)**	**(2)**

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 d'un million d'euros (2012 : 1 million d'euros) 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 d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (1)
EUR	5 638	5 041
BRL	824	911
USD	754	546
THB	479	414
CNY	433	498
CAD	368	158
INR	187	199
RSD	161	134
Autres	412	634
TOTAL	**9 256**	**8 535**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3. "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

4.2.3 Risque de taux d'intérêt

L'endettement net au 31 décembre 2013 par type de couverture et par devise peut être détaillé comme suit :

	Endettement net avant gestion			Couvertures	Endettement net après couvertures de change avant couvertures de taux			Couvertures de taux		Endettement net après gestion		
(en millions d'euros)	Fixe	Variable	Total	de change	Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
EUR	1 513	(1 627)	**(114)**	(1 765)	1 513	(3 392)	**(1 879)**	(804)	804	709	(2 588)	**(1 879)**
USD	-	160	**160**	461	-	621	**621**	364	(364)	364	257	**621**
CNY	-	(6)	**(6)**	600	-	594	**594**	337	(337)	337	257	**594**
THB	-	73	**73**	186	-	259	**259**	155	(155)	155	104	**259**
BRL	-	87	**87**	149	-	236	**236**	29	(29)	29	207	**236**
INR	-	(2)	**(2)**	113	-	111	**111**	-	-	-	111	**111**
Autres monnaies	-	20	**20**	256	-	276	**276**	-	-	-	276	**276**
Total avant dérivés	**1 513**	**(1 295)**	**218**	**-**	**1 513**	**(1 295)**	**218**	**81**	**(81)**	**1 594**	**(1 376)**	**218**
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			**(76)**				**(76)**					**(76)**
ENDETTEMENT NET (NOTE 26)			**142**				**142**					**142**

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2013 appliqué aux composantes de l'endettement net impliquerait :

		Effet juste valeur			
(en millions d'euros)	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]	Total
Une diminution de 1 point	(14)	(19)	(3)	(21)	(43)
Une augmentation de 1 point	14	19	3	21	43

(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 d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Valeur au bilan (note 15.1)	174	181
Sensibilité des capitaux propres à une variation défavorable de 10 % du cours des titres détenus	**(11)**	**(14)**

4.2.5 Risque de contrepartie

Au 31 décembre 2013, 56 % de la trésorerie (y compris les actifs 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 dont la notation est supérieure ou égale au *rating* 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 2013, les soldes nets des dix clients les plus importants, s'élèvent à 424 millions d'euros (2012 : 466 millions d'euros). Six de ces clients sont établis en Europe et quatre en Amérique du Nord. À la même date, 49 clients (2012 : 50) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions d'euros. 24 de ces clients sont établis en Europe, 21 en Amérique du Nord, 2 en Asie, 1 au Moyen-Orient et 1 en Amérique du Sud. Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit. En 2013, les pertes sur clients s'élèvent à 0,13 % des ventes (2012 : 0,13 %).

4.2.7 Dérivés de matières premières

En 2013, 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.

Le pilotage du ratio d'endettement net s'effectue principalement par la maîtrise de l'endettement net mais aussi par des opérations ponctuelles sur le capital telles que l'augmentation de capital effectuée en octobre 2010.

Les ratios d'endettement net étaient les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (1)
Endettement net (note 26)	142	1 053
Capitaux propres	9 256	8 535
Ratio d'endettement net	**0,02**	**0,12**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

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 2013 et 2012 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2013
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 335	228	-	1 563
Actifs financiers de gestion de trésorerie	-	486	-	486
Actifs financiers de garantie d'emprunts	12	-	-	12
Instruments dérivés (note 16.1)	-	100	-	100
Actifs financiers disponibles à la vente	64	-	110	174
TOTAL ACTIF	**1 411**	**814**	**110**	**2 335**
Instruments dérivés (note 16.2)	-	24	-	24
TOTAL PASSIF	**-**	**24**	**-**	**24**

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2012
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 722	136	-	**1 858**
Actifs financiers de gestion de trésorerie	-	292	-	**292**
Actifs financiers de garantie d'emprunts	-	32	-	**32**
Instruments dérivés (note 16.1)	-	62	-	**62**
Actifs financiers disponibles à la vente	95	-	86	**181**
TOTAL ACTIF	**1 817**	**522**	**86**	**2 425**
Instruments dérivés (note 16.2)	-	53	-	**53**
TOTAL PASSIF	**-**	**53**	**-**	**53**

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 2013 sur le niveau 3.

(en millions d'euros)	
Au 1er janvier 2013	**86**
Acquisitions	20
Sorties	(4)
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	-
Gain ou perte de l'année dans les autres éléments du résultat global	10
Autres	(2)
AU 31 DÉCEMBRE 2013	**110**

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 et Michelin Lifestyle.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée par le résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents, 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 non récurrents. 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 et des autres 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 fourni 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 2013				Exercice 2012 [1]			
(en millions d'euros)	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
Éléments du compte de résultat								
Ventes nettes	10 693	6 425	3 129	**20 247**	11 098	6 736	3 640	**21 474**
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	1 086	503	645	**2 234**	1 057	464	957	**2 478**
En pourcentage des ventes nettes	*10,2 %*	*7,8 %*	*20,6 %*	**11,0 %**	*9,5 %*	*6,9 %*	*26,3 %*	**11,5 %**
Charges d'amortissements	(540)	(326)	(183)	**(1 049)**	(525)	(303)	(179)	**(1 007)**
Pertes de valeur	(1)	(1)	-	**(2)**	(4)	(9)	(2)	**(15)**
Actifs sectoriels								
Immobilisations incorporelles et corporelles	4 887	3 056	1 851	**9 794**	4 895	2 882	1 619	**9 396**
Stocks de produits finis	1 214	887	425	**2 526**	1 374	973	479	**2 826**
Créances commerciales	1 233	982	302	**2 517**	1 420	1 004	378	**2 802**
Total des actifs sectoriels	**7 334**	**4 925**	**2 578**	**14 837**	**7 689**	**4 859**	**2 476**	**15 024**
Autres informations								
Investissements non financiers	977	525	478	**1 980**	1 033	618	345	**1 996**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les prix de transfert entre les sociétés du Groupe sont fixés en fonction des conditions normales du marché. Les ventes hors Groupe rapportées à la Direction du Groupe sont évaluées selon les mêmes principes que ceux utilisés pour l'établissement du compte de résultat consolidé.

Le rapprochement entre le total des actifs sectoriels et le total de l'actif du bilan consolidé s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (1)
Total des actifs sectoriels	**14 837**	**15 024**
Actifs financiers et autres actifs à long terme	309	298
Titres mis en équivalence	195	204
Impôts différés actifs	1 054	1 508
Autres stocks nets (matières premières et autres fournitures, travaux en cours)	1 453	1 591
Actifs financiers à court terme	564	371
Autres actifs à court terme	707	706
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 563	1 858
TOTAL DE L'ACTIF DU GROUPE	**20 682**	**21 560**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

L'information par zone géographique est la suivante :

	Exercice 2013				Exercice 2012			
(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes nettes	8 193	7 032	5 022	**20 247**	8 499	7 745	5 230	**21 474**
Immobilisations incorporelles et corporelles	4 922	2 091	2 781	**9 794**	4 834	1 832	2 730	**9 396**
Investissements non financiers	750	624	606	**1 980**	743	482	771	**1 996**

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 1 979 millions d'euros en 2013 (2012 : 2 048 millions d'euros). La valeur des immobilisations corporelles et incorporelles situées en France est de 1 971 millions d'euros en 2013 (2012 : 1 970 millions d'euros).

Les ventes réalisées aux États-Unis durant les deux années représentent approximativement 80 % des ventes réalisées en Amérique du Nord.

En 2013 comme en 2012, aucun client externe ne représente à lui seul 10 % ou plus des ventes nettes du Groupe.

NOTE 6 CHARGES PAR NATURE

Les charges récurrentes suivantes sont imputées dans les rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012 (1)
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(8 144)	(9 051)
Frais de personnel (note 7)	(5 292)	(5 322)
Transports de marchandises	(1 030)	(1 058)
Charges d'amortissements et pertes de valeur	(1 051)	(1 022)
Autres charges	(2 496)	(2 543)
CHARGES PAR NATURE	**(18 013)**	**(18 996)**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel sont imputés aux rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012 [1]
Salaires et rémunérations	(3 931)	(3 927)
Charges de sécurité sociale	(1 096)	(1 109)
Coût des régimes à prestations définies (note 27.1)	(125)	(152)
Coût des régimes à cotisations définies (note 27.2)	(129)	(127)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 25)	(11)	(7)
FRAIS DE PERSONNEL	**(5 292)**	**(5 322)**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Le nombre moyen de salariés est de 112 199 en 2013 (2012 : 114 394).

NOTE 8 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels du compte de résultat sont les suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012 [1]
Coût de restructuration net	15	(15)
Produits/(charges) liés aux pertes de valeur d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2)	(15)
Coût des avantages aux retraités	(9)	(28)
Coût du plan d'actionnariat salarié	(18)	-
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 25)	(11)	(7)
Autres produits/(charges) opérationnels	(19)	(9)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(44)**	**(74)**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

NOTE 9 PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS

9.1 Année 2013

Dans un environnement international exigeant, le Groupe a procédé à plusieurs programmes de restructuration dont les trois principaux sont décrits ci-dessous.

_9.1.1 France

Le Groupe souhaite renforcer la compétitivité de son industrie et a donc décidé de réorganiser la production française de pneumatiques poids lourd en la regroupant sur un seul site modernisé à la Roche-sur-Yon. L'usine de Joué-lès-Tours, dont l'activité de production de pneumatiques poids lourd cessera en 2015, sera recentrée sur la production de produits semi-finis.

La provision de 115 millions d'euros, constituée pour l'arrêt de la production de pneumatiques poids lourd du site de Joué-lès-Tours, couvre notamment les coûts du volet social, des pertes de valeur des équipements non réutilisables et les coûts nécessaires à la revitalisation du bassin d'emploi concerné.

_9.1.2 Colombie

Le Groupe a décidé d'arrêter en 2013 les activités industrielles de sa filiale colombienne. Cette entité n'est pas parvenue à atteindre les standards de compétitivité en raison de sa taille insuffisante.

La provision de 93 millions d'euros couvre essentiellement les coûts sociaux et les pertes de valeur sur les équipements non réutilisables.

_9.1.3 Algérie

Le Groupe a décidé d'arrêter à la fin de l'année 2013 la production de pneumatiques poids lourd de l'usine algérienne qui souffre d'un déficit de compétitivité en raison de sa petite taille.

Cette décision a donné lieu à l'enregistrement d'une provision de 35 millions d'euros représentant principalement les coûts du plan social ainsi que des ajustements de valeur des actifs immobilisés de la société algérienne.

Le projet de cession de la filiale a été différé.

9.2 Année 2012

9.2.1 Cession immobilière

En mars 2012, le Groupe a vendu les ensembles immobiliers situés aux 46, 48 et 50, avenue de Breteuil à Paris (7e arrondissement), aux 3, 5 et 7, Villa de Ségur (7e arrondissement) ainsi qu'au 116, rue de la Tour (16e arrondissement). Le montant de cette cession, qui s'élève à 111 millions d'euros, a engendré une plus-value avant impôts de 97 millions d'euros.

9.2.2 Perte de valeur

Le gouvernement local de Shenyang en Chine a demandé au Groupe de déplacer son usine actuelle vers un site proche, car le terrain ne sera prochainement plus éligible à des activités industrielles. Le Groupe prévoit de quitter le site actuel d'ici à la fin de 2015. Par conséquent, une perte de valeur du montant non recouvrable des immobilisations corporelles non transférables (51 millions d'euros) a été enregistrée sur la base de la meilleure estimation de la Direction.

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 d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Charge d'intérêts	(153)	(193)
Produit d'intérêts	11	22
Dérivés de taux	18	2
Commissions sur lignes de crédit	(9)	(12)
Coûts d'emprunts capitalisés	39	26
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	**(94)**	**(155)**
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie)	11	15
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	(5)	1
Autres	(21)	(38)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**(15)**	**(22)**

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 sur 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 hausse de valeur de marché constatée durant l'année se monte à 19 millions d'euros (2012 : hausse de 5 millions d'euros) et elle est comprise dans la ligne Dérivés de taux (Coût de l'endettement net).

10.2 Inefficacité des couvertures

La part inefficace des couvertures de juste valeur est une charge de 1 million d'euros (2012 : charge de 3 millions d'euros) et elle est comprise dans la ligne Dérivés de taux (Coût de l'endettement net). Il n'y a pas de part inefficace reconnue en résultat pour les couvertures de flux de trésorerie (2012 : zéro).

NOTE 11 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

La ventilation de la charge d'impôt est la suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012 [1]
Charges d'impôt exigible (note 18.2)	(515)	(621)
Produits/(charges) d'impôt différé (note 18.1)	(60)	(75)
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	**(575)**	**(696)**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les impôts exigibles comprennent 35 millions d'euros de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2012 : 45 millions d'euros).

Rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe :

(en millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012 [1]
Résultat avant impôts	**1 702**	**2 187**
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	**(460)**	**(640)**
Impact fiscal des :		
▶ transactions non soumises à impôts	45	32
▶ impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(109)	(79)
▶ impôts différés actifs reconnus sur exercices antérieurs	12	46
▶ variations de taux d'impôts	(5)	(3)
▶ impôts sans base (crédits d'impôts, retenues à la source, etc.)	(5)	(58)
▶ autres éléments	(53)	6
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	**(575)**	**(696)**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

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.

L'écart entre les taux effectif et théorique d'impôt du Groupe s'explique notamment par la réestimation d'une partie de ses actifs d'impôts différés compte tenu du taux d'imposition à utiliser au sein de l'intégration fiscale France. Il en résulte une diminution de 183 millions d'euros du solde au bilan, dont 98 millions d'euros comptabilisés en augmentation de la charge d'impôts différés et 85 millions d'euros comptabilisés en diminution du résultat global. L'impact de cette réestimation est inclus dans la ligne "autres éléments" ci-dessus.

Le Groupe a par ailleurs repris des passifs d'impôt différés de 32 millions d'euros relatifs à des participations dans certaines de ses filiales. L'impact de cette reprise est inclus dans la ligne "autres éléments" ci-dessus.

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 par définition 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 2013	Exercice 2012 (1)
Résultat net *(en millions d'euros)*, à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1 127	1 490
▶ Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	(7)	(10)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action	**1 120**	**1 480**
▶ Augmenté des charges d'intérêts sur les obligations convertibles	27	29
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	**1 147**	**1 509**
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation *(milliers d'actions)* **utilisé pour le calcul du résultat de base par action**	**184 179**	**181 009**
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions	775	349
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux obligations convertibles	6 161	6 866
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux actions de performance	664	319
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	**191 779**	**188 543**
Résultat par action *(en euros)*		
▶ De base	6,08	8,18
▶ Dilué	5,98	8,00

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Comme les obligations convertibles, telles que décrites dans la note 26.1 "Obligations et billets de trésorerie", ont un effet dilutif en 2013, 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 2013, le plan d'options de souscription d'actions de mai 2007, tel que décrit dans la note 28.1 "Plans d'options sur actions", est non dilutif.

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 2013.

NOTE 13 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Goodwill	Autres	Total
Montants bruts au 1er janvier 2012	**436**	**1 190**	**1 626**
Écart de conversion	(1)	(8)	(9)
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 5 millions d'euros)	-	107	107
Sorties d'actifs	-	(34)	(34)
Variation du périmètre de consolidation	-	1	1
Transferts et autres	-	6	6
Montants bruts au 31 décembre 2012	**435**	**1 262**	**1 697**
Écart de conversion	(19)	(16)	(35)
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 1 million d'euros)	-	139	139
Sorties d'actifs	(7)	(9)	(16)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	-	6	6
Montants bruts au 31 décembre 2013	**409**	**1 382**	**1 791**
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier 2012	**(21)**	**(800)**	**(821)**
Écart de conversion	-	5	5
Amortissements	-	(78)	(78)
Pertes de valeur nettes	-	-	-
Sorties d'actifs	-	14	14
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	-	-	-
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2012	**(21)**	**(859)**	**(880)**
Écart de conversion	-	11	11
Amortissements	-	(83)	(83)
Pertes de valeur nettes	-	-	-
Sorties d'actifs	-	4	4
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	-	(4)	(4)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2013	**(21)**	**(931)**	**(952)**
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2013	**388**	**451**	**839**
Montants nets au 31 décembre 2012	**414**	**403**	**817**

13.1 Goodwill

Les goodwill ont été affectés aux UGT de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
UGT Tourisme camionnette Asie du Sud Est/Australie	104	116
UGT Tourisme camionnette Amérique du Nord	103	106
UGT Tourisme camionnette Europe	65	66
UGT Poids lourd Europe	68	75
Autres UGT	48	51
GOODWILL	**388**	**414**

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 % pour les UGT dont les actifs sont situés dans les pays matures et un taux de croissance annuel de 3,0 % pour celles dont les actifs sont situés dans des pays émergents.
- Le taux d'actualisation utilisé pour déterminer la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs est basé sur le WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) avant impôt calculé sur la base du modèle CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). Il est compris entre 11,3 % et 12,2 % et comprend une prime de risque spécifique à chaque pays. Les principales données de marché utilisées pour le calcul du WACC sont : un bêta de 1,1, une prime marché de 6,9 % et un taux sans risque de 3,1 %.

Comme la valeur des goodwill est faible par rapport au total de ses actifs ou de ses capitaux propres, le Groupe ne publie pas d'analyse de sensibilité des principales hypothèses-clés.

13.2 Autres immobilisations incorporelles

Il n'y a pas d'autres immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.

En 2013, les acquisitions d'actifs incorporels, s'élevant à 139 millions d'euros (2012 : 107 millions d'euros), se décomposent comme suit :

▶ Logiciels	112 millions d'euros
▶ Droits d'émission – droits alloués	1 million d'euros
▶ Autres	26 millions d'euros

_13.2.1 Logiciels

Le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2013 au titre des logiciels est de 343 millions d'euros (2012 : 306 millions d'euros). 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.

_13.2.2 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 du bilan. 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. En raison de retards dans l'attribution gratuite de quotas par le système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre de l'Union européenne, aucun droit n'avait été attribué au Groupe au 31 décembre 2013. Le solde des droits alloués au 31 décembre 2012 s'élevait à 1,7 million de tonnes pour une valeur de 16 millions d'euros. Le passif correspondant aux émissions effectives de 2013 s'élève à 0,8 million de tonnes (2012 : 0,8 million de tonnes) pour une valeur de 5 millions d'euros (2012 : 6 millions d'euros). Il sera soldé par la livraison des droits alloués.

_13.2.3 Frais de développement

En 2013 et 2012, 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.

13.3 Pertes de valeur des actifs incorporels

Le montant cumulé des pertes de valeur des actifs incorporels s'élève au 31 décembre 2013 à 35 millions d'euros (2012 : 34 millions d'euros).

NOTE 14 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Équipements industriels	Autres équipements	Total
Montants bruts au 1er janvier 2012	**4 784**	**13 606**	**1 387**	**19 777**
Écart de conversion	(73)	(182)	(15)	(270)
Acquisitions (dont contrats de location-financement : 1 million d'euros)	438	1 353	104	1 895
Sorties d'actifs	(118)	(285)	(49)	(452)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-
Transferts et autres	20	(2)	(4)	14
Montants bruts au 31 décembre 2012	**5 051**	**14 490**	**1 423**	**20 964**
Écart de conversion	(185)	(557)	(43)	(785)
Acquisitions (dont contrats de location-financement : néant)	397	1 360	85	1 842
Sorties d'actifs	(79)	(256)	(52)	(387)
Variation du périmètre de consolidation	1	-	-	1
Transferts et autres	(61)	49	10	(2)
Montants bruts au 31 décembre 2013	**5 124**	**15 086**	**1 423**	**21 633**
Amortissements et pertes de valeur au 1er janvier 2012	**(2 238)**	**(8 619)**	**(1 031)**	**(11 888)**
Écart de conversion	20	83	9	112
Amortissements	(129)	(735)	(64)	(928)
Pertes de valeur nettes	(22)	(23)	-	(45)
Sorties d'actifs	83	251	43	377
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-
Transferts et autres	(13)	(2)	2	(13)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2012	**(2 299)**	**(9 045)**	**(1 041)**	**(12 385)**
Écart de conversion	66	309	30	405
Amortissements	(140)	(760)	(66)	(966)
Pertes de valeur nettes	(17)	(58)	(2)	(77)
Sorties d'actifs	64	230	52	346
Variation du périmètre de consolidation	(1)	-	-	(1)
Transferts et autres	1	(1)	-	-
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2013	**(2 326)**	**(9 325)**	**(1 027)**	**(12 678)**
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2013	**2 798**	**5 761**	**396**	**8 955**
Montants nets au 31 décembre 2012	**2 752**	**5 445**	**382**	**8 579**

Les immobilisations en cours de construction se montent à 2 292 millions d'euros (2012 : 2 418 millions d'euros).

Le montant cumulé des pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles s'élève à 203 millions d'euros (2012 : 149 millions d'euros).

Le montant des intérêts capitalisés en 2013 dans le coût des immobilisations corporelles s'élève à 39 millions d'euros (2012 : 26 millions d'euros).

La valeur nette comptable des actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement s'élève à 76 millions d'euros (2012 : 82 millions d'euros). Leur valeur brute est de 121 millions d'euros (2012 : 123 millions d'euros).

L'échéancier des paiements futurs minimaux au titre des contrats de location-financement est indiqué dans le tableau suivant :

	31 décembre 2013		31 décembre 2012	
(en millions d'euros)	Valeur actualisée	Valeur non actualisée	Valeur actualisée	Valeur non actualisée
À moins d'un an	10	12	11	13
Entre un et cinq ans	33	43	40	50
Plus de cinq ans	16	26	21	33
VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX (NOTE 26)	**59**	**81**	**72**	**96**

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 d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Actifs financiers disponibles à la vente (note 15.1)	174	181
Prêts et dépôts (note 15.2)	66	71
Instruments dérivés (note 16.1)	65	39
Autres	4	7
ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME	**309**	**298**

15.1 Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente consistent principalement en un portefeuille d'actions, dont une part importante est cotée en Bourse. Le tableau ci-dessous retrace les variations du portefeuille au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	2013	2012
Au 1er janvier	**181**	**211**
Écart de conversion	(2)	(1)
Acquisitions	20	5
Cessions	(4)	(7)
Variations de juste valeur	(21)	(27)
AU 31 DÉCEMBRE	**174**	**181**

Aucun actif financier disponible à la vente significatif n'est valorisé au-dessous de son prix d'acquisition.

15.2 Prêts et dépôts

La valeur comptable des prêts et dépôts est détaillée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Prêts et dépôts bruts	106	111
Pertes de valeur	(40)	(40)
TOTAL	**66**	**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

	31 décembre 2013		31 décembre 2012	
(en millions d'euros)	Justes valeurs	Montants contractuels	Justes valeurs	Montants contractuels
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	5	400	38	915
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
▶ Dérivés de change	2	50	1	10
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	57	515	-	-
▶ Dérivés de taux d'intérêt	1	168	-	-
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à long terme (note 15)	**65**	**1 133**	**39**	**925**
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	10	404	3	60
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
▶ Dérivés de change	2	27	1	34
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	23	1 437	19	2 184
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à court terme (note 21)	**35**	**1 868**	**23**	**2 278**
TOTAL ACTIF	**100**	**3 001**	**62**	**3 203**

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 12 millions d'euros au 31 décembre 2013 (2012 : néant).

16.2 Dérivés passifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2013 Justes valeurs	31 décembre 2013 Montants contractuels	31 décembre 2012 Justes valeurs	31 décembre 2012 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	-	64	1	74
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	-	-	10	306
▶ Dérivés de taux d'intérêt	7	387	10	376
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à long terme (note 26)	**7**	**451**	**21**	**756**
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	1	9	1	18
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
▶ Dérivés de change	15	1 306	20	739
▶ Dérivés de taux d'intérêt	1	291	11	663
▶ Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à court terme (note 26)	**17**	**1 606**	**32**	**1 420**
TOTAL PASSIF	**24**	**2 057**	**53**	**2 176**

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 15 millions d'euros au 31 décembre 2013 (2012 : 4 millions d'euros).

16.3 Montants contractuels des dérivés

Les montants contractuels des dérivés de change sont ventilés par devise dans le tableau ci-dessous. L'échéance des contrats ne dépasse généralement pas une année.

	31 décembre 2013						31 décembre 2012					
	Devises achetées à terme						Devises achetées à terme					
(en millions d'euros)	EUR	USD	CNY	THB	Autres	Total	EUR	USD	CNY	THB	Autres	Total
Devises vendues à terme												
EUR	-	238	337	166	678	**1 419**	-	8	7	9	425	**449**
USD	291	-	-	147	82	**520**	745	-	-	140	129	**1 014**
CNY	150	90	-	-	26	**266**	163	73	-	-	1	**237**
THB	147	40	-	-	5	**192**	92	37	-	-	246	**375**
JPY	124	12	-	2	-	**138**	318	6	-	1	-	**325**
BRL	114	5	-	-	-	**119**	142	13	-	-	1	**156**
AUD	89	-	-	-	-	**89**	151	-	-	2	-	**153**
Autres	606	57	-	-	2	**665**	556	98	-	-	2	**656**
TOTAL	**1 521**	**442**	**337**	**315**	**793**	**3 408**	**2 167**	**235**	**7**	**152**	**804**	**3 365**

Les couvertures de change en CNY comprennent des dérivés contractés hors de Chine et libellés en CNH.

Les montants contractuels des autres instruments financiers dérivés sont ventilés par devise et par échéance ci-dessous :

	31 décembre 2013				31 décembre 2012			
(en millions d'euros)	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	404	-	400	**804**	60	515	400	**975**
▶ USD	291	255	146	**692**	491	302	-	**793**
▶ THB	-	88	66	**154**	172	74	-	**246**
Dérivés de taux d'intérêt	**695**	**343**	**612**	**1 650**	**723**	**891**	**400**	**2 014**
▶ EUR	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
▶ USD	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
▶ Autres monnaies	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
Autres dérivés	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL	**695**	**343**	**612**	**1 650**	**723**	**891**	**400**	**2 014**

À fin décembre 2013, le Groupe détient des contrats de *futures* à court terme dont la valeur de marché représente un passif de 1 million d'euros (2012 : actif de 3 millions d'euros) qui a été entièrement payé par les appels de marge quotidiens.

NOTE 17 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

La valeur des entreprises associées mises en équivalence de 195 millions d'euros (2012 : 204 millions d'euros) comprend essentiellement les participations dans les quatre sociétés suivantes : 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 et le Groupe SIPH en France.

Les états financiers des entreprises associées comprennent les valeurs suivantes :

(en millions d'euros)	2013	2012
Actifs	1 077	1 040
Passifs	399	389
Ventes nettes	1 154	1 072
Résultat net	(21)	51

NOTE 18 IMPÔTS

18.1 Impôts différés

Les montants d'impôts différés au bilan sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (1)
Impôts différés actifs	1 054	1 508
Impôts différés passifs	(43)	(87)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	**1 011**	**1 421**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

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 d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (1)
Immobilisations incorporelles	19	18
Instruments financiers	122	115
Stocks	102	101
Créances et dettes à court terme	198	483
Avantages du personnel	939	1 131
Provisions	68	65
Déficits fiscaux reportables	50	78
Crédits d'impôts à récupérer	16	23
Impôts différés actifs par nature de différence temporelle	**1 514**	**2 014**
Immobilisations corporelles	(503)	(593)
Impôts différés passifs par nature de différence temporelle	**(503)**	**(593)**
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	**1 011**	**1 421**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

La variation de l'actif net d'impôts différés est la suivante :

(en millions d'euros)	2013	2012 (1)
Au 1er janvier	**1 421**	**1 244**
Écart de conversion	(52)	(28)
Produit/(charge) d'impôts différés (note 11)	(60)	(75)
Impôts enregistrés dans le résultat global	(298)	280
Autres variations	-	-
AU 31 DÉCEMBRE	**1 011**	**1 421**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

À l'exclusion de l'impact de l'impôt comptabilisé en résultat global, la diminution des actifs d'impôts différés en 2013 provient essentiellement de la réévaluation des actifs d'impôts différés d'une des intégrations fiscales du Groupe (note 11 "Impôts sur le résultat") et du renversement des différences temporelles aux États-Unis.

Les impôts différés enregistrés en autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (1)
Engagements postérieurs à l'emploi	409	703
Actifs financiers disponibles à la vente	(19)	(15)
Instruments financiers composés (obligations convertibles)	(14)	(15)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ENREGISTRÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	**376**	**673**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Le détail des actifs d'impôts différés non reconnus est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Différences temporelles déductibles	**103**	**60**
Déficits fiscaux expirant :		
▶ dans moins d'un an	5	5
▶ dans un à cinq ans	42	20
▶ à plus de cinq ans	36	60
▶ sans échéance	168	142
Déficits fiscaux totaux	**251**	**227**
Crédits d'impôts	**3**	**17**
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	**357**	**304**

18.2 Impôts exigibles

Les montants d'impôts exigibles au bilan sont les suivants :

(en millions d'euros)	2013	2012
Créances sur l'État (note 22)	175	89
Dettes envers l'État (note 30)	(97)	(91)
Total net au 1er janvier	**78**	**(2)**
Charges d'impôt exigible (note 11)	(515)	(621)
Impôts payés sur le résultat	516	703
Écart de conversion et autres	(4)	(2)
Variation totale	**(3)**	**80**
Créances sur l'État (note 22)	162	175
Dettes envers l'État (note 30)	(87)	(97)
TOTAL NET AU 31 DÉCEMBRE	**75**	**78**

NOTE 19 STOCKS

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Matières premières et autres fournitures	1 145	1 257
Travaux en cours	355	370
Produits finis	2 572	2 882
Valeur brute	**4 072**	**4 509**
Provisions pour dépréciation sur matières premières et autres fournitures	(46)	(34)
Provisions pour dépréciation sur travaux en cours	(1)	(2)
Provisions pour dépréciation sur produits finis	(46)	(56)
Provisions pour dépréciation	**(93)**	**(92)**
STOCKS NETS	**3 979**	**4 417**

La variation des provisions pour dépréciation de stocks est la suivante :

(en millions d'euros)	2013	2012
Au 1er janvier	**(92)**	**(109)**
Écart de conversion et autres	4	-
Dotations de l'exercice	(73)	(112)
Reprises de l'exercice	68	129
AU 31 DÉCEMBRE	**(93)**	**(92)**

NOTE 20 CRÉANCES COMMERCIALES

La valeur comptable des créances commerciales est détaillée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Créances commerciales brutes	2 611	2 901
Pertes de valeur	(94)	(99)
CRÉANCES COMMERCIALES	**2 517**	**2 802**

Toutes les créances commerciales ont des échéances inférieures à douze mois.

Les créances commerciales au 31 décembre 2013 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
Créances commerciales non échues	**2 302**	**(26)**	**2 276**
Échues			
▶ depuis moins de trois mois	205	(6)	199
▶ entre trois et six mois	29	(5)	24
▶ depuis plus de six mois	75	(57)	18
Créances commerciales échues	**309**	**(68)**	**241**
CRÉANCES COMMERCIALES	**2 611**	**(94)**	**2 517**

La variation des pertes de valeur est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2013	2012
Au 1er janvier	**(99)**	**(101)**
Écart de conversion et autres	2	-
Dotations de l'exercice	(39)	(44)
Reprises de l'exercice	42	46
AU 31 DÉCEMBRE	**(94)**	**(99)**

Les reprises de pertes de valeur comprennent des annulations de créances pour 27 millions d'euros (2012 : 28 millions d'euros).

NOTE 21 ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME

La valeur comptable des actifs financiers à court terme est détaillée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Prêts et dépôts	43	56
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 26)	486	292
Instruments dérivés (note 16.1)	35	23
ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME	**564**	**371**

Les caractéristiques des actifs financiers de gestion de trésorerie, bien qu'ils soient liquides, relativement peu sensibles au risque de taux et insensibles au risque de change (entièrement placés en euros), ne répondent pas strictement à celles de la trésorerie (note 3.19 "Trésorerie et équivalents de trésorerie"). Ils sont comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat (note 3.16 "Actifs financiers non dérivés").

NOTE 22 AUTRES ACTIFS À COURT TERME

Le montant net des autres actifs à court terme est détaillé ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Fournisseurs débiteurs	127	108
État – Impôts exigibles	162	175
Autres créances sur l'État	232	221
Autres	196	213
Pertes de valeur	(10)	(11)
AUTRES ACTIFS À COURT TERME	**707**	**706**

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 d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Banques et liquidités	200	226
Dépôts bancaires à moins de trois mois et autres équivalents trésorerie (fonds monétaires principalement)	1 363	1 632
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**1 563**	**1 858**

Le taux d'intérêt effectif moyen des dépôts bancaires à court terme est de 0,66 % en 2013 (2012 : 0,98 %).

La trésorerie et équivalents de trésorerie est essentiellement placée en euros (2013 : 92 % et 2012 : 89 %) et en dollars américains (2013 : 3 % et 2012 : 6 %).

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les actifs financiers de gestion de trésorerie et les actifs de garantie d'emprunts sont gérés en grande partie par la trésorerie centrale du Groupe. Une partie (2013 : 326 millions d'euros, 2012 : 394 millions d'euros) est toutefois gérée directement par les sociétés du Groupe et donc moins facilement disponibles pour répondre à des besoins d'autres sociétés du Groupe. Cela s'explique principalement par :

- des augmentations du capital de certaines de ces sociétés réalisées dans le but de financer les dépenses d'investissement prévues en 2014 et/ou des contraintes (contrôle des changes ou autres) dans certains pays ne permettant pas la disponibilité immédiate de la trésorerie détenue (2013 : 84 millions d'euros, 2012 : 107 millions d'euros) ; et
- des règles prudentielles en Irlande propres aux sociétés d'assurance captives (2013 : 109 millions d'euros, 2012 : 90 millions d'euros).

NOTE 24 CAPITAL SOCIAL ET PRIMES LIÉES AU CAPITAL

(en millions d'euros)	Capital social	Primes liées au capital	Total
Au 1er janvier 2012 : 180 018 897 actions en circulation	**360**	**3 396**	**3 756**
Émission de 1 883 606 actions liée au paiement partiel du dividende en actions	4	85	89
Émission de 654 210 actions suite à l'exercice d'options	1	27	28
Autres	-	-	-
Au 31 décembre 2012 : 182 556 713 actions en circulation	**365**	**3 508**	**3 873**
Émission de 4 467 601 actions liée au paiement partiel du dividende en actions	9	240	249
Émission de 574 583 actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	1	26	27
Rachat de 30 000 actions affectées à des plans de rémunération	-	-	-
Annulation de 1 809 260 actions	(3)	(133)	(136)
Autres (émission de 6 actions)	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2013 : 185 759 643 ACTIONS EN CIRCULATION	**372**	**3 641**	**4 013**

La valeur nominale des actions est de 2 euros (valeur inchangée par rapport à 2012). 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 2013 au titre de l'exercice 2012 était de 2,40 euros par action (2012 : 2,10 euros par action). Les actionnaires avaient le choix entre un versement en espèces ou un paiement en actions. Les modalités de règlement ont été les suivantes :

- versement en espèces de 189 millions d'euros (2012 : 289 millions d'euros) ;
- émission de nouvelles actions pour un montant net de 249 millions d'euros (2012 : 89 millions d'euros).

Le Président de la Gérance recommandera aux actionnaires le paiement d'un dividende de 2,50 euros par action en 2014 au titre de l'exercice 2013.

NOTE 25 RÉSERVES

(en millions d'euros)	Écarts de conversion	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 1er janvier 2012 (1)	**79**	**224**	**4 085**	**4 388**
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(388)	(388)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	7	7
Autres	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires de la Société	**-**	**-**	**(381)**	**(381)**
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	1 490	1 490
Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	*(950)*	*(950)*
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	*280*	*280*
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	(670)	(670)
Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur	-	*(27)*	-	*(27)*
Impact fiscal – actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur	-	-	-	-
Actifs financiers disponibles à la vente – (gains)/pertes enregistrés en résultat	-	-	-	-
Variation des écarts de conversion	*(141)*	-	-	*(141)*
Autres	-	*(5)*	*6*	*1*
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(141)	(32)	6	(167)
Résultat global	**(141)**	**(32)**	**826**	**653**
Au 31 décembre 2012 (1)	**(62)**	**192**	**4 530**	**4 660**
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(455)	(455)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	11	11
Transactions sur propres actions	-	(2)	(19)	(21)
Autres	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires de la Société	**-**	**(2)**	**(463)**	**(465)**
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	1 127	1 127
Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	*573*	*573*
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	*(294)*	*(294)*
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	279	279
Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur	-	*(21)*	-	*(21)*
Impact fiscal – actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur	-	*(4)*	-	*(4)*
Actifs financiers disponibles à la vente – (gains)/pertes enregistrés en résultat	-	-	-	-
Variation des écarts de conversion	*(341)*	-	-	*(341)*
Autres	-	*(4)*	*6*	*2*
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(341)	(29)	6	(364)
Résultat global	**(341)**	**(29)**	**1 412**	**1 042**
AU 31 DÉCEMBRE 2013	**(403)**	**161**	**5 479**	**5 237**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

NOTE 26 DETTES FINANCIÈRES

La valeur comptable des dettes financières est détaillée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Obligations	1 118	1 744
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	273	197
Dettes liées aux contrats de location-financement	49	61
Instruments dérivés	7	21
Dettes financières à long terme	**1 447**	**2 023**
Obligations et billets de trésorerie	598	391
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	231	840
Dettes liées aux contrats de location-financement	10	11
Instruments dérivés	17	32
Dettes financières à court terme	**856**	**1 274**
DETTES FINANCIÈRES	**2 303**	**3 297**

L'endettement net du Groupe est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Dettes financières	2 303	3 297
Dérivés actifs (note 16.1)	(100)	(62)
Actifs financiers de garantie d'emprunts – long terme (note 32.3.2)	-	-
Actifs financiers de garantie d'emprunts – court terme (note 32.3.2)	(12)	(32)
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 21)	(486)	(292)
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	(1 563)	(1 858)
ENDETTEMENT NET	**142**	**1 053**

La juste valeur des dettes financières à long terme, calculée selon la note 3.6 "Juste valeur des instruments financiers", est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Obligations	1 127	1 918
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	273	197
Dettes liées aux contrats de location-financement	49	61
Instruments dérivés	7	21
JUSTE VALEUR DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	**1 456**	**2 197**

26.1 Obligations et billets de trésorerie

Les obligations et billets de trésorerie ont les caractéristiques mentionnées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013 Court terme	31 décembre 2013 Long terme	31 décembre 2012 Court terme	31 décembre 2012 Long terme
Obligations subordonnées émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ remboursées par anticipation (2012 : 79 millions d'euros)				
▶ émises en décembre 2003 avec une échéance en 2033, sauf décision du Groupe d'un remboursement anticipé entre décembre 2013 et la date d'échéance				
▶ taux d'intérêt nominal de 6,375 % jusqu'en décembre 2013 et d'Euribor 3 mois + 2,95 % ultérieurement				
▶ option de paiement différé du coupon lorsque la Société ne distribue pas de dividendes				
▶ couverture partielle par un contrat de swap de taux d'intérêt de 60 millions d'euros (2012 : 60 millions d'euros) à échéance décembre 2013 (couverture de juste valeur) (note 16)	-	-	-	82
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 400 millions d'euros (2012 : 400 millions d'euros)				
▶ émises en juin 2012 avec une échéance en juin 2019				
▶ taux d'intérêt nominal de 2,75 % (0,48 % après couverture)				
▶ couverture par des contrats de swap de taux d'intérêt de 400 millions d'euros (2012 : 400 millions d'euros) avec échéance en juin 2019 (couverture de juste valeur) (note 16)	-	406	-	413
Composante dette des obligations convertibles (Océanes) émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ montant net encaissé de 694 millions d'euros				
▶ rendement annuel brut de 3,07 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 4,76 % au 31 décembre 2013				
▶ 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 : 830 millions d'euros	-	712	-	722
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 404 millions d'euros (2012 : 515 millions d'euros)				
▶ émises en avril 2009 avec une échéance en avril 2014				
▶ taux d'intérêt nominal de 8,625 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 8,63 % (6,22 % après couverture) au 31 décembre 2013				
▶ augmentation de 125 bp si rétrogradation en dessous de *"investment grade"* par au moins une agence de notation				
▶ couverture par des contrats de swap de taux d'intérêt de 404 millions d'euros (2012 : 515 millions d'euros) avec échéance en avril 2014 (couverture de juste valeur) (note 16)	404	-	-	527
Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ valeur nominale de 25 millions d'euros (2012 : 200 millions d'euros)				
▶ taux d'intérêt effectif de 0,12 % au 31 décembre 2013	25	-	200	-
Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin et Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 233 millions de dollars US (2012 : 254 millions de dollars US)				
▶ taux d'intérêt effectif de 0,25 % au 31 décembre 2013	169	-	191	-
TOTAL	**598**	**1 118**	**391**	**1 744**

Au 31 décembre 2013, le taux d'intérêt effectif moyen pondéré pour les obligations et billets de trésorerie est de 4,69 % (3,59 % 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 2013, les emprunts auprès des établissements financiers et autres ont les caractéristiques mentionnées ci-dessous (avant couverture) :

(en millions d'euros)	EUR	BRL	THB	Autres	Total
Taux fixes	-	-	-	-	-
Taux variables	216	89	76	123	504
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET AUTRES	**216**	**89**	**76**	**123**	**504**
Taux d'intérêt effectif moyen payé en 2013	**0,92 %**	**5,79 %**	**4,55 %**	**5,40 %**	**2,88 %**

Les échéances contractuelles de modification de taux d'intérêt de ces emprunts sont inférieures à 6 mois.

26.3 Notation

Au 31 décembre 2013, les notations sollicitées par le Groupe sont les suivantes :

		CGEM	CFM
Court terme	Standard & Poor's	A-2	A-2
	Moody's	P-2	P-2
Long terme	Standard & Poor's	BBB+	BBB+
	Moody's	Baa1	Baa1
Perspective	Standard & Poor's	Stable	Stable
	Moody's	Stable	Stable

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 par des actuaires 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 le bilan. 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 des principaux plans de retraite financés. 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 actuellement des plans de retraite et des plans de couverture de frais médicaux postérieurs à l'emploi, dont la majorité sont maintenant fermés 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 Actuaires 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 sont en vigueur, deux taux d'actualisation différents sont utilisés en fonction de la durée de ces plans.

Les hypothèses relatives à l'inflation sont déterminées en utilisant différentes méthodes. Dans la majorité des cas, c'est l'objectif d'inflation fixé par les banques centrales qui est utilisé. 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, la revalorisation de certaines pensions en fonction de l'évolution du coût de la vie est basée sur des moyennes historiques.

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-2000 *Fully Generational Combined Healthy Tables for Males and Females*, avec barème BB ; (ii) Canada : 1994 UP projeté sur 21 ans jusqu'en 2015 ; (iii) Royaume-Uni : table générationnelle SAPS S1NA CMI 2009 avec un plancher à 1 % et (iv) Allemagne : Heubeck RT 2005 G.

	31 décembre 2013				31 décembre 2012			
	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	18,5	19,1	22,0	18,8	19,6	19,1	22,0	18,8
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	20,8	21,6	24,3	22,8	21,5	21,6	24,3	22,8
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans à la fin de l'exercice	20,1	19,1	22,6	20,7	19,6	19,1	22,6	20,7
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	22,2	21,6	25,4	24,8	21,5	21,6	25,4	24,8

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des principaux régimes à prestations définies :

(en millions d'euros)	Plans de retraite	Autres régimes	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (1)
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	6 323	-	6 323	6 790
Juste valeur des actifs des régimes	(5 182)	-	(5 182)	(5 195)
Déficit/(excédent) de couverture des engagements	**1 141**	**-**	**1 141**	**1 595**
Valeur actualisée des obligations non financées	756	1 993	2 749	3 024
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	5	-	5	4
ENGAGEMENTS NETS TOTAUX DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	**1 902**	**1 993**	**3 895**	**4 623**
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			3 895	4 623
ENGAGEMENTS NETS			**3 895**	**4 623**

(1) *Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.*

Au 31 décembre 2013, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 4 018 millions d'euros pour les salariés en activité, à 1 028 millions d'euros pour les bénéficiaires de droits acquis différés et à 4 026 millions d'euros pour les retraités (2012 : respectivement 4 090 millions d'euros, 1 274 millions d'euros et 4 450 millions d'euros).

Au 31 décembre 2013, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 6 917 millions d'euros pour les droits acquis et à 2 155 millions d'euros pour les droits non acquis (2012 : respectivement 7 428 millions d'euros et 2 386 millions d'euros).

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 au bilan 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 au bilan au titre des régimes à prestations définies est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	Plans de retraite	Autres régimes	2013	2012 (1)
Au 1er janvier	**2 372**	**2 251**	**4 623**	**3 751**
Écart de conversion	(38)	(59)	(97)	(36)
Charges enregistrées au compte de résultat (éléments récurrents) (note 7)	44	81	125	152
Intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	84	78	162	175
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(185)	-	(185)	(269)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(28)	(118)	(146)	(100)
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	2	(16)	(14)	-
(Gains) ou pertes actuariels enregistrés en autres éléments du résultat global	(350)	(224)	(574)	953
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs enregistrés en autres éléments du résultat global	1	-	1	(3)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE	**1 902**	**1 993**	**3 895**	**4 623**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les gains ou pertes actuariels mentionnés dans l'état du résultat global et comptabilisés en capitaux propres peuvent être détaillés comme suit :

(en millions d'euros)	Plans de retraite	Autres régimes	2013	2012 (1)
Au 1er janvier	**1 619**	**520**	**2 139**	**1 189**
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses démographiques :				
▶ Liés au changement d'hypothèses	119	(17)	102	74
▶ Liés à l'expérience	36	(98)	(62)	(17)
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses financières :				
▶ Liés au changement d'hypothèses	(380)	(88)	(468)	960
▶ Liés à l'expérience	(159)	12	(147)	(64)
Actifs non reconnus au titre des règles du plafonnement des actifs	1	-	1	(3)
AU 31 DÉCEMBRE	**1 236**	**329**	**1 565**	**2 139**
Dont gains ou (pertes) actuariels	*1 230*	*329*	*1 559*	*2 132*
Dont effet de la règle du plafonnement des actifs	*6*	-	*6*	*7*

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

En 2013, le montant net comptabilisé au compte de résultat représente une charge de 273 millions d'euros (2012 : charge de 327 millions d'euros), se décomposant comme suit :

(en millions d'euros)	Plans de retraite	Autres régimes	Exercice 2013	Exercice 2012 (1)
Coût des services rendus au cours de l'exercice	72	61	133	110
Intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	84	78	162	175
(Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	(2)	(2)	18
Coût des services passés reconnus dans l'année :				
▶ Lié à l'introduction ou la modification des régimes à prestations définies	(28)	22	(6)	-
▶ Lié à une réduction des régimes à prestations définies	-	-	-	24
Effet de toute liquidation des régimes à prestations définies	-	-	-	-
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	2	(16)	(14)	-
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	**130**	**143**	**273**	**327**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les charges annuelles sont déterminées par des actuaires 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 ("liquidations").

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 par des actuaires 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 au bilan du Groupe.

Les principaux pays où le Groupe a mis en place des régimes de retraite sont :

États-Unis

Aux États-Unis, le principal plan de retraite à prestations définies est le "Michelin Retirement Plan (MRP)". Il couvre plusieurs catégories de bénéficiaires qui participaient à des régimes repris par le Groupe (employés de Michelin, anciens salariés d'Uniroyal, anciens salariés d'UGTC – BFG, salariés horaires de BFG, salariés horaires d'UGTC et employés d'ASRC). Seul le plan principal, ouvert aux collaborateurs de Michelin, fait l'objet d'une description ci-après. Les autres plans, moins significatifs, seront en effet fermés au plus tard en 2014.

Le MRP a été fermé aux nouveaux entrants à compter du 1er 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 1er juillet 2004 ou du 1er 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 1er juillet 2007, les droits acquis seront gelés conformément aux dispositions du plan à compter du 31 décembre 2016. Seule une sortie en rente sera autorisée dans ce cas. Ces participants seront alors affiliés à un régime à cotisations définies.

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. Les salariés peuvent opter pour une sortie en capital plutôt qu'en rente, une solution retenue par la majorité d'entre eux.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de reversion 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 1er 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)". Les trois autres plans à prestations définies, hérités de BFG, et dont la plupart des bénéficiaires sont à la retraite, sont moins importants et fermés aux nouveaux entrants. Ces plans ne font pas l'objet d'une description détaillée.

Le "Michelin Retirement Plan (MRP)" est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1er janvier 2005. Depuis cette date, ceux-ci sont affiliés à un plan à cotisations définies. Les droits acquis par la majorité des participants seront gelés conformément aux dispositions du plan à compter du 31 décembre 2015. Ceux-ci seront 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 reversion 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 6 décembre 2004 et à l'acquisition de droits futurs depuis le 1er janvier 2009. Les nouveaux salariés ont la possibilité de s'affilier à 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 reversion au conjoint survivant et d'une pension d'orphelin au décès de l'assuré, 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 1er 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 reversion 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 obligataire 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, en conséquence, à compter du 1er janvier 2013, le seuil de 55 % sera progressivement abaissé jusqu'à zéro en 2046. En contrepartie, les salariés participent à un plan à contributions définies (Article 83) et peuvent également participer à d'autres plans à cotisations définies.

Est également prévu le versement d'une pension de reversion 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 :

	2013				2012 (1)			
(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	4 031	3 483	49	**7 563**	3 704	2 890	40	**6 634**
Écart de conversion	(227)	(33)	(5)	**(265)**	(59)	44	(3)	**(18)**
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
Coût des services rendus au cours de l'exercice	38	27	1	**66**	37	17	1	**55**
Charge d'intérêts sur l'obligation	140	132	3	**275**	159	142	2	**303**
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
▶ Coûts des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	(26)	-	-	**(26)**	-	1	-	**1**
▶ Coûts des services passés liés à une réduction des régimes	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
▶ (Gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
Prestations payées sur l'exercice	(230)	(140)	1	**(369)**	(200)	(135)	-	**(335)**
Autres éléments	-	2	2	**4**	-	-	1	**1**
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	(240)	82	(11)	**(169)**	390	524	8	**922**
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	**3 486**	**3 553**	**40**	**7 079**	**4 031**	**3 483**	**49**	**7 563**
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	3 162	2 007	26	**5 195**	2 926	1 860	24	**4 810**
Écart de conversion	(181)	(27)	(4)	**(212)**	(43)	37	(2)	**(8)**
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	109	82	2	**193**	125	91	2	**218**
Cotisations versées aux fonds	83	102	1	**186**	184	77	1	**262**
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	-	(4)	-	**(4)**	-	(5)	-	**(5)**
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	(230)	(114)	1	**(343)**	(200)	(109)	-	**(309)**
Autres éléments	-	-	(1)	**(1)**	-	-	-	**-**
Rendement réel des actifs des régimes hors produits d'intérêts	113	57	(2)	**168**	170	56	1	**227**
Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice	**3 056**	**2 103**	**23**	**5 182**	**3 162**	**2 007**	**26**	**5 195**
Déficit/(excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice	**430**	**1 450**	**17**	**1 897**	**869**	**1 476**	**23**	**2 368**
Éléments différés en début d'exercice	(4)	-	-	**(4)**	(7)	-	-	**(7)**
Écart de conversion	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(1)	-	-	**(1)**	3	-	-	**3**
Éléments différés en fin d'exercice	**(5)**	**-**	**-**	**(5)**	**(4)**	**-**	**-**	**(4)**
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	**435**	**1 450**	**17**	**1 902**	**873**	**1 476**	**23**	**2 372**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Le règlement du plan de pension principal au Canada a été modifié en 2013. Les participants à ce plan n'acquerront plus de droits à prestations à partir de janvier 2016. Cette modification a généré un coût des services passés pour un montant de 36 millions d'euros (produit).

Le règlement du plan de pension aux États-Unis a été amendé en 2013 pour les participants syndiqués. Le changement de la formule de calcul des droits à prestations a généré un coût des services passés pour un montant de 9 millions d'euros (charge).

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 2013, la charge comptabilisée résultant de l'application de la règle de plafonnement des actifs s'est élevée à 1 million d'euros (2012 : produit de 3 millions d'euros).

En 2013, la baisse de la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies s'est élevée à 484 millions d'euros. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions d'euros)	**2013**	**2012** [1]
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	265	18
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	169	(922)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	28	(23)
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	26	(1)
Variations du périmètre de consolidation	-	-
Autres éléments	(4)	(1)

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

La juste valeur des actifs des régimes s'établit au 31 décembre 2013 à 5 182 millions d'euros, en baisse de 13 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions d'euros)	**2013**	**2012** [1]
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(212)	(8)
Écart entre les contributions versées aux fonds et les prestations payées par ces derniers	(162)	(52)
Rendement réel des actifs des régimes	361	445
Variations du périmètre de consolidation	-	-
Autres éléments	-	-

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

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 2013 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions d'euros)	**2013**	**2012** [1]	**2011**	**2010**	**2009**
Valeur actualisée de l'obligation	(7 079)	(7 563)	(6 634)	(5 981)	(5 488)
Juste valeur des actifs	5 182	5 195	4 810	4 681	3 867
EXCÉDENT/(DÉFICIT)	**(1 897)**	**(2 368)**	**(1 824)**	**(1 300)**	**(1 621)**
Ajustements liés à l'expérience :					
▶ sur les passifs des régimes	(43)	(60)	8	86	(10)
▶ sur les actifs des régimes	166	227	(58)	191	219

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

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 :

	2013	2012 (1)	2011	2010	2009
Ajustements liés à l'expérience :					
▶ sur les passifs des régimes en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation	- 0,61 %	- 0,79 %	0,12 %	1,44 %	- 0,18 %
▶ sur les actifs des régimes en pourcentage de la juste valeur des actifs	3,20 %	4,37 %	- 1,21 %	4,08 %	5,66 %

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements relatifs aux plans de retraite, sont les suivantes :

	31 décembre 2013			31 décembre 2012		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	4,57 %	4,05 %	11,30 %	3,76 %	3,90 %	8,80 %
Taux d'inflation	2,36 %	2,77 %	4,50 %	2,35 %	2,38 %	4,50 %
Taux de croissance salariale	2,87 %	3,07 %	6,73 %	2,89 %	3,01 %	6,50 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	13,5	15,2	14,0	14,1	15,4	17,7

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 2013, 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)	- 6,01 %	7,46 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	2,79 %	- 2,16 %
Taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	4,53 %	- 4,30 %
Taux d'inflation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	4,61 %	- 4,50 %
Taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	1,30 %	- 1,00 %
Taux de croissance salariale sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	2,04 %	- 1,62 %
Taux d'intérêt sur la juste valeur des actifs	- 3,66 %	4,00 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat ainsi que le rendement réel des actifs sont les suivants :

	Exercice 2013				Exercice 2012 [1]			
(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	40	30	2	**72**	38	22	2	**62**
Charge d'intérêts sur l'obligation	147	131	3	**281**	164	143	3	**310**
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	(114)	(80)	(3)	**(197)**	(129)	(92)	(2)	**(223)**
(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	(28)	-	-	**(28)**	-	1	-	**1**
▶ Lié à une réduction des régimes	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
Effet de toute liquidation des régimes	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	-	-	2	**2**	-	-	-	**-**
COÛT DES RÉGIMES DE RETRAITE	**45**	**81**	**4**	**130**	**73**	**74**	**3**	**150**
Rendement réel des actifs des régimes	**221**	**139**	**(1)**	**359**	**295**	**147**	**3**	**445**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

L'allocation des actifs des plans de retraite totalement ou partiellement financés est la suivante :

	31 décembre 2013					31 décembre 2012				
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total
Titres cotés										
Actions locales	7,5 %	16,6 %	6,1 %	2,2 %	**10,6 %**	11,8 %	24,0 %	10,1 %	3,0 %	**16,0 %**
Actions étrangères et monde	13,3 %	12,0 %	18,2 %	0,0 %	**14,0 %**	20,8 %	10,4 %	29,7 %	1,1 %	**18,7 %**
Investissements alternatifs	7,9 %	8,4 %	23,4 %	0,4 %	**13,5 %**	6,9 %	8,1 %	8,4 %	0,4 %	**7,7 %**
Immobilier	0,0 %	0,0 %	7,1 %	0,2 %	**2,6 %**	0,0 %	0,0 %	6,9 %	5,0 %	**2,6 %**
Obligations indexées sur l'inflation	0,1 %	0,0 %	7,6 %	0,0 %	**2,8 %**	0,0 %	0,0 %	8,8 %	0,0 %	**3,1 %**
Obligations d'état et agences gouvernementales	33,3 %	6,6 %	8,0 %	0,0 %	**11,4 %**	14,1 %	14,7 %	9,7 %	0,0 %	**12,2 %**
Obligations d'entreprise	9,7 %	23,8 %	8,6 %	0,0 %	**14,8 %**	7,9 %	16,0 %	18,3 %	2,2 %	**14,7 %**
Autres obligations, actifs crédit diversifiés et obligations pays émergents	8,9 %	20,3 %	16,4 %	8,0 %	**16,4 %**	19,5 %	7,2 %	4,1 %	15,3 %	**8,7 %**
Liquidités	2,5 %	1,7 %	3,1 %	19,5 %	**3,3 %**	4,2 %	8,9 %	3,3 %	2,4 %	**5,8 %**
Total des titres cotés	**83,2 %**	**89,4 %**	**98,5 %**	**30,3 %**	**89,4 %**	**85,2 %**	**89,3 %**	**99,3 %**	**29,4 %**	**89,5 %**
Titres non cotés										
Fonds gérés par des compagnies d'assurances	0,0 %	0,0 %	0,0 %	69,1 %	**2,8 %**	0,0 %	0,0 %	0,0 %	69,7 %	**2,9 %**
Placements privés [1]	8,8 %	5,2 %	1,5 %	0,6 %	**4,2 %**	7,9 %	6,3 %	0,7 %	0,9 %	**4,4 %**
Immobilier	8,0 %	5,4 %	0,0 %	0,0 %	**3,6 %**	6,9 %	4,4 %	0,0 %	0,0 %	**3,2 %**
Total des titres non cotés	**16,8 %**	**10,6 %**	**1,5 %**	**69,7 %**	**10,6 %**	**14,8 %**	**10,7 %**	**0,7 %**	**70,6 %**	**10,5 %**
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	**19,2**	**17,3**	**16,8**	**N/A**	**16,7**	**15,0**	**12,1**	**15,0**	**N/A**	**13,2**

(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 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 ainsi que, pour le Royaume-Uni, des fonds multisupports 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 3 à 5 ans, par un organisme indépendant de l'employeur tenant un rôle fiduciaire (*Investment Board, Board of Trustees*) sur recommandation de conseillers indépendants (actuaires, 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'efficience 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 duration 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 duration 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 sa forte exposition aux actions non britanniques, applique une politique de couverture de 75 % de ses expositions en devises. Dans d'autres cas, les gestionnaires 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 2013 et dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Contributions versées et paiements directs des prestations par le Groupe				
2013	87	123	2	212
Estimations des contributions futures à verser et des paiements directs de prestations futures par le Groupe				
2014	37	66	-	103
2015	38	59	1	98
2016	96	73	-	169
2017	99	103	1	203
2018	60	96	-	156
2019-2023	246	505	1	752

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'allégement temporaire des exigences de financement prévues par la législation MAP-21.

Au Canada, les contributions sont déterminées tous les trois ans et le plan de financement s'étale sur une durée de 5 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.

En 2013, en plus des contributions ordinaires, il a été décidé d'effectuer des avances sur des contributions dues ou prévues en 2014 et 2015 : 83 millions d'euros au Royaume-Uni et 75 millions d'euros aux États-Unis.

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. Pour les régimes financés, les estimations de contributions futures ont été établies en fonction des évolutions réglementaires connues à la date d'arrêté des comptes (Pension Protection Act 2006 aux États-Unis et Pension Act 2004 au Royaume-Uni).

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 les rémunérations différées régies par les normes légales des pays dans lesquels les sociétés du Groupe sont implantées ou par des accords d'entreprise spécifiques. Ces régimes à prestations définies, essentiellement accordés par les sociétés européennes du Groupe, sont généralement basés sur l'ancienneté des salariés.

Les principaux pays dans lesquels ces régimes sont proposés sont les suivants :

États-Unis

Le Groupe offre une couverture médicale aux retraités admissibles aux systèmes Pre-Medicare et Medicare ainsi qu'aux personnes à leur charge.

Les bénéficiaires concernés sont essentiellement ceux embauchés avant le 1er 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 1er 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.

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 par des actuaires indépendants. Les obligations relatives à ces régimes ne sont pas couvertes par des actifs et sont intégralement provisionnées au bilan du Groupe.

Évolution de la situation financière des autres régimes à prestations définies :

	31 décembre 2013				31 décembre 2012 (1)			
(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	1 222	999	31	**2 252**	1 156	738	27	**1 921**
Écart de conversion	(66)	-	(4)	**(70)**	(19)	-	(2)	**(21)**
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
Coût des services rendus au cours de l'exercice	14	42	2	**58**	13	28	2	**43**
Charge d'intérêts sur l'obligation	43	32	2	**77**	49	37	2	**88**
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
▶ Coûts des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	(1)	23	-	**22**	-	23	-	**23**
▶ Coûts des services passés liés à une réduction des régimes	-	(16)	-	**(16)**	-	-	-	**-**
▶ (Gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
Prestations payées sur l'exercice	(57)	(56)	(1)	**(114)**	(52)	(19)	(1)	**(72)**
Autres éléments	-	-	-	**-**	-	4	1	**5**
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	(209)	-	(7)	**(216)**	75	188	2	**265**
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	**946**	**1 024**	**23**	**1 993**	**1 222**	**999**	**31**	**2 252**
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	**946**	**1 024**	**23**	**1 993**	**1 222**	**999**	**31**	**2 252**
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	**946**	**1 024**	**23**	**1 993**	**1 222**	**999**	**31**	**2 252**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

La société PNEU LAURENT (France) a été intégrée dans le périmètre d'évaluation de ses plans à prestations définies en accord avec la norme IAS 19. Les droits accumulés au 1er janvier 2013 ont généré un coût des services passés pour un montant de 12 millions d'euros.

Le plan d'indemnité de fin de carrière complémentaire pour les agents de la société MFPM (France) a été amendé en 2013. Les participants à ce plan n'acquerront plus de droits à prestations à partir de janvier 2014. Cette modification a généré un coût des services passés pour un montant de 2 millions d'euros.

Une évolution législative en Espagne augmentant le taux de charges sociales à payer sur les prestations fournies par un plan d'avantages à long terme pendant l'emploi a généré un coût des services passés pour un montant de 9 millions d'euros.

Les participants au plan d'indemnités de fin de carrière de la société MFPM (France) concernés par la restructuration du site de Joué-les-Tours ont vu leurs droits à prestations annulés. Une réduction de l'engagement a été enregistrée pour un montant de 16 millions d'euros (produit).

En 2013, la baisse de la valeur actualisée de l'obligation au titre des "autres régimes à prestations définies" s'élève à 259 millions d'euros. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

	2013	2012
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	70	21
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	216	(265)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	(21)	(59)
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	(6)	(23)
Variations du périmètre de consolidation	-	-
Autres éléments	-	(5)

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 2013 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions d'euros)	2013	2012	2011	2010	2009
Valeur actualisée de l'obligation	(1 993)	(2 252)	(1 920)	(1 662)	(1 491)
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes	86	5	3	27	33
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes (en % de la valeur actualisée de l'obligation)	4,32 %	0,22 %	0,16 %	1,62 %	2,21 %

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements relatifs aux "autres régimes à prestations définies", sont les suivantes :

	31 décembre 2013			31 décembre 2012		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	4,58 %	3,34 %	7,72 %	3,75 %	3,13 %	6,95 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	13,9	11,3	10,4	13,2	11,5	11,9

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2013		31 décembre 2012	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la 1re année	7,50 %	5,37 %	8,00 %	5,90 %
Taux de croissance annuel minimum des coûts médicaux à terme	5,00 %	4,25 %	5,00 %	4,50 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2019	2023	2019	2016

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 2013, 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)	- 5,26 %	6,44 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation	0,91 %	0,29 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	4,73 %	- 3,79 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation des régimes de couverture médicale	5,69 %	- 4,45 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat sont les suivants :

	Exercice 2013				Exercice 2012 (1)			
(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	15	44	2	**61**	13	31	3	**47**
Charge d'intérêts sur l'obligation	44	32	2	**78**	50	37	2	**89**
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	-	(2)	-	**(2)**	-	18	-	**18**
Coût des services passés reconnus dans l'année :								
▶ Lié à l'introduction ou la modification des régimes	(1)	23	-	**22**	-	23	-	**23**
▶ Lié à une réduction des régimes	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
Effet de toute liquidation des régimes	-	-	-	**-**	-	-	-	**-**
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	-	(16)	-	**(16)**	-	-	-	**-**
COÛT DES AUTRES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	**58**	**81**	**4**	**143**	**63**	**109**	**5**	**177**

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

Les prestations versées aux intéressés en 2013 et celles à verser dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Paiements des prestations				
2013	59	58	2	119
Estimations des paiements futurs de prestations				
2014	52	40	4	96
2015	55	52	1	108
2016	56	78	1	135
2017	57	75	2	134
2018	58	64	2	124
2019-2023	288	463	10	761

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 2013, les contributions versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 129 millions d'euros (2012 : 127 millions d'euros).

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. et aux employeurs participants 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 sont fonction de l'ancienneté dans l'Entreprise et/ou 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 1er décembre 2004 pour les nouveaux entrants et le 1er 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 1er 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 1er juin 2007 et modifié le 1er 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 :

	2013		2012	
	Prix moyen pondéré de l'exercice *(en euros par option)*	Nombre d'options	Prix moyen pondéré de l'exercice *(en euros par option)*	Nombre d'options
Au 1er janvier	**62,04**	**4 254 190**	**59,83**	**4 791 478**
Attribuées	-	-	51,16	143 276
Annulées	75,52	(45 779)	58,70	(26 354)
Exercées	48,61	(573 295)	43,65	(654 210)
AU 31 DÉCEMBRE	**63,98**	**3 635 116**	**62,04**	**4 254 190**

2 980 002 options étaient exerçables sur les 3 635 116 options restantes au 31 décembre 2013 (2012 : 2 190 337 sur 4 254 190).

Les plans d'options sur actions ont les caractéristiques suivantes :

			31 décembre 2013		31 décembre 2012	
Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	Prix d'exercice *(en euros)*	Nombre d'options en circulation	Prix d'exercice *(en euros)*	Nombre d'options en circulation
Novembre 2003	Novembre 2007	Novembre 2012	32,82	-	32,82	1 244
Mai 2004	Mai 2008	Mai 2013	38,61	-	38,61	27 596
Juillet 2004	Juillet 2008	Juillet 2013	42,96	-	42,96	38 222
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	46,34	33 088	46,34	77 066
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	46,34	254 775	46,34	484 437
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	55,99	84 663	55,99	116 556
Mai 2007	Mai 2011	Mai 2016	87,85	1 130 347	87,85	1 161 826
Mai 2008	Mai 2012	Mai 2017	59,85	243 878	59,85	283 390
Novembre 2009	Novembre 2013	Novembre 2018	51,16	1 233 251	51,16	1 408 389
Mai 2010	Mai 2014	Mai 2019	52,13	260 138	52,13	260 138
Mai 2011	Mai 2015	Mai 2020	66,00	252 900	66,00	252 900
Juin 2012	Juin 2016	Juin 2021	51,16	142 076	51,16	142 426
NOMBRE D'OPTIONS EN CIRCULATION				**3 635 116**		**4 254 190**

28.2 Plans d'actions de performance

Les évolutions du nombre de droits à des actions de performance sont les suivantes :

	2013	2012
	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
Au 1er janvier	**657 784**	**287 944**
Attribués	81 400	371 936
Annulés	(4 184)	(2 096)
Actions livrées	(1 288)	-
AU 31 DÉCEMBRE	**733 712**	**657 784**

En novembre 2013, 81 400 droits à des actions de performance de la Société ont été attribués à des employés du Groupe. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2017 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 (pourcentage d'augmentation des ventes et montant du résultat opérationnel du Groupe). La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 69,43 euros. 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 charge totale du plan est estimée à 4 millions d'euros.

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 2013 Nombre de droits à des actions de performance en circulation	31 décembre 2012 Nombre de droits à des actions de performance en circulation
	France	Autres pays	France	Autres pays	France	Autres pays		
2011	2014	2015	2 ans	Aucune	37,49	35,49	282 632	285 848
2012	2015	2016	2 ans	Aucune	61,87	59,46	369 680	371 936
2013	2017	2017	Aucune	Aucune	69,43	69,43	81 400	-
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS DE PERFORMANCE EN CIRCULATION							**733 712**	**657 784**

La charge comptabilisée en 2013 pour les plans d'attribution d'actions de performance s'élève à 7 millions d'euros (2012 : 3 millions d'euros). Elle est incluse dans les Autres produits et charges opérationnels.

28.3 Plans d'actions réservées aux employés du Groupe

En 2013, 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.

845 934 actions ont été acquises à un prix décoté par rapport à la moyenne des vingt derniers cours de Bourse de l'action Michelin précédant la fixation du prix.

La charge globale enregistrée par le Groupe en compte de résultat s'est élevée à 18 millions d'euros après déduction de l'effet de la période de blocage de 5 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	845 934
Prix de référence *(en euros)*	80,05
Prix de souscription *(en euros)*	64,05
Taux d'intérêt sans risque à 5 ans [1]	0,74 %
Taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché [2]	7,21 %
Taux de dividende	3,00 %
Coût de l'incessibilité pendant la période de restriction *(en % du prix de référence)*	26,75 %
Coût enregistré *(en euros par action)*	**20,48**

(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 5 ans non affectés.

NOTE 29 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME

Les provisions et autres passifs à long terme se montent à 1 184 millions d'euros et comprennent les provisions pour restructurations et litiges ainsi que d'autres provisions et passifs à long terme.

Variation des provisions au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	Restructurations	Litiges	Autres provisions	Total
Au 1er janvier 2013	**151**	**172**	**80**	**403**
Nouvelles provisions	180	133	17	330
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(120)	(92)	(27)	(239)
Reprises de montants non utilisés	(21)	(16)	(1)	(38)
Effet des variations monétaires	(2)	(5)	(5)	(12)
Autres effets	-	1	(1)	-
AU 31 DÉCEMBRE 2013	**188**	**193**	**63**	**444**

29.1 Restructurations

Au 31 décembre 2013, le solde des provisions pour restructurations concerne les pays suivants :

	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Espagne	30	57
France	113	51
Italie	6	24
Colombie	19	-
Autres pays	20	19
PROVISIONS POUR RESTRUCTURATIONS	**188**	**151**

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 d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Clients – Remises différées	863	881
Avantages du personnel	439	453
Dettes auprès des organismes sociaux	240	301
Dettes sur restructurations	18	22
État – Impôts exigibles	87	97
État – Autres dettes	156	168
Autres	228	250
AUTRES PASSIFS À COURT TERME	**2 031**	**2 172**

NOTE 31 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le détail des flux de trésorerie est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012 [1]
Résultat sur cessions d'actifs non financiers	(6)	9
Autres	(8)	(5)
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	**(14)**	**4**
Variation des provisions pour avantages du personnel	(206)	(217)
Variation des provisions pour restructurations	(132)	(82)
Variation des provisions pour litiges et autres	16	27
Variation des provisions, y compris avantages du personnel	**(322)**	**(272)**
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(110)	(211)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	22	32
Dividendes perçus	18	33
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	**(70)**	**(146)**
Variation des stocks	269	140
Variation des créances commerciales et avances	536	409
Variation des dettes fournisseurs et avances	13	(145)
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	(92)	139
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	**726**	**543**
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 13)	(138)	(102)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 14)	(1 842)	(1 894)
Subventions d'investissement reçues	14	5
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	-	71
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	**(1 966)**	**(1 920)**
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(8)	(8)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	14	18
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	(193)	42
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	20	20
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	(9)	-
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	**(176)**	**72**
Augmentations des dettes financières à long terme	84	498
Diminution des dettes financières à long terme	(163)	(336)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location-financement	(11)	(13)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	(762)	(694)
Dérivés	(69)	(42)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	**(921)**	**(587)**
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
▶ Nouveaux contrats de location-financement (note 14)	-	1
▶ Diminution des engagements d'achat d'intérêts non assortis de contrôle	(5)	(5)
▶ Nouveaux droits d'émission	1	5
▶ Dividendes payés en actions (note 24)	249	89

(1) Les montants ont été ajustés tel que mentionné à la note 2.3 "Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables dès le 1er janvier 2013" et peuvent donc être différents de ceux présentés dans les états financiers précédemment publiés.

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 d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012
À moins d'un an	202	174
Entre un et cinq ans	384	364
Plus de cinq ans	101	78
VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX	**687**	**616**

La charge au titre des contrats de location simple s'élève en 2013 à 335 millions d'euros (2012 : 335 millions d'euros).

32.1.2 Engagements d'investissement

Les investissements liés aux principaux projets, contractés mais non livrés au 31 décembre 2013, s'élèvent à 254 millions d'euros (dont 33 millions d'euros seront probablement livrés à partir de 2015).

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 2014. 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.

32.2.2 Contrôle URSSAF

Une société française du Groupe fait l'objet de mises en demeure, par l'administration chargée du recouvrement des cotisations sociales, de payer un montant de 97 millions d'euros (hors intérêts et pénalités) portant sur plusieurs types de griefs. Le Groupe a évalué ces demandes de la manière suivante :

- certains griefs ont été acceptés pour un montant de 6 millions d'euros ;
- certains griefs sont non acceptés mais provisionnés pour un montant de 23 millions d'euros ;
- concernant les griefs non acceptés et non provisionnés, représentant un montant de 68 millions d'euros, le Groupe va engager des recours gracieux et/ou contentieux et, malgré les incertitudes inhérentes à ce type de procédures, estime qu'il a de bonnes chances de faire prévaloir son point de vue.

32.2.3 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 38 millions d'euros ont été données en garantie de passifs financiers (2012 : 39 millions d'euros).

32.3.2 Actifs financiers

Des prêts et dépôts d'un montant de 12 millions d'euros (2012 : 32 millions d'euros) servent à garantir des dettes financières (note 26 "Dettes financières").

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 446 millions d'euros (2012 : 451 millions d'euros). 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 du bilan et les financements reçus des établissements financiers, s'élevant à 15 millions d'euros au 31 décembre 2013 (2012 : 15 millions d'euros), ont été comptabilisés en emprunts garantis (note 26.2 "Emprunts auprès des établissements financiers et autres").

NOTE 33 ACQUISITIONS ET CESSIONS D'ACTIVITÉS

Il n'y a pas eu d'acquisition ou de cession significative en 2013.

NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

34.1 Filiales et sociétés associées

La liste des principales filiales et sociétés associées du Groupe figure à la note 36 "Liste des principales sociétés du Groupe". 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 et les sociétés associées sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2013	2012
Compte de résultat		
Produits liés à la vente de produits ou de services	128	144
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(120)	(151)
Bilan		
Dettes financières	(29)	(10)
Dettes fournisseurs	(6)	(5)
Créances clients	20	25

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 2013 au titre de 2012, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 1,2 million d'euros (en 2012 au titre de 2011 : 1,2 million). Par ailleurs, une rémunération globale de 1,2 million d'euros (charges sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Gérant non Commandité de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (2012 : 1,2 million d'euros). Une provision d'un montant de 1,9 million d'euros, incluant les charges sociales afférentes, est enregistrée au 31 décembre 2013 (2012 : 1,8 million d'euros) au titre des droits acquis dans le cadre du programme d'intéressement à long terme et d'un plan d'avantages au personnel postérieur à l'emploi.

Le montant alloué à Michel Rollier au titre de 2012, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, et versé en 2013 a été de 0,7 million d'euros (en 2012 au titre de 2011 : 3,1 millions d'euros). Michel Rollier a quitté ses fonctions de Président de la Gérance et d'Associé Commandité le 11 mai 2012.

Les frais de personnel relatifs aux 11 membres du Comité Exécutif du Groupe (2012 : 11 membres) se sont élevés à 12,9 millions d'euros en 2013 (2012 : 9,7 millions d'euros) et se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
Avantages à court terme	9,2	7,3
Avantages postérieurs à l'emploi	2,5	1,5
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiements en actions	1,2	0,9
FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL EXÉCUTIF DU GROUPE	**12,9**	**9,7**

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2013, au titre de l'exercice 2012, 0,3 million d'euros de jetons de présence (2012 au titre de 2011 : 0,3 million d'euros).

NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU BILAN

Les montants des actifs et passifs au bilan de clôture sont ajustés, le cas échéant, jusqu'à la date à laquelle le Président de la Gérance autorise la publication des états financiers consolidés 2013.

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	99,98
Michelin Finanz Gesellschaft für Beteiligungen AG & Co.OHG	Karlsruhe	Financière	100,00
Belgique			
Michelin Belux S.A.	Zellik	Commerciale	100,00
Danemark			
Euromaster Danmark A/S	Viborg	Commerciale	99,94
Espagne			
Michelin España Portugal, S.A.	Tres Cantos	Industrielle & commerciale	99,80
Euromaster Automoción y Servicios, S.A.	Madrid	Commerciale	99,94
Finlande			
Suomen Euromaster Oy	Pori	Commerciale	99,94
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
Grèce			
Elastika Michelin A.E.	Halandri	Commerciale	100,00
Hongrie			
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd.	Nyíregyháza	Industrielle & commerciale	100,00
Irlande			
Miripro Insurance Company Limited	Dublin	Divers	100,00
Italie			
Società per Azioni Michelin Italiana	Turin	Industrielle & commerciale	100,00
Luxembourg			
Michelin Luxembourg SCS	Luxembourg	Financière	100,00
Pays-Bas			
Eurodrive Services and Distribution N.V.	Amsterdam	Commerciale	99,94
Euromaster Bandenservice B.V.	Deventer	Commerciale	99,94
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

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
Serbie			
Tigar Tyres d.o.o.	Pirot	Industrielle & commerciale	100,00
Roumanie			
Michelin Romania S.A.	Bucarest	Commerciale	99,85
Royaume-Uni			
Michelin Tyre Public Limited Company	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
ATS Euromaster Limited	Harrow	Commerciale	99,94
Suède			
Euromaster AB	Varberg	Commerciale	99,94
Michelin Nordic AB	Stockholm	Commerciale	100,00
Suisse			
Euromaster (Suisse) S.A.	Petit-Lancy	Commerciale	99,94
Nitor S.A.	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Suisse S.A.	Givisiez	Commerciale	100,00
Compagnie Financière du Groupe Michelin, "Senard et Cie"	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Recherche et Technique S.A.	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	Johannesbourg	Commerciale	100,00
Algérie			
Michelin Algérie SPA	Alger	Commerciale	100,00
Nigeria			
Michelin Tyre Services Company Ltd.	Lagos	Commerciale	60,28
Inde			
Michelin India TamilNadu Tyres Private Limited	Chennai	Industrielle	100,00
Michelin India Tyres Private Limited	Faridabad	Commerciale	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
Michelin Alberta ULC	Calgary	Financière	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
Michelin Mexico Properties, LLC	Wilmington	Divers	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.	Mexico	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
Chili			
Michelin Chile Ltda.	Santiago du Chili	Commerciale	100,00
Colombie			
Industria Colombiana de Llantas S.A.	Cali	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
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
Michelin Siam Group 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.	Shanghaï	Industrielle	100,00
Michelin Asia (Hong Kong) Limited	Hong Kong	Commerciale	100,00
Michelin (China) Investment Co., Ltd.	Shanghaï	Commerciale	100,00
Taïwan			
Michelin Chun Shin Ltd.	Taipei	Commerciale	100,00
Europe orientale			
Russie			
LLC "Michelin Russian Tyre Manufacturing Company"	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

Conception et réalisation : CÔTÉ CORP.

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
+ 33 (0) 1 78 76 45 36
27, cours de l'Île Seguin,
92100 Boulogne-Billancourt – France
investor-relations@fr.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@fr.michelin.com

DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DES MARQUES
RELATIONS PRESSE : Corinne Meutey
+ 33 (0) 1 45 66 22 22
27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt – France

MICHELIN
Une meilleure façon d'avancer