



RÉSULTATS

2012

SOMMAIRE

1	Communiqué de presse	1	4	Chiffres clés	75
	Évolution des marchés de pneumatiques	3	4.1.	Ventes	76
	Activité et résultats 2012	5	4.2.	Résultats	78
	Compagnie Générale des Établissements Michelin	6	4.3.	Secteurs opérationnels	80
	Faits marquants 2012	6	4.4.	Structure des coûts	83
			4.5.	Flux de trésorerie et bilan	88
			4.6.	Chiffres clés et données consolidées sur cinq ans	92
2	Présentation	9	5	États financiers consolidés au 31 décembre 2012	95
	Résultats annuels 12 février 2013	10		Compte de résultat consolidé	97
	Marchés peu porteurs	12		État du résultat global consolidé	98
	Performance solide	16		Bilan consolidé	99
	Structure financière robuste	23		Tableau de variations des capitaux propres consolidés	100
	Résultats du plan de compétitivité	25		Tableau de flux de trésorerie consolidés	101
	Équilibre géographique et diversité du portefeuille produits	28		Annexe aux états financiers consolidés	102
	Perspectives	31			
	Annexes	37			
3	Rapport d'activité 2012	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	66			
	3.6. Retour sur capitaux investis (ROCE)	68			
	3.7. Perspectives	68			
	3.8. Données boursières	69			
	3.9. Faits marquants	71			



Communiqué de presse



ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES	3
ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2012	5
COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN	6
FAITS MARQUANTS 2012	6

Information presse

Clermont-Ferrand, le 12 février 2013

Information financière au 31 décembre 2012

Compagnie Générale des Établissements Michelin

2012 : Résultats élevés dans des marchés peu porteurs.

Cash flow libre supérieur à 1 milliard d'euros.

Résultat opérationnel avant non récurrents : 2 423 millions d'euros en hausse de 25 %.

Marge opérationnelle en hausse de 2 points, à 11,3 % des ventes nettes.

- Résultat opérationnel avant éléments non récurrents en hausse de 25 % à 2 423 millions d'euros, reflétant :
 - une politique de prix efficace ;
 - une présence mondiale ;
 - la rentabilité structurellement élevée pour les pneus de spécialités ;
 - le redressement de la rentabilité de l'activité pneus Poids lourd, malgré un marché en net recul.
- Volumes en baisse de 6,4 %, avec une demande qui reste atone au second semestre.
- Cash flow libre supérieur à 1 milliard d'euros, traduisant :
 - la capacité du Groupe à générer structurellement du cash ;
 - la prise en compte de la création de valeur dans les objectifs de toutes les entités.
- Rentabilité des capitaux employés (ROCE) à 12,8 %.
- Proposition d'un dividende de 2,40 euros par action, soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2013.

Perspectives pour 2013

Dans un environnement de marchés incertain dans les pays matures, et en croissance dans les nouveaux marchés, Michelin vise des volumes stables en 2013 compte tenu de sa présence mondiale.

Les cours de matières premières devraient rester stables sur le premier semestre, entraînant un nouvel effet favorable de 350 à 400 millions d'euros sur le résultat opérationnel qui sera partiellement compensé par l'effet des clauses d'indexation sur les activités de première monte et de Génie civil.

Le programme d'investissement (autour de 2 milliards d'euros) servira l'ambition de croissance de Michelin, avec la mise en place de nouvelles capacités de production dans les zones de croissance, dont le démarrage pèsera sur les coûts. Il portera également sur la compétitivité dans les pays matures et sur l'innovation technologique.

Avec confiance dans ses atouts et grâce au lancement d'un programme ambitieux d'amélioration de ses outils de pilotage, le groupe Michelin confirme ses objectifs à l'horizon 2015 et vise, pour l'année 2013, un résultat opérationnel avant éléments non récurrents stable sur base des parités de change actuelles, une rentabilité des capitaux employés supérieure à 10 % et la génération d'un cash flow libre positif.

(en millions d'euros)	2012	2011
Ventes nettes	21 474	20 719
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	2 423	1 945
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	11,3 %	9,4 %
Tourisme camionnette et distribution associée	9,3 %	9,4 %
Poids lourd et distribution associé	6,6 %	3,5 %
Activités de spécialités	26,0 %	21,5 %
Résultat opérationnel après éléments non récurrents	2 469	1 945
Résultat net	1 571	1 462
Investissements	1 996	1 711
Endettement net	1 053	1 814
Ratio d'endettement net	12 %	22 %
Cash flow libre ⁽¹⁾	1 075	(19)
ROCE	12,8 %	10,9 %
Effectif inscrit ⁽²⁾	113 400	115 000

(1) Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles - flux de trésorerie d'investissements.

(2) En fin de période.

ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

TOURISME CAMIONNETTE

2012/2011 (en nombre de pneus)	Europe*	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 5 %	+ 16 %	+ 11 %	+ 0 %	- 3 %	+ 6 %
Remplacement	- 10 %	- 2 %	+ 2 %	+ 2 %	- 3 %	- 4 %

4 ^e trimestre 2012/2011 (en nombre de pneus)	Europe*	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 8 %	+ 10 %	+ 5 %	+ 12 %	- 12 %	+ 2 %
Remplacement	- 9 %	- 1 %	+ 4 %	+ 4 %	- 5 %	- 2 %

* Y compris Russie et Turquie.

Première monte

- En Europe, la demande de pneus s'établit en retrait de 5 %. La chute des immatriculations de voitures neuves en 2012, à leur plus bas niveau depuis dix-sept ans au sein de l'Union européenne, masque une activité contrastée entre le recul des constructeurs automobiles généralistes et la meilleure résistance des marques spécialistes et exportatrices. Les marchés d'Europe orientale poursuivent leur croissance (+ 11 %).
- Le marché en Amérique du Nord progresse de 16 % et profite des fortes ventes de voitures neuves liées au vieillissement du parc automobile pour retrouver son niveau de 2007.
- En Asie (hors Inde), la demande est en hausse de 11 % globalement. En Chine, le marché, toujours porteur, ralentit son rythme de croissance (+ 6 %). La demande au Japon (+ 18 %) et en Asie du Sud-Est (+ 38 %) rebondit par rapport à une année 2011 affectée par les catastrophes naturelles.
- En Amérique du Sud, la demande est stable, le dynamisme de la demande au second semestre (+ 7 %) ayant effacé le retrait du premier semestre (- 7 %). Le marché brésilien progresse de 3 %, soutenu par les mesures gouvernementales mises en place à l'automne.

Remplacement

- En Europe, dans un contexte macroéconomique fortement incertain, le marché est en recul de 10 % par rapport à 2011. L'Europe occidentale affiche ainsi une baisse record, supérieure au recul de 2008, accentuée par le déstockage de la distribution. Le marché hiver s'établit en recul de 16 %, comme attendu, et le segment des pneumatiques de haute performance (17" et plus) ralentit de manière moins accentuée que la moyenne du marché européen, traduisant la poursuite de l'amélioration du mix.
- En Amérique du Nord, la demande, en retrait de 2 %, subit la baisse de confiance des ménages, en dépit de la relative stabilité des distances moyennes parcourues et des coûts de carburants. Après une reprise en 2010, le marché nord-américain est revenu à son niveau de 2009, sensiblement inférieur au nombre de pneus vendus en 2007. Le marché des États-Unis, marqué par une sensible progression des importations chinoises après la levée des tarifs douaniers, recule de 3 %.
- En Asie (hors Inde), les marchés progressent de 2 % globalement. La demande chinoise augmente de 4 %, en dépit du fléchissement du rythme de la croissance économique. Le marché japonais (- 1 %), dopé en 2011 par la catastrophe naturelle, retrouve un volume plus récurrent, avec des ventes de pneus hiver stables. En Corée, la demande baisse de 6 %, dans une économie orientée vers les exportations et pénalisée par les incertitudes économiques mondiales.
- En Amérique du Sud, le marché est en légère hausse (+ 2 %), avec de fortes disparités par pays. Au Brésil, il progresse de 3 %, grâce au maintien de la demande des clients finaux au niveau de 2011.

POIDS LOURD

2012/2011 (en nombre de pneus)	Europe**	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte*	- 4 %	+ 2 %	- 9 %	- 30 %	+ 31 %	- 5 %
Remplacement*	- 14 %	- 2 %	- 6 %	+ 3 %	+ 8 %	- 4 %

4 ^e trimestre 2012/2011 (en nombre de pneus)	Europe**	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte*	- 7 %	- 15 %	- 10 %	- 27 %	+ 31 %	- 9 %
Remplacement*	+ 2 %	+ 2 %	+ 2 %	+ 6 %	+ 6 %	+ 3 %

* Marché radial uniquement.

** Y compris Russie et Turquie.

Première monte

- En Europe, le marché est en retrait de 4 %, inférieur aux niveaux de 2007 et 2008. Alors que la baisse était encore relativement limitée à la fin du premier semestre (- 2 %), le marché a accentué sa contraction au deuxième semestre (- 5 %), reflétant ainsi la dégradation du contexte macro-économique en Europe.
- En Amérique du Nord, après avoir connu une croissance marquée au premier semestre (+ 17 %), le marché a fortement ralenti au second semestre pour finir l'année en hausse limitée de 2 %. Les incertitudes macro-économiques liées aux problématiques fiscales aux États-Unis ont pesé sur les commandes de camions neufs.
- En Asie (hors Inde), la demande est en retrait de 9 %. En Chine, dans un contexte de ralentissement de la croissance de l'économie et en particulier des exportations, le marché est en baisse assez marquée (- 15 %). En Asie du Sud Est, le marché qui poursuit sa radialisation, a été très actif (+ 42 %), comme au Japon (+ 12 %), les deux pays bénéficiant d'une base de comparaison 2011 marquée par des inondations et le tsunami.
- En Amérique du Sud, le marché est en baisse marquée (- 30 %) suite à l'introduction au Brésil de la norme EURO V en 2012. La mise en place par le gouvernement brésilien de conditions de financement favorables a permis au marché d'infléchir sa tendance et de se reprendre au quatrième trimestre.

Remplacement

- En Europe, le marché est en chute de 14 %. Au premier semestre (- 25 %), la baisse s'explique principalement par des bases de comparaison élevées et par un phénomène de déstockage. Au second semestre, la faiblesse de l'activité de transport et des perspectives macro-économiques ont continué à peser sur la demande. En Europe orientale, le recul du marché (- 3 %) est principalement lié au déstockage de la distribution.
- En Amérique du Nord, le marché est en baisse limitée de 2 %, reflétant la prudence des flottes face aux incertitudes économiques en dépit d'une activité de fret relativement robuste. Cette contraction peut également s'expliquer par la forte croissance de la première monte et par la disponibilité de carcasses pour le rechapage.
- Les marchés d'Asie (hors Inde) sont en baisse de 6 %. En Chine, le marché est en repli (- 7 %), face au ralentissement de la croissance économique et des exportations. Au Japon, le marché est en baisse (- 6 %), la base de comparaison 2011 étant élevée en raison des hausses de prix passées l'an dernier et la reconstitution des stocks en 2011 après le passage du tsunami. En Corée, le marché est également en recul. Le ralentissement de la demande mondiale pèse sur les exportations et l'activité de transport pèse sur le marché en Corée (- 6 %).
- En Amérique du Sud, le marché progresse de 3 %. Au Brésil, l'application plus stricte des contrôles douaniers réduit les importations et de façon plus générale l'ensemble du marché ; sur le dernier trimestre, le marché a montré des premiers signes de reprise.

PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS

- Génie civil** : la croissance du secteur minier se poursuit, tirée par la demande en minerais et en énergie. Le marché demeure porteur pour les pneus de grande dimension. Après un premier semestre en hausse, le marché du premier équipement est en repli au dernier trimestre, de façon plus marquée en Europe. Le marché des pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières est en contraction en Europe de l'Ouest. En Amérique du Nord, après un premier semestre de croissance, il s'est orienté à la baisse à partir du quatrième trimestre.
- Agricole** : en hausse sur le premier semestre, la demande mondiale sur le marché du premier équipement est en baisse au quatrième trimestre, en particulier en Europe. Le marché du remplacement a reculé significativement dans les pays matures en 2012, pénalisé par les incertitudes économiques.
- Deux-roues** : affectés par une conjoncture économique morose, les marchés motorisés sont en baisse dans les zones matures, à l'exception de l'Amérique du Nord. Dans les pays émergents, on constate la poursuite de la croissance.
- Avion** : en aviation commerciale, la progression du trafic passager continue, sur les destinations domestiques et intercontinentales. Le marché du fret est en retrait.

ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2012

VENTES NETTES

Les ventes nettes s'établissent à **21 474 millions d'euros**, en progression de 3,6 % à taux de change courants par rapport à 20 719 millions d'euros en 2011.

L'effet mix-prix positif (+ 6,2 %) correspond, à hauteur de 1 052 millions d'euros, à l'effet combiné des hausses de tarifs passées en 2011 et des ajustements contractuels de prix à la baisse, liés à l'indexation sur les matières premières pour près de 30 % des ventes du Groupe.

Il comprend également, pour 157 millions d'euros, l'effet de la nouvelle amélioration du mix qui s'appuie sur la stratégie premium et la croissance des Activités de spécialités.

Le retrait des volumes (- 6,4 %) s'inscrit dans un contexte de marchés faibles, notamment sur les marchés européens.

L'impact positif (+ 4,2 %) des parités de change résulte principalement de l'évolution favorable de l'euro par rapport au dollar américain.

RÉSULTATS

Le résultat opérationnel du Groupe avant éléments non récurrents s'établit à **2 423 millions d'euros, soit 11,3 % des ventes nettes**, contre 1 945 millions d'euros et 9,4 % en 2011.

L'amélioration de 478 millions d'euros du résultat opérationnel avant éléments non récurrents traduit principalement l'effet favorable du prix-mix (+ 1 209 millions d'euros, dont 1 052 millions d'euros au titre des prix) qui se conjugue favorablement avec un effet négatif limité des matières premières (- 76 millions d'euros). Elle traduit également le recul des volumes (- 504 millions d'euros), l'effet de

l'effort de croissance du Groupe (frais de démarrage et frais dans les nouveaux marchés, - 176 millions d'euros), l'inflation sur les coûts industriels et les frais (- 311 millions d'euros) et l'effet sur la productivité des ralentissements de production (+ 3 millions d'euros). L'évolution des parités monétaires a apporté 268 millions d'euros. Elle intègre également les premiers effets du plan de compétitivité lancé au début de 2012.

Le résultat net s'établit en bénéfice de **1 571 millions d'euros**.

POSITION FINANCIÈRE NETTE

Sur l'exercice, le Groupe a généré un **cash flow libre de 1 075 millions d'euros**, grâce au *cash flow* disponible, à la cession d'un ensemble immobilier à Paris et malgré l'accélération des investissements de croissance.

À fin décembre 2012, le **ratio d'endettement s'élève à 12 %**, correspondant à un endettement financier net de 1 053 millions d'euros.

INFORMATION SECTORIELLE

(en millions d'euros)	Ventes nettes		Résultat opérationnel avant non récurrents		Marge opérationnelle avant non récurrents	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Tourisme camionnette et distribution associée	11 098	10 780	1 033	1 018	9,3 %	9,4 %
Poids lourd et distribution associée	6 736	6 718	444	233	6,6 %	3,5 %
Activité de spécialités	3 640	3 221	946	694	26,0 %	21,5 %
GROUPE	21 474	20 719	2 423	1 945	11,3 %	9,4 %

Tourisme camionnette et distribution associée

Les ventes nettes du segment Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 11 098 millions d'euros, en augmentation de 2,9 % par rapport à 2011.

Le maintien d'une politique de prix ferme et la poursuite de l'amélioration du mix produit, profitant du positionnement premium de la marque MICHELIN, ont compensé l'effet de la baisse des volumes (- 5,5 %). Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'est ainsi établi à 1 033 millions d'euros soit 9,3 % des ventes nettes, contre 1 018 millions d'euros et 9,4 % en 2011.

Poids lourd et distribution associée

Les ventes nettes du segment Poids lourd et distribution associée s'élèvent à 6 736 millions d'euro, stables par rapport à 2011.

Dans un contexte de marché déprimé, les volumes ont reculé de 10,8 % alors que le Groupe donnait la priorité au redressement et à la rentabilité de l'activité Poids lourd. Cette stratégie, ainsi que les multiples lancements commerciaux et l'allègement du coût matières premières, a conduit à une forte augmentation du résultat opérationnel avant éléments non récurrents, à 444 millions d'euros soit 6,6 % des ventes nettes, contre 233 millions d'euros et 3,5 % en 2011.

Activités de spécialités

Les ventes nettes du segment Activités de spécialités s'élèvent à 3 640 millions d'euros, en hausse de 13,0 % par rapport à 2011.

À 946 millions d'euros ou 26,0 % des ventes nettes, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents confirme la rentabilité structurellement élevée de ces activités. Dans un environnement de change particulièrement favorable, elles ont bénéficié de l'effet encore positif des clauses d'indexation sur les coûts de matières premières et de la progression des volumes (+ 1,7 %).

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin a réalisé un bénéfice de 465 millions d'euros pour l'exercice 2012.

Les comptes ont été présentés au Conseil de Surveillance qui s'est réuni le 7 février 2013. Les procédures d'audit ont été effectuées et le rapport d'audit a été émis à la même date.

Le Président de la Gérance convoquera une Assemblée générale des actionnaires le vendredi 17 mai 2013 à 9 heures à Clermont-Ferrand.

Le Président de la Gérance soumettra à l'approbation des actionnaires le versement d'un dividende de 2,40 euros par action, payable au choix de l'actionnaire, en numéraire ou en actions.

FAITS MARQUANTS 2012

- L'agence Standard & Poor's relève la notation de crédit de Michelin à "BBB+" (23 mars 2012).
- Michelin renforce sa position de leader mondial sur les marchés Génie Civil en annonçant la construction d'une nouvelle usine et l'extension d'une autre en Amérique du Nord (10 avril 2012).
- L'agence Moody's revoit à la hausse la notation de Michelin à "Baa1" (24 avril 2012).
- Premier pneu Tourisme camionnette à Pau Brasil (9 février 2012).
- Au-delà de l'étiquetage, MICHELIN Total Performance, une stratégie qui permet de valoriser toute la technologie du pneu : "Michelin ne vend pas de la gomme, mais de la performance" (29 juin 2012).
- Michelin lance son nouveau site MICHELIN Restaurants en France (25 mai 2012).
- Le Groupe fête 10 ans de Performance et Responsabilité Michelin (18 juin 2012).
- Michelin a placé avec succès un emprunt obligataire de 400 millions d'euros à 7 ans (19 juin 2012).
- Michel Rollier a passé le relais à Jean-Dominique Senard lors de l'Assemblée Générale du 11 mai 2012.
- Michelin met à jour ses perspectives pour 2015 (19 septembre 2012).
- Premier pneu Poids lourd produit dans le nouveau site de Shenyang 2 en Chine (18 septembre 2012).
- Michelin présente sa nouvelle offre de pneumatiques Poids lourd au Salon IAA d'Hanovre (20 septembre 2012).
- Michelin dévoile les nouveautés 2013 de son activité Génie Civil lors du salon MINExpo de Las Vegas, États-Unis (24 septembre 2012).
- Championnat de Monde des Rallyes : 20^e titre "Pilotes" et 22^e titre "Constructeurs" pour Michelin (9 octobre 2012).
- Michelin organise une Journée Investisseurs au Centre Technique de Ladoux, France (5 novembre 2012).

La liste complète des faits marquants 2012 est disponible sur le site Internet du Groupe : www.michelin.com/corporate/finance

PRÉSENTATION ET CONFERENCE CALL

Les résultats au 31 décembre 2012 seront commentés aux analystes et investisseurs lors d'une présentation en anglais accessible par conférence téléphonique, simultanément traduite en français ce jour (mardi 12 février 2013) à 11 heures, heure de Paris (10 heures TU). Pour vous connecter, veuillez composer à partir de 10 h 50 l'un des numéros suivants :

- Depuis la France 01 70 77 09 19 (en français)
- Depuis la France 01 70 77 09 39 (en anglais)
- Depuis le Royaume-Uni 0203 367 9462 (en anglais)
- Depuis les USA +1 866 907 5924 (en anglais)
- Depuis le reste du monde +44 203 367 9462 (en anglais)

Des informations pratiques relatives à cette conférence téléphonique se trouvent sur le site www.michelin.com/corporate.

CALENDRIER

- **Information trimestrielle au 31 mars 2013** : Lundi 22 avril 2013 après Bourse
- **Ventes nettes et résultats au 30 juin 2013** : Jeudi 25 juillet 2013 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

Alban de Saint Martin

+33 (0) 4 73 32 18 02
+33 (0) 6 07 15 39 71 (mobile)
alban.de-saint-martin@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.



Présentation

RÉSULTATS ANNUELS 12 FÉVRIER 2013	10
MARCHÉS PEU PORTEURS	12
PERFORMANCE SOLIDE	16
STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE	23
RÉSULTATS DU PLAN DE COMPÉTITIVITÉ	25
ÉQUILIBRE GÉOGRAPHIQUE ET DIVERSITÉ DU PORTEFEUILLE PRODUITS	28
PERSPECTIVES	31
ANNEXES	37



Résultats élevés - Cash flow supérieur à 1 Md€ Marchés peu porteurs

- ▶ **Résultat** opérationnel avant NR en hausse de 25% à 2 423 M€, reflétant :
 - Politique de prix efficace
 - Présence mondiale, dans un contexte de marchés faibles, notamment en Europe
 - Rentabilité structurellement élevée pour les pneus de Spécialités
 - Rebond de la marge opérationnelle Poids lourd, malgré un marché en net recul
- ▶ **Volumes** en baisse de 6,4%, avec une demande qui reste atone au second semestre
- ▶ **Cash Flow libre** supérieur à 1Md€, traduisant :
 - La capacité du Groupe à générer structurellement du cash
 - La prise en compte de la création de valeur dans les objectifs de toutes les entités

Chiffres clés

Chiffres clés publiés 2012 et 2011

En millions €	2012	2011
Ventes nettes	21 474	20 719
Résultat opérationnel avant non récurrents	2 423	1 945
Marge opérationnelle avant non récurrents	11,3%	9,4%
Résultat net	1 571	1 462
Investissements	1 996	1 711
Endettement net / Fonds propres	12%	22%
Cash flow libre*	1 075	-19
ROCE	12,8%	10,9%
Dividende par action	2,40€ **	2,10€

*Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissement
** Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 17 mai 2013



3 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013

12 février 2013

RÉSULTATS ANNUELS



- 1 MARCHÉS PEU PORTEURS
- 2 PERFORMANCE SOLIDE
- 3 STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE
- 4 RÉSULTATS DU PLAN DE COMPÉTITIVITÉ
- 5 ÉQUILIBRE GÉOGRAPHIQUE ET DIVERSITÉ DU PORTEFEUILLE PRODUITS
- 6 PERSPECTIVES



4 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013

12 février 2013

RÉSULTATS ANNUELS

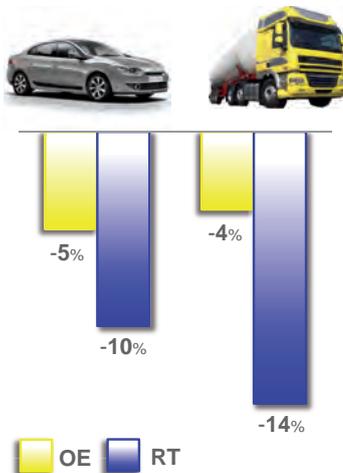


5 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013

Europe : baisse marquée des marchés,
particulièrement au remplacement

Marchés au 31 décembre 2012 / 2011

(variation en %, en nombre de pneus radial)



- ▶ Contexte macro-économique défavorable
- ▶ Baisse généralisée du marché sur tous les segments
 - Marché Poids lourd hors Russie inférieur au niveau de 2009
- ▶ Déstockage de la distribution
 - Niveau de stock de la distribution
 - Normal en PL et TC été
 - Encore élevé en TC hiver
- ▶ Sell-out en baisse moins prononcée (environ de moitié) que le Sell-in

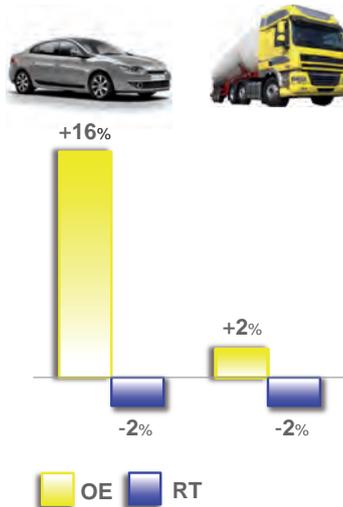
6 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Amérique du Nord : marché de la 1^{ère} monte bien orienté



Marchés au 31 décembre 2012 / 2011 (variation en %, en nombre de pneus radial)



- ▶ 1^{ère} monte en hausse
 - Parc TC et PL âgés nécessitant un renouvellement
 - Renversement de tendance en 1^{ère} monte PL au T4 (-15%)
- ▶ Marché remplacement inférieur à son niveau de 2007
- ▶ Distribution
 - Déstockage au 1^{er} semestre au Poids lourd
 - Stocks stables au 2nd semestre par rapport au 1^{er} semestre

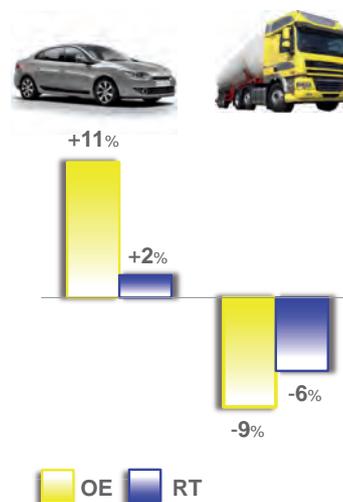
7 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Asie hors Inde : année de transition en Chine et impact du ralentissement des exportations



Marchés au 31 décembre 2012 / 2011 (variation en %, en nombre de pneus radial)



- ▶ La croissance des pays de la zone marque un ralentissement
 - PL Chine en net recul
 - Résilience des pays de l'ASEAN
- ▶ Rebond technique de la 1^{ère} monte TC lié aux catastrophes naturelles de 2011 au Japon et en Thaïlande
- ▶ Remplacement : déstockage de la distribution après un stockage en 2011

8 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013

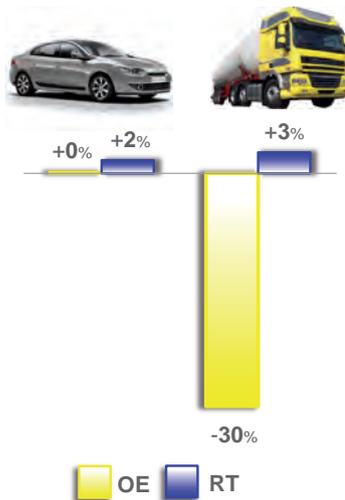


Amérique du Sud : croissance limitée



Marchés au 31 décembre 2012 / 2011

(variation en %, en nombre de pneus radial)



- ▶ Marché légèrement positif, à l'exception du Poids lourd 1^{ère} monte, qui subit une baisse technique après un changement de norme (EURO V)
- ▶ Brésil : inflexion favorable du marché au second semestre
- ▶ Argentine, Venezuela : barrières douanières qui freinent la croissance



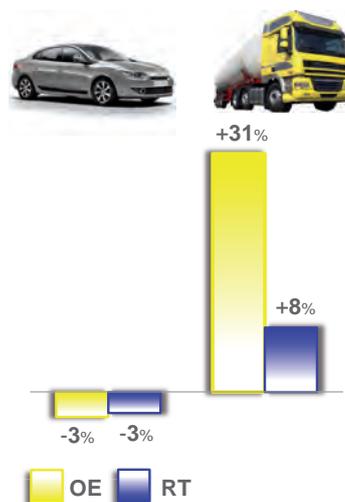
9 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013

Afrique Inde Moyen-Orient : marchés faibles en 2012 en TC



Marchés au 31 décembre 2012 / 2011

(variation en %, en nombre de pneus radial)



- ▶ Marchés affectés par les conditions géopolitiques de la zone
- ▶ Poursuite de la radialisation du marché en Inde



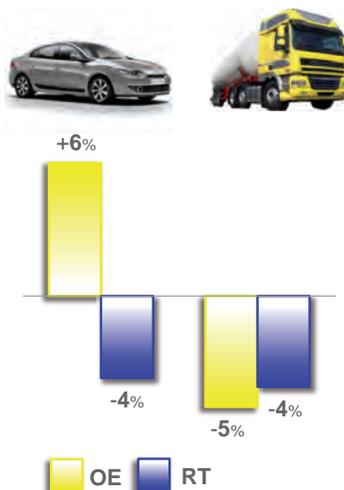
10 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013

Un marché mondial en recul



Marchés au 31 décembre 2012 / 2011

(variation en %, en nombre de pneus radial)



- ▶ Mix marché 1^{ère} monte / remplacement défavorable
- ▶ Marché remplacement revenu au niveau de 2010
- ▶ Nouveaux marchés toujours en croissance à l'inverse des marchés des pays matures

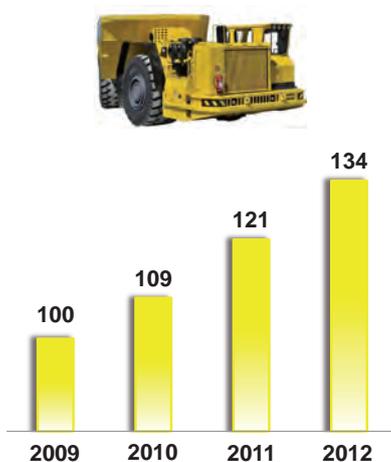
11 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Génie civil : poursuite de la croissance du marché minier

Marchés au 31 décembre

(En nombre de pneus, base 100 en 2009)



- ▶ Minier : toujours en croissance
 - Tiré par la demande en minerais et énergie
 - Porteur pour les pneus géants
- ▶ 1^{ère} monte : ajustement des stocks constructeurs
- ▶ Infrastructure : en retrait, particulièrement en Europe

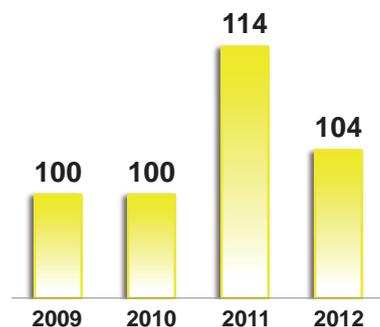
12 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Agricole : marchés RT matures pénalisés par les incertitudes économiques

Marchés au 31 décembre

(En nombre de pneus, base 100 en 2009)



► Remplacement : ralentissement

- Sécheresse aux Etats-Unis
- Attentisme en Europe

► 1^{ère} monte : bonne résistance

13 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



12 février 2013

RÉSULTATS ANNUELS



2

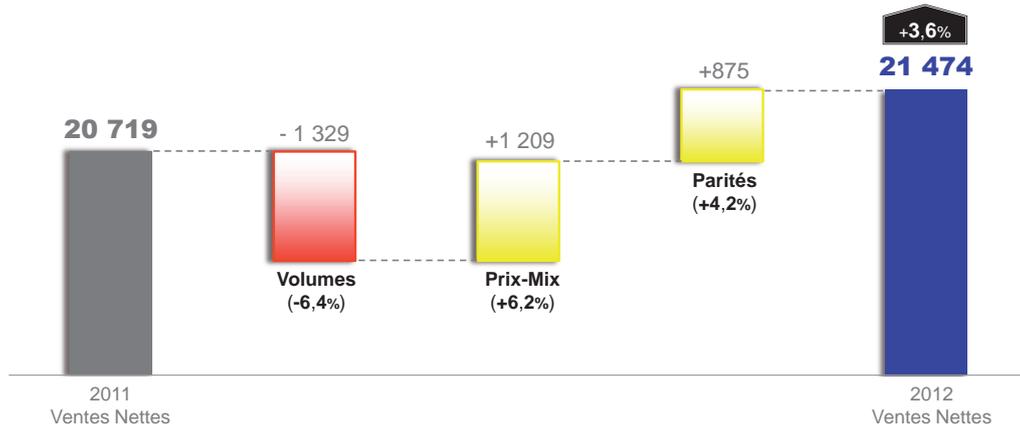
PERFORMANCE SOLIDE

14 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



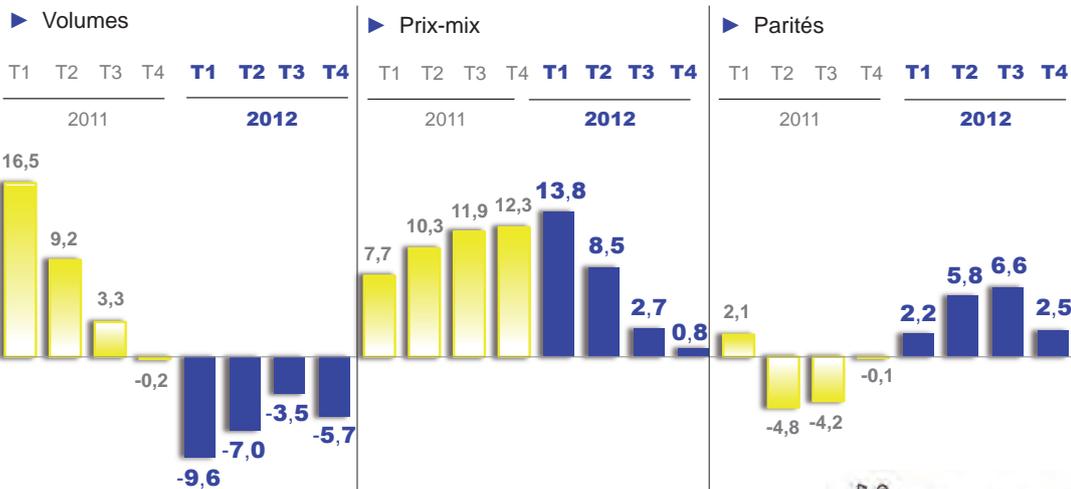
Hausse des ventes nettes tirée par un effet prix significatif et l'amélioration du mix

Variation annuelle (en millions €)



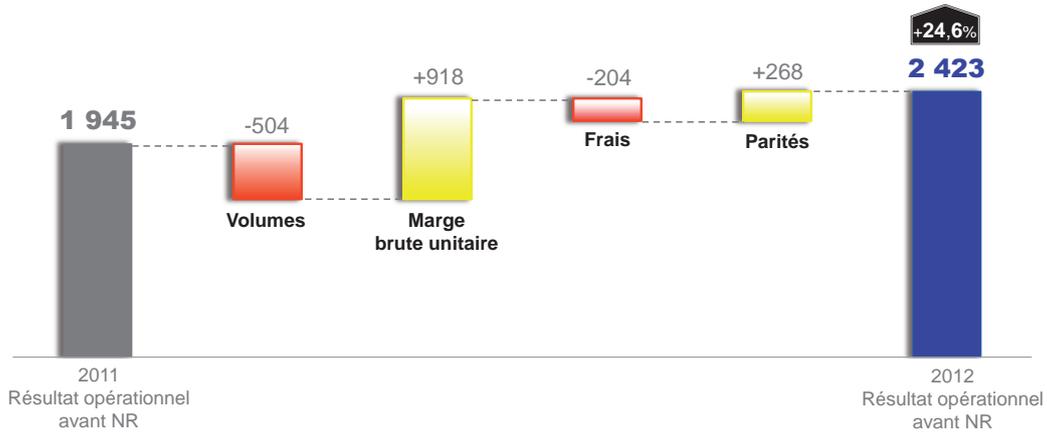
Volumes T4 : en ligne avec les marchés Prix-mix T4 : maintien d'un effet positif malgré les clauses

Variation annuelle (en %)



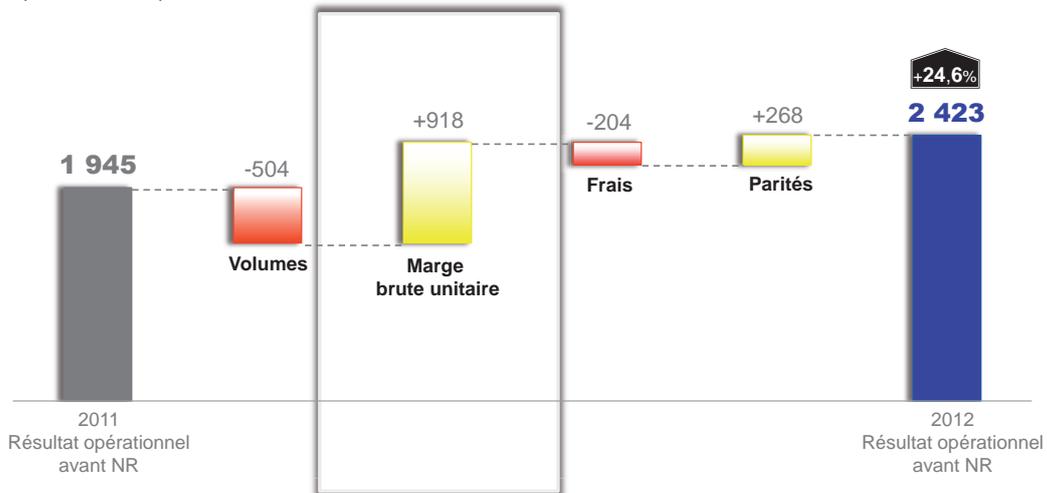
Hausse du résultat opérationnel tirée par l'amélioration de la marge brute unitaire

Variation annuelle
(en millions €)



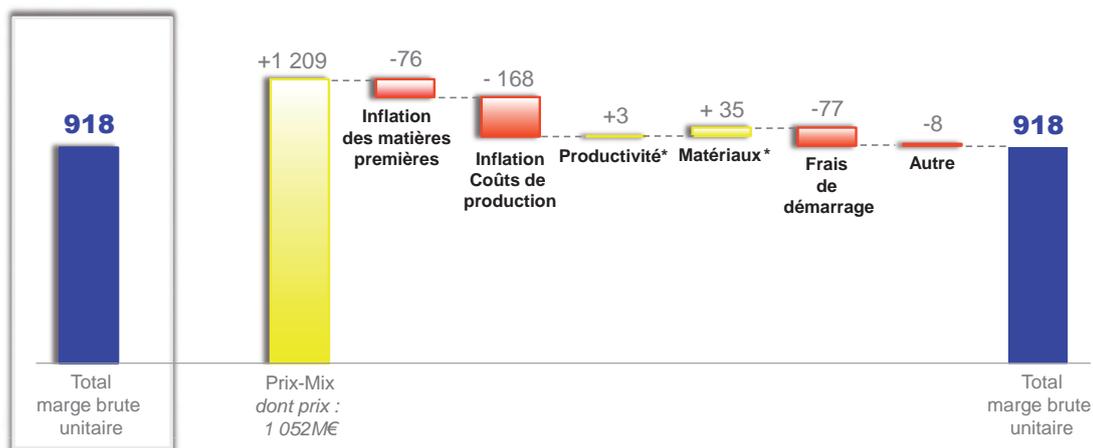
Hausse du résultat opérationnel tirée par l'amélioration de la marge brute unitaire

Variation annuelle
(en millions €)



Marge brute unitaire soutenue par l'efficacité de la politique de prix et le positionnement premium

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



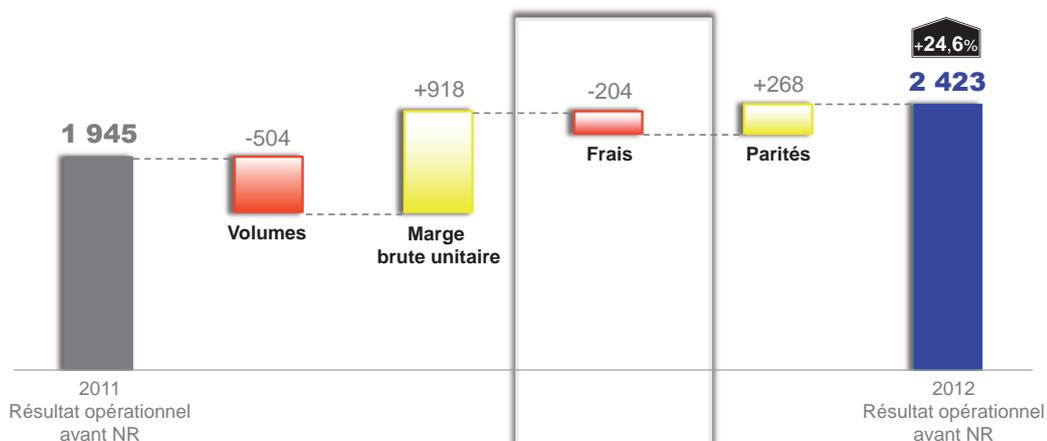
* élément du plan de compétitivité

19 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Hausse du résultat opérationnel tirée par l'amélioration de la marge brute unitaire

Variation annuelle
(en millions €)

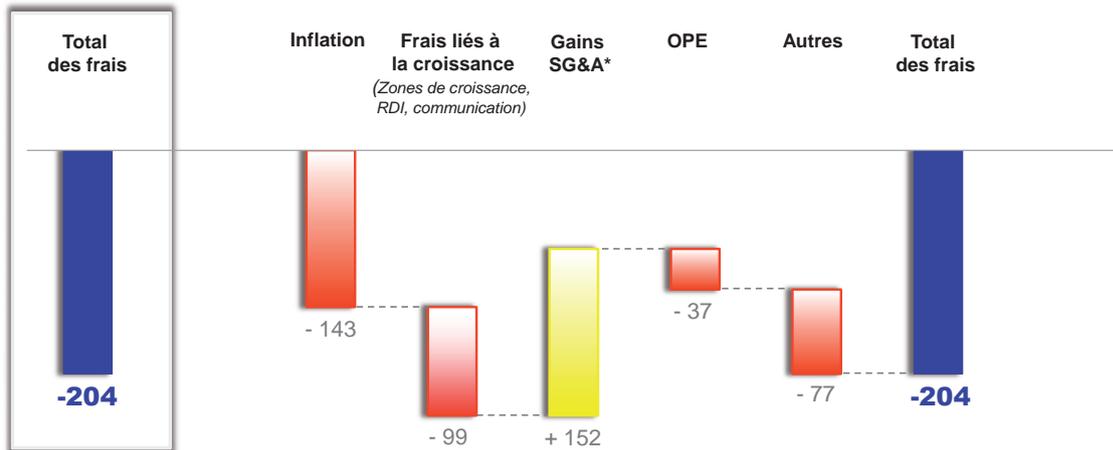


20 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Frais : premiers effets du plan d'amélioration de la compétitivité

Variation annuelle des frais (en millions €)

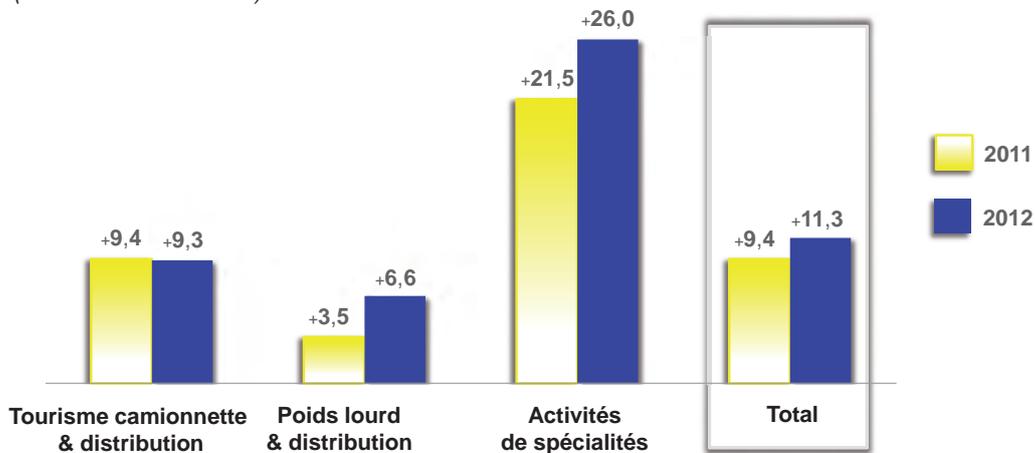


* élément du plan de compétitivité



Des résultats solides

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



TC et distribution associée : rentabilité robuste

Tourisme camionnette

(en millions €)

	2012	2011	Évolution
 Ventes nettes variation des volumes	11 098 -5,5%	10 780	+2,9%
 Résultat opérationnel (avant éléments non récurrents)	1 033	1 018	+1,5%
Marge opérationnelle (avant éléments non récurrents)	9,3%	9,4%	-0,1 pt

- ▶ Maintien d'une politique de prix ferme
 - Effet défavorable au 4^{ème} trimestre des ajustements contractuels de prix en 1^{ère} monte
- ▶ Poursuite de l'amélioration du mix, profitant de la technologie et du positionnement premium de la marque MICHELIN
 - Succès des gammes Michelin Pilot Super Sport, Alpin 4, Defender, ...

23 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



PL et distribution associée : redressement de la rentabilité

Poids lourd

(en millions €)

	2012	2011	Évolution
 Ventes nettes variation des volumes	6 736 -10,8%	6 718	+0,3%
 Résultat opérationnel (avant éléments non récurrents)	444	233	+90,6%
Marge opérationnelle (avant éléments non récurrents)	6,6%	3,5%	+3,1 pt

- ▶ Priorité donnée au redressement et à la rentabilité du Poids lourd
- ▶ Volumes reflétant un contexte de marché déprimé
- ▶ 39 lancements commerciaux et succès de la gamme MultiWay
- ▶ Impact favorable des matières premières

24 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Spécialités : rentabilité structurellement élevée

Spécialités

(en millions €)

	2012	2011	Évolution
 Ventes nettes variation des volumes	3 640 +1,7%	3 221	+13,0%
 Résultat opérationnel (avant éléments non récurrents)	946	694	+36,3%
Marge opérationnelle (avant éléments non récurrents)	26,0%	21,5%	+4,5 pts

- ▶ Marché minier toujours porteur
- ▶ Ralentissement marqué au T4 en infrastructure, 1^{ère} monte et Agriculture RT
- ▶ Effet prix en hausse sur l'ensemble de l'année
 - Effet prix légèrement négatif au T4 suite aux ajustements contractuels de matières premières
- ▶ Fort impact favorable des parités



25 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013

Résultat net en forte progression

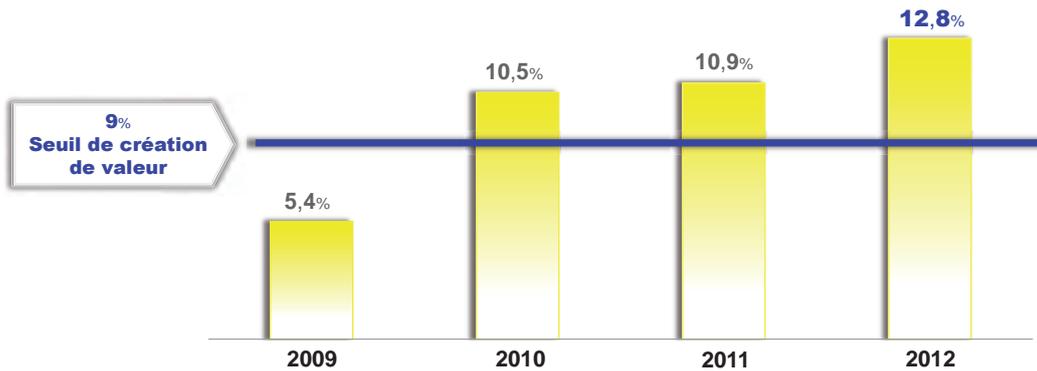
En millions €	2012	2011
Ventes nettes	21 474	20 719
Résultat opérationnel (avant élément non récurrents en % des ventes nettes)	2 423 11,3%	1 945 9,4%
Éléments non récurrents	46	-
Résultat opérationnel	2 469	1 945
Coût de l'endettement net	(155)	(206)
Autres produits et charges financiers	(22)	236
Impôts	(736)	(534)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	15	21
Résultat net	1 571	1 462
Résultat par action	8,62	8,14



26 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013

Création de valeur : hausse continue du ROCE tout en accélérant le programme d'investissement

Retour sur capitaux employés (ROCE)



27 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



12 février 2013

RÉSULTATS ANNUELS



3

STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

28 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Activité structurellement génératrice de Cash flow libre

En millions €	2012	2011
EBITDA	3 445	2 878
Variation de BFR opérationnel	276	(912)
Cash out restructurations	(93)	(145)
Autres variations de provisions	(124)	13
Autre BFR d'activité	271	(5)
Trésorerie d'activité	3 775	1 829
Impôts & intérêts payés	(849)	(632)
Investissement récurrent (Maintenance, IS/IT, Distribution)	(659)	(671)
Cash flow disponible	2 267	526
Investissement de croissance	(1 337)	(1 040)
Autre Cash flow d'investissement	145	495
Cash flow libre après investissement	1 075	(19)

29 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Activité structurellement génératrice de Cash flow libre

En millions €	2012	2011
Cash flow libre publié ⁽¹⁾	1 075	- 19
Impact matières premières sur le BFR ⁽²⁾	+ 21	- 739
Effet volume fin d'année sur le BFR ⁽³⁾	+ 344	- 200
Éléments exceptionnels ⁽⁴⁾ (Cession titres Hankook en 2011, cession de l'immeuble parisien en 2012)	+ 111	+ 403
Cash flow libre structurel ^{(1) - (2) - (3) - (4)}	599	517

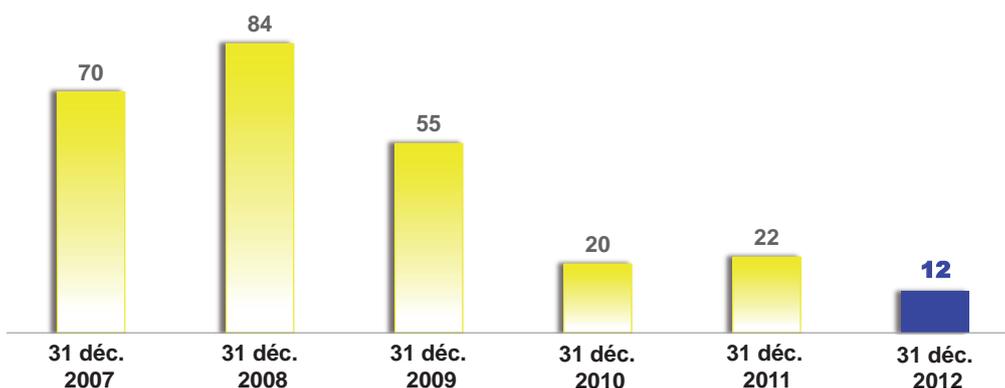
- ▶ EBITDA en nette hausse
 - Rentabilité structurellement élevée
- ▶ Investissements élevés

30 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Structure financière robuste

Ratio d'endettement - Dette nette / Capitaux propres
(en %)



S&P et Moody's ont relevé leurs notations à respectivement BBB+ et Baa1



12 février 2013

RÉSULTATS ANNUELS



4 RÉSULTATS DU PLAN DE COMPÉTITIVITÉ



Plan de compétitivité 2012-2016 : 1 milliard d'euros (hors inflation et y compris coûts évités)

	SG&A	Matières consommées	Industrie Transport
Objectif :	-200M€ -300M€	-200M€	-500M€ -600M€
Où dans l'analyse du Résultat Op. ?	Frais	Marge brute unitaire	Marge brute unitaire / Productivité
Comment ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Efficience ▶ OPE ▶ Centres de services partagés... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nouvelles gammes ▶ Nouveaux matériaux ▶ Chutes matières en usines... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Meilleures pratiques (MMW) ▶ Standardisation ▶ Flexibilité



Méthode rigoureuse d'évaluation des gains

▶ Mode de calcul des gains de productivité

■ Principe :

- Mise en évidence des gains de productivité, hors inflation, hors exceptionnels, hors programme OPE et hors amortissements.
- Effet volume fondé sur le taux de croissance de la marge brute unitaire hors frais de démarrage, à iso parité.

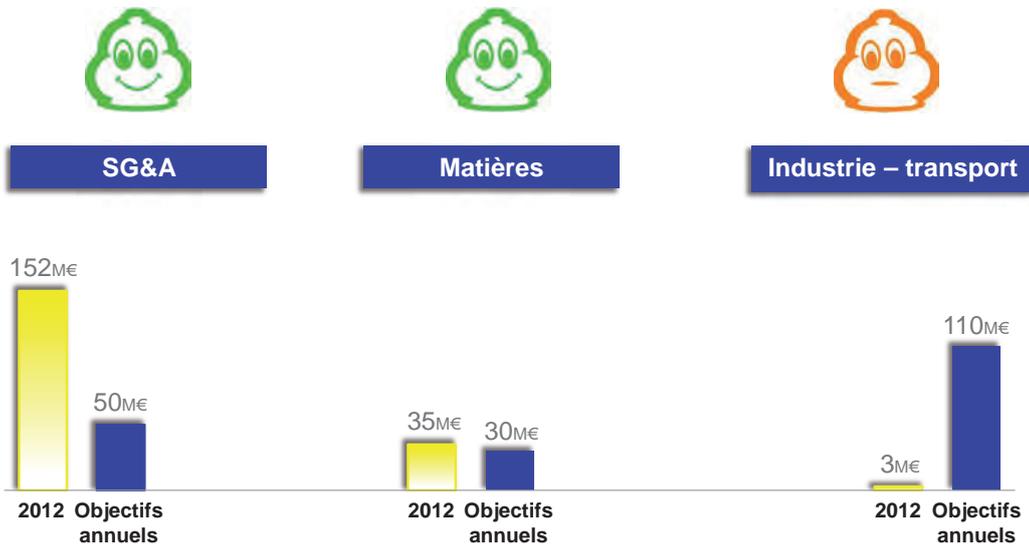
■ Méthodologie d'évaluation des gains :

$$\text{Coûts* année N} + \text{Effet parité} + \text{Effet volume} + \text{Effet inflation} + \text{Gains} = \text{Coûts* année N+1}$$

* Hors amortissements



Plan de compétitivité : gains de 146M€ en 2012, limités par des volumes faibles

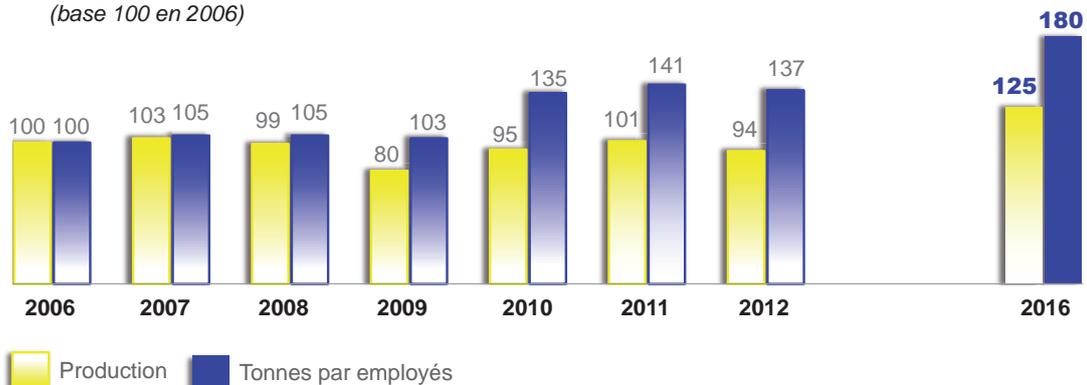


35 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Amélioration de la production par employé

Tonnes par employé
(base 100 en 2006)



2005 / 2010: progrès continu + footprint industriel
2011 / 2015: progrès continu + croissance

36 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



12 février 2013

RÉSULTATS ANNUELS



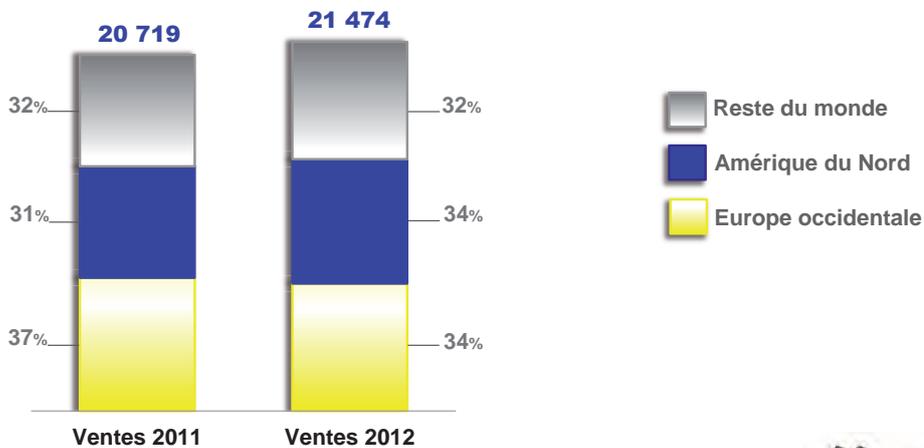
5

ÉQUILIBRE GÉOGRAPHIQUE ET DIVERSITÉ DU PORTEFEUILLE PRODUITS

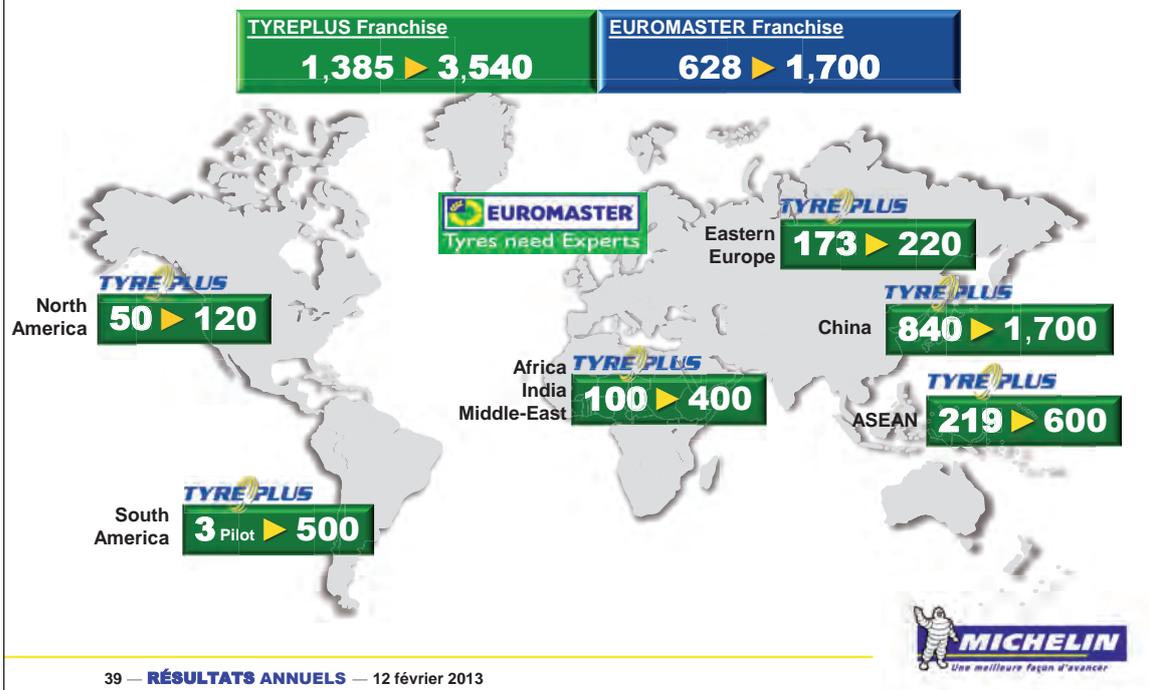


Une présence mondiale équilibrée

Répartition géographique des ventes nettes
(en % des ventes nettes en €)

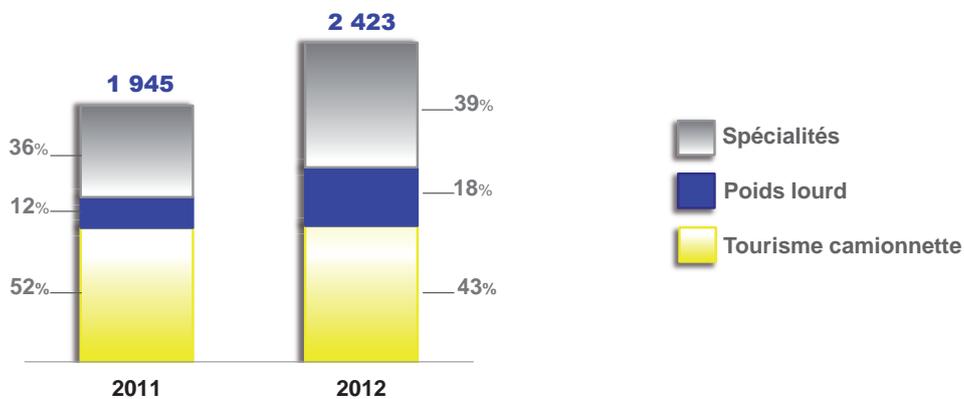


Un vaste réseau de distributeurs franchisés : de 2 000 points de vente en 2012 à 5 000 en 2017



Une présence équilibrée entre différentes activités

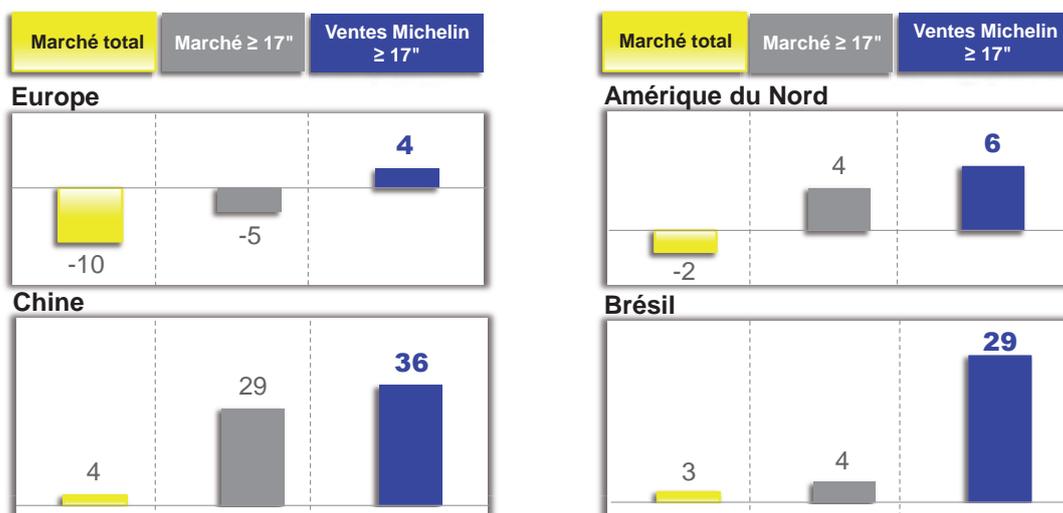
Répartition du RO par activités
(en % du RO Groupe en €)



Segment Premium TC : une forte opportunité de croissance pour Michelin

Croissance du marché TC remplacement

(2012 / 2011 en %)



Source : Michelin



41 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013

Bon positionnement du Groupe pour profiter de la croissance mondiale

► Facteurs favorisant la demande

- Marchés : croissance de la population mondiale
- Spécifique Michelin : équilibre géographique et diversité du portefeuille produits

► Croissance de la rentabilité

- Objectifs d'amélioration de la rentabilité du Poids lourd
- Poids croissant des Activités de spécialités
- Prix les plus élevés acceptés par le marché
- Objectif 2015 : 2,9 Md€



42 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013

12 février 2013

RÉSULTATS **ANNUELS**

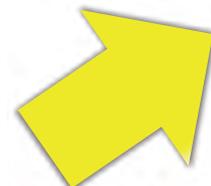
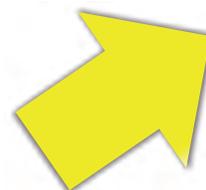
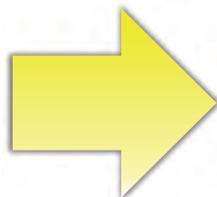
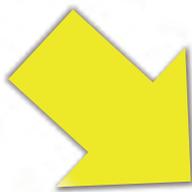


6 PERSPECTIVES



43 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013

Marché 2013 : incertain dans les pays matures, en croissance dans les nouveaux marchés



Europe	Amérique du Nord	Nouveaux marchés	Marchés miniers
Tourisme camionnette + Poids lourd	Tourisme camionnette + Poids lourd	Tourisme camionnette + Poids lourd	

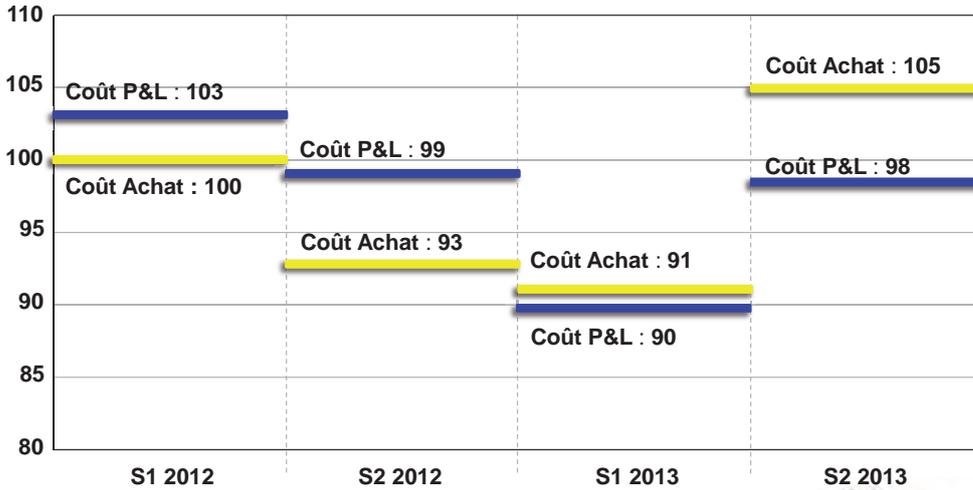


44 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013

Matières premières : 350 - 400M€ d'effet favorable, principalement au 1^{er} semestre

Hypothèses Michelin pour 2013

avec 1€ = 1,311 USD



Itatiaia - Brésil
Tourisme camionnette



- ▶ 1^{er} pneu : 9 février 2012
- ▶ Capacité à fin 2013 : 17 000 tonnes



Shenyang 2 - Chine Poids lourd et Tourisme camionnette



- ▶ 1^{er} pneu PL : 26 janvier 2013
- ▶ 1^{er} pneu TC : mi 2013
- ▶ Capacité 2013 : 25 000 tonnes



47 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Chennai – Inde Poids lourd



- ▶ 1^{er} pneu PL :
2nd semestre 2013

48 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Anderson, SC – USA

Génie civil



▶ Anderson

- 1^{er} pneu : fin 2013



▶ Lexington

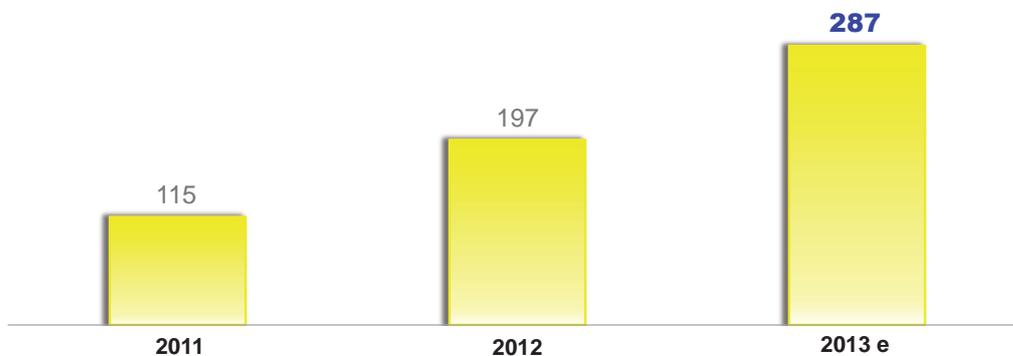
- 1^{er} pneu : fin 2013
- Hausse de la capacité en ligne avec la croissance du marché

49 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Frais de démarrage : hausse parallèle aux démarrages des nouvelles usines

Frais de démarrage en millions d'euros
(A parités courantes)



50 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Pilotage de l'entreprise : gagner en agilité et en compétitivité

Doter le Groupe de nouveaux modes de fonctionnement et systèmes d'information standards et transverses

- ▶ Accroître les ventes et les parts de marché en proposant aux clients des services différenciants
- ▶ Augmenter l'efficacité des processus comptables et financiers, d'achat et d'administration des ventes
- ▶ Améliorer de façon significative la réactivité de la Supply chain et diminuer les stocks
- ▶ Piloter plus finement les marges et réduire les coûts industriels

51 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Pilotage de l'entreprise : gagner en agilité et en compétitivité

Frais lié au programme de nouvel outil de pilotage (en millions d'euros)



- ▶ Coût annuel du programme : de l'ordre de 100 M€ sur les 5 prochaines années
- ▶ Résultats attendus à l'horizon 2017 :
 - Baisse des stocks d'au moins 250 M€
 - Réduction des coûts annuels (SG&A et logistique) d'au moins 200 M€

52 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Guidance : 2013, une année de transition

- ▶ Volumes stables
- ▶ Couple prix / matières premières toujours favorable
 - Effet prix légèrement défavorable sous l'effet principal des clauses matières premières
 - 30% des ventes sont couvertes par des clauses matières premières
 - Nouvel ajustement des clauses à la baisse début 2013
 - Quelques repositionnements tactiques au remplacement
 - Matières premières favorables de l'ordre de 350M€ à 400M€
- ▶ Résultat opérationnel avant non récurrents stable, sur base des parités actuelles
- ▶ FCF positif
 - Investissement entre 1,8Md€ et 2,2Md€
- ▶ ROCE > 10%

53 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Objectifs 2015 confirmés

- ▶ Résultat opérationnel 2015 avant non récurrents : environ 2,9 Mds €
- ▶ Performance normalisée par secteur opérationnel :
 - Marge opérationnelle avant non récurrents TC : 10% - 12%
 - Marge opérationnelle avant non récurrents PL : 7% - 9%
 - Marge opérationnelle avant non récurrents Activités de spécialités : 20% - 24%
- ▶ Investissement 2013-2015 : 1,8 Mds € à 2,2 Mds € par an
- ▶ FCF positif chaque année
- ▶ ROCE > 10% chaque année

54 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Messages clés

- ▶ Bénéfice de la stratégie mondiale et multi activités
- ▶ Bénéfice de la présence en Spécialités et Premium
- ▶ Année solide
- ▶ Génération structurelle de FCF
- ▶ 2013 année de transition
- ▶ Nouvelle amélioration à venir de l'efficacité opérationnelle



12 février 2013

RÉSULTATS ANNUELS

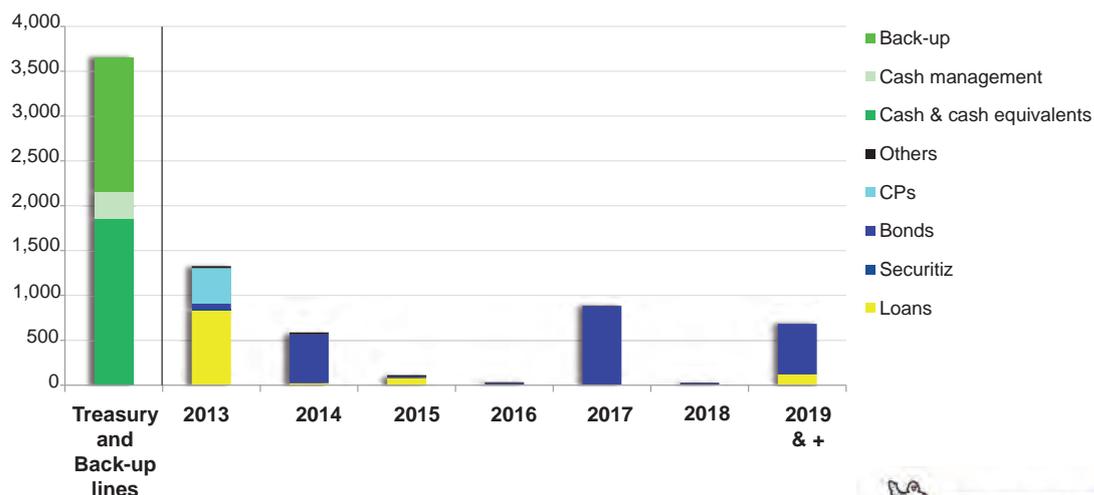
ANNEXES



Une situation de cash confortable

Échéances de la dette au 31 décembre 2012

(Valeur nominale, en millions €)



57 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Impact sur le compte de résultat 2012 du changement de comptabilisation des bénéfices (IAS19)

En millions €	Publié en 2012	Changement comptable	2012 retraité IAS 19
Ventes nettes	21 474	-	21 474
RO avant NR	2 423	+ 55	2 478
Résultat opérationnel	2 469	+ 55	2 524
Frais financiers ⁽¹⁾	(162)	- 175	(337)
Résultat avant impôts	2 307	- 120	2 187
Impôts sur le résultat	(736)	+ 40	(696)
Résultat net	1 571	- 80	1 491

⁽¹⁾ y compris résultat des sociétés mises en équivalence

58 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



Impact sur le bilan 2012 du changement de comptabilisation des bénéfices (IAS19)

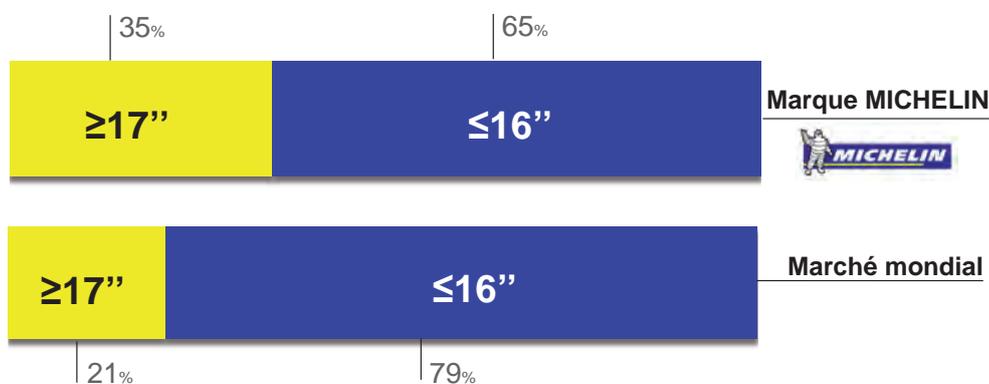
En millions €	Publié en 2012	Changement comptable	2012 retraité IAS19
Actifs non courants	11 428	- 22	11 406
dont impôts différés actifs	1 530	- 22	1 508
Actifs courants	10 154	-	10 154
Total de l'actif	21 582	- 22	21 560
Capitaux propres	8 501	+34	8 535
Passifs non courants	7 644	- 56	7 588
dont provisions pour avantages du personnel	4 679	- 56	4 623
Passifs courants	5 437	-	5 437
Total des capitaux propres et du passif	21 582	- 22	21 560

59 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



MICHELIN : acteur de référence du haut de gamme

Répartition du marché TC 2012 par dimension
(en nombre de pneus)

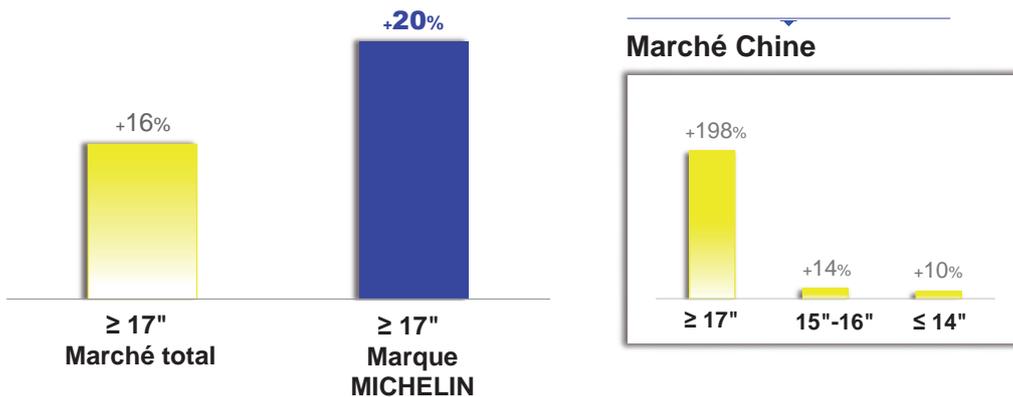


60 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



MICHELIN : acteur de référence du haut de gamme

Croissance annuelle moyenne (2009 – 2012)



Source : Michelin

61 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013



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."

62 — RÉSULTATS ANNUELS — 12 février 2013





Rapport d'activité 2012

3.1	LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE	44
3.1.1.	Un marché mondial de l'ordre de 190 milliards de dollars	44
3.1.2.	Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette	45
3.1.3.	Les marchés des pneumatiques Poids lourd	48
3.1.4.	Les marchés des pneumatiques de spécialités	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	65



3.5	COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	66
3.5.1.	Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	66
3.5.2.	Investissements non financiers	67
3.5.3.	Cash flow disponible et cash flow libre	67
3.6	RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)	68
3.7	PERSPECTIVES	68
3.8	DONNÉES BOURSIÈRES	69
3.8.1.	L'action Michelin	69
3.8.2.	Données boursières détaillées	70
3.8.3.	Données par action	70
3.8.4.	Le capital et l'actionnariat	70
3.9	FAITS MARQUANTS	71
3.9.1.	Stratégie – Partenariats – Investissements	71
3.9.2.	Gouvernance	72
3.9.3.	Produits – Services – Innovations	72
3.9.4.	Performance et Responsabilité Michelin	74
3.9.5.	Compétition	74

3.1. LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE

3.1.1. UN MARCHÉ MONDIAL DE L'ORDRE DE 190 MILLIARDS DE DOLLARS ⁽¹⁾

Le marché mondial des pneus s'est élevé à 187 milliards de dollars en 2011 ⁽¹⁾ à raison de 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds ⁽²⁾. En 2012, le marché total radial et bias était en baisse légèrement supérieure à 1 % ⁽²⁾. Il représentait plus de 1,3 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes et près de 180 millions de pneus pour les camions et les autobus. Trois pneus sur quatre sont vendus sur le marché du remplacement.

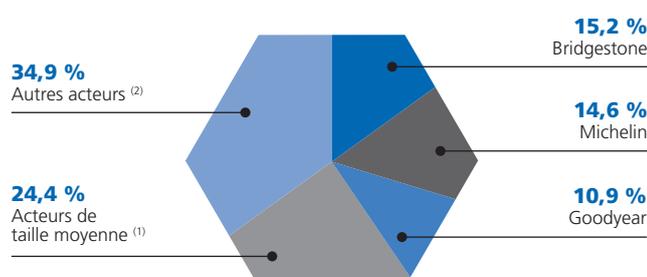
Sur le long terme, Michelin attend une croissance de la demande de pneumatiques de 1 % à 2 % par an sur les marchés matures et de 5 % à 10 % par an sur les nouveaux marchés.

Nouvelles normes

Dans les pays de l'Union européenne, des seuils de performances pour les pneumatiques, assortis d'un étiquetage normalisé, sont progressivement rendus obligatoires à partir de novembre 2012. Une réglementation similaire a été mise en place en Corée du Sud au 1^{er} 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.

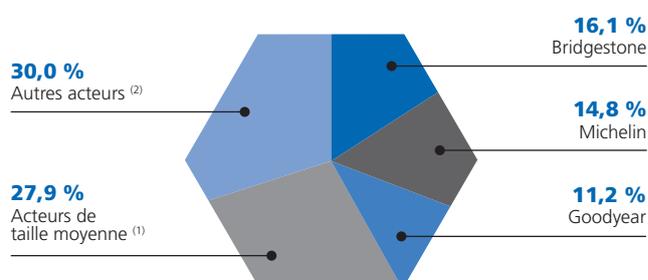
LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER



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 %.



Source : Ventes 2010 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en août 2011.

(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 %.

Au cours de l'année 2012, la demande mondiale de pneumatiques a été marquée par les incertitudes qui ont pesé sur l'économie mondiale, notamment en Europe et dans une moindre mesure en Amérique du Nord. Elle se compare à 2011 qui avait vu une forte hausse des stocks de la distribution, dans l'ensemble des zones, en raison des hausses de prix annoncées par l'ensemble des pneumaticiens.

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.

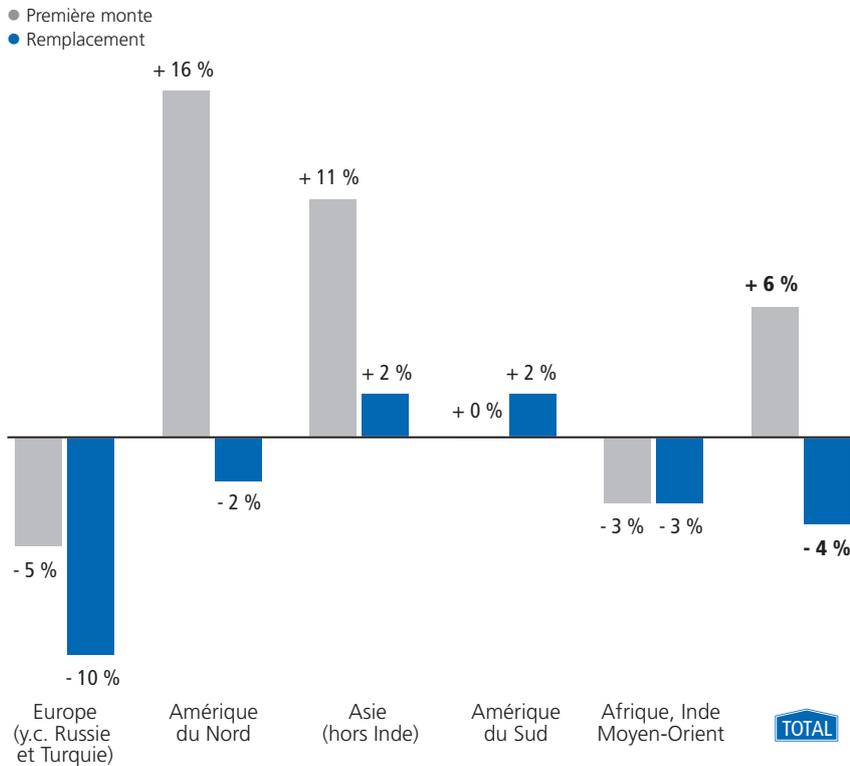
(1) Source Tire Business août 2012.

(2) Estimation Michelin.

3.1.2. LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE

Les marchés **Tourisme camionnette** quasiment stables (- 1 %) en nombre de pneus sur l'année 2012, reflètent une hausse de 6 % en première monte et un recul de 4 % sur le marché du remplacement.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2012 PAR RAPPORT À 2011



Estimations Michelin.

3.1.2.a) Première monte

En première monte, la demande augmente de 6 % globalement, affichant une hausse dans l'ensemble des zones géographiques à l'exception de l'Europe.

Marchés Tourisme camionnette Première monte

(en millions de pneus)	2012	2011	2012/2011	2 ^e sem. 2012/2011	4 ^e trim. 2012/2011	3 ^e trim. 2012/2011	1 ^{er} sem. 2012/2011	2 ^e trim. 2012/2011	1 ^{er} trim. 2012/2011
Europe ⁽¹⁾	92,5	97,3	- 5 %	- 6 %	- 8 %	- 5 %	- 4 %	- 6 %	- 1 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	75,7	65,1	+ 16 %	+ 12 %	+ 10 %	+ 14 %	+ 21 %	+ 26 %	+ 16 %
Asie (hors Inde)	178,6	161,0	+ 11 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 17 %	+ 23 %	+ 11 %
Amérique du Sud	21,5	21,4	+ 0 %	+ 7 %	+ 12 %	+ 3 %	- 7 %	- 9 %	- 5 %
Afrique Inde Moyen-Orient	27,9	28,8	- 3 %	- 14 %	- 12 %	- 16 %	+ 7 %	+ 5 %	+ 10 %
TOTAL	396,2	373,6	+ 6 %	+ 2 %	+ 2 %	+ 3 %	+ 10 %	+ 12 %	+ 8 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

En Europe, la demande de pneus s'établit en retrait de 5 %. La chute des immatriculations de voitures neuves en 2012, à leur plus bas niveau depuis dix-sept ans au sein de l'Union européenne, masque une activité contrastée entre le recul des constructeurs automobiles généralistes et la meilleure résistance des marques spécialistes et exportatrices. Les marchés d'Europe orientale poursuivent leur croissance (+ 11 %).

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

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

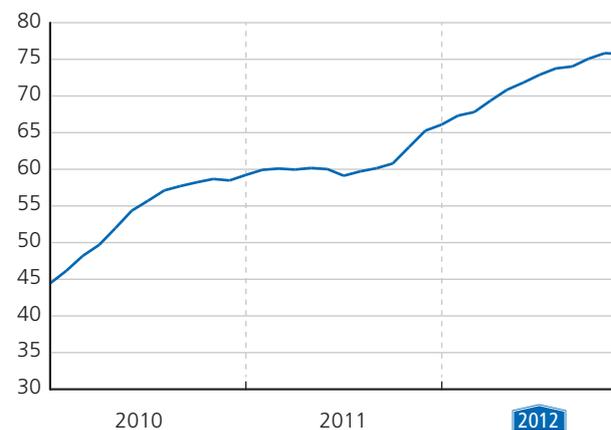


Estimations Michelin.

Le marché **en Amérique du Nord** progresse de 16 % et profite des fortes ventes de voitures neuves liées au vieillissement du parc automobile pour retrouver son niveau de 2007.

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 11 % globalement. En Chine, le marché, toujours porteur, ralentit son rythme de croissance (+ 6 %), alors que les ventes de voitures neuves ont oscillé au gré du différend territorial avec le Japon. La demande au Japon, en hausse de 18 %, rebondit par rapport à une année 2011 affectée par les conséquences du tsunami et retrouve sa tendance historique. Le marché d'Asie du Sud-Est s'établit en croissance de 38 %, après les inondations de l'automne 2011 en Thaïlande.

En Amérique du Sud, la demande est stable, le dynamisme de la demande au second semestre (+ 7 %) ayant effacé le retrait du premier semestre (- 7 %). Le marché brésilien a été soutenu par les mesures gouvernementales mises en place à l'automne (réduction de l'IPI, taxe sur les produits industriels).

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché de la première monte est en retrait de 3 %, affecté par les conditions géopolitiques de la zone.

3.1.2.b) Remplacement

Le marché remplacement mondial recule de 4 % sur l'année sur fond d'incertitudes macro-économiques croissantes.

Marchés Tourisme camionnette

Remplacement (en millions de pneus)	2012	2011	2012/2011	2 ^e sem. 2012/2011	4 ^e trim. 2012/2011	3 ^e trim. 2012/2011	1 ^{er} sem. 2012/2011	2 ^e trim. 2012/2011	1 ^{er} trim. 2012/2011
Europe ⁽¹⁾	311,0	344,3	- 10 %	- 9 %	- 9 %	- 8 %	- 11 %	- 11 %	- 11 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	253,7	259,3	- 2 %	- 3 %	- 1 %	- 5 %	- 2 %	+ 2 %	- 5 %
Asie (hors Inde)	222,7	218,7	+ 2 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 3 %	- 0 %	+ 1 %	- 1 %
Amérique du Sud	63,1	62,1	+ 2 %	+ 3 %	+ 4 %	+ 1 %	+ 1 %	- 0 %	+ 2 %
Afrique Inde Moyen-Orient	88,2	90,7	- 3 %	- 8 %	- 5 %	- 10 %	+ 3 %	- 1 %	+ 7 %
TOTAL	938,7	975,1	- 4 %	- 3 %	- 2 %	- 5 %	- 4 %	- 3 %	- 5 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis, Canada et Mexique.

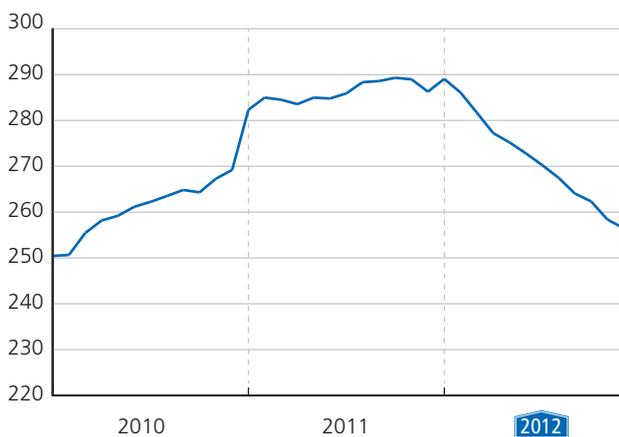
Estimations Michelin.

En Europe, dans un contexte macro-économique fortement incertain, le marché est en recul de 10 % par rapport à 2011. L'Europe occidentale affiche ainsi une baisse record, supérieure au recul de 2008, accentuée par la comparaison du premier semestre avec la même période de 2011 qui avait vu de forts achats d'anticipation des distributeurs en raison de hausses significatives des prix. Néanmoins, à fin 2012, les stocks de la distribution sont revenus à un niveau plus conforme à la demande, en jour de ventes. Enfin, le marché hiver s'établit en recul de 16 %, comme attendu, et le segment des pneumatiques de haute performance (17" et plus) ralentit de manière moins accentuée que la moyenne du marché européen, traduisant la poursuite de l'amélioration du mix.

Par pays, les marchés reculent comme attendu en Europe du Sud (Italie - 26 %, Espagne - 12 %). Ils reculent également en Allemagne (- 15 %), au Royaume-Uni (- 10 %) et dans une moindre mesure en France (- 7 %) et en Europe de l'Est (Pologne - 9 %). À l'inverse, la demande augmente de 8 % en Turquie et de 7 % en Russie, qui bénéficie d'un environnement économique soutenu par les cours élevés du pétrole et la consommation intérieure.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

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



Estimations Michelin.

En Asie (hors Inde), les marchés progressent de 2 % globalement. La demande chinoise augmente de 4 %, en dépit du fléchissement du rythme de la croissance économique. Le marché japonais (- 1 %), dopé en 2011 par la catastrophe naturelle, retrouve un volume plus récurrent, avec des ventes de pneus hiver stables. En Corée, la demande baisse de 6 %, dans une économie orientée vers les exportations et pénalisée par les incertitudes économiques mondiales.

En Amérique du Sud, le marché est en légère hausse (+ 2 %), avec de fortes disparités par pays. Au Brésil, il progresse de 3 %, grâce au maintien de la demande des clients finaux au niveau de 2011. Le marché colombien s'établit en fort recul (- 9 %) en raison des effets importants de stockage des importateurs en 2011, tandis que la demande est stable en Argentine malgré les barrières douanières.

En Afrique Inde Moyen-Orient, la demande diminue de 3 % dans un environnement géopolitique défavorable. En Inde, le marché est dynamique (+ 9 %).

En Amérique du Nord, la demande, en retrait de 2 %, subit la baisse de confiance des ménages, en dépit de la relative stabilité des distances moyennes parcourues et des coûts de carburants. Après une reprise en 2010, le marché nord-américain est revenu à son niveau de 2009, sensiblement inférieur au nombre de pneus vendus en 2007. Le marché des États-Unis, marqué par une sensible progression des importations chinoises après la levée des tarifs douaniers, recule de 3 %. La demande baisse de 6 % au Canada et augmente de 9 % au Mexique.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



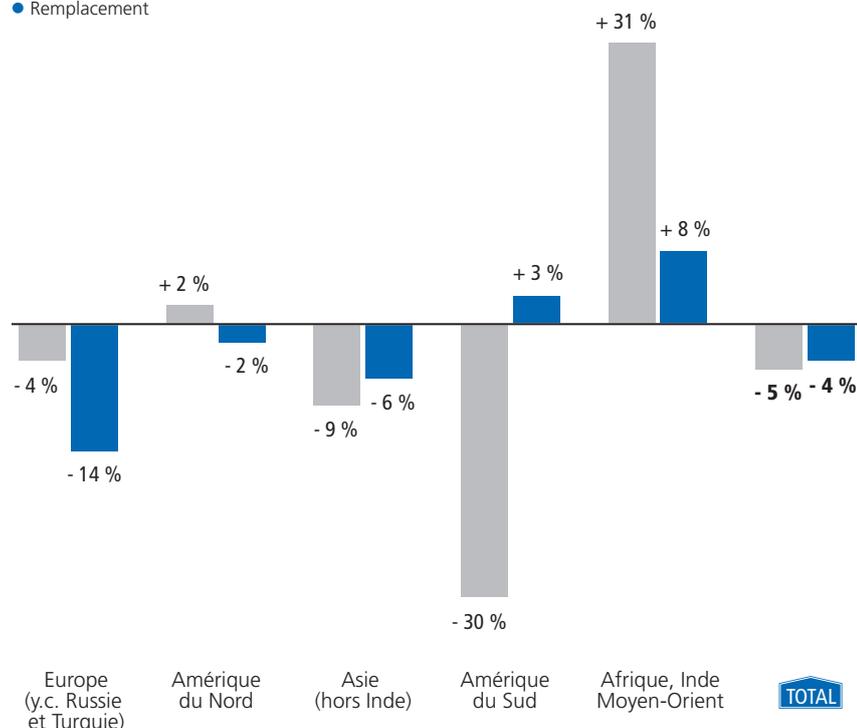
Estimations Michelin.

3.1.3. LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD

Sur les marchés **Poids lourd**, la demande en pneus radiaux est en baisse tant en première monte (- 5 %) qu'en remplacement (- 4 %). Cette évolution reflète le ralentissement économique constaté au niveau mondial en 2012.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2012 PAR RAPPORT À 2011

- Première monte
- Remplacement



Estimations Michelin – Marché radial uniquement.

3.1.3.a) Première monte

En première monte, le **marché mondial** est en diminution de 5 %. Il a été en recul tout au long de l'année, avec une baisse plus marquée au second semestre, le mois de décembre se situant en dessous de 2010.

Marchés Poids lourd* Première monte (en millions de pneus)	2012	2011	2012/2011	2 ^e sem. 2012/2011	4 ^e trim. 2012/2011	3 ^e trim. 2012/2011	1 ^{er} sem. 2012/2011	2 ^e trim. 2012/2011	1 ^{er} trim. 2012/2011
	Europe ⁽¹⁾	5,6	5,8	- 4 %	- 5 %	- 7 %	- 4 %	- 2 %	- 2 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	5,4	5,3	+ 2 %	- 11 %	- 15 %	- 8 %	+ 17 %	+ 14 %	+ 21 %
Asie (hors Inde)	11,2	12,2	- 9 %	- 10 %	- 10 %	- 10 %	- 8 %	- 6 %	- 9 %
Amérique du Sud	2,0	2,9	- 30 %	- 30 %	- 27 %	- 33 %	- 31 %	- 36 %	- 25 %
Afrique Inde Moyen-Orient	2,6	2,0	+ 31 %	+ 30 %	+ 31 %	+ 28 %	+ 32 %	+ 29 %	+ 35 %
TOTAL	26,8	28,2	- 5 %	- 9 %	- 9 %	- 8 %	- 2 %	- 2 %	- 1 %

* Radial seulement.

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

En Europe, le marché est en retrait de 4 %, inférieur aux niveaux de 2007 et 2008. Alors que la baisse était encore relativement limitée à la fin du premier semestre (- 2 %), le marché a accentué sa contraction au deuxième semestre (- 5 %), reflétant ainsi la dégradation du contexte macro-économique en Europe.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN EUROPE

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

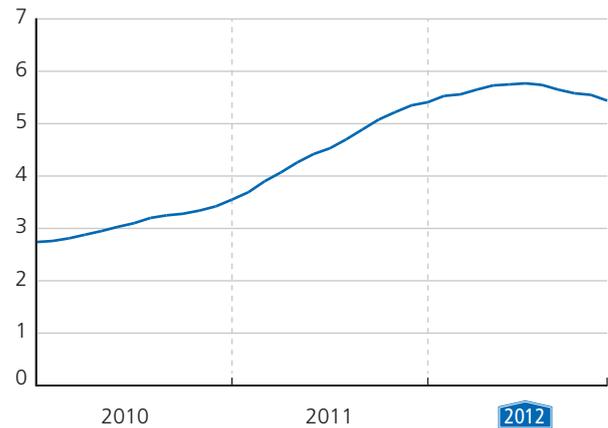


Estimations Michelin.

En Amérique du Nord, après avoir connu une croissance marquée au premier semestre (+ 17 %), le marché a fortement ralenti au second semestre pour finir l'année en hausse limitée de 2 %. Les incertitudes macro-économiques liées aux problématiques fiscales aux États-Unis ont pesé sur les commandes de camions neufs.

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 retrait de 9 %. En Chine, dans un contexte de ralentissement de la croissance de l'économie et en particulier des exportations, le marché est en baisse assez marquée (- 15 %). En Asie du Sud Est, le marché de la première monte, qui poursuit sa radialisation, a été très actif ; il s'établit ainsi en hausse de 42 %, bénéficiant d'une base de comparaison aisée au quatrième trimestre, la fin 2011 ayant été marquée par des inondations en Thaïlande. Au Japon, la première monte connaît un rebond (+ 12 %) sur des bases assez faibles, 2012 se comparant à une année 2011 impactée par le tsunami. La Corée est pénalisée par la baisse des exportations suite au ralentissement économique mondial.

En Amérique du Sud, le marché de la première monte est en baisse marquée (- 30 %) suite à l'introduction au Brésil de la norme EURO V en 2012. La mise en place par le gouvernement brésilien de conditions de financement favorables a permis au marché d'infléchir sa tendance et de se reprendre au quatrième trimestre.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché de la première monte radial est resté très dynamique (+ 31 %).

3.1.3.b) Remplacement

Au remplacement, le **marché mondial**, dans un contexte macro-économique incertain, a reculé tout au long des trois premiers trimestres avant de commencer à se stabiliser au quatrième trimestre grâce à des bases de comparaison plus faibles.

Marchés Poids lourd* Remplacement

(en millions de pneus)

	2012	2011	2012/2011	2 ^e sem. 2012/2011	4 ^e trim. 2012/2011	3 ^e trim. 2012/2011	1 ^{er} sem. 2012/2011	2 ^e trim. 2012/2011	1 ^{er} trim. 2012/2011
Europe ⁽¹⁾	14,6	17,0	- 14 %	- 2 %	+ 2 %	- 6 %	- 25 %	- 22 %	- 28 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	20,1	20,5	- 2 %	+ 1 %	+ 2 %	+ 1 %	- 5 %	- 2 %	- 7 %
Asie (hors Inde)	44,2	47,0	- 6 %	- 5 %	+ 2 %	- 12 %	- 7 %	- 11 %	- 3 %
Amérique du Sud	10,0	9,7	+ 3 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 3 %	+ 1 %	+ 2 %	+ 0 %
Afrique Inde Moyen-Orient	12,4	11,4	+ 8 %	+ 7 %	+ 6 %	+ 7 %	+ 10 %	+ 9 %	+ 11 %
TOTAL	101,3	105,6	- 4 %	- 1 %	+ 3 %	- 5 %	- 7 %	- 7 %	- 7 %

* Radial seulement.

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin.

En Europe, le marché est en chute de 14 %. Au premier semestre (- 25 %), la baisse s'explique principalement par des bases de comparaison élevées et par un phénomène de déstockage. Au second semestre, en dépit de bases de comparaison plus aisées, le marché a continué à être négatif, traduisant la faiblesse de l'activité de transport et des perspectives macro-économiques. Le marché du rechapage, bien qu'également en baisse, est mieux orienté.

En Europe orientale, le marché est en baisse assez marquée (- 3 %) en raison principalement du déstockage de la distribution.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT POIDS LOURD EN EUROPE

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



Estimations Michelin.

Les marchés d'**Asie (hors Inde)** sont en baisse de 6 %.

En Chine, le marché est en repli (- 7 %), reflétant le ralentissement de la croissance économique et des exportations. Au quatrième trimestre, le marché semble se stabiliser par rapport à 2011. En Asie du Sud Est, les marchés marqués par une radialisation croissante, ont affiché une hausse de 2 %. Au Japon, le marché est en baisse (- 6 %), la base de comparaison 2011 étant élevée en raison des hausses de prix passées l'an dernier et de la reconstitution des stocks en 2011 après le passage du tsunami. En Corée, le marché est également en recul. Le ralentissement de la demande mondiale pèse sur les exportations et l'activité de transport.

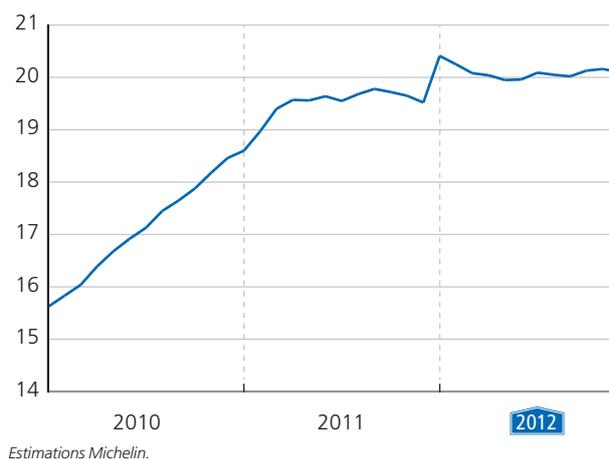
En Amérique du Sud, le marché progresse de 3 %. Au Brésil, l'application plus stricte des contrôles douaniers réduit les importations et de façon plus générale l'ensemble du marché. Sur le dernier trimestre, le marché a montré des premiers signes de reprise. Dans le reste de la zone, la poursuite de la radialisation permet au marché de continuer à croître. Il a rebondi au quatrième trimestre (+ 6 %), porté notamment par des mesures gouvernementales de financement à taux préférentiels (FINAME).

Les marchés d'**Afrique Inde Moyen-Orient** restent en hausse (+ 8 %) malgré une fin d'année moins dynamique. L'instabilité géopolitique dans la zone a pesé sur les marchés. Le marché indien est affecté par les incertitudes de l'environnement économique.

En Amérique du Nord, le marché est en baisse limitée de 2 %, traduisant la prudence des flottes face aux incertitudes économiques en dépit d'une activité de fret relativement robuste. Cette contraction peut également s'expliquer par la forte croissance de la première monte et par la disponibilité de carcasses pour le rechapage.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT POIDS LOURD EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus radiaux – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

3.1.4. LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS

Génie civil : la croissance du secteur minier se poursuit, tirée par la demande en minerais et en énergie. Le marché demeure porteur pour les pneus de grande dimension. Après un premier semestre en hausse, le marché du premier équipement est en repli au dernier trimestre, de façon plus marquée en Europe. Le marché des pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières est en contraction en Europe de l'Ouest. En Amérique du Nord, après un premier semestre de croissance, il s'est orienté à la baisse à partir du quatrième trimestre.

Agricole : en hausse sur le premier semestre, la demande mondiale sur le marché du premier équipement est en baisse au quatrième trimestre, en particulier en Europe. Le marché du remplacement a reculé significativement dans les pays matures en 2012, pénalisé par les incertitudes économiques.

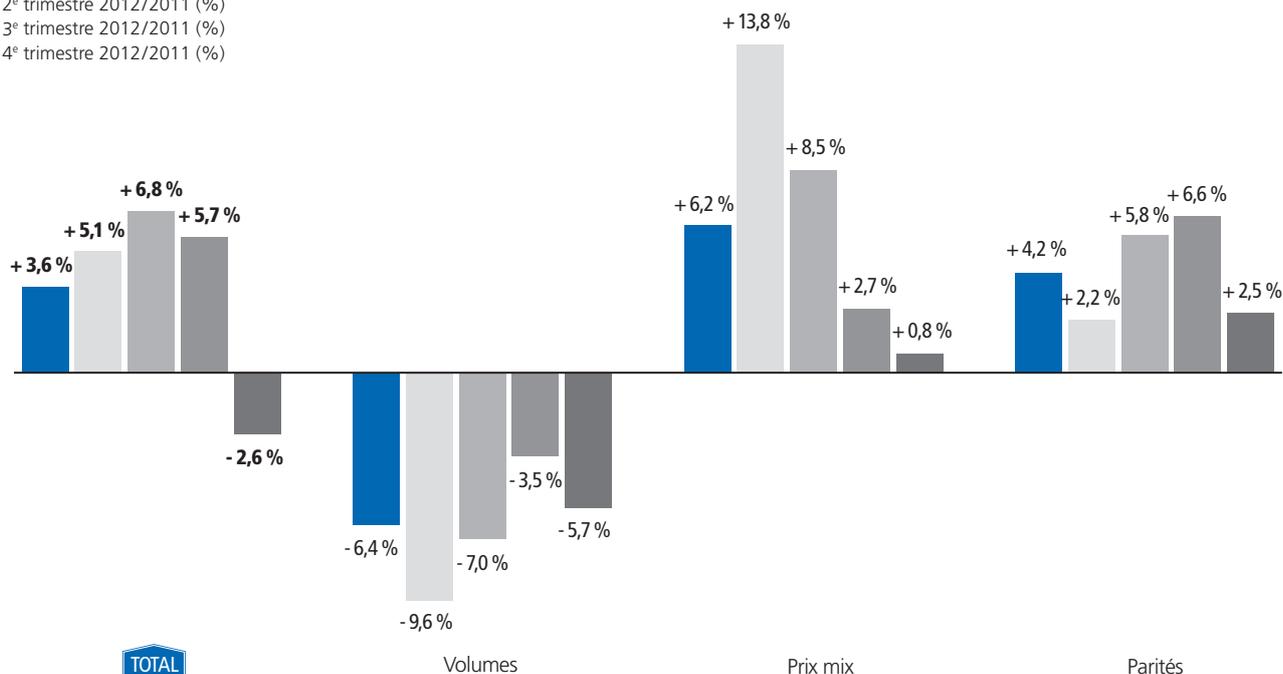
Deux-roues : affectés par une conjoncture économique morose, les marchés motorisés sont en baisse dans les zones matures, à l'exception de l'Amérique du Nord. Dans les pays émergents, on constate la poursuite de la croissance.

Avion : en aviation commerciale, la progression du trafic passager continue, sur les destinations domestiques et intercontinentales. Le marché du fret est en retrait.

3.2. ÉVOLUTION DES VENTES NETTES

3.2.1. ANALYSE DES VENTES NETTES

- 2012/2011 (%)
- 1^{er} trimestre 2012/2011 (%)
- 2^e trimestre 2012/2011 (%)
- 3^e trimestre 2012/2011 (%)
- 4^e trimestre 2012/2011 (%)



Pour l'année 2012, les **ventes nettes** s'établissent à 21 474 millions d'euros, en progression de 3,6 % à taux de change courants par rapport à 20 719 millions d'euros en 2011.

Les principaux facteurs de variation sont les suivants :

- l'effet défavorable à hauteur de 1 329 millions d'euros du recul de 6,4 % des volumes, dans un contexte de marchés faibles, notamment sur les marchés européens ;
- l'effet mix-prix positif de 1 209 millions d'euros (+ 6,2 %). Il correspond à hauteur de 1 052 millions d'euros à l'effet combiné des hausses de tarifs passées en 2011 et des ajustements

contractuels de prix à la baisse, liés à l'indexation sur les matières premières pour près de 30 % des ventes nettes du Groupe. Il comprend également, à hauteur de 157 millions d'euros, l'effet de la nouvelle amélioration du mix qui s'appuie sur la stratégie premium et le poids croissant des activités de spécialités ;

- l'impact positif (+ 4,2 %) des parités de change qui résulte principalement de l'évolution favorable de l'euro par rapport aux autres devises.

(en millions d'euros et en %)	2012	2 ^e sem. 2012	4 ^e trim. 2012	3 ^e trim. 2012	1 ^{er} sem. 2012	2 ^e trim. 2012	1 ^{er} trim. 2012
VENTES NETTES	21 474	10 768	5 332	5 436	10 706	5 402	5 304
Variation par rapport à la même période de 2011	+ 755	+ 154	- 141	+ 295	+ 601	+ 344	+ 257
Volumes	- 1 329	- 489	- 310	- 179	- 840	- 355	- 485
Prix mix	+ 1 209	+ 176	+ 40	+ 136	+ 1 033	+ 404	+ 629
Parités	+ 875	+ 467	+ 129	+ 338	+ 408	+ 295	+ 113
Variation par rapport à la même période de 2011	+ 3,6 %	+ 1,5 %	- 2,6 %	+ 5,7 %	+ 6,0 %	+ 6,8 %	+ 5,1 %
Volumes	- 6,4 %	- 4,6 %	- 5,7 %	- 3,5 %	- 8,3 %	- 7,0 %	- 9,6 %
Prix mix	+ 6,2 %	+ 1,7 %	+ 0,8 %	+ 2,7 %	+ 11,1 %	+ 8,5 %	+ 13,8 %
Parités	+ 4,2 %	+ 4,5 %	+ 2,5 %	+ 6,6 %	+ 4,0 %	+ 5,8 %	+ 2,2 %

3.2.2. ÉVOLUTION DES VENTES NETTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros et en %)	2012	2 ^e sem. 2012	4 ^e trim. 2012	3 ^e trim. 2012	1 ^{er} sem. 2012	2 ^e trim. 2012	1 ^{er} trim. 2012
GROUPE	21 474	10 768	5 332	5 436	10 706	5 402	5 304
Tourisme camionnette et distribution associée	11 098	5 597	2 800	2 797	5 501	2 741	2 760
Poids lourd et distribution associée	6 736	3 467	1 692	1 775	3 269	1 665	1 604
Activités de spécialités ⁽¹⁾	3 640	1 704	840	864	1 936	996	940
Variation par rapport à la même période de 2011	+ 3,6 %	+ 1,5 %	- 2,6 %	+ 5,7 %	+ 6,0 %	+ 6,8 %	+ 5,1 %
Tourisme camionnette et distribution associée	+ 2,9 %	+ 1,2 %	- 2,2 %	+ 5,0 %	+ 4,7 %	+ 6,7 %	+ 2,9 %
Poids lourd et distribution associée	+ 0,3 %	+ 0,4 %	- 1,8 %	+ 2,7 %	+ 0,1 %	+ 0,3 %	- 0,1 %
Activités de spécialités ⁽¹⁾	+ 13,0 %	+ 4,3 %	- 5,2 %	+ 15,5 %	+ 22,0 %	+ 20,3 %	+ 23,8 %

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

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

En Europe, les ventes du Groupe subissent globalement le recul du marché. En première monte, le mix client est défavorable. Au remplacement, malgré la faiblesse de l'Europe du Sud, le succès des gammes MICHELIN Pilot Super Sport, MICHELIN Alpin 4, MICHELIN Energy Saver + et MICHELIN Primacy 3 a permis au Groupe de renforcer ses positions.

En Amérique du Nord, dans un contexte de fort rebond du marché de la première monte, Michelin a cherché à modérer sa croissance. Au remplacement, la marque MICHELIN bénéficie de l'accueil favorable réservé aux nouvelles gammes MICHELIN Defender et BFGoodrich COMP-2.

En Amérique du Sud, les ventes du Groupe ont été pénalisées par les contraintes douanières qui ont pesé sur les approvisionnements en pneumatiques.

En Asie (hors Inde), les ventes de Michelin en première monte bénéficient de l'attrait de la marque pour les constructeurs locaux. Au remplacement, elles traduisent le marché porteur, à l'exception du Japon et de la Corée, et les positions de la marque Michelin.

En Afrique Inde Moyen-Orient, les ventes du Groupe suivent les évolutions des marchés et sont pénalisées par les conditions géopolitiques.

Au total, les ventes nettes du secteur Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 11 098 millions d'euros, en augmentation de 2,9 % par rapport à 2011.

Cette progression traduit l'effet de la politique de prix maintenue par le Groupe sur la période, partiellement amputée par la baisse des volumes (- 5,5 %). L'évolution du mix, légèrement positif, malgré les effets des croissances relatives des activités première monte et remplacement et un mix géographique moins favorable, traduit l'amélioration continue du mix segment/indice de vitesse.

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

En Europe, les marques du Groupe affichent une bonne performance en dépit de la baisse du marché. En première monte, l'année a été marquée par des négociations visant à améliorer la rentabilité de cette activité. En Europe orientale, le Groupe continue à croître. La qualité des produits, la marque et le réseau de distribution sont des supports solides pour son développement dans la zone.

En Amérique du Nord, les ventes nettes du Groupe bénéficient de la priorité donnée à la rentabilité, en dépit d'une érosion des tonnages vendus et de l'effet mix Première monte/Remplacement défavorable.

En Amérique du Sud, en première monte, dans un contexte de baisse du marché des camions neufs et d'actions commerciales parfois fortes de la part des concurrents, le Groupe a d'abord cherché à préserver sa rentabilité. Au remplacement, le Groupe bénéficie globalement de son implantation locale au Brésil, même si les barrières aux importations mises en place dans d'autres pays de la zone sont un frein aux ventes, en particulier en Argentine.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le Groupe doit faire face à certaines contraintes réglementaires et douanières.

Au total, les ventes nettes du secteur opérationnel Poids lourd et distribution associée s'élèvent à 6 736 millions d'euros. Dans un contexte de marché déprimé et de base de comparaison élevée, l'effet prix a permis de les maintenir au niveau de 2011.

3.2.2.c) Activités de spécialités – Analyse des ventes nettes

Génie civil : Les ventes nettes sont en hausse significative par rapport à 2011, avec une légère augmentation des volumes. Sur les segments minier et première monte, l'application des clauses contractuelles de matières premières a eu un impact globalement positif sur l'année même s'il est devenu négatif au cours du second semestre. Les ventes progressent sur tous les segments et tous les continents, à l'exception de l'Europe de l'Ouest.

Agricole : Les ventes nettes progressent en dépit d'un léger retrait des volumes. Elles enregistrent une amélioration du mix des ventes et une bonne tenue des prix. Les ventes progressent sur le marché du premier équipement, où le Groupe accompagne la demande des constructeurs, notamment sur les engins de forte puissance. Au remplacement, Michelin maintient ses positions sur des marchés en baisse.

Deux-roues : Les ventes nettes progressent légèrement. Sur les marchés matures, les ventes sont stables dans des marchés en baisse, traduisant des gains de part de marché grâce à une offre produite renouvelée. Dans les pays émergents, le Groupe renforce ses positions en ASEAN.

Avion : Les ventes nettes progressent, bénéficiant de l'application des clauses contractuelles de matières premières dans les contrats tant commerciaux que militaires.

Les activités de **Michelin Travel Partner** ont été marquées par le démarrage en France et en Allemagne du site Internet Michelin Restaurants. Par ailleurs, l'année a été pénalisée par la forte baisse des marchés de la cartographie et des guides de voyages, en particulier dans le domaine du print et en Europe du Sud.

Au total, les ventes nettes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 3 640 millions d'euros, en hausse de 13,0 % par rapport à 2011. Elles reflètent surtout l'effet encore favorable des clauses d'indexation sur les coûts de matières premières, la progression des volumes (+ 1,7 %), ainsi que le fort impact favorable des parités de change.

3.2.3. PRINCIPALES VARIATIONS MONÉTAIRES

Les ventes nettes du Groupe augmentent de 3,6 % à taux de change courant.

Cette hausse inclut un impact positif de change de 875 millions d'euros, lié principalement aux variations de l'euro par rapport au dollar américain, et, dans une moindre mesure, au dollar canadien, à la livre sterling, au dollar australien et au real brésilien.

Cours moyen	2012	2011	Variation
Euro/USD	1,286	1,393	- 7,7 %
Euro/CAD	1,285	1,377	- 6,7 %
Euro/MXN	16,905	17,253	- 2,0 %
Euro/BRL	2,501	2,323	+ 7,7 %
Euro/GBP	0,811	0,868	- 6,6 %
Euro/JPY	102,524	110,926	- 7,6 %
Euro/CNY	8,113	8,998	- 9,8 %
Euro/THB	39,964	42,451	- 5,9 %

3.2.4. ÉVOLUTION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2012	2012/2011	2 ^e semestre 2012	1 ^{er} semestre 2012
GROUPE	21 474	+ 3,6 %	10 768	10 706
Europe	8 499	- 3,8 %	4 280	4 219
<i>dont France</i>	<i>2 048</i>	<i>- 2,8 %</i>	<i>1 014</i>	<i>1 034</i>
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	7 745	+ 11,6 %	3 894	3 851
Autres zones	5 230	+ 5,8 %	2 594	2 636

(en millions d'euros)	2012	En % du total	2011	En % du total
GROUPE	21 474		20 719	
Europe	8 499	39,6 %	8 832	42,6 %
<i>dont France</i>	<i>2 048</i>	<i>9,5 %</i>	<i>2 107</i>	<i>10,2 %</i>
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	7 745	36,1 %	6 942	33,5 %
Autres zones	5 230	24,3 %	4 945	23,9 %

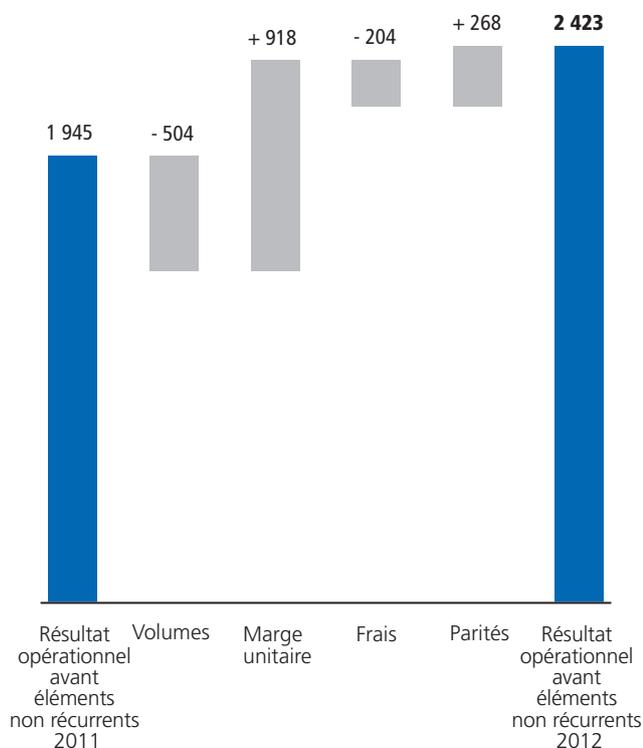
Les ventes nettes du Groupe progressent dans l'ensemble des zones géographiques, à l'exception de l'Europe, marquée par l'environnement économique difficile. Ainsi, plus de 60 % des ventes nettes du Groupe sont réalisées hors d'Europe et plus de 90 % hors de France.

3.3. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros, sauf données par action)	2012	2011	2012/2011	2012 (en % des ventes nettes)	2011 (en % des ventes nettes)
Ventes nettes	21 474	20 719	+ 3,6 %		
Coût de revient des ventes	(14 764)	(14 821)	- 0,4 %	68,8 %	71,5 %
Marge brute	6 710	5 898	+ 13,8 %	31,2 %	28,5 %
Frais commerciaux	(2 068)	(1 942)	+ 6,5 %	9,6 %	9,4 %
Frais de recherche et développement	(622)	(592)	+ 5,1 %	2,9 %	2,9 %
Frais administratifs et généraux	(1 468)	(1 385)	+ 6,0 %	6,8 %	6,7 %
Autres produits et charges opérationnels	(129)	(34)	+ 279,4 %	0,6 %	0,2 %
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	2 423	1 945	+ 24,6 %	11,3 %	9,4 %
Produits et charges non récurrents	46	-	NS	-	-
Résultat opérationnel	2 469	1 945	+ 26,9 %	11,5 %	9,4 %
Coût de l'endettement net	(155)	(206)	- 24,8 %	0,7 %	1,0 %
Autres produits et charges financiers	(22)	236	- 109,3 %	0,1 %	1,1 %
Résultat net des sociétés mises en équivalence	15	21	- 28,6 %	0,1 %	0,1 %
Résultat avant impôts	2 307	1 996	+ 15,6 %	10,7 %	9,6 %
Impôts sur le résultat	(736)	(534)	+ 37,8 %	3,4 %	2,6 %
Résultat net	1 571	1 462	+ 7,5 %	7,3 %	7,1 %
• Attribuable aux actionnaires de la Société	1 570	1 462	+ 7,4 %	7,3 %	7,1 %
• Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1	-			
Résultat par action (en euros)					
• Résultat de base par action	8,62	8,14	+ 5,9 %		
• Résultat dilué par action	8,41	7,97	+ 5,5 %		

3.3.1. ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions d'euros)



Au 31 décembre 2012, le **résultat opérationnel avant éléments non récurrents** du Groupe s'élève à 2 423 millions d'euros, soit 11,3 % des ventes nettes, contre 1 945 millions d'euros et 9,4 % des ventes nettes publiées en 2011.

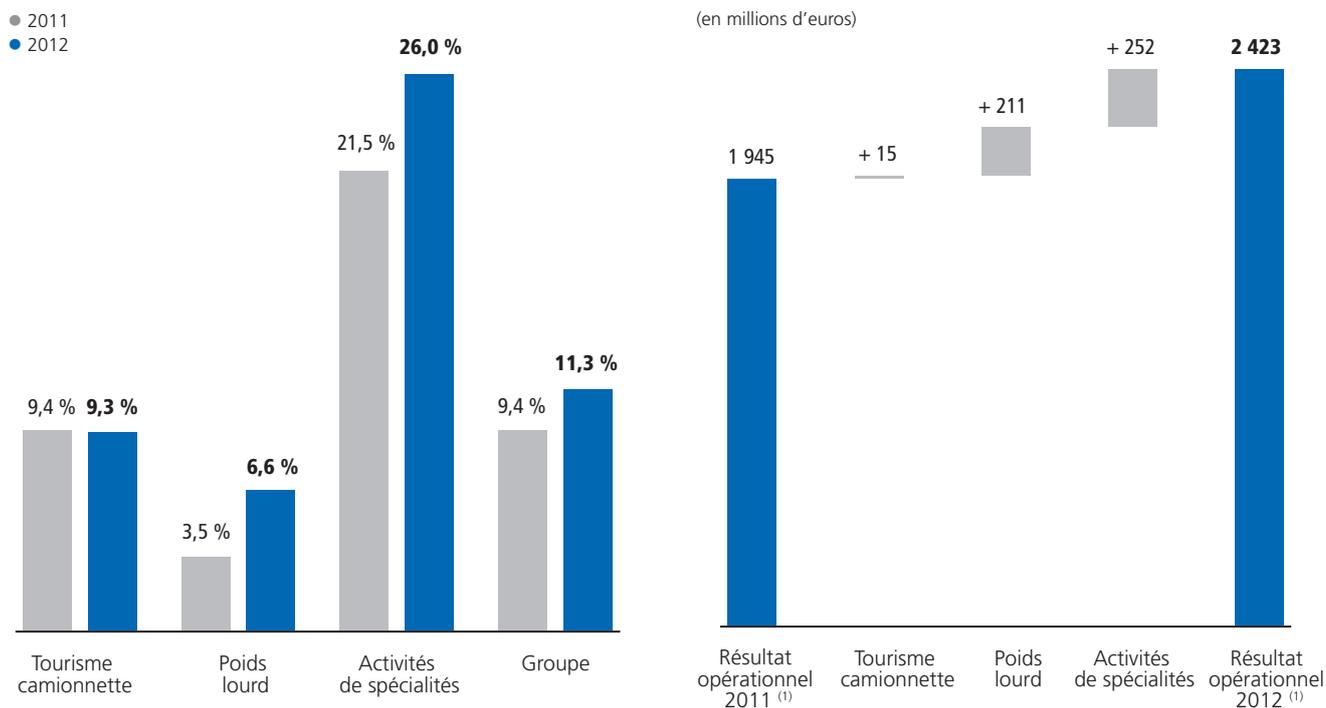
L'amélioration de 478 millions d'euros du résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'analyse de la façon suivante :

- effet défavorable de 504 millions d'euros provenant du recul de 6,4 % des volumes ;
- effet favorable de 918 millions d'euros de l'amélioration de la marge unitaire, en raison de :
 - l'effet positif du prix-mix (1 209 millions d'euros, dont 1 052 millions d'euros au titre des hausses de prix),
 - l'effet négatif limité des matières premières (- 76 millions d'euros),
 - le gain de 35 millions d'euros sur les matériaux, lié au plan de compétitivité,
 - l'effet favorable de la productivité en dépit des ralentissements de production (+ 3 millions d'euros),
 - l'effet défavorable de l'inflation sur les coûts de production (salaires, énergie...) à hauteur de 168 millions d'euros,
 - l'effet défavorable des frais de démarrage (- 77 millions d'euros),
 - d'autres effets défavorables (- 8 millions d'euros) ;
- effet défavorable de 204 millions d'euros lié à l'évolution des frais, dont :
 - l'effet défavorable de l'inflation (- 143 millions d'euros),
 - l'effet défavorable (- 99 millions d'euros) des frais liés à la croissance dans les nouveaux marchés (recherche & développement & industrialisation, communication...),
 - les gains de frais généraux et administratifs liés au programme de compétitivité (152 millions d'euros),
 - l'effet défavorable à hauteur de 37 millions d'euros de la mise en œuvre du nouvel outil de pilotage de l'entreprise (OPE),
 - d'autres effets défavorables à hauteur de 77 millions d'euros ;
- effet favorable de 268 millions d'euros, lié aux évolutions monétaires.

3.3.2. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)

	2012	2011	2 ^e sem. 2012	1 ^{er} sem. 2012
Tourisme camionnette et distribution associée				
Ventes nettes	11 098	10 780	5 597	5 501
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	1 033	1 018	452	581
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	9,3 %	9,4 %	8,1 %	10,6 %
Poids lourd et distribution associée				
Ventes nettes	6 736	6 718	3 467	3 269
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	444	233	235	209
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	6,6 %	3,5 %	6,8 %	6,4 %
Activités de Spécialités				
Ventes nettes	3 640	3 221	1 704	1 936
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	946	694	416	530
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	26,0 %	21,5 %	24,4 %	27,4 %
Groupe				
Ventes nettes	21 474	20 719	10 768	10 706
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	2 423	1 945	1 103	1 320
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	11,3 %	9,4 %	10,2 %	12,3 %

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.

⁽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 d'euros)			2012 (en % du total Groupe)		2011 (en % du total Groupe)
	2012	2011	2012/2011		
Ventes nettes	11 098	10 780	+ 2,9 %	52 %	52 %
Variation des volumes	-5,5 %				
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	1 033	1 018	+ 1,5 %	43 %	52 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	9,3 %	9,4 %	-0,1 pt		

En 2012, le **résultat opérationnel** avant éléments non récurrents s'est établi à 1 033 millions d'euros soit 9,3 % des ventes nettes, contre 1 018 millions d'euros et 9,4 % en 2011.

Le maintien d'une politique de prix ferme et la poursuite de l'amélioration du mix produit, profitant du positionnement premium de la marque MICHELIN, ont compensé l'effet de la baisse des volumes (- 5,5 %) et un mix géographique moins favorable.

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

Poids lourd et distribution associée (en millions d'euros)	2012	2011	2012/2011	2012 (en % du total Groupe)	2011 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	6 736	6 718	+ 0,3 %	31 %	32 %
Variation des volumes	- 10,8 %				
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	444	233	+ 90,6 %	18 %	12 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	6,6 %	3,5 %	+ 3,1 pt		

Le **résultat opérationnel** avant éléments non récurrents s'élève à 444 millions d'euros, représentant 6,6 % des ventes nettes, à comparer à 233 millions d'euros et 3,5 % des ventes nettes en 2011.

Cette amélioration par rapport à 2011, notamment en Amérique du Nord, s'explique principalement par :

- les effets favorables suivants :
 - les augmentations de tarifs mises en œuvre tout au long de 2011 et donnant leur plein effet en 2012,

- l'effet conjoncturel de l'évolution du coût des matières premières,
- l'effet favorable de change ;
- qui font plus que compenser :
 - la baisse des volumes (- 10,8 %) et les ralentissements de production, qui pèsent notamment sur les coûts industriels,
 - l'effet défavorable sur le mix de la baisse plus marquée des ventes du remplacement par rapport aux ventes première monte.

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

Activités de spécialités (en millions d'euros)	2012	2011	2012/2011	2012 (en % du total Groupe)	2011 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	3 640	3 221	+ 13,0 %	17 %	16 %
Variation des volumes	+ 1,7 %				
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	946	694	+ 36,3 %	39 %	36 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	26,0 %	21,5 %	+ 4,5 pt		

À 946 millions d'euros ou 26,0 % des ventes nettes, le **résultat opérationnel** avant éléments non récurrents confirme la rentabilité structurellement élevée des activités de spécialités. Dans un

environnement de change particulièrement favorable, elles ont bénéficié de l'effet encore positif des clauses d'indexation sur les coûts de matières premières et de la progression des volumes (+ 1,7 %).

3.3.3. AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

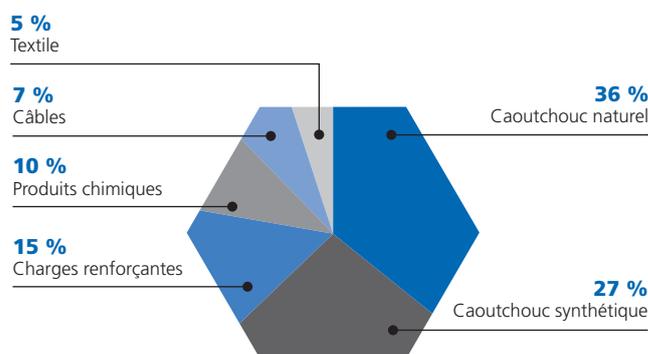
3.3.3.a) Matières premières

Le compte de résultat enregistre le coût des **matières premières** consommées incorporées dans le coût de revient des produits vendus (6 479 millions d'euros en 2012 contre 7 019 millions d'euros en 2011). 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 2012, le coût des matières premières dans les produits vendus intègre 76 millions d'euros d'inflation, ainsi que des effets volumes et parités.

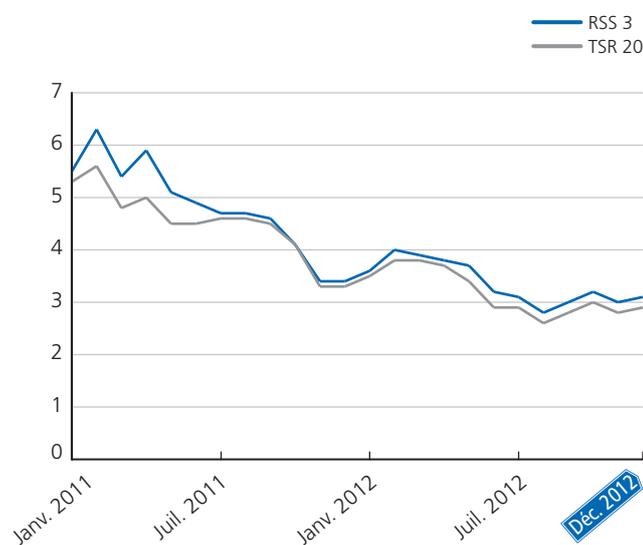
Les cours spots du caoutchouc naturel et du butadiène se reflètent dans le compte de résultat avec un décalage respectif de cinq/six mois pour le premier et de trois mois pour le second.

RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES EN 2012 (6 479 MILLIONS D'EUROS)



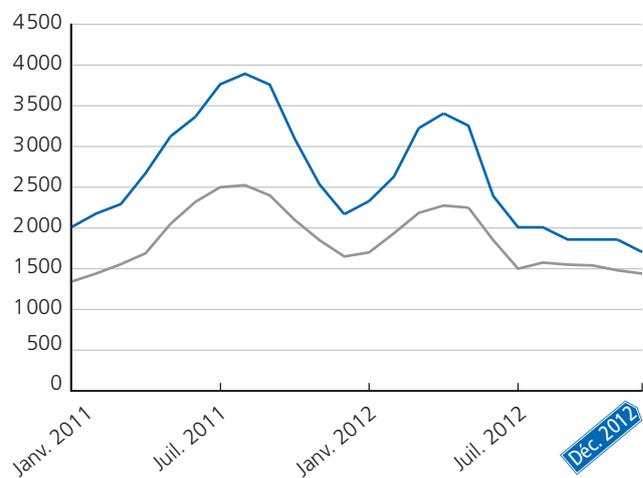
ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)

(USD/kg)



ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE

US Gulf (USD/t)
Europe (EUR/t)



3.3.3.b) Frais de personnel et effectifs

(en millions d'euros et en nombre de personnes)

	2012	2011	Variation
Total des frais de personnel	5 377	5 021	+ 7,1 %
En % des ventes nettes	25,0 %	24,2 %	+ 0,8 pt
Effectif inscrit au 31 décembre	113 400	115 000	- 1,4 %
Effectif au 31 décembre, en équivalents temps plein	107 300	108 300	- 1,0 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	108 100	107 700	+ 0,4 %

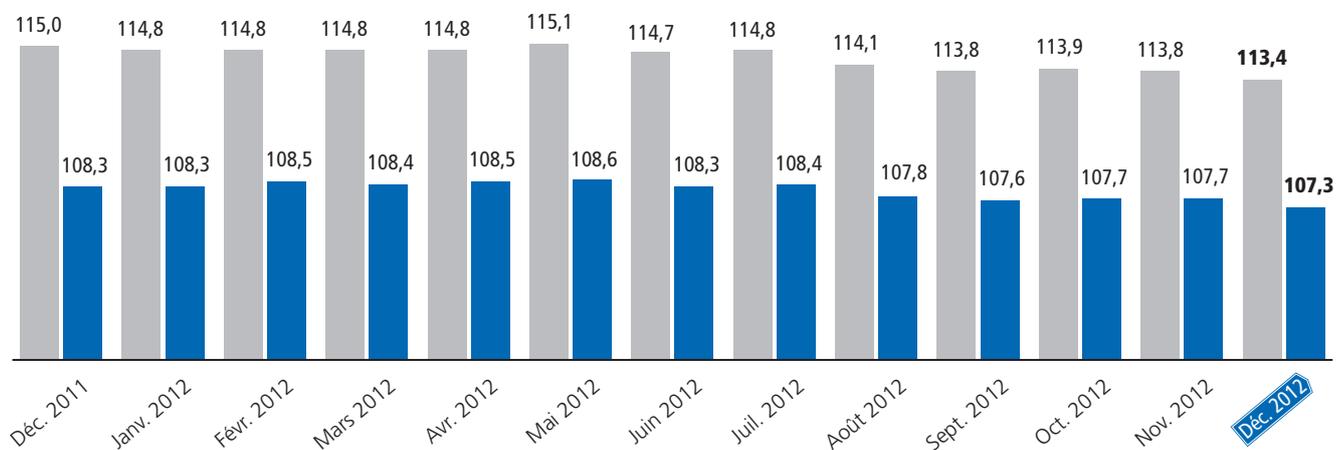
En pourcentage des ventes, les **frais de personnel** à 5 377 millions d'euros représentent 25,0 % en 2012, contre 24,2 % en 2011. Cette évolution en pourcentage correspond à une augmentation en valeur absolue de 356 millions d'euros (+ 7,1 %), liée principalement à l'inflation de la masse salariale (4 %), gonflée par un effet de

change défavorable. L'inflation salariale masque des disparités selon les zones, les nouveaux marchés (Amérique du Sud, Afrique Inde Moyen-Orient, Chine, Russie) connaissant une inflation nettement plus marquée que les pays matures.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS GROUPE

(en milliers)

- Effectif inscrit
- Effectif équivalent temps plein



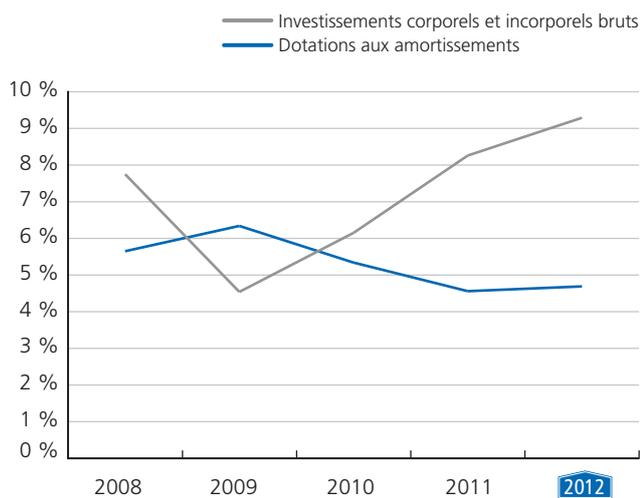
3.3.3.c) Dotations aux amortissements

(en millions d'euros)

	2012	2011	Variation
Dotations aux amortissements	1 007	944	+ 6,7 %
En % des investissements corporels et incorporels bruts	50 %	55 %	

Les **dotations aux amortissements** sont en augmentation de 63 millions d'euros, à 1 007 millions d'euros (+ 6,7 %), traduisant l'accélération des investissements. Étant donné les projets ambitieux du Groupe, les amortissements devraient continuer à croître dans les années à venir, de l'ordre de 100 millions d'euros par an.

(en % des ventes nettes)



3.3.3.d) Frais de transport

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Frais de transport	1 058	1 076	- 1,7 %
En % des ventes nettes	4,9 %	5,2 %	

Les **frais de transport**, à 1 058 millions d'euros (4,9 % des ventes nettes), sont en diminution de 1,7 % par rapport à 2011. La baisse de l'activité logistique parallèlement à la baisse des volumes de ventes a été partiellement compensée par une hausse des coûts unitaires logistiques.

3.3.3.e) Frais commerciaux

Les **frais commerciaux** représentent 9,6 % des ventes nettes en 2012, en légère augmentation par rapport à 2011 où ils représentaient 9,4 % des ventes nettes. En valeur, ils progressent de 126 millions d'euros, à 2 068 millions d'euros. Cet accroissement résulte principalement de la hausse des frais destinés à assurer la nouvelle phase de croissance du Groupe, en particulier dans les nouveaux marchés.

3.3.3.f) Frais de recherche et développement

Les **frais de recherche et développement** s'élèvent à 622 millions d'euros, en augmentation de 5,1 % par rapport à 2012, traduisant la stratégie du Groupe visant à renforcer son leadership technologique, notamment sur les marchés premium et dans les activités de spécialités. En pourcentage des ventes, les frais de R&D sont stables à 2,9 %.

3.3.3.g) Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux**, à 1 468 millions d'euros, représentent 6,8 % des ventes nettes, contre 6,7 % en 2011. La hausse

3.3.3.j) Coût de l'endettement net

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Coût de l'endettement net	155	206	- 51

À 155 millions d'euros, le **coût de l'endettement net** diminue de 51 millions d'euros par rapport à 2011. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- charge nette d'intérêt en baisse de 40 millions d'euros sous les effets opposés suivants :
 - effet volume favorable de 38 millions d'euros, le niveau moyen de la dette nette étant de 1 466 millions d'euros en 2012 à comparer à 2 113 millions d'euros en 2011,

en valeur de 83 millions d'euros provient principalement d'un effet parité défavorable, et plus marginalement de l'accroissement des frais informatiques liés à OPE et de l'inflation sur la masse salariale, plus marquée dans les nouveaux marchés.

3.3.3.h) Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels s'élèvent à 129 millions d'euros en 2012, contre 34 millions d'euros en 2011.

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

- à hauteur de - 49 millions d'euros, la variation d'un produit de 25 millions d'euros en 2011 à une charge de 24 millions d'euros en 2012 sur les opérations sur immobilisations et les pertes de valeur ;
- à hauteur de - 28 millions d'euros, l'effet sur les *benefits* des salariés des évolutions réglementaires en Espagne relatives aux charges sociales et aux taux d'actualisation.

3.3.3.i) Produits et charges non récurrents

La plus-value de 97 millions d'euros réalisée sur la cession d'un ensemble immobilier à Paris a été enregistrée en élément non récurrent.

En Chine, l'ouverture de la nouvelle usine de Shenyang sera suivie de la fermeture de l'usine actuelle de Shenyang 1. À ce titre, une charge non récurrente de 51 millions d'euros a été enregistrée au second semestre 2012, correspondant aux dépréciations d'actifs de l'usine de Shenyang 1.

- effet taux favorable de 1 million d'euros, avec une quasi-stabilité du taux d'intérêt brut moyen de la dette à 5,8 %,
- d'autres effets globalement favorables de 1 million d'euros incluant le *negative carry*, correspondant aux écarts de taux entre rémunération des excédents de liquidités et coût d'emprunt ; la trésorerie nette excédentaire moyenne a été réduite de 1 748 millions d'euros en 2011 à 1 726 millions d'euros en 2012 ;
- d'autres effets globalement favorables de 11 millions d'euros.

3.3.3.k) Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Autres produits et charges financiers	(22)	236	- 258

Les **autres produits et charges financiers** (- 22 millions d'euros) 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 15 millions d'euros, du coût du rachat anticipé d'une partie des emprunts obligataires à échéance 2014 et 2033.

La forte diminution des produits financiers par rapport à 2011, provient essentiellement de la comptabilisation en 2011 d'un produit financier de 256 millions d'euros faisant suite à la vente des titres Hankook Tire.

3.3.3.l) Impôts sur le résultat

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Résultat avant impôts	2 307	1 996	+ 311
Impôts sur le résultat	(736)	(534)	+ 202
Impôts courants	(576)	(379)	+ 197
Retenues à la source	(45)	(41)	+ 4
Impôts différés	(115)	(114)	+ 1

La **charge d'impôt** s'élève à 736 millions d'euros en 2012 en hausse de 202 millions d'euros par rapport à 2011. Elle correspond à un taux d'imposition effectif de 31,9 %, contre 26,8 % l'année précédente. L'accroissement du taux d'imposition résulte notamment d'un mix géographique des résultats moins favorable.

3.3.3.m) Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions d'euros)	2012	2011	Variation
Résultat net	1 571	1 462	+ 109
En % des ventes nettes	7,3 %	7,1 %	+ 0,2 pt
• Attribuable aux actionnaires de la Société	1 570	1 462	+ 108
• Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1	-	
Résultat par action (en euros)			
• de base	8,62	8,14	+ 0,48
• dilué	8,41	7,97	+ 0,44

Le **résultat net** dégage un bénéfice de 1 571 millions d'euros (7,3 % des ventes nettes), contre un bénéfice de 1 462 millions d'euros publié en 2011. Cette progression de 7,5 % résulte des éléments suivants :

- éléments favorables (626 millions d'euros) :
 - l'amélioration du résultat opérationnel avant éléments non récurrents de 478 millions d'euros,
 - l'enregistrement d'un produit non récurrent (97 millions d'euros) lié à la vente d'un ensemble immobilier à Paris,
 - la diminution du coût de l'endettement net de 51 millions d'euros ;

- éléments défavorables (517 millions d'euros) :
 - l'augmentation de la charge d'impôt à hauteur de 202 millions d'euros,
 - l'enregistrement d'une charge non récurrente (51 millions d'euros) liés à des dépréciations d'actifs sur l'usine de Shenyang 1 dans le cadre de sa fermeture programmée en parallèle du démarrage de la nouvelle usine de Shenyang 2,
 - l'augmentation des autres produits et charges financiers (258 millions d'euros) expliqué notamment par l'enregistrement en 2011 d'une plus-value de 256 millions d'euros sur la cession des titres Hankook Tire,
 - la diminution du résultat des sociétés mises en équivalence à hauteur de 6 millions d'euros.

3.4. COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	414	415	- 1	- 1	-
Autres immobilisations incorporelles	403	390	+ 13	- 2	+ 15
Immobilisations corporelles	8 579	7 889	+ 690	- 157	+ 847
Actifs financiers et autres actifs à long terme	298	404	- 106	- 2	- 104
Titres mis en équivalence	204	120	+ 84	- 2	+ 86
Impôts différés actifs	1 530	1 352	+ 178	- 29	+ 207
Actifs non courants	11 428	10 570	+ 858	- 193	+ 1 051
Stocks	4 417	4 602	- 185	- 45	- 140
Créances commerciales	2 802	3 075	- 273	- 19	- 254
Actifs financiers à court terme	371	366	+ 5	- 1	+ 6
Autres actifs à court terme	706	682	+ 24	+ 44	- 20
Trésorerie	1 858	1 593	+ 265	- 3	+ 268
Actifs courants	10 154	10 318	- 164	- 24	- 140
TOTAL DE L'ACTIF	21 582	20 888	+ 694	- 217	+ 911

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	365	360	+ 5	-	+ 5
Primes liées au capital	3 508	3 396	+ 112	-	+ 112
Réserves	4 626	4 343	+ 283	- 141	+ 424
Intérêts non assortis de contrôle	2	2	-	-	-
Capitaux propres	8 501	8 101	+ 400	- 141	+ 541
Dettes financières à long terme	2 023	2 478	- 455	- 31	- 424
Provisions pour avantages du personnel	4 679	3 825	+ 854	- 38	+ 892
Provisions et autres passifs à long terme	855	804	+ 51	- 11	+ 62
Impôts différés passif	87	79	+ 8	- 1	+ 9
Passifs non courants	7 644	7 186	+ 458	- 81	+ 539
Dettes financières à court terme	1 274	1 361	- 87	+ 30	- 117
Dettes fournisseurs	1 991	2 024	- 33	- 13	- 20
Autres passifs à court terme	2 172	2 216	- 44	- 16	- 28
Passifs courants	5 437	5 601	- 164	+ 1	- 165
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	21 582	20 888	+ 694	- 221	+ 915

3.4.1. GOODWILL

Au 31 décembre 2012, le **goodwill** ne présente pas d'évolution par rapport au 31 décembre 2011, hormis des écarts imputables aux variations monétaires.

3.4.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 8 579 millions d'euros, en hausse de 690 millions d'euros, par rapport au 31 décembre 2011. 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 d'un tiers des investissements concernent les nouvelles usines au Brésil, en Chine et en Inde.

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** sont en baisse de 106 millions d'euros, hors effets de conversion, en raison principalement :

- de la réévaluation à leur valeur de marché des titres disponibles à la vente (- 27 millions d'euros) ;

- de la variation d'actifs de garantie d'emprunt (- 52 millions d'euros), principalement leur reclassement de long terme en court terme ;
- de la variation d'autres prêts (- 10 millions d'euros).

3.4.4. IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les **impôts différés actifs** sont en hausse de 178 millions d'euros par rapport à leur montant publié à fin 2011. Cette évolution est principalement liée aux écarts actuariels constatés durant l'année sur les provisions pour avantages du personnel.

3.4.5. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011	Variation	2012 (en % des ventes nettes)	2011 (en % des ventes nettes)
Stocks	4 417	4 602	- 185	20,6 %	22,2 %
Créances commerciales	2 802	3 075	- 273	13,0 %	14,8 %
Dettes fournisseurs	(1 991)	(2 024)	+ 33	9,3 %	9,8 %
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	5 228	5 653	- 425	24,3 %	27,3 %

Le **besoin en fonds de roulement** diminue de 425 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2011, en raison principalement de la baisse combinée des stocks et des créances clients. Il représente 24,3 % des ventes nettes.

Les **stocks** représentent 20,6 % des ventes nettes à fin 2012. Ils diminuent de 185 millions d'euros par rapport à fin 2011, traduisant principalement l'impact favorable des matières premières et dans une moindre mesure celui des parités.

En tonnage, les stocks de produits finis diminuent de 2 % par rapport au 31 décembre 2011.

Les **créances commerciales** s'élèvent à 2 802 millions d'euros, en diminution de 273 millions d'euros par rapport à fin 2011. Cette diminution est essentiellement engendrée par le recul des volumes vendus, tandis que les hausses de prix passées principalement en 2011 accroissent le compte clients.

Les **dettes fournisseurs**, à 1 991 millions d'euros, sont en baisse de 33 millions d'euros par rapport à fin 2011, en dépit de la hausse des comptes fournisseurs d'immobilisations.

3.4.6. TRÉSORERIE

La **trésorerie**, à 1 858 millions d'euros, augmente de 265 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2011. Cette évolution est le résultat de :

- éléments d'accroissement de la trésorerie :
 - un cash flow libre positif de 1 075 millions d'euros,
 - la cession d'actifs de gestion de trésorerie pour 41 millions d'euros,
 - d'autres éléments pour 39 millions d'euros ;

- éléments de diminution de la trésorerie :
 - les distributions à hauteur de 300 millions d'euros, pour leur part en numéraire,
 - le remboursement net de dettes financières pour 587 millions d'euros incluant notamment :
 - le remboursement de l'obligation 2012 (438 millions d'euros),
 - les rachats partiels anticipés d'obligation 2014, 2017 et 2033 (272 millions d'euros),
 - l'émission obligataire 2019 (400 millions d'euros).

3.4.7. CAPITAUX PROPRES

À 8 501 millions d'euros, les **capitaux propres du Groupe** sont en augmentation de 400 millions d'euros par rapport aux 8 101 millions d'euros au 31 décembre 2011.

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

- effets favorables sur les capitaux propres :
 - le résultat global de la période à hauteur de 665 millions d'euros incluant notamment :
 - le résultat net de 1 571 millions d'euros,
 - des écarts actuariels nets défavorables de 739 millions d'euros, portant sur les engagements de retraite, qui sont depuis la publication des comptes 2011, reconnus immédiatement dans le bilan, déduction faite des impôts différés d'actifs,
 - les pertes non réalisées sur les titres disponibles à la vente (- 27 millions d'euros),
 - des écarts de conversion défavorables de 141 millions d'euros,

- des émissions d'actions nouvelles pour 117 millions d'euros liées :
 - d'une part, à la création de 1 883 606 actions nouvelles résultant de l'option de paiement du dividende en actions (89 millions d'euros),
 - et, d'autre part, à l'émission de 654 210 actions liée à l'exercice d'options (28 millions d'euros) ;
- effets défavorables sur les capitaux propres :
 - dividendes et autres distributions pour 389 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 365 113 426 euros, composé de 182 556 713 actions correspondant à 229 872 141 droits de vote.

3.4.8. ENDETTEMENT NET

L'**endettement net** au 31 décembre 2012 s'élève à 1 053 millions d'euros, en diminution de 761 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2011, liée principalement aux éléments suivants :

- la génération nette de trésorerie pour 794 millions d'euros incluant :
 - la génération de cash flow libre de la période (1 075 millions d'euros),
 - les dividendes et autres distributions pour 281 millions d'euros ;

- d'autres éléments augmentant l'endettement net pour 31 millions d'euros dont :
 - la charge d'intérêts sur les emprunts zéro coupon (35 millions d'euros).

ÉVOLUTION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions d'euros)

	2012	2011
Au 1^{er} janvier	1 814	1 629
Cash flow libre ⁽¹⁾	- 1 075	+ 19
Distributions et autres	+ 281	+ 141
Engagement d'achats de participations	- 5	- 7
Nouveaux contrats de location-financement	+ 1	+ 7
Charges d'intérêt sur les emprunts zéro-coupon	+ 35	+ 34
Autres variations de capitaux propres	+ 0	- 5
Parités monétaires	+ 2	- 4
AU 31 DÉCEMBRE	1 053	1 814
VARIATION	- 761	+ 185

(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 2012 s'établit à 12 %, par rapport à un ratio de 22 % publié à fin 2011. Il témoigne de la solidité de la structure financière dans un environnement économique incertain.

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 855 millions d'euros, contre 804 millions d'euros au 31 décembre 2011.

3.4.10. AVANTAGES DU PERSONNEL

MOUVEMENTS DES ENGAGEMENTS NETS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

(en millions d'euros)	Régimes de pension	Autres régimes à prestations définies	2012	2011
Montant des engagements nets au 1^{er} janvier	1 851	1 974	3 825	3 030
Écart de conversion	(12)	(25)	(37)	82
Charges enregistrées en résultat opérationnel avant éléments non récurrents	45	162	207	146
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(269)	-	(269)	(48)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(27)	(73)	(100)	(107)
(Gains) ou pertes actuariels enregistrés en autres éléments du résultat global	806	250	1,056	720
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs enregistrés en autres éléments du résultat global	(3)	-	(3)	2
Variation du périmètre de consolidation	(1)	1	-	-
MONTANT DES ENGAGEMENTS NETS AU 31 DÉCEMBRE	2 390	2 289	4 679	3 825

Le Groupe a décidé en 2011 de modifier la méthode comptable appliquée à l'enregistrement des écarts actuariels et des effets liés aux règles de plafonnement des actifs de couverture des régimes d'avantages au personnel à prestations définies.

Il a choisi d'utiliser l'option de la norme IAS 19 actuellement en vigueur qui permet d'enregistrer les écarts actuariels et les effets du plafonnement des actifs dans les capitaux propres.

L'engagement net enregistré au bilan du Groupe au 31 décembre 2012 s'établit à 4.679 millions d'euros, en augmentation de 854 millions d'euros depuis le 1^{er} janvier 2012.

La charge nette enregistrée dans le résultat opérationnel en 2012 au titre des plans d'avantages au personnel à prestations définies s'établit à 207 millions d'euros, en hausse de 61 millions d'euros par rapport à 2011. Cet écart est principalement imputable à l'impact sur le coût des régimes à prestations définies :

- de la baisse des taux d'actualisation ;
- de la baisse des taux de rendement attendu ;
- de la modification de la législation sociale sur un régime en Espagne.

Le total des règlements effectués par le Groupe au titre des plans d'avantages au personnel à prestations au 31 décembre 2012, en hausse de 214 millions d'euros par rapport à 2011, s'établit à 369 millions d'euros dont :

- versements des contributions aux organismes de gestion des fonds 269 millions d'euros (2011 : 48 millions d'euros)
- paiements des prestations par le Groupe à ses salariés 100 millions d'euros (2011 : 107 millions d'euros)

L'augmentation significative des contributions versées aux organismes de gestion des fonds en 2012 est liée aux versements en avance de contributions dues en 2013 et 2014 sur les fonds au États-Unis pour 124 millions d'euros (USD 160 million), au Canada pour 26 millions d'euros (CAD 33 million) et au Royaume-Uni pour 60 millions d'euros (GBP 49 million).

Les contributions versées par le Groupe sur les plans d'avantages au personnel à cotisations définies en 2012 s'élèvent à 127 millions d'euros (2011 : 94 millions d'euros).

Les pertes actuarielles générées en 2012 enregistrées en capitaux propres s'élèvent à 1,056 millions d'euros (2011 : 720 millions d'euros) et s'expliquent principalement par la baisse 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 d'euros)	2012	2011	Variation
EBITDA avant produits et charges non récurrents	3 445	2 878	+ 567
Variation des stocks	140	(806)	+ 946
Variation du poste clients	281	(258)	+ 539
Variation du poste fournisseurs	(145)	152	- 297
Cash-out lié aux restructurations	(93)	(145)	+ 52
Autres variations de provisions	(124)	13	- 137
Impôts et intérêts payés	(849)	(632)	- 217
Autres BFR d'activité	271	(6)	+ 277
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	2 926	1 196	+ 1 730

L'**EBITDA** avant produits et charges non récurrents s'établit à 3 445 millions d'euros, en hausse de 567 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2011. Cette amélioration provient de l'accroissement du résultat opérationnel avant éléments non récurrents.

Les flux de trésorerie sur activités opérationnelles sont en augmentation significative, passant de 1 196 millions d'euros à 2 926 millions d'euros, en raison principalement de :

- la variation du besoin en fonds de roulement, qui passe d'une baisse de 912 millions d'euros en 2011 à une hausse de 276 millions d'euros en 2012, sous l'effet de :
 - la variation des stocks, qui passe d'une variation défavorable de 806 millions d'euros en 2011 à une variation favorable de 140 millions d'euros en 2012, traduisant principalement leur recul en valeur,

- la variation des créances clients, qui passe d'une variation défavorable de 258 millions d'euros en 2011 à une variation favorable de 281 millions d'euros en 2012, sous l'effet du ralentissement des ventes au quatrième trimestre,
- la variation du poste fournisseurs d'une variation favorable de 152 millions d'euros en 2011 à une variation défavorable de 145 millions d'euros en 2012 ;
- la diminution des paiements effectués au titre des restructurations provisionnées, qui passent de 145 millions d'euros en 2011 à 93 millions d'euros en 2012 ;
- une augmentation des impôts et intérêts payés, qui passent de 632 millions d'euros à 849 millions d'euros.

3.5.2. INVESTISSEMENTS NON FINANCIERS

(en millions d'euros)	2012	2011	2012/2011	2012 (en % des ventes nettes)	2011 (en % des ventes nettes)
Investissements corporels et incorporels bruts	1 996	1 711	+ 285	9,3 %	8,3 %
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	(76)	(43)	- 33	0,4 %	(0,2 %)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(149)	(49)	- 100	0,7 %	(0,2 %)
CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	1 771	1 619	+ 152	8,2 %	7,8 %

Les **investissements corporels et incorporels bruts** s'élevaient à 1 996 millions d'euros à fin décembre 2012 contre 1 711 millions d'euros en 2011. Cette hausse traduit la mise en œuvre de la nouvelle étape de conquête du Groupe. Les investissements représentent ainsi 9,3 % des ventes nettes contre 8,3 % en 2011.

Les investissements de croissance s'élevaient à 1 337 millions d'euros dont près de la moitié liée aux extensions de capacités au Brésil, en Chine et en Inde.

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 (nouvelle usine),
 - à Fort Wayne aux États-Unis,
 - à Shenyang en Chine (nouvelle usine en cours de construction),
 - à Olsztyn en Pologne,
 - à Cuneo en Italie,
 - à Vitoria en Espagne,
 - à Laem Chabang en Thaïlande.

Poids lourd :

- Investissements de capacité, de productivité ou pour le renouvellement de gammes :
 - à Shenyang en Chine (nouvelle usine),
 - à Chennai en Inde (nouvelle usine en cours de construction),
 - à Campo Grande au Brésil,
 - en Thaïlande.

Produits de spécialité :

- pour les pneus miniers :
 - augmentation de capacité à Lexington aux États-Unis et à Vitoria en Espagne,
 - 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 le marché, 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 d'euros)	2012	2011
Trésorerie sur activités opérationnelles	2 926	1 196
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution...)	(659)	(671)
CASH FLOW DISPONIBLE	2 267	526
Investissements de croissance	(1 337)	(1 040)
Autre cash flow d'investissement	145	495
CASH FLOW LIBRE	1 075	(19)

À fin décembre 2012, le cash flow disponible est fortement positif, à 2 267 millions d'euros, après les investissements récurrents qui se sont élevés à 659 millions d'euros.

Le cash flow libre est supérieur à 1 milliard d'euros, grâce au cash flow disponible, à la cession d'un ensemble immobilier à Paris (110 millions d'euros) et malgré l'accélération des investissements de croissance (1 337 millions d'euros) et la constitution de la joint-venture chinoise AWTC dont Michelin détient 40 % (80 millions d'euros).

3.6. RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)

Atteindre chaque année un retour sur capitaux investis supérieur à 10 % 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 2012 reste inférieur au taux cible de 9 % que le Groupe utilise pour apprécier sa création de valeur.

(en millions d'euros)	2012	2011
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	2 423	1 945
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)	1 672	1 342
Actifs immobilisés incorporels et corporels	9 396	8 694
Prêts et dépôts	78	152
Titres mis en équivalence	204	120
Total actifs non courants	9 679	8 966
Besoin en fonds de roulement	3 487	3 962
Actifs économiques fin de période	13 165	12 928
Actifs économiques moyens	13 047	12 331
ROCE	12,8 %	10,9 %

3.7. PERSPECTIVES

Dans un environnement de marchés incertain dans les pays matures, et en croissance dans les nouveaux marchés, Michelin vise des volumes stables en 2013 compte tenu de sa présence mondiale.

Les cours de matières premières devraient rester stables sur le premier semestre, entraînant un nouvel effet favorable de 350 à 400 millions d'euros sur le résultat opérationnel qui sera partiellement compensé par l'effet des clauses d'indexation sur les activités de première monte et de Génie civil.

Le programme d'investissement (autour de 2 milliards d'euros) servira l'ambition de croissance de Michelin, avec la mise en place de nouvelles capacités de production dans les zones de croissance, dont le démarrage pèsera sur les coûts. Il portera également sur la compétitivité dans les pays matures et sur l'innovation technologique.

Avec confiance dans ses atouts et grâce au lancement d'un programme ambitieux d'amélioration de ses outils de pilotage, le groupe Michelin confirme ses objectifs à l'horizon 2015 et vise, pour l'année 2013, un résultat opérationnel avant éléments non récurrents stable sur base des parités de change actuelles, une rentabilité des capitaux employés supérieure à 10 % et la génération d'un *cash flow* libre positif.

3.8. DONNÉES BOURSIÈRES

3.8.1. L'ACTION MICHELIN

Cotée sur NYSE Euronext Paris

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

Capitalisation boursière

- 13,069 milliards d'euros au 31 décembre 2012.

Moyenne des échanges quotidiens

- 913 167 actions en 2012.

Indices

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

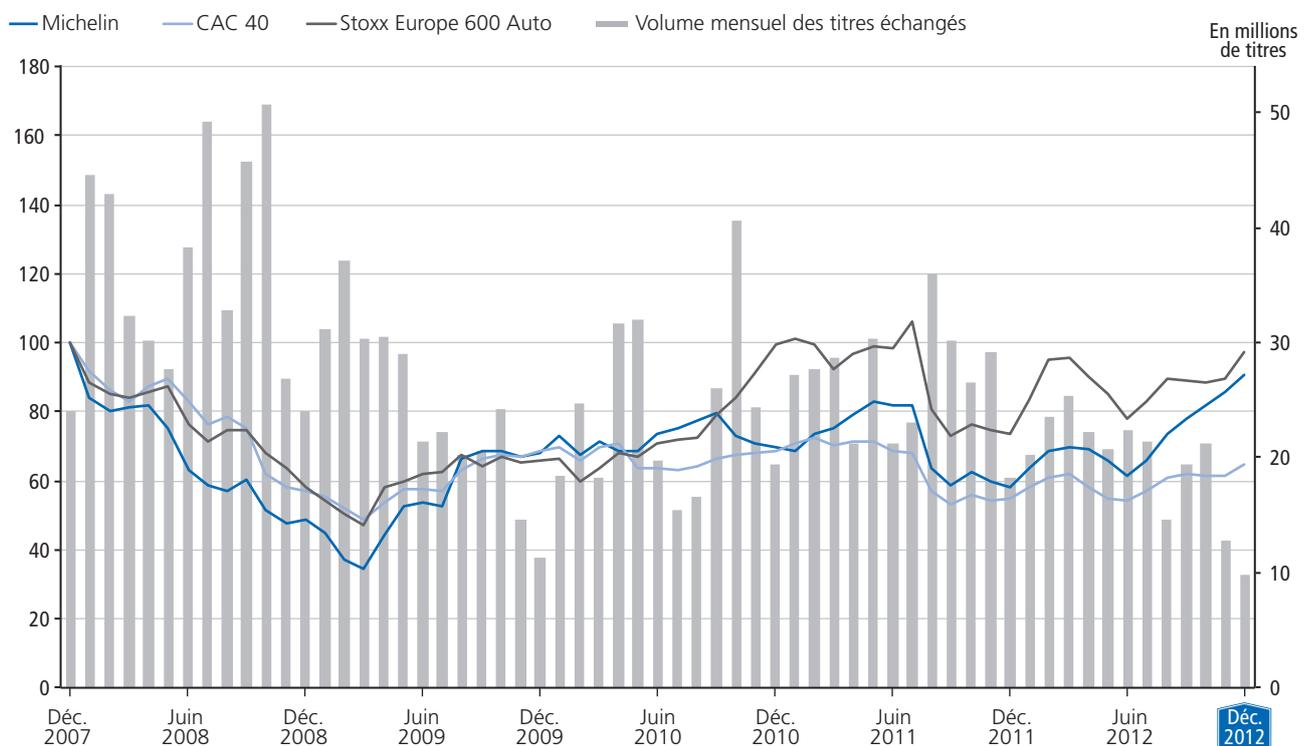
- CAC 40 : 1,87 % de l'indice au 31 décembre 2012 ;
- Euronext 100 : 0,80 % de l'indice au 31 décembre 2012.

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 2012)



3.8.2. DONNÉES BOURSIÈRES DÉTAILLÉES

Cours de l'action (en euros)	2012	2011	2010	2009	2008
Plus haut	72,58	68,54	64,51	58,67	79,90
Plus bas	45,32	40,20	48,13	22,69	30,65
Ratio plus haut / plus bas	1,60	1,70	1,34	2,59	2,61
Dernier cours de la période	71,59	45,68	53,70	53,58	37,57
Évolution sur la période	+ 56,7 %	- 14,9 %	+ 0,2 %	+ 42,6 %	- 52,1 %
Évolution du CAC 40 sur la période	+ 15,2 %	- 17,0 %	- 3,3 %	+ 22,3 %	- 42,7 %
Capitalisation boursière (au 31 décembre 2012, en milliards d'euros)	13,07	8,22	9,48	7,90	5,45
Moyenne des échanges quotidiens sur la période	913 167	1 246 389	1 116 722	1 138 691	1 740 267
Nombre moyen de titres composant le capital	181 099 501	178 446 812	153 672 558	146 184 080	144 495 251
Nombre d'actions échangées sur la période	233 770 814	320 321 901	288 114 287	291 504 866	445 508 266
Taux de rotation des actions	129 %	180 %	187 %	199 %	308 %

Sources : NYSE Euronext, Michelin.

3.8.3. DONNÉES PAR ACTION

(en euros sauf ratios)	2012	2011	2010	2009	2008
Actif net	46,6	45,9	46,0	37,2	35,2
Résultat de base	8,62	8,14	6,78	0,69 ⁽¹⁾	2,46
Résultat dilué ⁽²⁾	8,41	7,97	6,64	0,69 ⁽¹⁾	2,46
PER	8,31	5,6	7,9	77,7	15,3
Dividende	2,40*	2,10	1,78	1,00	1,00
Taux de distribution	28,7 %	30,0 %	30,0 %	140,8 %	40,7 %
Rendement ⁽³⁾	3,4 %	4,6 %	3,3 %	1,9 %	2,7 %

⁽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 2012 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2013.

La politique du dividende du Groupe vise à distribuer environ 30 % du résultat net consolidé de l'exercice avant éléments exceptionnels.

3.8.4. LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Montant du capital au 31 décembre 2012 : 365 113 426 euros.

	Au 31 décembre 2012			Au 31 décembre 2011		
	Nombre d'actionnaires	% Capital	% Droits de vote	Nombre d'actionnaires	% Capital	% Droits de vote
Actionnaires institutionnels français	3 600	26,2 %	24,9 %	3 500	30,2 %	27,6 %
Actionnaires institutionnels non résidents		61,0 %	56,9 %		55,5 %	54,5 %
Actionnaires individuels	134 700	11,2 %	15,4 %	156 400	12,7 %	15,6 %
Personnel – Plan d'épargne Groupe	64 200	1,6 %	2,8 %	66 600	1,6 %	2,3 %
TOTAL	202 500	182 556 713 ACTIONS*	229 872 141 DROITS DE VOTES	226 500	180 018 897 ACTIONS*	230 108 052 DROITS DE VOTES

* Entièrement libérées.

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

3.9. FAITS MARQUANTS

La version intégrale des Faits marquants 2012 est disponible sur le site Internet du Groupe : www.michelin.com/corporate/finance/faits-chiffres.

3.9.1. STRATÉGIE – PARTENARIATS – INVESTISSEMENTS

■ Michelin met à jour ses perspectives pour 2015

(19 septembre 2012) – Après des résultats élevés au premier semestre 2012 reflétant la stratégie du Groupe, ses atouts et la qualité de son pilotage, Michelin a, comme annoncé, mis à jour son programme d'investissements et ses perspectives financières, à l'horizon 2015.

Perspectives 2015

- Résultat opérationnel 2015 avant non-récurrents : environ 2,9 milliards d'euros ;
- Performance normalisée par secteur opérationnel :
 - Marge opérationnelle avant non-récurrents Tourisme camionnette : 10 %-12 %,
 - Marge opérationnelle avant non-récurrents Poids lourd : 7 %-9 %,
 - Marge opérationnelle avant non-récurrents Activités de spécialités : 20 %-24 % ;
- Investissement 2013-2015 : 1,8 milliard d'euros à 2,2 milliards d'euros par an ;
- Cash Flow libre positif chaque année ;
- ROCE > 10 % chaque année.

Hypothèses 2015

- Marchés du pneu :
 - croissance des marchés de 4 à 5 % par an, après une transition en 2013,
 - prix des matières premières en ligne avec la croissance du marché,
 - pas de croissance soudaine et accentuée des cours de matières premières ;
- Volumes Michelin :
 - croissance en ligne avec le marché mondial,
 - amélioration continue du mix,
 - augmentation plus marquée des Activités de spécialités.

■ MICHELIN Total Performance et la réglementation européenne sur l'étiquetage

(29 septembre 2012) – Le Groupe propose dans chaque nouveau pneu la combinaison la plus complète de performances. C'est MICHELIN Total Performance. Cela consiste à concevoir des pneus qui n'imposent pas de sacrifice à leurs utilisateurs, grâce à des technologies de pointe.

(3 décembre 2012) – Michelin explique la nouvelle réglementation européenne sur l'étiquetage des pneumatiques car le 1^{er} novembre 2012, entrant en vigueur la nouvelle réglementation européenne UE 1222/2009 sur l'étiquetage des pneumatiques.

■ (23 mars 2012) – L'agence Standard & Poor's relève la notation de crédit de long terme de Michelin à "BBB+"

■ (24 avril 2012) – Moody's revoit à la hausse la notation de Michelin à "Baa1"

■ Michelin renforce sa position de leader mondial sur les marchés Génie civil en annonçant la construction d'une nouvelle usine et l'extension d'une autre en Amérique du Nord

(10 avril 2012) – Michelin a annoncé la construction d'une nouvelle usine de pneus Génie civil à Anderson, qui contribuera à renforcer sa place de n° 1 mondial du pneu radial Génie civil et qu'il va procéder à l'extension d'une autre à Lexington pour renforcer la compétitivité des usines en zones matures.

Les deux projets représentent ensemble un investissement de 750 millions de dollars US et permettront de créer jusqu'à 500 nouveaux emplois.

■ Inauguration officielle de l'usine Tourisme camionnette au Brésil

(18 septembre 2012) – À l'occasion de l'inauguration officielle de l'usine Michelin à Pau-Brasil, près de 600 personnes – autorités locales, clients, fournisseurs, mais aussi employés de l'usine – ont été conviées sur le site pour célébrer ce grand jour.

Le premier pneu y a été fabriqué le 9 février 2012.

■ Michelin a inauguré une nouvelle usine de pneumatiques à Shenyang

(26 janvier 2013) – Michelin, le numéro un mondial de la technologie des pneumatiques, 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 d'euros permet un accroissement de la production de pneumatiques de la marque Michelin pour automobiles, camions et bus à destination du marché chinois.

■ La franchise TYREPLUS franchit le cap des 900 points de vente dans le monde

(14 décembre 2012) – TYREPLUS, l'enseigne franchisée d'entretien automobile et de ventes de pneumatiques pour les automobilistes des pays en croissance rapide, atteint désormais le total de 950 points de vente cumulés dans les pays suivants : Arabie Saoudite et autres monarchies du Golfe persique, Chine, Inde, Mexique, Taïwan.

■ Prix de l'étude de satisfaction J.D. Power and Associates 2012 des clients de pneus première monte en Amérique du Nord

(29 mars 2012) – Une fois de plus, Michelin arrive en tête en termes de satisfaction des clients dans les trois segments :

- Premium, avec 54 points de plus que la moyenne du segment ;
- Tourisme, avec 54 points de plus que la moyenne du segment ;
- Camionnette, avec 60 points de plus que la moyenne du segment.

Cette récompense porte à 69 le nombre total de prix J.D. Power remportés par Michelin depuis le lancement de cette étude en 1989, bien plus que tous les autres fabricants de pneus.

3.9.2. GOUVERNANCE

■ Michel Rollier a annoncé qu'il passerait le relais à Jean-Dominique Senard lors de l'Assemblée générale du 11 mai 2012

(10 février 2012) – Michel Rollier, Associé Commandité Gérant et Président du groupe Michelin, a annoncé qu'il proposerait à l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2012 de quitter ses fonctions à cette date.

■ Assemblée générale des actionnaires 2012

(11 mai 2012) – L'Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin s'est réunie à Clermont-Ferrand sous la présidence de Michel Rollier, Gérant associé commandité, en présence de Jean-Dominique Senard, Gérant associé commandité.

L'Assemblée générale a adopté l'ensemble des résolutions soumises à son approbation, notamment :

- le versement d'un dividende de 2,10 euros par action, payable, au choix de l'actionnaire, en numéraire ou en actions le 18 juin 2012 ;
- le renouvellement des délégations en matière d'autorisations financières ;
- l'autorisation de réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés ;
- l'autorisation d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum de 100 euros et la réduction du capital par annulation des actions rachetées.

3.9.3. PRODUITS – SERVICES – INNOVATIONS

3.9.3.a) Pneus Tourisme camionnette et distribution associée

■ Michelin au Mondial de l'Automobile à Paris

(29 septembre-14 octobre 2012) – Michelin a présenté pour la première fois au grand public ses dernières nouveautés pneumatiques :

- pneu MICHELIN ENERGY™ E-V dédié aux véhicules électriques ;
- pneu MICHELIN ENERGY™ SAVER+ destiné à la plupart des automobiles du marché ;
- pneu MICHELIN Agilis+ s'adressant aux véhicules utilitaires légers.

Aussi distinctes que soient les missions de chacun de ces trois pneus, ils sont unis par une même caractéristique. Ils ont été conçus pour conjuguer, simultanément et au plus haut niveau, des performances souvent antagonistes : sécurité, longévité kilométrique, efficacité énergétique et bien d'autres performances encore.

■ MICHELIN Pilot Alpin et MICHELIN Latitude Alpin, les deux nouveaux pneus hiver hautes performances commercialisés

(14 novembre 2012) – Destinés aux véhicules et aux SUV de hautes performances, les nouveaux pneumatiques MICHELIN Pilot Alpin et MICHELIN Latitude Alpin ont été commercialisés sur les marchés européens pour leur premier hiver.

■ Renault Innovation Award pour les pneus MICHELIN ENERGY™ E-V

(19 juin 2012) – Michelin a remporté le trophée d'innovation grâce aux pneus MICHELIN ENERGY™ E-V qui équiperont en première mondiale la Renault Zoé, premier véhicule électrique de série du segment B.

Issus d'un programme de recherche et d'innovation de quatre ans mené en partenariat avec Renault, ces nouveaux pneus à haute efficacité énergétique participent à l'accroissement de l'autonomie générale du véhicule (jusqu'à + 10 km).

Pour le Groupe, le défi a consisté à concevoir des pneumatiques qui permettent de réduire la consommation d'énergie, tout en assurant les meilleures performances de sécurité (notamment en adhérence sur sol mouillé) et de longévité.

MICHELIN ENERGY™ E-V est le premier pneu de série à avoir été classé AA en résistance au roulement et en freinage.

3.9.3.b) Pneus Poids lourd et distribution associée

■ 2012 : année record pour les lancements de pneumatiques Poids lourd

(8 octobre 2012) – En 2012, MICHELIN a lancé 39 nouvelles références, et renouvelé ainsi une part importante de son portefeuille produits, avec une double préoccupation :

- proposer des offres sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques de ses clients, en Asie (MICHELIN XZE 3R et MICHELIN X MULTI HD) et Moyen-Orient (X LINE Tropic) ;
- proposer des services à valeur ajoutée pour ses clients. Aux États-Unis, MICHELIN s'est ainsi engagé à garantir les résultats kilométriques de sa nouvelle gamme XZA3 + Evertread à hauteur de + 30 % par rapport à la concurrence; au Brésil, MICHELIN X MULTIWAY a été proposé à la vente avec un package de service et une garantie de rechapage.

■ Michelin présente sa nouvelle offre de pneumatiques pour Poids lourd au salon IAA d'Hanovre (Allemagne)

(20-27 septembre 2012) – À cette occasion, Michelin a dévoilé une première mondiale : la gamme MICHELIN X® Line™ Energy™ qui répond, grâce à de grandes économies de carburant, aux attentes des transporteurs longues distances.

L'introduction de la nouvelle gamme de pneumatiques MICHELIN pour Poids lourd s'est faite dans le contexte particulier de l'entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2012 de l'étiquetage européen des pneumatiques. Ce nouveau dispositif réglementaire fournit trois séries d'informations sur la performance des pneus Poids lourd aux professionnels du transport. L'étiquette renseigne sur un des aspects de la sécurité, sur les économies de carburant réalisées grâce à une faible résistance au roulement et sur le bruit généré à l'extérieur du véhicule.

■ Des pneus MICHELIN "communicants" aux Jeux olympiques de Londres, pour une mobilité plus sûre et plus efficiente

(21 juin 2012) – À l'occasion de la trentième édition des Jeux olympiques, qui se sont déroulés à Londres du 27 juillet au 12 août 2012, Michelin a levé le voile sur sa dernière innovation : le pneu "communicant". En combinant au système TPMS (*Tire Pressure Monitoring System*) des puces RFID ⁽¹⁾, Michelin permet aux opérateurs de transports urbains londoniens d'améliorer encore la simplicité et la sécurité des opérations pneumatiques équipant leurs bus avec, pour corollaire immédiat, un accroissement de la mobilité de leurs véhicules et des usagers.

Combinés avec les puces RFID ⁽¹⁾ désormais intégrées dans les pneumatiques MICHELIN X InCity™, les capteurs TPMS permettent non seulement d'obtenir facilement les indications de pression et de température mais aussi de pouvoir disposer d'une traçabilité sans faille qui simplifie et sécurise les opérations de suivi tout au long de la vie du pneumatique sur le véhicule.

Cette innovation préfigure de nouveaux modes de management des flottes, non seulement de bus mais également de poids lourds, qui seront disponibles dans un futur proche.

3.9.3.c) Activités de spécialités

Génie civil

■ Michelin a présenté les nouveautés 2013 de son activité Génie civil lors du Salon MINExpo qui s'est tenu à Las Vegas (États-Unis)

(24-26 septembre 2012) – Parmi les nouveautés 2013, le plus emblématique des pneumatiques MICHELIN Génie civil a adopté la nouvelle appellation du pneu MICHELIN XDR2 (succédant au pneu MICHELIN XDR), signifiant ainsi qu'il s'agit de la deuxième génération de ce pneu à la taille record de 63 pouces. Il a bénéficié des dernières avancées technologiques de la part des chercheurs de Michelin pour tenir compte des attentes des clients et utilisateurs.

Le salon MINExpo de Las Vegas a également été l'occasion pour Michelin de dévoiler deux autres nouveautés : les pneus MICHELIN X Mine D2 et MICHELIN XTXL, tous deux dédiés aux mines souterraines, et qui intègrent la technologie B2 dans certaines de leurs dimensions.

L'apparition des systèmes de gestion électronique permet d'améliorer encore l'efficacité des pneumatiques et de fluidifier leur cycle de vie, de prévoir leur remplacement et d'anticiper les opérations de recyclage et de valorisation.

La dernière génération de cette aide au pilotage des pneumatiques Génie civil, le MEMS Evolution 2 ⁽²⁾, a également été présentée à Las Vegas.

(1) RFID : Radio Frequency Identification.

(2) MICHELIN MEMS Evolution 2 : système de gestion Michelin des pneumatiques Génie civil qui bénéficie d'un capteur TPMS (*Tire Pressure Management System*) de dernière génération, d'un logiciel upgradé, et au final, de fonctionnalités encore plus conviviales et efficientes.

■ Michelin et Caterpillar

(Avril 2012) – Michelin qui avait lancé le plus gros pneu du monde avec Caterpillar en 2009, a signé un contrat record de 75 000 pneus pour 2012.

Agricole

■ MICHELIN YieldBib, une longueur d'avance

(28-30 août 2012) – Michelin a lancé un nouveau pneu agricole destiné au très exigeant marché nord-américain qui a pour objectif de gagner le leadership technique.

Présenté au *Farm Progress Show*, le plus gros salon agricole nord-américain, MICHELIN YieldBib est le nouveau pneu agricole de la Marque. À la clé, un marché potentiel de 6 500 tracteurs, sur lequel le Groupe ambitionne de prendre une longueur d'avance sur la concurrence.

Fabriqué dans l'usine de Troyes en France, MICHELIN YieldBib est le premier pneu *Very High Flexion* introduit sur le marché. Grâce à sa technologie basse pression MICHELIN Ultraflex, l'empreinte au sol plus longue répartit uniformément la charge et améliore la traction dans les conditions les plus difficiles. De quoi garantir la réussite des semis du printemps et la préparation des sols en automne.

La sculpture de ce nouveau pneu permet par ailleurs une grande résistance aux agressions du chaume, ces morceaux de tiges qui restent après la récolte, améliorant ainsi la durée de vie du pneu et réduisant le temps d'immobilisation du tracteur.

Deux-roues

■ MICHELIN Power Pure SC Radial : le premier pneu radial bi-gomme hautes performances pour scooters

(20 septembre 2012) – Autrefois urbains, les scooters de nouvelles générations étendent leur champ d'action aux routes et autoroutes. Avec des moteurs développant plus de 70 chevaux pour certains, les gros scooters affichent des qualités dynamiques et des performances qui s'apparentent à celles des motos plus conventionnelles.

En commercialisant le premier pneu sportif scooter bi-gomme à technologie radiale, Michelin a apporté une réponse concrète et complète à ces nouvelles attentes. C'est même la première fois que le meilleur des technologies d'un pneu pour deux-roues se trouve concentré sur un même pneu de scooter.

Avion

■ Michelin aide les clients à faire décoller leur rentabilité !

(12 juillet 2012) – À l'occasion du salon aéronautique de Farnborough, au Royaume-Uni, Michelin a dévoilé ses ambitions : aider ses clients à faire décoller leur rentabilité.

Les pneumatiques MICHELIN permettent de réaliser un grand nombre d'atterrissages ; ce qui offre aux gestionnaires de flottes d'aviation la possibilité de réaliser de réelles économies grâce à un coût de revient plus faible sur ce poste budgétaire.

Avec cette stratégie, Michelin souhaite renforcer la notion de partenariat avec ses clients et ainsi saisir de nouvelles opportunités de croissance.

Michelin Travel Partner

■ Nouvelle édition du Guide Michelin *New York City*

(3 octobre 2012) – Le paysage gastronomique new yorkais brille de nouvelles étoiles. Le nombre d'établissements étoilés n'a jamais été aussi élevé et près de 900 restaurants sont cette année distingués pour leur excellence et la qualité de leur cuisine.

La dernière édition du guide MICHELIN *New York City 2013* ne compte pas moins de 66 établissements étoilés.

Michelin Lifestyle Limited

■ Le nouveau vélo à assistance électrique MICHELIN, un instrument de mobilité urbaine

(28 août-1^{er} septembre 2012) – Lors du salon Eurobike 2012 qui se tenait à Friedrichshafen en Allemagne, Michelin a levé le voile sur le tout nouveau vélo à assistance électrique. Adapté à un usage principalement urbain, il associe qualités pratiques et sécurité à un niveau inédit.

Le vélo à assistance électrique MICHELIN est facile d'utilisation au quotidien : il est pliable, compact et léger (pour cette catégorie de véhicules avec 17,6 kg).

Il est équipé d'une solution pneumatique MICHELIN, imparable face aux crevaisons, associant le pneu ultra-résistant Protek Urban à la chambre à air Protek Max.

Il propose une autonomie moyenne de 45 km pour un temps de charge de 4 h 30. Il peut être conduit en mode classique comme tout vélo, c'est-à-dire sans le concours des batteries, aussi bien qu'avec l'assistance électrique. Trois niveaux de sollicitation moteur ont été définis auxquels s'ajoute un programme "piéton" permettant de circuler à 6 km/h. Une garantie de trois ans pour le cadre et une de deux ans pour la motorisation et les composants électriques sont assorties à l'offre de Michelin. Tout a été pensé pour procurer de la sérénité à l'utilisateur du vélo à assistance électrique MICHELIN.

3.9.4. PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN

■ Le Groupe fête 10 ans de Performance et Responsabilité Michelin

(18 juin 2012) – Lancée en 2002, la démarche Performance et Responsabilité Michelin (PRM) aide à réfléchir tous les jours sur les conséquences à long terme des décisions du Groupe. Être performants et responsables : c'est la meilleure façon d'avancer et c'est le nom de la politique de développement durable de Michelin.

L'année 2012 est celle des 10 ans de PRM : un anniversaire célébré dans tous les sites du Groupe.

■ 1 130 000 jeunes sensibilisés à la sécurité routière en Europe, grâce à Michelin et au programme ROSYPE, *Road Safety for Young People* en Europe, entre 2009 et 2012

(22 novembre 2012) – C'est un projet européen initié en 2009 par Michelin et la Commission européenne ayant pour ambition la sensibilisation et l'éducation à la sécurité routière initialement de 730 000 jeunes européens âgés de 6 à 25 ans, en trois ans, entre 2009 et 2012.

Il est composé de programmes éducatifs construits autour de trois axes : des activités en milieu scolaire, des programmes intégrant une dimension pratique et un simulateur de conduite.

3.9.5. COMPÉTITION

■ Michelin et Audi ont triomphé à nouveau au Mans

(18 juin 2012) – Michelin et Audi ont remporté la 80^e édition des 24 Heures du Mans et leur 11^e succès commun sur la plus célèbre course d'Endurance au monde. La technologie hybride diesel-électrique s'est imposée pour la première fois en compétition grâce à l'Audi n° 1 (Lötterer/Fassler/Tréluyer), tandis qu'Audi et Michelin ont monopolisé le podium final. Michelin a remporté sa 15^e victoire consécutive aux 24 Heures du Mans depuis 1998.

■ FIA World Endurance Championship (WEC – Doublé Audi/Michelin aux 12 Heures de Sebring)

(13 mars 2012) – Audi/Michelin a dominé la manche d'ouverture du nouveau Championnat du monde d'Endurance FIA (WEC) sur le circuit de Sebring. Dindo Capello, Tom Kristensen et Allan McNish (Audi R18 TDI n° 2) se sont imposés devant l'Audi n° 3 (Bernhard/Dumas/Duval). Michelin gagne pour la 14^e fois consécutive à Sebring.

4

Chiffres clés



4.1	VENTES	76
4.2	RÉSULTATS	78
4.3	SECTEURS OPÉRATIONNELS	80
	4.3.1. Pneumatiques Tourisme camionnette et distribution associée	80
	4.3.2. Pneumatiques Poids lourd et distribution associée	81
	4.3.3. Activités de spécialités	82
4.4	STRUCTURE DES COÛTS	83
4.5	FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN	88
4.6	CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR CINQ ANS	92

4.1. VENTES

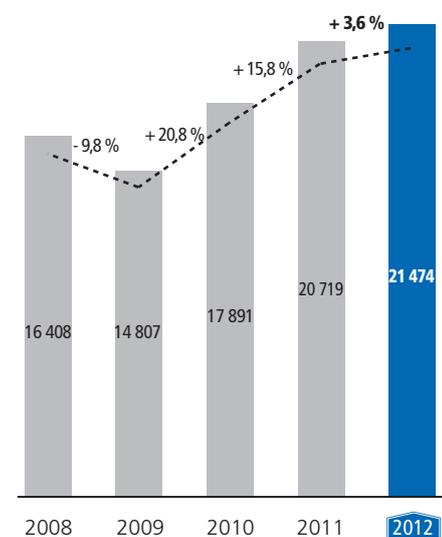
VENTES EN VOLUME

(en tonnage)



VENTES NETTES

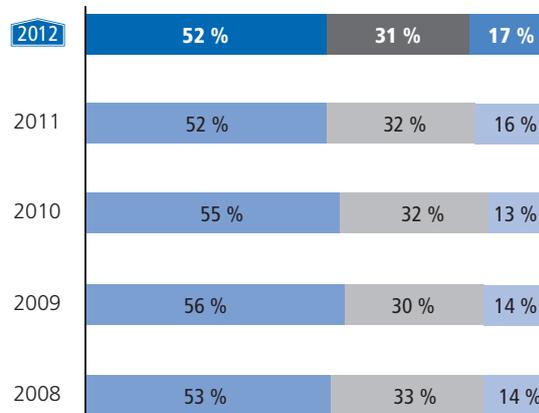
(en millions d'euros)



RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en valeur)

- Tourisme camionnette*
- Poids lourd*
- Activités de spécialités

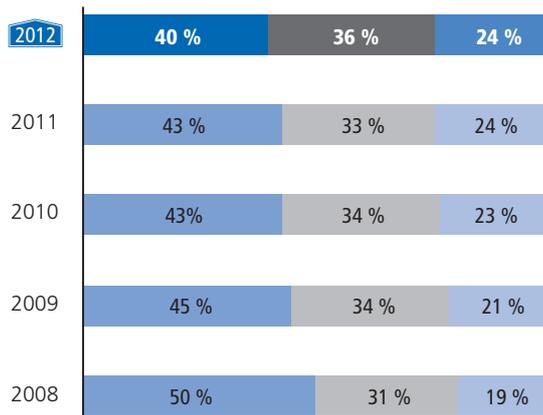


* Et distribution associée.

RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en valeur)

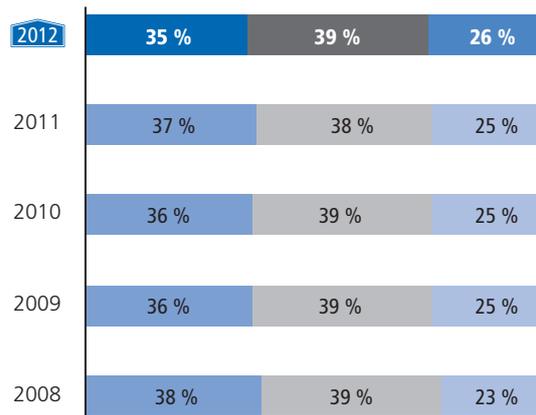
- Europe (y.c. Centrale et Orientale)
- Amérique du Nord (y.c. Mexique)
- Autres zones



RÉPARTITION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en tonnage)

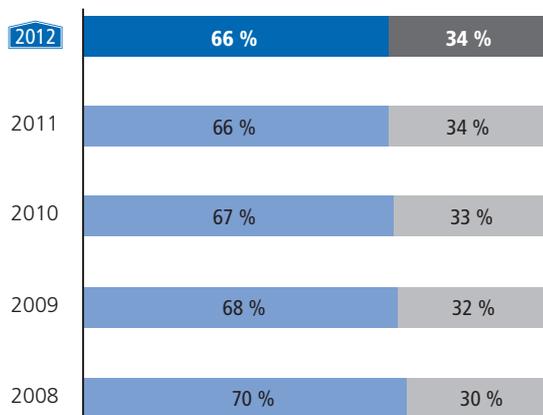
- Europe (y.c. Centrale et Orientale)
- Amérique du Nord (y.c. Mexique)
- Autres zones



RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

(en tonnage)

- Marchés matures*
- Marchés de croissance

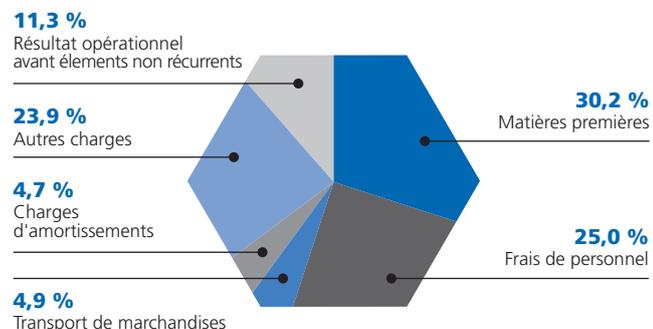


* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

4.2. RÉSULTATS

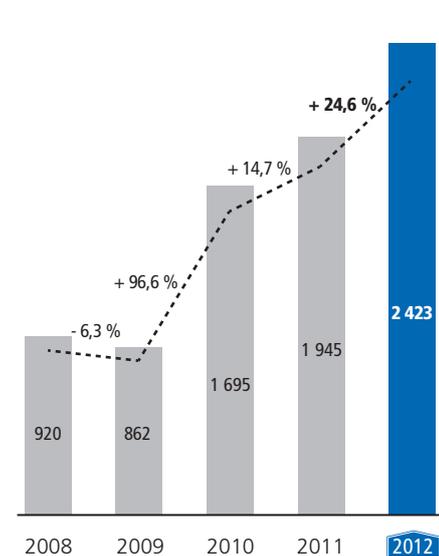
ANALYSE DES FRAIS OPÉRATIONNELS

(2012, en % des ventes nettes)



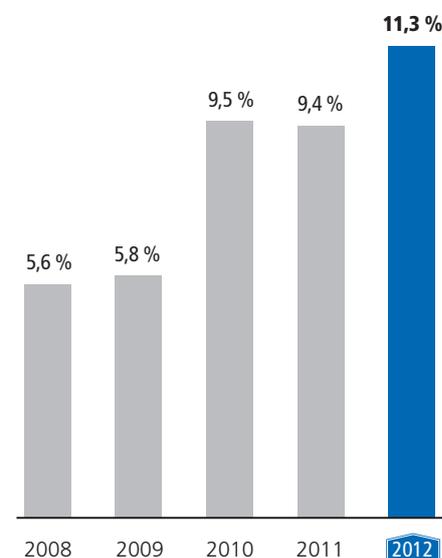
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions d'euros)



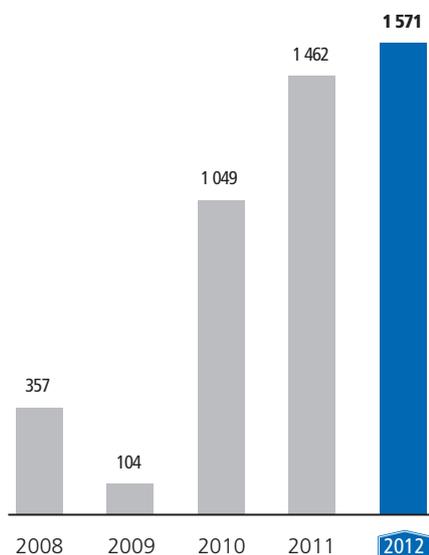
MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en % des ventes nettes)



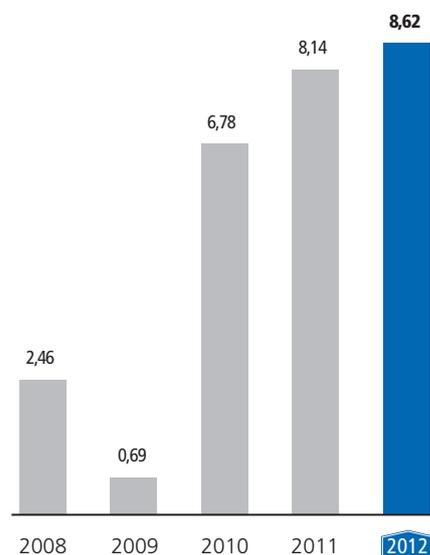
RÉSULTAT NET

(en millions d'euros)



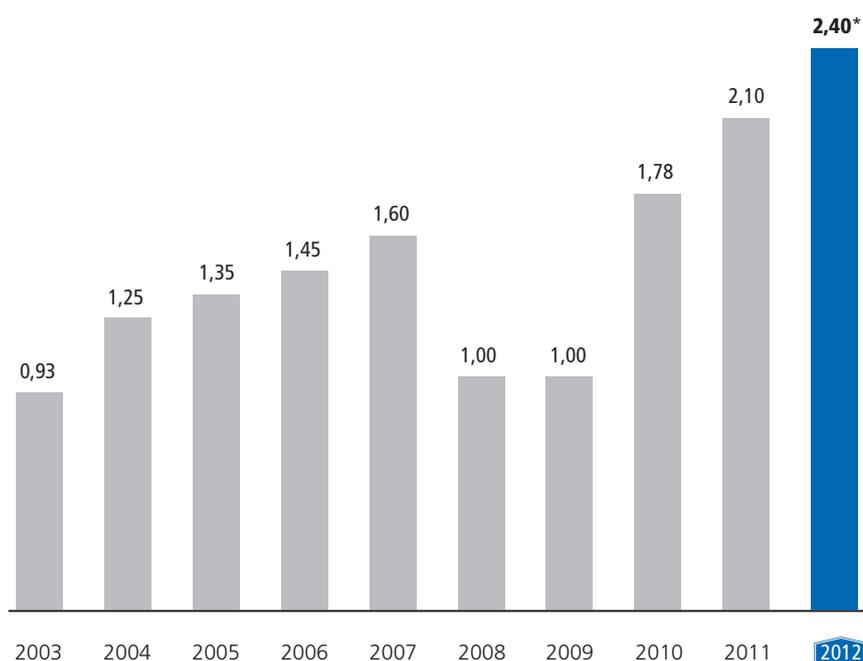
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION

(en euros)



DIVIDENDE PAR ACTION

(en euros)



* Dividende 2012 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2013.

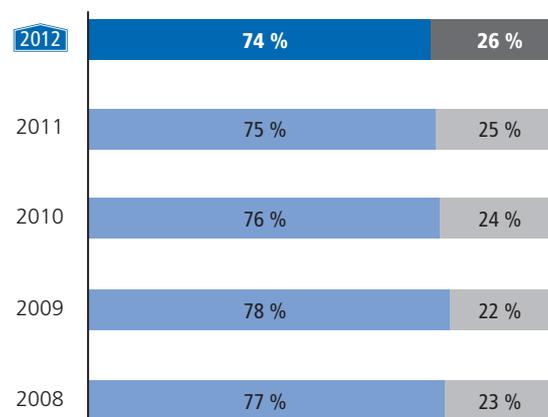
4.3. SECTEURS OPÉRATIONNELS

4.3.1. PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS
MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

(en tonnes)

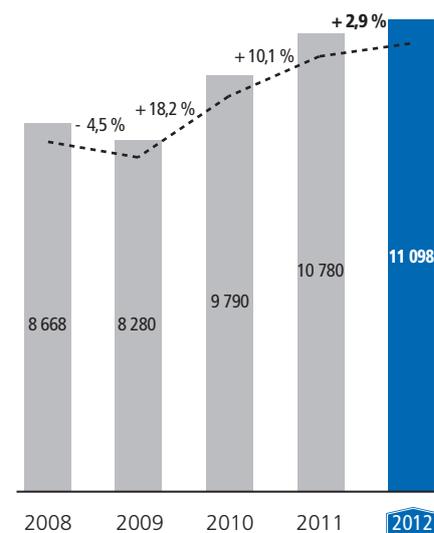
- Marchés matures
- Marchés de croissance



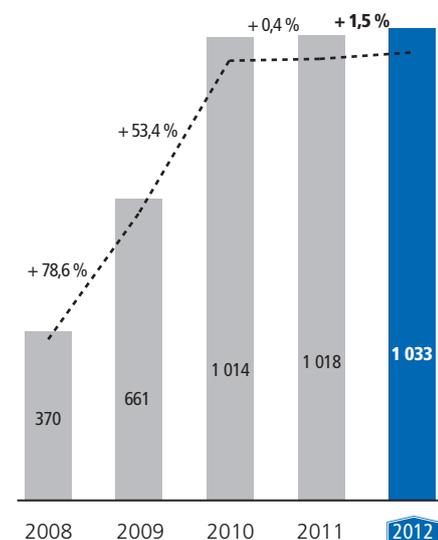
* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

VENTES NETTES

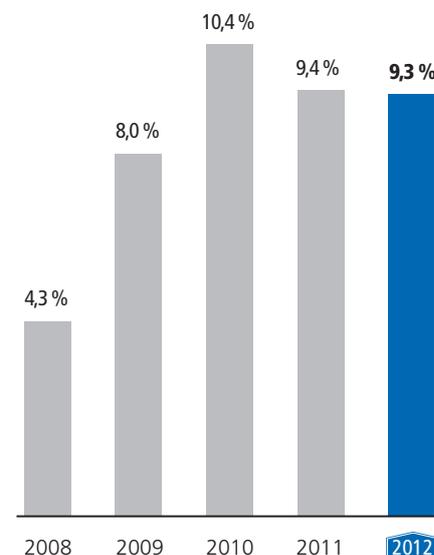
(en millions d'euros)

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS
NON RÉCURRENTS

(en millions d'euros)

MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS
NON RÉCURRENTS

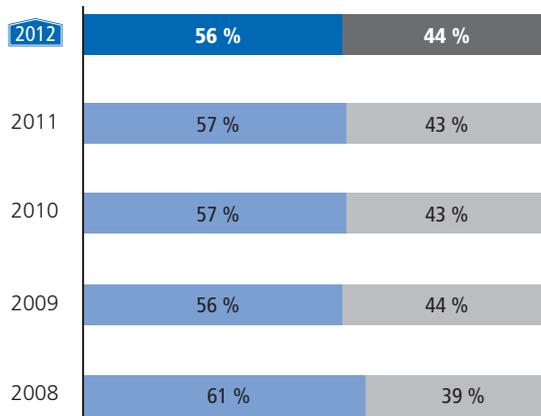
(en % des ventes nettes)



4.3.2. PNEUMATIQUES POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

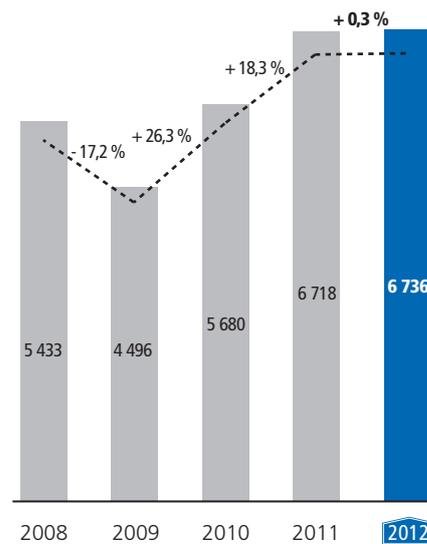
RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE (en tonnes)

- Marchés matures
- Marchés de croissance

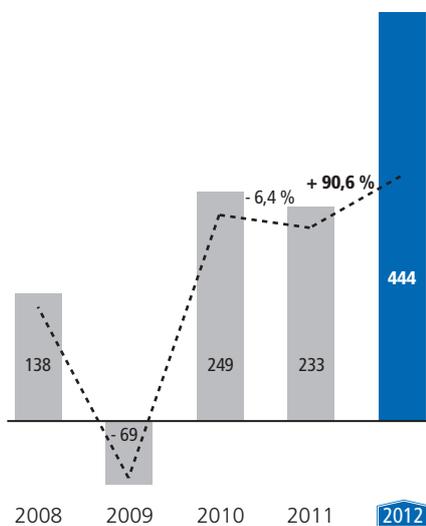


* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

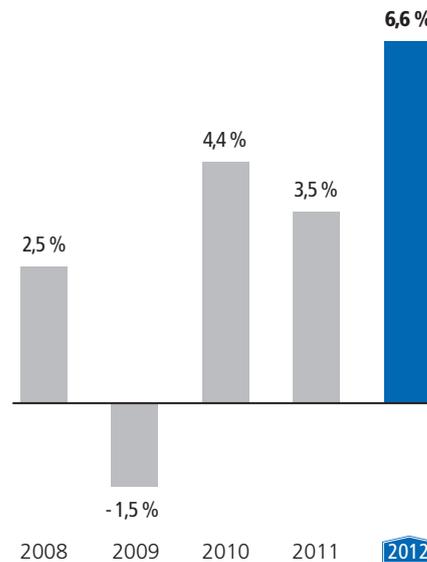
VENTES NETTES (en millions d'euros)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS (en millions d'euros)



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

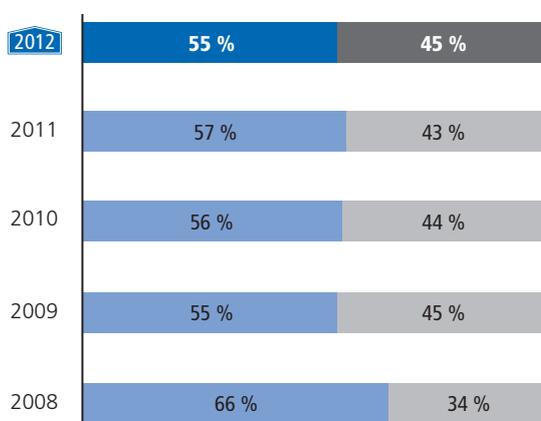


4.3.3. ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

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

(en tonnes)

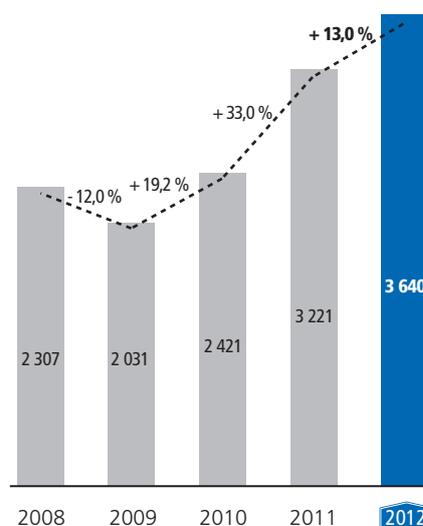
- Marchés matures
- Marchés de croissance



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

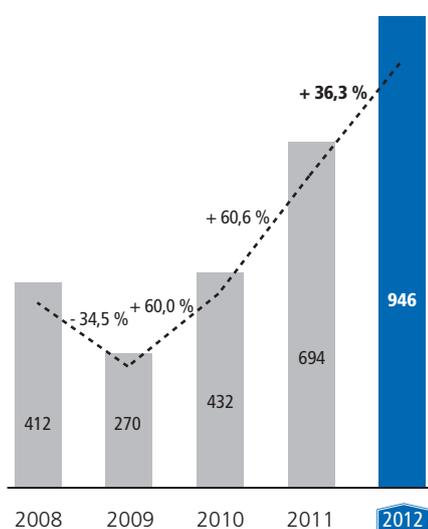
VENTES NETTES

(en millions d'euros)



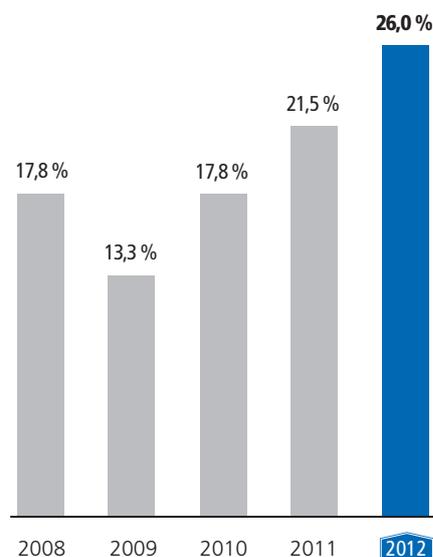
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions d'euros)



MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

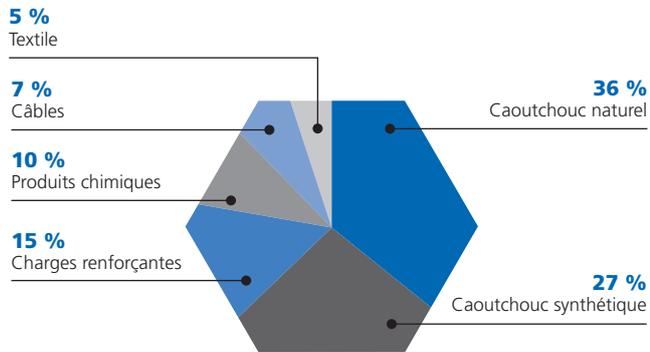
(en % des ventes nettes)



4.4. STRUCTURE DES COÛTS

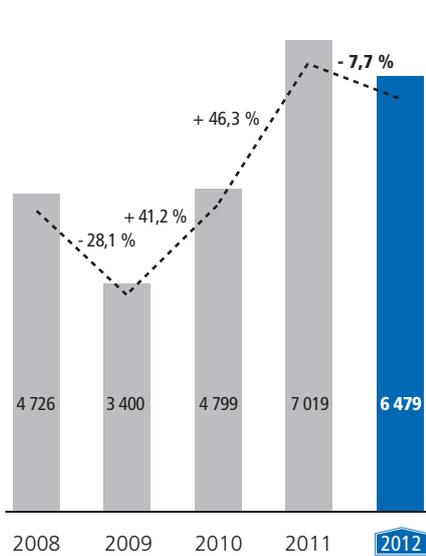
RÉPARTITION DU COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en euros, en 2012)



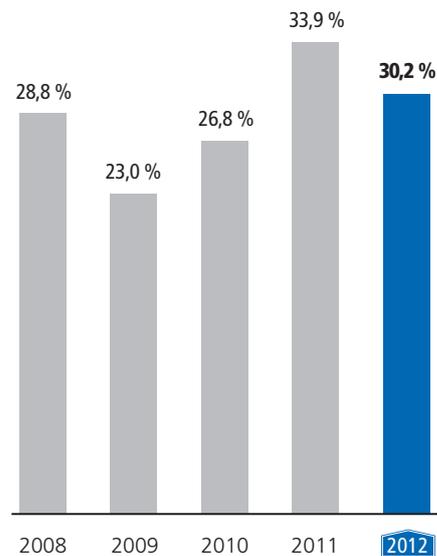
COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en millions d'euros)



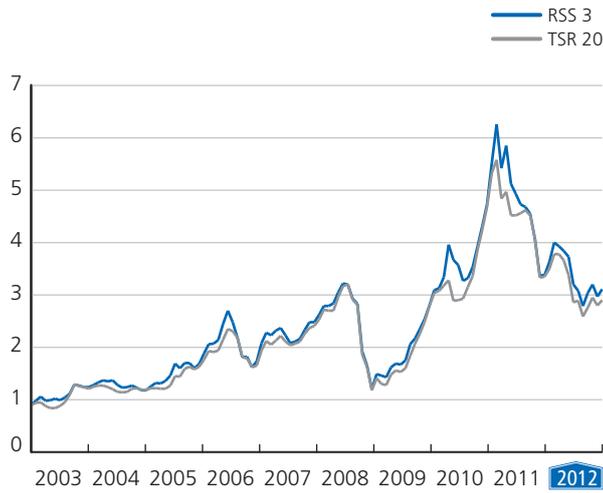
COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en % des ventes nettes)



COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL*

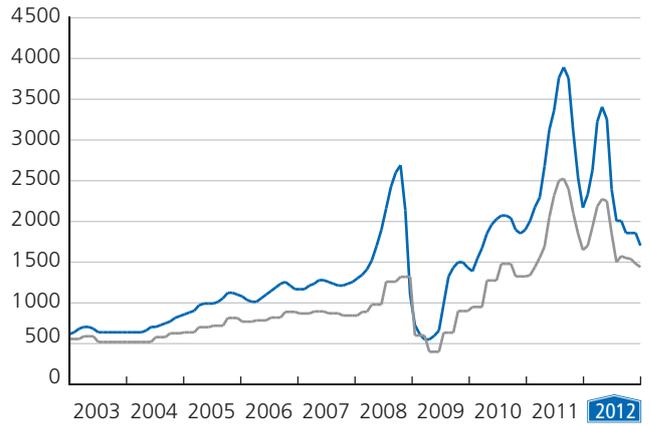
(en USD/kg)



* Moyennes mensuelles.

COURS DU BUTADIÈNE*

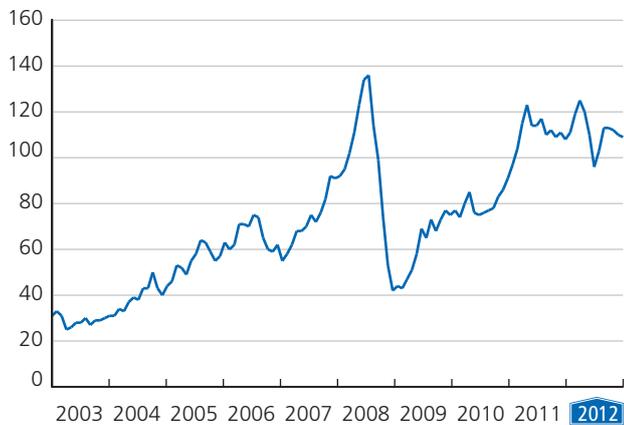
Legend: US Gulf (USD/t) (blue line), Europe (EUR/t) (grey line)



* Moyennes mensuelles.

COURS DU BRENT*

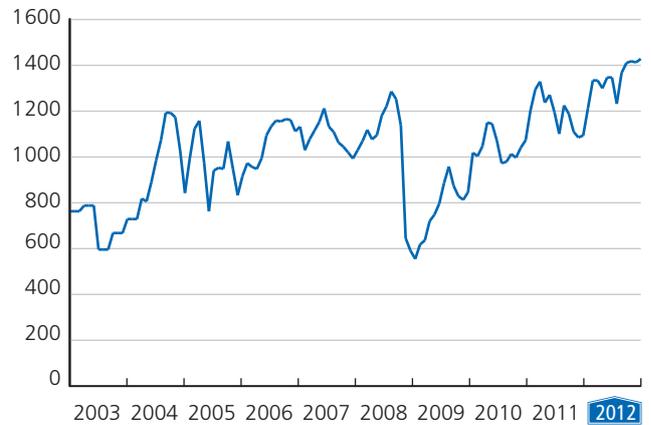
(en USD/bbl)



* Moyennes mensuelles.

COURS DU STYRÈNE*

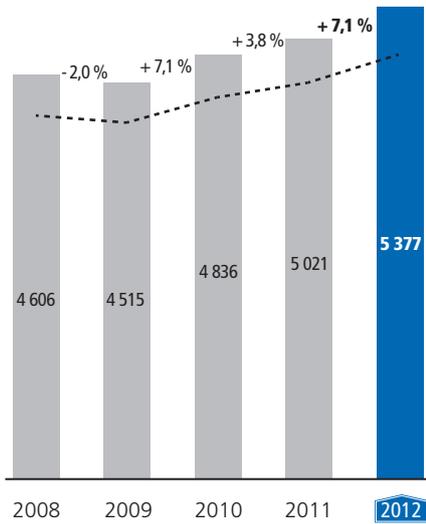
(en euros/tonne)



* Moyennes mensuelles.

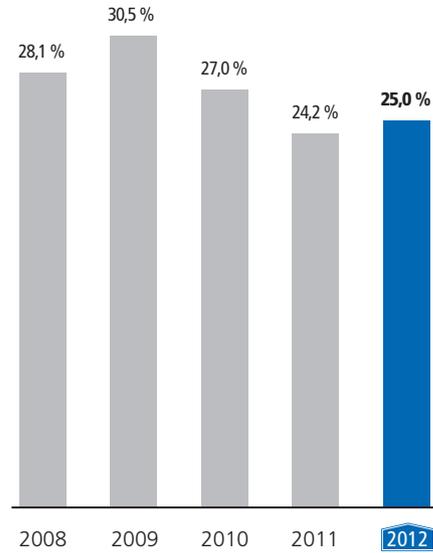
FRAIS DE PERSONNEL

(en millions d'euros)



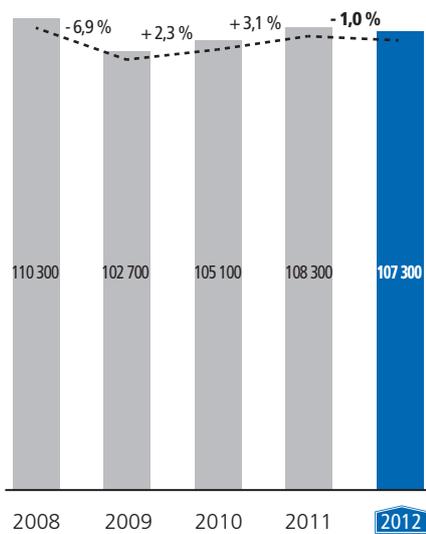
FRAIS DE PERSONNEL

(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)

	2012	2011	2010	2009	2008
Europe	63 100	64 500	63 400	63 300	67 700
Amérique du Nord	21 400	21 700	21 000	20 300	22 200
Asie (hors Inde)	15 300	15 000	14 500	13 200	13 500
Amérique du Sud	5 500	5 300	5 100	4 900	5 800
Afrique Inde Moyen-Orient	2 000	1 800	1 100	1 000	1 100
TOTAL	107 300	108 300	105 100	102 700	110 300
dont zones matures ⁽¹⁾	68 %	68 %	65 % ⁽²⁾	66 % ⁽²⁾	66 % ⁽²⁾
dont zones de croissance	32 %	32 %	35 % ⁽²⁾	34 % ⁽²⁾	34 % ⁽²⁾

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

(2) Hors distribution.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE

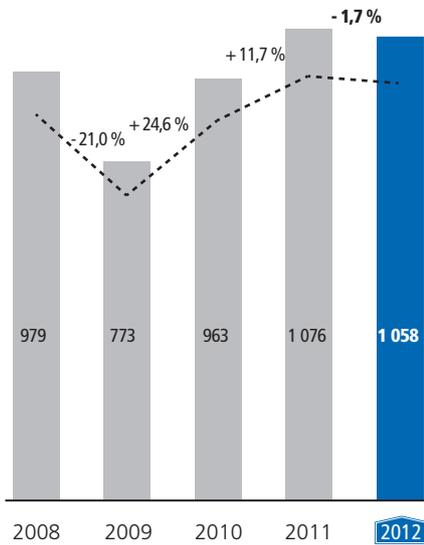
(effectifs inscrits au 31 décembre)

	2012	2011	2010	2009 ⁽¹⁾	2008 ⁽¹⁾
Agents	63,1 %	63,9 %	64,7 %	64,8 %	66,7 %
Collaborateurs	30,1 %	29,7 %	29,2 %	29,3 %	27,4 %
Cadres	6,8 %	6,4 %	6,1 %	5,9 %	5,9 %

(1) Hors distribution.

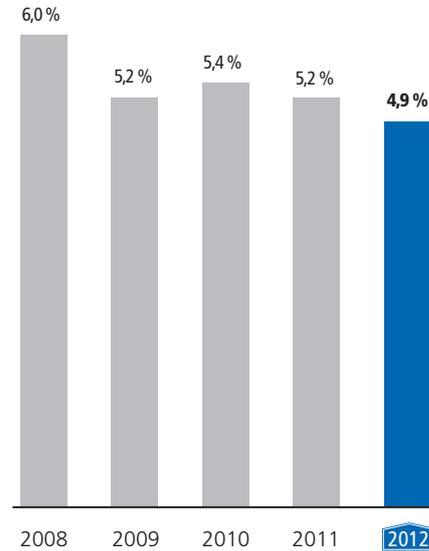
FRAIS DE TRANSPORT

(en millions d'euros)



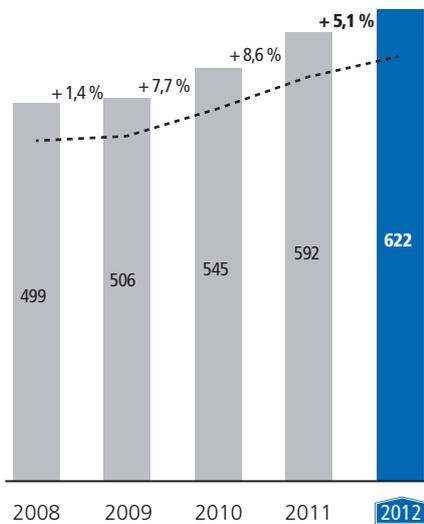
FRAIS DE TRANSPORT

(en % des ventes nettes)



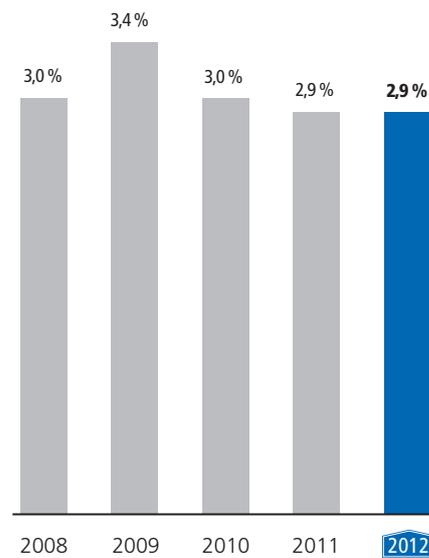
FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions d'euros)

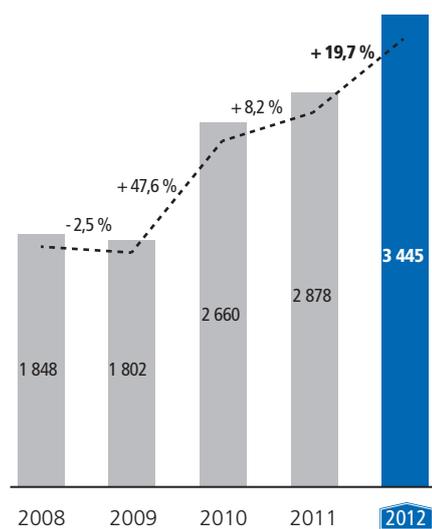
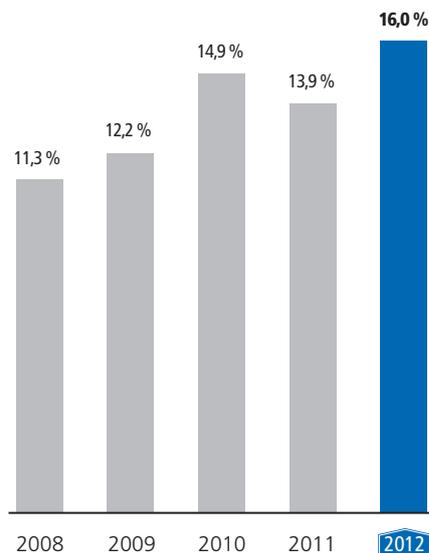
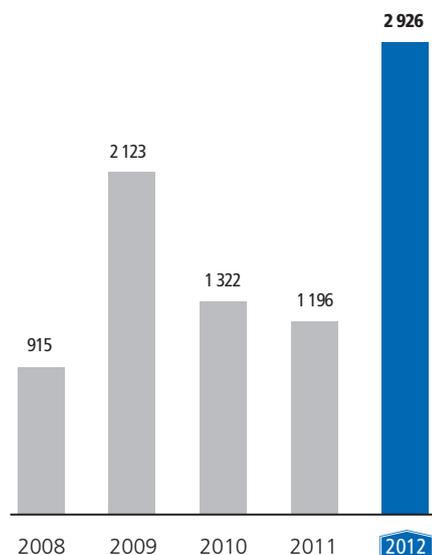
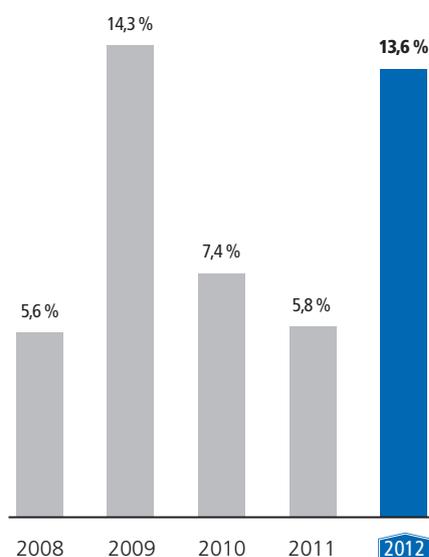


FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en % des ventes nettes)



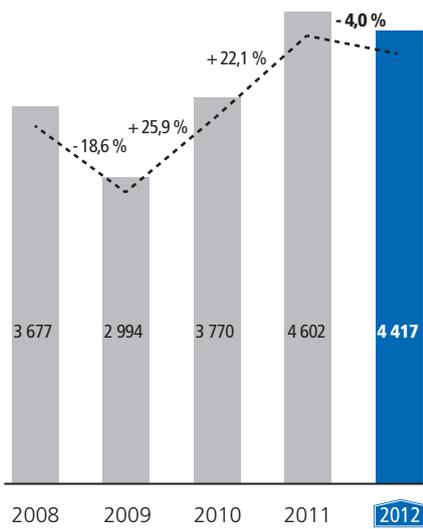
4.5. FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN

EBITDA AVANT PRODUITS ET CHARGES
NON RÉCURRENTS ⁽¹⁾
(en millions d'euros)EBITDA AVANT PRODUITS ET CHARGES
NON RÉCURRENTS ⁽¹⁾
(en % des ventes nettes)FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS
OPÉRATIONNELLES
(en millions d'euros)FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS
OPÉRATIONNELLES
(en % des ventes nettes)

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

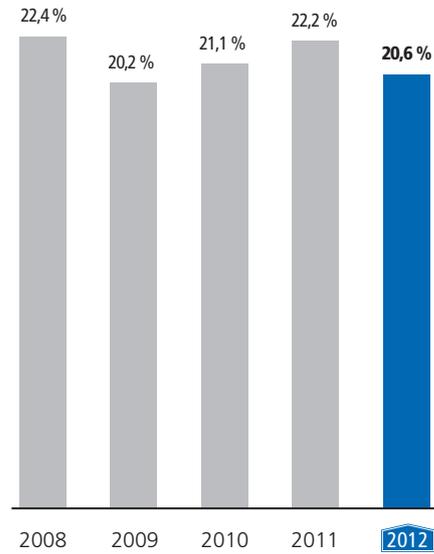
STOCKS EN VALEUR

(en millions d'euros)



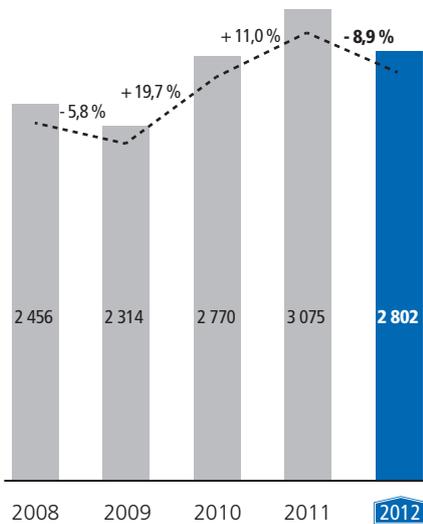
STOCKS EN VALEUR

(en % des ventes nettes)



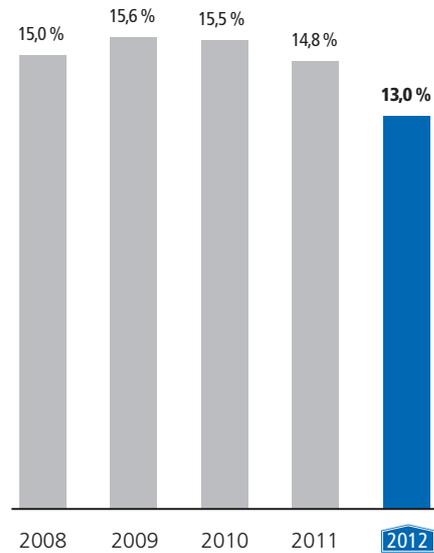
CRÉANCES CLIENTS

(en millions d'euros)



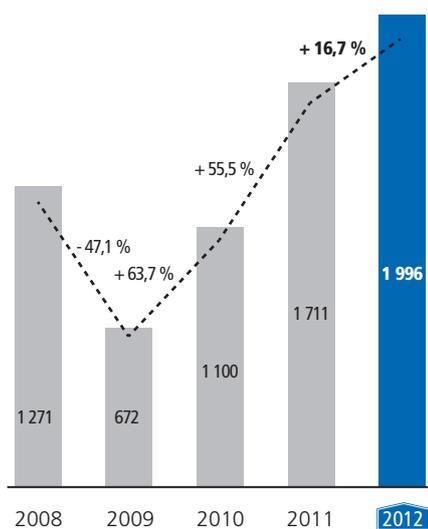
CRÉANCES CLIENTS

(en % des ventes nettes)

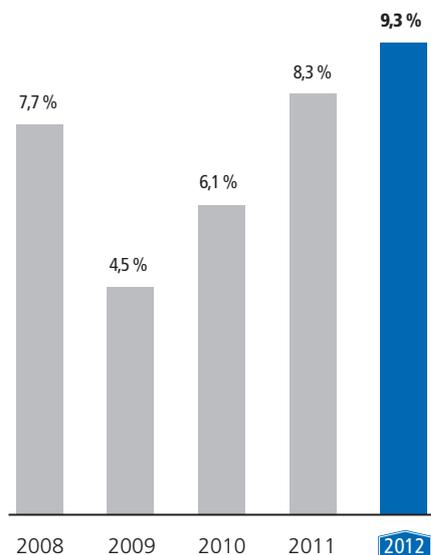


**INVESTISSEMENTS INCORPORELS
ET CORPORELS BRUTS**

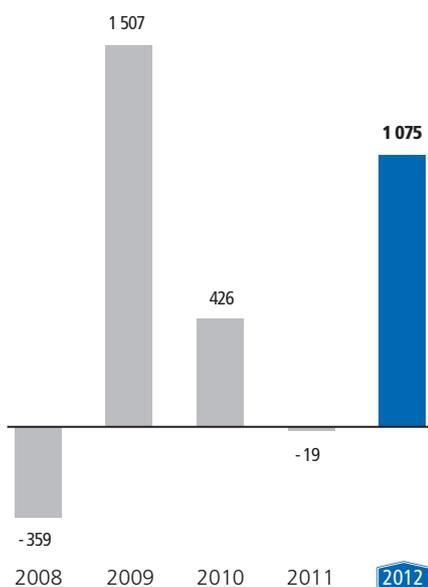
(en millions d'euros)


**INVESTISSEMENTS INCORPORELS
ET CORPORELS BRUTS**

(en % des ventes nettes)


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

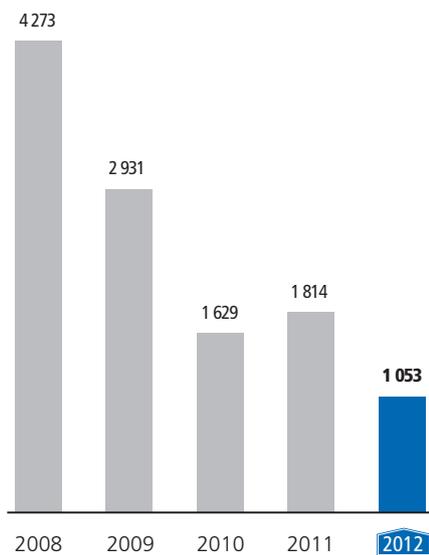
(en millions d'euros)



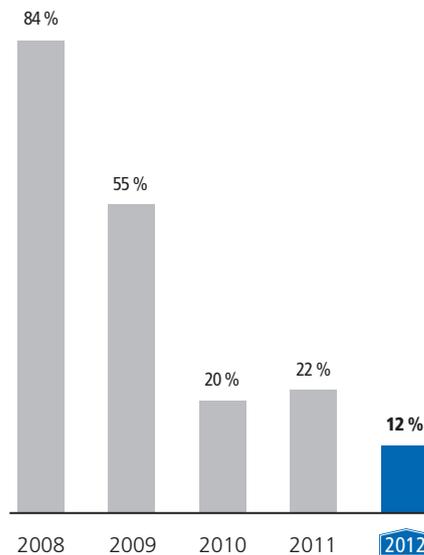
(1) Indicateur défini au chapitre 3.5.3 du présent document.

ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾

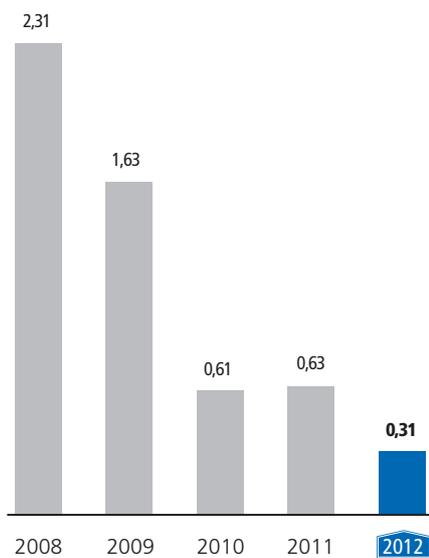
(en millions d'euros)



ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾/CAPITAUX PROPRES

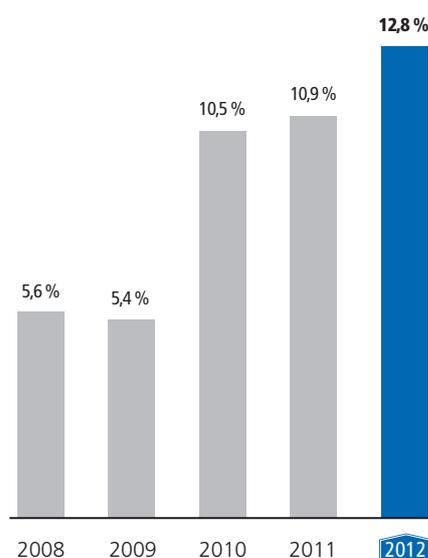


ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾/EBITDA ⁽²⁾



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.

4.6. CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR CINQ ANS

(en millions d'euros)	2012	2011	2010	2009	2008
Ventes nettes	21 474	20 719	17 891	14 807	16 408
% de variation	+ 3,6 %	+ 15,8 %	+ 20,8 %	- 9,8 %	- 2,7 %
Total des frais de personnel	5 377	5 021	4 836	4 515	4 606
% des ventes nettes	25,0 %	24,2 %	27,0 %	30,5 %	28,1 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	107 300	108 300	105 100	102 700	110 300
Frais de recherche et développement	622	592	545	506	499
% des ventes nettes	2,9 %	2,9 %	3,0 %	3,4 %	3,0 %
EBITDA avant produits et charges non récurrents ⁽¹⁾	3 445	2 878	2 660	1 802	1 848
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	2 423	1 945	1 695	862	920
Marge opérationnelle avant produits et charges non récurrents	11,3 %	9,4 %	9,5 %	5,8 %	5,6 %
Résultat opérationnel	2 469	1 945	1 695	450	843
Marge opérationnelle	11,5 %	9,4 %	9,5 %	3,0 %	5,1 %
Coût de l'endettement net	155	206	236	262	330
Autres produits et charges financiers	(22)	236	10	10	(3)
Résultat avant impôts	2 307	1 996	1 498	207	520
Impôts sur le résultat	736	534	449	103	163
Taux d'impôt effectif	31,9 %	26,8 %	30,0 %	49,8 %	31,3 %
Résultat net	1 571	1 462	1 049	104	357
% des ventes nettes	7,3 %	7,1 %	5,9 %	0,7 %	2,2 %
Dividendes ⁽²⁾	378	314	147	145	230
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	2 926	1 196	1 322	2 123	915
% des ventes nettes	13,6 %	5,8 %	7,4 %	14,3 %	5,6 %
Investissements incorporels et corporels bruts	1 996	1 711	1 100	672	1 271
% des ventes nettes	9,3 %	8,3 %	6,1 %	4,5 %	7,7 %
Endettement net ⁽³⁾	1 053	1 814	1 629	2 931	4 273
Capitaux propres	8 501	8 101	8 127	5 495	5 113
Endettement net ⁽³⁾ /Capitaux propres	12 %	22 %	20 %	55 %	84 %
Endettement net ⁽³⁾ /EBITDA ⁽¹⁾	0,31	0,63	0,61	1,63	2,31
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles/ Endettement net ⁽³⁾	277,9 %	65,9 %	81,2 %	72,4 %	21,4 %
Taux moyen de la charge d'intérêt nette ⁽⁴⁾	11,0 %	9,6 %	6,3 %	6,2 %	6,0 %
Résultat opérationnel avant non récurrents/ Charge d'intérêt nette ⁽⁴⁾	14,2	9,2	9,1	3,5	3,5
Cash flow libre ⁽⁵⁾	1 075	(19)	426	1 507	(359)
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du Groupe ⁽⁶⁾	18,5 %	18,1 %	12,9 %	1,9 %	7,0 %
ROCE – Rentabilité des capitaux investis ⁽⁷⁾	12,8 %	10,9 %	10,5 %	5,4 %	5,6 %

(en millions d'euros)	2012	2011	2010	2009	2008
Données par action (en euros)					
Actif net par action ⁽⁸⁾	46,6	45,9	46,0	37,2	35,2
Résultat de base par action ⁽⁹⁾	8,62	8,14	6,78	0,69	2,46
Résultat dilué par action ⁽⁹⁾	8,41	7,97	6,64	0,69	2,46
PER ⁽¹⁰⁾	8,31	5,6	7,9	77,7	15,3
Dividende par action	2,40*	2,10	1,78	1,00	1,00
Taux de distribution ⁽¹¹⁾	28,7 %	30,0 %	30,0 %	140,8 %	40,7 %
Rendement par action ⁽¹²⁾	3,4 %	4,6 %	3,3 %	1,9 %	2,7 %
Taux de rotation des actions ⁽¹³⁾	129 %	180 %	188 %	199 %	308 %

(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 3.5.3.

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

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

(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 2012 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2013.



États financiers consolidés au 31 décembre 2012



COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	97
ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	98
BILAN CONSOLIDÉ	99
TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	100
TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	101
ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	102

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	INFORMATIONS GÉNÉRALES	102	NOTE 20	CRÉANCES COMMERCIALES	130
NOTE 2	MODALITÉS D'ÉLABORATION	102	NOTE 21	ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME	131
NOTE 3	PRINCIPES COMPTABLES	104	NOTE 22	AUTRES ACTIFS À COURT TERME	131
NOTE 4	GESTION DES RISQUES FINANCIERS	111	NOTE 23	TRÉSORERIE	132
NOTE 5	INFORMATION SECTORIELLE	116	NOTE 24	CAPITAL SOCIAL ET PRIMES LIÉES AU CAPITAL	132
NOTE 6	CHARGES PAR NATURE	118	NOTE 25	RÉSERVES	133
NOTE 7	FRAIS DE PERSONNEL	118	NOTE 26	DETTES FINANCIÈRES	134
NOTE 8	AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	119	NOTE 27	PROVISIONS POUR AVANTAGES DU PERSONNEL	136
NOTE 9	PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS	119	NOTE 28	PAIEMENTS SOUS FORME D'ACTION	146
NOTE 10	COÛT DE L'ENDETTEMENT NET ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	119	NOTE 29	PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME	147
NOTE 11	IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	120	NOTE 30	AUTRES PASSIFS À COURT TERME	148
NOTE 12	RÉSULTAT PAR ACTION	120	NOTE 31	DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE	149
NOTE 13	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	122	NOTE 32	ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ÉVENTUALITÉS	150
NOTE 14	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	124	NOTE 33	ACQUISITIONS ET CESSIONS D'ACTIVITÉS	150
NOTE 15	ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME	125	NOTE 34	TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	151
NOTE 16	INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	126	NOTE 35	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU BILAN	151
NOTE 17	TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	128	NOTE 36	Liste des principales sociétés du groupe	152
NOTE 18	IMPÔTS	128			
NOTE 19	STOCKS	130			

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros sauf pour les données par action)	Note	Exercice 2012	Exercice 2011
Ventes nettes	5	21 474	20 719
Coût de revient des ventes		(14 764)	(14 821)
Marge brute		6 710	5 898
Frais commerciaux		(2 068)	(1 942)
Frais de recherche et développement		(622)	(592)
Frais administratifs et généraux		(1 468)	(1 385)
Autres produits et charges opérationnels	8	(129)	(34)
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	5	2 423	1 945
Produits et charges non récurrents	9	46	-
Résultat opérationnel		2 469	1 945
Coût de l'endettement net	10	(155)	(206)
Autres produits et charges financiers	10	(22)	236
Résultat net des sociétés mises en équivalence		15	21
Résultat avant impôts		2 307	1 996
Impôts sur le résultat	11	(736)	(534)
RÉSULTAT NET		1 571	1 462
• Attribuable aux actionnaires de la Société		1 570	1 462
• Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		1	-
Résultat par action (en euros)			
• De base	12	8,62	8,14
• Dilué		8,41	7,97

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

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Note	Exercice 2012	Exercice 2011
Résultat net		1 571	1 462
Engagements postérieurs à l'emploi	27.1	(1 053)	(722)
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	18	314	242
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat		(739)	(480)
Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur	15.1	(27)	122
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		-	(258)
Variation des écarts de conversion		(141)	(79)
Autres		1	-
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat		(167)	(219)
Autres éléments du résultat global		(906)	(699)
RÉSULTAT GLOBAL		665	763
• Attribuable aux actionnaires de la Société		664	763
• Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		1	-

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

BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Goodwill	13	414	415
Autres immobilisations incorporelles	13	403	390
Immobilisations corporelles	14	8 579	7 889
Actifs financiers et autres actifs à long terme	15	298	404
Titres mis en équivalence	17	204	120
Impôts différés actifs	18	1 530	1 352
Actifs non courants		11 428	10 570
Stocks	19	4 417	4 602
Créances commerciales	20	2 802	3 075
Actifs financiers à court terme	21	371	366
Autres actifs à court terme	22	706	682
Trésorerie	23	1 858	1 593
Actifs courants		10 154	10 318
TOTAL DE L'ACTIF		21 582	20 888
Capital social	24	365	360
Primes liées au capital	24	3 508	3 396
Réserves	25	4 626	4 343
Intérêts non assortis de contrôle		2	2
Capitaux propres		8 501	8 101
Dettes financières à long terme	26	2 023	2 478
Provisions pour avantages du personnel	27.1	4 679	3 825
Provisions et autres passifs à long terme	29	855	804
Impôts différés passifs	18	87	79
Passifs non courants		7 644	7 186
Dettes financières à court terme	26	1 274	1 361
Dettes fournisseurs		1 991	2 024
Autres passifs à court terme	30	2 172	2 216
Passifs courants		5 437	5 601
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		21 582	20 888

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 1^{er} janvier 2011	353	3 215	3 899	3	7 470
Résultat net	-	-	1 462	-	1 462
Autres éléments du résultat global	-	-	(699)	-	(699)
Résultat global	-	-	763	-	763
Émissions d'actions	7	181	-	-	188
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(327)	-	(327)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	7	-	7
Autres	-	-	1	(1)	-
Au 31 décembre 2011	360	3 396	4 343	2	8 101
Résultat net	-	-	1 570	1	1 571
Autres éléments du résultat global	-	-	(906)	-	(906)
Résultat global	-	-	664	1	665
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	365	3 508	4 626	2	8 501

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

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Note	Exercice 2012	Exercice 2011
Résultat net		1 571	1 462
Ajustements			
• Coût de l'endettement net	10	155	206
• Autres produits et charges financiers	10	22	(236)
• Impôts sur le résultat	11	736	534
• Amortissements et pertes de valeur des actifs incorporels et corporels	6	1 022	933
• Produits et charges non récurrents	9	(46)	-
• Résultat net des sociétés mises en équivalence		(15)	(21)
EBITDA avant produits et charges non récurrents	3.7.2	3 445	2 878
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	31	4	(24)
Variation des provisions, y compris avantages du personnel	31	(217)	(132)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	31	(146)	(189)
Impôts payés sur le résultat	18.2	(703)	(443)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	31	543	(894)
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles		2 926	1 196
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	31	(1 920)	(1 668)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		149	49
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(88)	(11)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		-	9
Acquisitions d'actifs financiers disponibles à la vente		(5)	(3)
Cessions d'actifs financiers disponibles à la vente		3	405
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	31	72	506
Flux de trésorerie sur activités d'investissement		(1 789)	(713)
Augmentations de capital	24	28	12
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	24	(289)	(138)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	31	(587)	(343)
Autres		(20)	(15)
Flux de trésorerie sur activités de financement		(868)	(484)
Effet des variations des parités monétaires		(4)	4
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE		265	3
Trésorerie au 1^{er} janvier		1 593	1 590
Trésorerie au 31 décembre	23	1 858	1 593

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 7 février 2013.

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 (disponibles sur le site Internet : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm) ;
- sont aussi conformes aux normes internationales d'informations financières (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standard Board* (IASB) ; et
- ont été élaborés selon la convention du coût historique sauf en ce qui concerne l'évaluation des actifs financiers disponibles à la vente et des actifs et passifs financiers (y compris les dérivés) à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

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 1^{er} janvier 2012

Aucune des nouvelles normes, mises à jour et interprétations qui ont été publiées et qui sont applicables à compter du 1^{er} janvier 2012 ne sont pertinentes ou n'ont d'impact significatif pour le Groupe.

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

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. La révision est d'application obligatoire pour les exercices annuels débutant après le 1^{er} juillet 2012. Le Groupe a toutefois décidé d'en anticiper l'adoption en 2011.

IAS 19, "Avantages du personnel" a été révisé en juin 2011. L'effet pour le Groupe sera le suivant : 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. Par ailleurs, le Groupe a décidé d'exclure cet intérêt net du résultat opérationnel. Le Groupe adoptera cette version révisée de manière rétrospective à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2013. Les effets estimés du retraitement des principaux indicateurs 2012 sont :

- une hausse des capitaux propres au 31 décembre 2012 de 34 millions d'euros ; et
- une baisse du résultat net de l'exercice 2012 de 80 millions d'euros avec, respectivement une hausse du résultat opérationnel de 55 millions d'euros et une baisse du résultat avant impôts de 120 millions d'euros.

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. Le Groupe doit encore évaluer les effets de cette norme afin de l'adopter au plus tard à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} 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. Le Groupe doit encore évaluer les effets de cette norme afin de l'adopter à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} 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. Le Groupe doit encore évaluer les effets de cette norme afin de l'adopter à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2014.

IFRS 13, "Évaluation de la juste valeur" 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 donne quelques indications sur la manière d'appliquer ce concept lorsqu'il est déjà requis ou permis par d'autres normes IFRS. Le Groupe doit encore évaluer les effets de cette norme afin de l'adopter à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2013.

Il n'y a pas d'autres nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées et applicables à compter du 1^{er} janvier 2013 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, le taux de rendement attendu des actifs des régimes 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 taux de rendement attendus des actifs sont déterminés, pour chaque portefeuille d'investissements, en tenant compte des conditions de marché à la date d'évaluation, des classes d'actifs ainsi que des rendements à long terme de chaque classe ou sous-classe d'actifs incluant une prime reflétant la performance du gestionnaire de fonds sous déduction des frais de gestion et prime de rendement qui lui sont versés.

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 décrites ci-dessus ;
- 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 et décider de l'affectation des ressources ; 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 capitaux propres 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 capitaux propres.

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 capitaux propres est inclus dans le résultat de cession.

Les goodwill et les ajustements de valeur constatés lors d'acquisitions de sociétés sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité acquise et sont convertis au taux de change effectif à la date de la transaction.

■ 3.3.4. Taux de change des principales devises

Par rapport à l'euro :	Taux de clôture		Taux moyen	
	2012	2011	2012	2011
Dollar américain (USD)	1,325	1,294	1,286	1,393
Dollar canadien (CAD)	1,317	1,321	1,285	1,377
Peso mexicain (MXN)	17,188	18,140	16,905	17,253
Real brésilien (BRL)	2,707	2,415	2,501	2,323
Livre britannique (GBP)	0,822	0,840	0,811	0,868
Yuan chinois (CNY)	8,255	8,157	8,113	8,998
Roupie indienne (INR)	72,646	68,975	68,557	64,773
Baht thaïlandais (THB)	40,583	40,956	39,964	42,451

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 capitaux propres. Le gain ou la perte qui se rapporte à la partie inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat. Les montants accumulés dans les capitaux propres 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 capitaux propres à cette date demeure dans les capitaux propres 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 capitaux propres 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).

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 *pro rata 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 immobilisables. Les coûts de développement sont immobilisables 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 intégralement détaillés à la note 9 "Produits et charges non récurrents".

3.12. Impôts sur le résultat

La charge d'impôt au compte de résultat comprend 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, sauf pour ce qui relève des transactions imputées directement dans les capitaux propres, auquel cas, elle est imputée aux 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 testés annuellement pour déceler d'éventuelles pertes de valeur et 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 sont testées annuellement si elles comprennent des goodwill. 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 divisées 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 capitaux propres 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 capitaux propres 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

La trésorerie comprend 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.

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 à long terme, lorsqu'ils sont accordés par le Groupe, tels que certains régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi, 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. Les sociétés du Groupe offrent à la majorité de leurs 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 régimes d'états, 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 attendus 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 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, le taux de croissance des dépenses de santé et le rendement à long terme attendu des actifs des régimes, 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 prestations définies à la date de clôture, après déduction de la juste valeur des actifs du régime. Ils tiennent compte du coût des services passés non encore comptabilisé et des actifs non comptabilisés non disponibles pour un remboursement ou une réduction des contributions futures.

La valeur actualisée des obligations au titre des régimes 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 ou lorsque les prestations à payer sont modifiées dans le cadre d'un régime existant. Ils sont immédiatement enregistrés au compte de résultat si les droits à prestations sont déjà acquis. Si les droits à prestations ne sont pas acquis lors de l'introduction d'un nouveau régime à prestations définies ou de sa modification, les coûts des services passés sont amortis selon le mode linéaire sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis par les salariés.

La charge nette périodique 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, le coût financier, le rendement attendu des actifs de couverture des régimes, les effets de toute réduction et liquidation des régimes, le coût des services passés ainsi que les écarts actuariels dans la mesure où ils sont reconnus.

■ 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 maximale de 20 % 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'inaccessibilité 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 lorsque ces éléments monétaires sont réévalués.

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.

En 2012, le département du crédit du Groupe a poursuivi les actions de diminution progressive des délais d'encaissement.

4.2. Données quantitatives et qualitatives relatives aux risques financiers

■ 4.2.1. Risque de liquidité

Au 31 décembre 2012, 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)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 et au-delà
Obligations	453	546	16	16	876	16	565
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	851	20	75	5	5	5	118
Dettes liées aux contrats de location-financement	14	33	13	8	3	5	9
Instruments dérivés	8	(13)	6	3	1	-	(14)
Échéancier des paiements liés aux dettes financières	1 326	586	110	32	885	26	678
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.

La dernière colonne (2019 et au-delà) comprend les titres subordonnés de dernier rang (TSDR) émis par CGEM en 2003 et remboursables en numéraire pour un montant nominal de 79 millions d'euros avec comme échéance décembre 2033. Cependant CGEM est

autorisée, à son initiative, à procéder au remboursement anticipé en numéraire et au pair de la totalité des titres en 2013 ou par la suite trimestriellement lors de chaque date de paiement d'intérêts jusqu'en décembre 2033.

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 (1 858 millions d'euros), ainsi que par les actifs financiers de gestion de trésorerie (292 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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012						31 décembre 2011					
	JPY	RON	MXN	PLN	USD	Autres	JPY	RON	MXN	PLN	USD	Autres
Actifs monétaires	393	48	176	49	4 444	3 063	469	63	162	60	5 151	3 583
Passifs monétaires	(362)	(37)	(246)	(40)	(3 266)	(2 225)	(415)	(40)	(198)	(76)	(3 634)	(2 796)
Position nette avant gestion	31	11	(70)	9	1 178	838	54	23	(36)	(16)	1 517	787
Couvertures	(46)	(19)	77	2	(1 163)	(839)	(55)	(25)	37	9	(1 532)	(766)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(15)	(8)	7	11	15	(1)	(1)	(2)	1	(7)	(15)	21

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 1 million d'euros (2011 : 1 million d'euros) pour chaque centime de variation. Une variation favorable aurait un impact dans le compte de résultat

totalemment 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 2012	31 décembre 2011
EUR	5 063	4 980
BRL	911	1 039
CNY	498	382
USD	496	361
THB	414	304
INR	199	81
MXN	195	144
CAD	152	183
Autres	573	627
TOTAL	8 501	8 101

■ 4.2.3. Risque de taux d'intérêt

L'endettement net au 31 décembre 2012 par type de couverture et par devise peut être détaillé comme suit :

(en millions d'euros)	Endettement net avant gestion			Couvertures de change	Endettement net après couvertures de change avant couvertures de taux			Couvertures de taux		Endettement net après gestion		
	Fixe	Variable	Total		Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
EUR	1 744	(1 209)	535	(1 863)	1 744	(3 072)	(1 328)	(975)	975	769	(2 097)	(1 328)
USD	-	345	345	693	-	1 038	1 038	377	(377)	377	661	1 038
THB	-	115	115	223	-	338	338	246	(246)	246	92	338
CNY	-	53	53	240	-	293	293	84	(84)	84	209	293
BRL	-	(16)	(16)	258	-	242	242	65	(65)	65	177	242
AUD	-	-	-	150	-	150	150	-	-	-	150	150
Autres monnaies	-	30	30	299	-	329	329	-	-	-	329	329
Total avant dérivés	1 744	(682)	1 062	-	1 744	(682)	1 062	(203)	203	1 541	(479)	1 062
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			(9)				(9)					(9)
ENDETTEMENT NET (NOTE 26)			1 053				1 053					1 053

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2012 appliqué aux composantes de l'endettement net impliquerait :

(en millions d'euros)	Effet trésorerie annualisé dans le compte de résultat	Effet juste valeur			Total
		dans le compte de résultat ⁽¹⁾	dans les capitaux propres ⁽²⁾	non comptabilisé ⁽³⁾	
Une diminution de 1 point	(5)	(16)	(3)	(37)	(56)
Une augmentation de 1 point	5	11	2	37	50

(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 2012	31 décembre 2011
Valeur au bilan (note 15.1)	181	211
Sensibilité des capitaux propres à une variation défavorable de 10 % du cours des titres détenus	(14)	(17)

■ 4.2.5. Risque de contrepartie

Au 31 décembre 2012, 69 % 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 2012, les soldes nets des dix clients les plus importants, s'élèvent à 466 millions d'euros (2011 : 498 millions d'euros). Cinq de ces clients sont établis en Europe et cinq en Amérique du Nord. À la même date, 50 clients (2011 : 59) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions d'euros. Vingt-six de ces clients sont établis en Europe, dix-neuf en Amérique du Nord, deux en Asie, deux au Moyen-Orient et un en Amérique du Sud. Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit. En 2012, les pertes sur clients s'élèvent à 0,13 % des ventes (2011 : 0,08 %).

Les ratios d'endettement net étaient les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Endettement net (note 26)	1 053	1 814
Capitaux propres (tels qu'ils ressortent du bilan)	8 501	8 101
Ratio d'endettement net	0,12	0,22

■ 4.2.7. Dérivés de matières premières

En 2012, le Groupe n'avait aucun contrat significatif de couverture sur matières premières (note 16.3 "Montants nominaux 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.

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 2012 et 2011 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2012
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

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2011
Trésorerie	1 333	260	-	1 593
Actifs financiers de gestion de trésorerie	-	333	-	333
Actifs financiers de garantie d'emprunts	-	52	-	52
Instruments dérivés (note 16.1)	-	47	-	47
Actifs financiers disponibles à la vente	123	-	88	211
TOTAL ACTIF	1 456	692	88	2 236
Instruments dérivés (note 16.2)	-	80	-	80
TOTAL PASSIF	-	80	-	80

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 2012 sur le niveau 3.

(en millions d'euros)	
Au 1^{er} janvier 2012	88
Acquisitions	5
Sorties	(6)
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	-
Autres	(1)
AU 31 DÉCEMBRE 2012	86

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 données par secteur opérationnel fournies à la Direction du Groupe sont évaluées 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 :

(en millions d'euros)	Exercice 2012				Exercice 2011			
	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	11 098	6 736	3 640	21 474	10 780	6 718	3 221	20 719
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	1 033	444	946	2 423	1 018	233	694	1 945
<i>En pourcentage des ventes nettes</i>	9.3 %	6.6 %	26.0 %	11.3 %	9.4 %	3.5 %	21.5 %	9.4 %
Charges d'amortissements	(525)	(303)	(179)	(1 007)	(499)	(288)	(157)	(944)
Pertes de valeur	(4)	(9)	(2)	(15)	15	(3)	(1)	11
Actifs sectoriels								
Immobilisations incorporelles et corporelles	4 895	2 882	1 619	9 396	4 451	2 736	1 507	8 694
Stocks de produits finis	1 374	973	479	2 826	1 416	991	464	2 871
Créances commerciales	1 420	1 004	378	2 802	1 551	1 068	456	3 075
Total des actifs sectoriels	7 689	4 859	2 476	15 024	7 418	4 795	2 427	14 640
Autres informations								
Investissements non financiers	1 033	618	345	1 996	889	523	299	1 711

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 2012	31 décembre 2011
Total des actifs sectoriels	15 024	14 640
Actifs financiers et autres actifs à long terme	298	404
Titres mis en équivalence	204	120
Impôts différés actifs	1 530	1 352
Autres stocks nets (matières premières et autres fournitures, travaux en cours)	1 591	1 731
Actifs financiers à court terme	371	366
Autres actifs à court terme	706	682
Trésorerie	1 858	1 593
TOTAL DE L'ACTIF DU GROUPE	21 582	20 888

L'information par zone géographique est la suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2012				Exercice 2011			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes nettes	8 499	7 745	5 230	21 474	8 832	6 942	4 945	20 719
Immobilisations incorporelles et corporelles	4 692	1 832	2 872	9 396	4 577	1 658	2 459	8 694
Investissements non financiers	721	482	793	1 996	711	256	744	1 711

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 2 048 millions d'euros en 2012 (2011 : 2 107 millions d'euros). La valeur des immobilisations corporelles et incorporelles situées en France est de 1 970 millions d'euros en 2012 (2011 : 1 759 millions d'euros).

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

En 2012 comme en 2011, 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 2012	Exercice 2011
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(9 051)	(9 529)
Frais de personnel (note 7)	(5 377)	(5 021)
Transports de marchandises	(1 058)	(1 076)
Charges d'amortissements et pertes de valeur	(1 022)	(933)
Autres charges	(2 543)	(2 215)
CHARGES PAR NATURE	(19 051)	(18 774)

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 2012	Exercice 2011
Salaires et rémunérations	(3 927)	(3 743)
Charges de sécurité sociale	(1 109)	(1 031)
Coût des régimes à prestations définies (note 27.1)	(207)	(146)
Coût des régimes à cotisations définies (note 27.2)	(127)	(94)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 25)	(7)	(7)
FRAIS DE PERSONNEL	(5 377)	(5 021)

Le nombre moyen de salariés est de 114 394 en 2012 (2011 : 113 839).

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 2012	Exercice 2011
Gains/(Pertes) sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(9)	14
Coût de restructuration net	(15)	2
Produits/(Charges) liés aux pertes de valeur d'immobilisations corporelles et incorporelles	(15)	11
Coût des avantages aux retraités	(28)	(24)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 25)	(7)	(7)
Autres produits/(charges) opérationnels	(55)	(30)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(129)	(34)

NOTE 9 PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS

9.1. Cession immobilière

En mars 2012, le Groupe a vendu les ensembles immobiliers situés aux 46, 48 et 50, avenue de Breteuil à Paris (7^e arrondissement), aux 3, 5 et 7, Villa de Ségur (7^e arrondissement) ainsi qu'au 116, rue de la Tour (16^e 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. 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

Les deux composantes du résultat financier sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice 2012	Exercice 2011
Charge d'intérêts	(193)	(233)
Produit d'intérêts	22	21
Dérivés de taux	2	6
Autres	14	-
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(155)	(206)
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie) (note 10.3)	15	270
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	1	(13)
Autres	(38)	(21)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(22)	236

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 5 millions d'euros (2011 : 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 3 millions d'euros (2011 : produit de 1 million 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 (2011 : zéro).

10.3. Vente des titres Hankook

En novembre 2011, le Groupe a vendu ses titres Hankook Tire qui étaient comptabilisés en actifs financiers disponibles à la vente (note 15.1 "Actifs financiers disponibles à la vente"). La transaction a généré un encaissement net de 402 millions d'euros ainsi qu'un gain en capital de 256 millions d'euros qui apparaît en Produit net des actifs financiers (Autres produits et charges financiers).

NOTE 11 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

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

(en millions d'euros)	Exercice 2012	Exercice 2011
Charges d'impôt exigible (note 18.2)	(621)	(420)
Produits/(Charges) d'impôt différé (note 18.1)	(115)	(114)
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(736)	(534)

Les impôts exigibles comprennent 45 millions d'euros de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2011 : 41 millions d'euros).

Rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe :

(en millions d'euros)	Exercice 2012	Exercice 2011
Résultat avant impôts	2 307	1 996
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(680)	(526)
Impact fiscal des :		
• transactions non soumises à impôts	32	(14)
• variations des différences temporelles non reconnues	(7)	16
• variations de pertes fiscales non reconnues	(26)	(6)
• variations de taux d'impôts	(3)	25
• crédits d'impôts et retenues à la source (et impôts différés passifs associés)	(40)	(43)
• autres éléments	(12)	14
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(736)	(534)

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 2012	Exercice 2011
Résultat net (en millions d'euros), à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1 570	1 462
• Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	(10)	(10)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action	1 560	1 452
• Augmenté des charges d'intérêts sur les obligations convertibles	29	29
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	1 589	1 481
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers d'actions) utilisé pour le calcul du résultat de base par action	181 009	178 302
• Augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions	349	283
• Augmenté de l'ajustement relatif aux obligations convertibles	6 866	6 985
• Augmenté de l'ajustement relatif aux actions de performance	658	288
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	188 882	185 858
Résultat par action (en euros)		
• De base	8,62	8,14
• Dilué	8,41	7,97

Comme les obligations convertibles, telles que décrites dans la note 26.1 "Obligations et billets de trésorerie", ont un effet dilutif en 2012, 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 2012, les plans d'options de souscription d'actions de mai 2007, mai 2008, mai 2011 et juin 2012, tels que décrits dans la note 28.1 "Plans d'options sur actions", sont non dilutifs.

Aucune transaction sur actions ayant un impact sur le nombre moyen pondéré d'actions entrant dans le calcul du résultat de base par action et du résultat dilué par action n'a eu lieu après la clôture de l'exercice 2012.

NOTE 13 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Goodwill	Autres	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2011	436	1 099	1 535
Écart de conversion	-	7	7
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 10 millions d'euros)	-	118	118
Sorties d'actifs	-	(24)	(24)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	-	(10)	(10)
Montants bruts au 31 décembre 2011	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
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2011	(20)	(739)	(759)
Écart de conversion	(1)	(4)	(5)
Amortissements	-	(68)	(68)
Pertes de valeur nettes	-	-	-
Sorties d'actifs	-	12	12
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	-	(1)	(1)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2011	(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)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2012	414	403	817
Montants nets au 31 décembre 2011	415	390	805

13.1. Goodwill

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
UGT Tourisme camionnette Amérique du Nord	106	108
UGT Tourisme camionnette Asie du Sud Est/Australie	116	115
UGT Tourisme camionnette Europe	66	67
UGT Poids lourd Europe	75	75
Autres UGT	51	50
GOODWILL	414	415

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 11,6 % et 12,5 % et comprend une prime de risque spécifique à chaque pays. Les principales données de marché utilisées pour le calcul du WACC sont : un beta de 1,1, une prime marché de 6,4 % et un taux sans risque de 3,6 %.

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 2012, les acquisitions d'actifs incorporels, s'élevant à 108 millions d'euros (2011 : 118 millions d'euros), se décomposent comme suit :

- | | |
|--------------------------------------|---------------------|
| • Logiciels | 96 millions d'euros |
| • Droits d'émission – droits alloués | 5 millions d'euros |
| • Autres | 7 millions d'euros |

■ 13.2.1. Logiciels

Le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2012 au titre des logiciels est de 306 millions d'euros (2011 : 286 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. Le solde des droits alloués au 31 décembre 2012 s'élève à 1,7 million de tonnes (2011 : 1,9 million de tonnes) pour une valeur de 16 millions d'euros (2011 : 16 millions d'euros). Le passif correspondant aux émissions effectives de 2012 s'élève à 0,8 million de tonnes (2011 : 0,8 million de tonnes) pour une valeur de 6 millions d'euros (2011 : 13 millions d'euros). Il sera soldé par la délivrance des droits alloués.

■ 13.2.3. Frais de développement

En 2012 et 2011, 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 2012 à 34 millions d'euros (2011 : 36 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 1^{er} janvier 2011	4 394	12 708	1 390	18 492
Écart de conversion	8	60	2	70
Acquisitions (dont contrats de location-financement : 7 millions d'euros)	427	1 107	77	1 611
Sorties d'actifs	(51)	(270)	(64)	(385)
Variation du périmètre de consolidation	1	1	1	3
Transferts et autres	5	-	(19)	(14)
Montants bruts au 31 décembre 2011	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
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2011	(2 158)	(8 116)	(1 025)	(11 299)
Écart de conversion	(13)	(59)	(4)	(76)
Amortissements	(119)	(697)	(60)	(876)
Pertes de valeur nettes	7	5	(1)	11
Sorties d'actifs	43	248	56	347
Variation du périmètre de consolidation	-	(1)	(1)	(2)
Transferts et autres	2	1	4	7
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2011	(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)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2012	2 752	5 445	382	8 579
Montants nets au 31 décembre 2011	2 546	4 987	356	7 889

Les immobilisations en cours de construction se montent à 2 418 millions d'euros (2011 : 1 973 millions d'euros).

Le montant cumulé des pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles s'élève à 149 millions d'euros (2011 : 109 millions d'euros).

Le montant des intérêts capitalisés en 2012 dans le coût des immobilisations corporelles s'élève à 26 millions d'euros (2011 : 8 millions d'euros).

La valeur nette comptable des actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement s'élève à 82 millions d'euros (2011 : 94 millions d'euros). Leur valeur brute est de 123 millions d'euros (2011 : 136 millions d'euros).

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2012		31 décembre 2011	
	Valeur actualisée	Valeur non actualisée	Valeur actualisée	Valeur non actualisée
À moins d'un an	11	13	11	15
Entre un et cinq ans	40	50	47	53
Plus de cinq ans	21	33	26	40
VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX (NOTE 26)	72	96	84	108

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 2012	31 décembre 2011
Actifs financiers disponibles à la vente (note 15.1)	181	211
Prêts et dépôts (note 15.2)	71	140
Instruments dérivés (note 16.1)	39	40
Autres	7	13
Actifs financiers	298	404
Autres actifs à long terme : Avantages du personnel – excédents des régimes (note 27.1)	-	-
ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME	298	404

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)	2012	2011
Au 1^{er} janvier	211	493
Écart de conversion	(1)	2
Acquisitions	5	-
Cessions	(7)	(406)
Variations de juste valeur	(27)	122
AU 31 DÉCEMBRE	181	211

Les cessions de l'année 2011 concernent essentiellement la vente des titres Hankook Tire mentionnée dans la note 10.3 "Vente des titres Hankook". 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 2012	31 décembre 2011
Prêts et dépôts bruts	111	210
Pertes de valeur	(40)	(70)
TOTAL	71	140

Les prêts et dépôts comprennent des dépôts bancaires ainsi que divers prêts à des clients ou des salariés.

Le détail par devise et par échéance est indiqué ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Entre un et cinq ans	Plus de cinq ans	Total	Entre un et cinq ans	Plus de cinq ans	Total
EUR	36	11	47	107	4	111
USD	5	-	5	7	-	7
GBP	5	-	5	5	-	5
Autres devises	14	-	14	17	-	17
TOTAL	60	11	71	136	4	140

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2012		31 décembre 2011	
	Justes valeurs	Montants contractuels	Justes valeurs	Montants contractuels
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	38	915	38	741
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
• Dérivés de change	1	10	-	-
• Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
• Dérivés de change	-	-	2	49
• Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
• Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à long terme (note 15)	39	925	40	790
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	3	60	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
• Dérivés de change	1	34	1	20
• Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
• Dérivés de change	19	2 184	6	686
• Dérivés de taux d'intérêt	-	-	-	-
• Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à court terme (note 21)	23	2 278	7	706
TOTAL ACTIF	62	3 203	47	1 496

16.2. Dérivés passifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2012		31 décembre 2011	
	Justes valeurs	Montants contractuels	Justes valeurs	Montants contractuels
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie				
• Dérivés de change	1	74	-	-
• Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
• Dérivés de change	10	306	20	239
• Dérivés de taux d'intérêt	10	376	26	1 055
• Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à long terme (note 26)	21	756	46	1 294
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	18	1	24
• Autres dérivés	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
• Dérivés de change	20	739	30	2 537
• Dérivés de taux d'intérêt	11	663	3	305
• Autres dérivés	-	-	-	-
Instruments dérivés à court terme (note 26)	32	1 420	34	2 866
TOTAL PASSIF	53	2 176	80	4 160

16.3. Montants nominaux des dérivés

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2012						31 décembre 2011					
	Devises achetées à terme						Devises achetées à terme					
	EUR	JPY	USD	THB	Autres	Total	EUR	JPY	USD	THB	Autres	Total
Devises vendues à terme												
USD	745	30	-	140	99	1 014	1 119	11	-	159	6	1 295
EUR	-	28	8	9	404	449	-	27	18	11	341	397
THB	92	246	37	-	-	375	63	263	42	-	-	368
JPY	318	-	6	1	-	325	339	-	-	1	-	340
CNY	163	-	73	-	1	237	136	-	68	-	-	204
BRL	142	-	13	-	1	156	84	-	87	-	1	172
AUD	151	-	-	2	-	153	112	-	-	1	-	113
Autres	556	-	98	-	2	656	553	-	99	-	14	666
TOTAL	2 167	304	235	152	507	3 365	2 406	301	314	172	362	3 555

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2012				31 décembre 2011			
	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	60	515	400	975	-	60	681	741
• USD	491	302	-	793	232	618	193	1 043
• THB	172	74	-	246	73	171	73	317
Dérivés de taux d'intérêt	723	891	400	2 014	305	849	947	2 101
• EUR	-	-	-	-	-	-	-	-
• USD	-	-	-	-	-	-	-	-
• Autres monnaies	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dérivés	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	723	891	400	2 014	305	849	947	2 101

À fin décembre 2012, le Groupe détient des contrats de *futures* à court terme dont la valeur de marché représente un actif de 3 millions d'euros (2011 : passif de 2 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 204 millions d'euros (2011 : 120 millions d'euros) comprend essentiellement les participations dans les quatre sociétés suivantes : Double Coin Group (Anhui) Warrior Tire Co., Ltd en Chine (participation acquise en 2012), E.A. Juffali & Brothers for Tyres en Arabie Saoudite (participation acquise en 2012), 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)	2012	2011
Actifs	1 040	732
Passifs	389	322
Ventes nettes	1 072	861
Résultat net	51	83

NOTE 18 IMPÔTS

18.1. Impôts différés

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Impôts différés actifs	1 530	1 352
Impôts différés passifs	(87)	(79)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	1 443	1 273

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 2012	31 décembre 2011
Immobilisations incorporelles	18	24
Instruments financiers	115	125
Stocks	101	85
Créances et dettes à court terme	483	205
Avantages du personnel	1 153	1 159
Provisions	65	110
Déficits fiscaux reportables	78	157
Crédits d'impôts à récupérer	23	15
Impôts différés actifs par nature de différence temporelle	2 036	1 880
Immobilisations corporelles	(593)	(607)
Impôts différés passifs par nature de différence temporelle	(593)	(607)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	1 443	1 273

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

(en millions d'euros)	2012	2011
Au 1^{er} janvier	1 273	1 130
Écart de conversion	(28)	18
Produit/(Charge) d'impôts différés (note 11)	(115)	(114)
Impôts enregistrés dans le résultat global	314	238
Autres variations	(1)	1
AU 31 DÉCEMBRE	1 443	1 273

L'utilisation des actifs d'impôts différés en 2012 provient essentiellement du renversement des différences temporelles aux États-Unis et de l'utilisation de pertes reportables en France.

Les impôts différés enregistrés en capitaux propres sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Engagements postérieurs à l'emploi	921	607
Actifs financiers disponibles à la vente	(15)	(15)
Instruments financiers composés (obligations convertibles)	(15)	(16)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES	891	576

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Différences temporelles déductibles	60	56
Déficits fiscaux expirant :		
• dans moins d'un an	5	2
• dans un à cinq ans	20	66
• à plus de cinq ans	60	38
• sans échéance	142	114
Déficits fiscaux totaux	227	220
Crédits d'impôts	17	27
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	304	303

18.2. Impôts exigibles

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

(en millions d'euros)	2012	2011
Créances sur l'État (note 22)	89	94
Dettes envers l'État (note 30)	(91)	(120)
Total net au 1^{er} janvier	(2)	(26)
Charges d'impôt exigible (note 11)	(621)	(420)
Impôts payés sur le résultat	703	443
Écart de conversion et autres	(2)	1
Variation totale	80	24
Créances sur l'État (note 22)	175	89
Dettes envers l'État (note 30)	(97)	(91)
TOTAL NET AU 31 DÉCEMBRE	78	(2)

NOTE 19 STOCKS

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Matières premières et autres fournitures	1 257	1 357
Travaux en cours	370	405
Produits finis	2 882	2 949
Valeur brute	4 509	4 711
Provisions pour dépréciation sur matières premières et autres fournitures	(34)	(30)
Provisions pour dépréciation sur travaux en cours	(2)	(1)
Provisions pour dépréciation sur produits finis	(56)	(78)
Provisions pour dépréciation	(92)	(109)
STOCKS NETS	4 417	4 602

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

(en millions d'euros)	2012	2011
Au 1^{er} janvier	(109)	(106)
Écart de conversion et autres	-	-
Dotations de l'exercice	(112)	(95)
Reprises de l'exercice	129	92
AU 31 DÉCEMBRE	(92)	(109)

NOTE 20 CRÉANCES COMMERCIALES

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Créances commerciales brutes	2 901	3 176
Pertes de valeur	(99)	(101)
CRÉANCES COMMERCIALES	2 802	3 075

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

Les créances commerciales au 31 décembre 2012 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
Créances commerciales non échues	2 578	(21)	2 557
Échues			
• depuis moins de trois mois	216	(6)	210
• entre trois et six mois	33	(7)	26
• depuis plus de six mois	74	(65)	9
Créances commerciales échues	323	(78)	245
CRÉANCES COMMERCIALES	2 901	(99)	2 802

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

(en millions d'euros)	2012	2011
Au 1^{er} janvier	(101)	(109)
Écart de conversion et autres	-	2
Dotations de l'exercice	(44)	(28)
Reprises de l'exercice	46	34
AU 31 DÉCEMBRE	(99)	(101)

Les reprises de pertes de valeur comprennent des annulations de créances pour 28 millions d'euros (2011 : 16 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 2012	31 décembre 2011
Prêts et dépôts	56	26
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 26)	292	333
Instruments dérivés (note 16.1)	23	7
ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME	371	366

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"). 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 2012	31 décembre 2011
Fournisseurs débiteurs	108	94
État – Impôts exigibles	175	89
Autres créances sur l'État	221	343
Autres	213	164
Pertes de valeur	(11)	(8)
AUTRES ACTIFS À COURT TERME	706	682

Les autres créances sur l'État concernent essentiellement la TVA.

NOTE 23 TRÉSORERIE

La valeur comptable de la trésorerie est détaillée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Banques et liquidités	226	301
Dépôts bancaires à moins de trois mois et autres équivalents trésorerie (fonds monétaires principalement)	1 632	1 292
TRÉSORERIE	1 858	1 593

Le taux d'intérêt effectif moyen des dépôts bancaires à court terme est de 0,98 % en 2012 (2011 : 1,38 %).

La trésorerie est libellée dans les devises suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
EUR	1 659	1 366
USD	118	112
BRL	17	5
VEF	11	6
Autres	53	104
TRÉSORERIE	1 858	1 593

NOTE 24 CAPITAL SOCIAL ET PRIMES LIÉES AU CAPITAL

(en millions d'euros)	Capital social	Primes liées au capital	Total
Au 1^{er} janvier 2011 : 176 607 845 actions en circulation	353	3 215	3 568
Émission de 3 128 066 actions liée au paiement partiel du dividende en actions	6	171	177
Émission de 282 972 actions suite à l'exercice d'options	1	10	11
Autres (14 actions)	-	-	-
Au 31 décembre 2011 : 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

La valeur nominale des actions est de 2 euros (valeur inchangée par rapport à 2011). 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 2012 au titre de l'exercice 2011 était de 2,10 euros par action (2011 : 1,78 euro 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 289 millions d'euros (2011 : 138 millions d'euros) ;
- émission de nouvelles actions pour un montant net de 89 millions d'euros (2011 : 177 millions d'euros).

Le Président de la Gérance recommandera aux actionnaires le paiement d'un dividende de 2,40 euros par action en 2013 au titre de l'exercice 2012.

NOTE 25 RÉSERVES

(en millions d'euros)	Écarts de conversion	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 1^{er} janvier 2011	158	361	3 380	3 899
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(327)	(327)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	7	7
Autres	-	1	-	1
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	1	(320)	(319)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	1 462	1 462
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	(722)	(722)
<i>Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	242	242
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	(480)	(480)
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	122	-	122
<i>Impact fiscal – actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	(4)	-	(4)
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – (gains)/pertes enregistrés en résultat</i>	-	(258)	-	(258)
<i>Variation des écarts de conversion</i>	(79)	-	-	(79)
<i>Autres</i>	-	2	(2)	-
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(79)	(138)	(2)	(219)
Résultat global	(79)	(138)	980	763
Au 31 décembre 2011	79	224	4 040	4 343
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	-	-	1 570	1 570
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	(1 053)	(1 053)
<i>Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	314	314
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	(739)	(739)
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	(27)	-	(27)
<i>Impact fiscal – actifs financiers disponibles à la vente – variations de juste valeur</i>	-	-	-	-
<i>Actifs financiers disponibles à la vente – (gains)/pertes enregistrés en résultat</i>	-	-	-	-
<i>Variation des écarts de conversion</i>	(141)	-	-	(141)
<i>Autres</i>	-	(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)	837	664
AU 31 DÉCEMBRE 2012	(62)	192	4 496	4 626

NOTE 26 DETTES FINANCIÈRES

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Obligations	1 744	1 577
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	197	782
Dettes liées aux contrats de location-financement	61	73
Instruments dérivés	21	46
Dettes financières à long terme	2 023	2 478
Obligations et billets de trésorerie	391	841
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	840	475
Dettes liées aux contrats de location-financement	11	11
Instruments dérivés	32	34
Dettes financières à court terme	1 274	1 361
DETTES FINANCIÈRES	3 297	3 839

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Dettes financières	3 297	3 839
Dérivés actifs (note 16.1)	(62)	(47)
Actifs financiers de garantie d'emprunts – long terme (note 32.3.2)	-	(52)
Actifs financiers de garantie d'emprunts – court terme (note 32.3.2)	(32)	-
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 21)	(292)	(333)
Trésorerie (note 23)	(1 858)	(1 593)
ENDETTEMENT NET	1 053	1 814

La trésorerie et les actifs financiers de gestion de trésorerie sont gérés en grande partie par la trésorerie centrale du Groupe. Au 31 décembre 2012, une partie de la trésorerie (292 millions d'euros) est toutefois gérée directement par les 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 2012 ;

- des contraintes (contrôle des changes ou autres) dans certains pays ne permettant pas la disponibilité immédiate de la trésorerie détenue ; et
- des règles prudentielles en Irlande propres aux sociétés d'assurance captives.

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 2012	31 décembre 2011
Obligations	1 918	1 613
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	197	782
Dettes liées aux contrats de location-financement	61	73
Instruments dérivés	21	46
JUSTE VALEUR DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	2 197	2 514

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 2012		31 décembre 2011	
	Court terme	Long terme	Court terme	Long terme
Obligations subordonnées émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
<ul style="list-style-type: none"> valeur nominale de 79 millions d'euros (2011 : 128 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 taux d'intérêt effectif de 6,60 % (2,94 % après couverture) au 31 décembre 2012 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 (2011 : 60 millions d'euros) à échéance décembre 2013 (couverture de juste valeur) (note 16) 	-	82	-	130
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
<ul style="list-style-type: none"> valeur nominale de 400 millions d'euros (2011 : néant) émises en juin 2012 avec une échéance en juin 2019 taux d'intérêt nominal de 2,75 % (0,36 % après couverture) couverture par des contrats de swap de taux d'intérêt de 400 millions d'euros (2011 : néant) avec échéance en juin 2019 (couverture de juste valeur) (note 16) 	-	413	-	-
Composante dette des obligations convertibles (Océanes) émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
<ul style="list-style-type: none"> montant net encaissé de 694 millions d'euros rendement annuel brut de 3,07 % taux d'intérêt effectif de 4,76 % au 31 décembre 2012 taux de conversion et/ou d'échange d'une obligation pour 1,036 action émission en mars 2007 avec une échéance en janvier 2017 montant remboursable à l'échéance : 870 millions d'euros 	-	722	-	746
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
<ul style="list-style-type: none"> valeur nominale de 515 millions d'euros (2011 : 681 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 8,88 % (6,46 % après couverture) au 31 décembre 2012 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 515 millions d'euros (2011 : 681 millions d'euros) avec échéance en avril 2014 (couverture de juste valeur) (note 16) 	-	527	-	701
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
<ul style="list-style-type: none"> émises en avril 2002 avec une échéance en avril 2012 taux d'intérêt nominal de 6,50 % 	-	-	437	-
Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
<ul style="list-style-type: none"> valeur nominale de 200 millions d'euros (2011 : 404 millions d'euros) taux d'intérêt effectif de 0,08 % au 31 décembre 2012 	200	-	404	-
Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin et Michelin Luxembourg SCS				
<ul style="list-style-type: none"> valeur nominale de 254 millions de dollars US (2011 : néant) taux d'intérêt effectif de 0,42 % au 31 décembre 2012 	191	-	-	-
TOTAL	391	1 744	841	1 577

Au 31 décembre 2012, le taux d'intérêt effectif moyen pondéré pour les obligations et billets de trésorerie est de 4,62 % (3,43 % 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 2012, les emprunts auprès des établissements financiers et autres ont les caractéristiques mentionnées ci-dessous (avant couverture) :

(en millions d'euros)	EUR	THB	CNY	Autres	Total
Taux fixes	-	-	-	-	-
Taux variables	717	115	61	144	1 037
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET AUTRES	717	115	61	144	1 037
Taux d'intérêt effectif moyen payé en 2012	1,44 %	3,97 %	6,49 %	4,72 %	3,14 %

Le tableau ci-après présente l'exposition au risque de taux d'intérêt des emprunts auprès des établissements financiers et autres (échancier contractuel des modifications des taux) :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
6 mois ou moins	523	1 257
6-12 mois	317	-
1-5 ans	89	-
Plus de 5 ans	108	-
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET AUTRES	1 037	1 257

26.3. Notation

Au 31 décembre 2012, 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 usages 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 selon la méthode des Unités de Crédit Projetées. Pour les régimes à cotisations définies, les engagements correspondent aux cotisations dues.

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 généralement basés sur le taux de rendement attendu d'obligations d'entreprises de première catégorie et ont la même maturité que les dettes correspondantes.

Ces taux sont comparés à d'autres sources d'informations fournies par iBoxx, Reuters ou Bloomberg et par les benchmarks de l'actuaire du Groupe. S'il existe une différence importante entre ces trois sources d'information, le taux de référence fourni par l'actuaire est ajusté. 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, des taux d'actualisation différents sont utilisés en fonction de la durée de ces plans. Aux États-Unis, le taux d'actualisation est déterminé sur la base de la courbe des taux (obligations uniquement AA), ajustée pour refléter la durée des engagements. Au Canada, le taux d'actualisation est basé sur

la courbe des taux en utilisant les taux d'obligations d'entreprises canadiennes Aa de l'Institut des Actuaire Canadiens, ajusté pour refléter la durée des engagements.

Les tables de mortalité utilisées pour les régimes de pension financés au travers de compagnies d'assurance sont les tables de mortalité de ces compagnies. Pour les autres régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi, les tables de mortalité utilisées sont les suivantes : (i) États-Unis : RP-2000 *Static Mortality Table* (pour les non-rentiers : projection en 2028 avec barème AA ; pour les rentiers : projection en 2020 avec barème AA) ; (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.

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 2012	31 décembre 2011
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	6 790	-	6 790	6 053
Juste valeur des actifs des régimes	(5 195)	-	(5 195)	(4 810)
Déficit/(Excédent) de couverture des engagements	1 595	-	1 595	1 243
Valeur actualisée des obligations non financées	773	2 252	3 025	2 501
Services passés non encore comptabilisés	18	37	55	74
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	4	-	4	7
ENGAGEMENTS NETS TOTAUX DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	2 390	2 289	4 679	3 825
Reflétés au bilan consolidé du Groupe comme suit :				
• À l'actif dans les Actifs financiers et autres actifs à long terme (note 15)			-	-
• Au passif dans les Provisions pour avantages du personnel			4 679	3 825
ENGAGEMENTS NETS			4 679	3 825

Les gains et pertes actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en autres éléments du résultat global durant la période où ils apparaissent.

Les services passés non encore comptabilisés correspondent à la valeur des droits non définitivement acquis par les salariés lors des modifications apportées aux avantages accordés.

Le Groupe n'enregistre au bilan aucun actif qui excéderait la somme (a) des pertes actuarielles nettes cumulées non reconnues et du coût des services passés non comptabilisés et (b) de 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 augmentations des actifs ou les diminutions des passifs résultant de l'application des règles de plafonnement des actifs sont comptabilisées en autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2012, les services passés non encore comptabilisés s'élèvent à 55 millions d'euros (2011 : 74 millions d'euros).

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	2012	2011
Au 1^{er} janvier	1 851	1 974	3 825	3 030
Écart de conversion	(12)	(25)	(37)	82
Charges enregistrées au compte de résultat (éléments récurrents) (note 7)	45	162	207	146
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(269)	-	(269)	(48)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(27)	(73)	(100)	(107)
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	-	-	-	-
(Gains) ou pertes actuariels enregistrés en autres éléments du résultat global	806	250	1 056	720
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs enregistrés en autres éléments du résultat global	(3)	-	(3)	2
Variation du périmètre de consolidation	(1)	1	-	-
AU 31 DÉCEMBRE	2 390	2 289	4 679	3 825

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	2012	2011
Au 1^{er} janvier	1 500	265	1 765	1 043
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année liés au changement d'hypothèses	870	260	1 130	667
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année liés à l'expérience	(69)	(5)	(74)	53
Actifs non reconnus au titre des règles du plafonnement des actifs	(3)	-	(3)	2
AU 31 DÉCEMBRE	2 298	520	2 818	1 765
<i>Dont gains ou (pertes) actuariels</i>	<i>2 291</i>	<i>520</i>	<i>2 811</i>	<i>1 754</i>
<i>Dont effet de la règle du plafonnement des actifs</i>	<i>7</i>	<i>-</i>	<i>7</i>	<i>11</i>

En 2012, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 207 millions d'euros (2011 : une charge de 146 millions d'euros), se décomposant comme suit :

(en millions d'euros)	Plans de retraite	Autres régimes	Exercice 2012	Exercice 2011
Coût des services rendus au cours de l'exercice	63	47	110	98
Coût financier	309	89	398	387
Rendement attendu des actifs des régimes	(327)	-	(327)	(317)
(Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	18	18	(8)
Coût des services passés reconnus dans l'année	(1)	(15)	(16)	(13)
Effet de toute réduction ou liquidation des régimes	1	23	24	(1)
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	-	-	-	-
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	45	162	207	146

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 correspondant à la "désactualisation" annuelle ("coût financier") ;
- produit correspondant au rendement prévu des actifs donnés en gestion ("rendement attendu des actifs des régimes") ;
- charge ou produit correspondant à l'amortissement annuel des écarts actuariels sur les autres plans à long terme à prestations définies ("écarts actuariels reconnus dans l'année") ;
- charge ou produit éventuel correspondant aux modifications des régimes ("coût des services passés reconnus dans l'année") ;
- charge ou produit lié à toute réduction ou liquidation des régimes.

■ 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. Ces avantages sont couverts soit par des régimes à prestations définies soit par des régimes à cotisations définies.

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 ayant des régimes à prestations définies sont les États-Unis, le Canada et le Royaume-Uni. Les prestations futures servies par ces régimes sont généralement basées sur l'ancienneté et le salaire moyen de fin de carrière. Depuis 2004, les régimes de retraite à prestations définies accordés par le Groupe aux salariés de ses filiales implantées en Amérique du Nord et au Royaume-Uni sont progressivement fermés aux nouveaux salariés et aux droits futurs. Ceux-ci bénéficient désormais d'un nouveau régime de retraite à cotisations définies.

Dans le cadre des régimes à cotisations définies, l'engagement du Groupe est limité au versement des cotisations prévues. Il ne garantit pas le niveau futur des prestations versées aux retraités. La charge annuelle correspond à la cotisation due au titre d'un exercice. Aujourd'hui, les régimes à cotisations définies concernent principalement les plans 401 K aux États-Unis, la section DC au Royaume-Uni, le REER au Canada et l'article 83 et le PERCO en France.

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

(en millions d'euros)	2012				2011			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	3 704	2 890	40	6 634	3 208	2 720	53	5 981
Écart de conversion	(59)	44	(3)	(18)	81	50	(2)	129
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	4	(14)	(10)
Coût des services rendus au cours de l'exercice	37	17	-	54	38	18	-	56
Coût financier de l'exercice	158	142	2	302	170	146	2	318
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
• Coûts immédiatement reconnus	-	1	-	1	7	(22)	-	(15)
• Coûts non encore comptabilisés	-	-	-	-	-	(21)	-	(21)
Prestations payées sur l'exercice	(200)	(135)	-	(335)	(213)	(120)	-	(333)
Autres éléments	1	-	1	2	-	(4)	(1)	(5)
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	390	524	9	923	413	119	2	534
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	4 031	3 483	49	7 563	3 704	2 890	40	6 634
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	2 925	1 860	25	4 810	2 826	1 832	23	4 681
Écart de conversion	(43)	37	(2)	(8)	70	45	(1)	114
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-
Rendement attendu des actifs des régimes	203	114	2	319	208	124	2	334
Cotisations versées aux fonds	184	77	1	262	35	20	1	56
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	-	(5)	-	(5)	-	(6)	-	(6)
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	(200)	(109)	-	(309)	(213)	(97)	(1)	(311)
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	-	-
Gains ou (pertes) actuariels nés au cours de l'exercice	92	33	1	126	(1)	(58)	1	(58)
Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice	3 161	2 007	27	5 195	2 925	1 860	25	4 810
Déficit/(Excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice	870	1 476	22	2 368	779	1 030	15	1 824
Éléments différés en début d'exercice	(8)	(20)	1	(27)	(6)	2	1	(3)
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation du périmètre de consolidation	1	-	(1)	-	-	-	-	-
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	3	-	-	3	(2)	-	-	(2)
Amortissement des coûts des modifications au cours de l'exercice	-	2	-	2	-	-	-	-
Coûts non reconnus des modifications intervenues au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	(22)	-	(22)
Éléments différés en fin d'exercice	(4)	(18)	-	(22)	(8)	(20)	1	(27)
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	874	1 494	22	2 390	787	1 050	14	1 851

En 2012, l'augmentation de la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies s'élève à 929 millions d'euros. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions d'euros)	2012	2011
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	18	(129)
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	(923)	(534)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	(21)	(41)
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	(1)	36
Variations du périmètre de consolidation	-	10
Autres éléments	(2)	5

La juste valeur des actifs des régimes s'établit au 31 décembre 2012 à 5 195 millions d'euros, en hausse de 385 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2011. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions d'euros)	2012	2011
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(8)	114
Écart entre les contributions versées aux fonds et les prestations payées par ces derniers	(52)	(261)
Rendement réel des actifs des régimes	445	276
Variations du périmètre de consolidation	-	-
Autres éléments	-	-

La valeur actualisée de l'obligation, la juste valeur des actifs donnés en gestion et les ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit pour l'exercice 2012 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions d'euros)	2012	2011	2010	2009	2008
Valeur actualisée de l'obligation	(7 563)	(6 634)	(5 981)	(5 488)	(4 564)
Juste valeur des actifs	5 195	4 810	4 681	3 867	3 200
EXCÉDENT/(DÉFICIT)	(2 368)	(1 824)	(1 300)	(1 621)	(1 364)
Ajustements liés à l'expérience :					
• sur les passifs des régimes	(60)	8	86	(10)	(80)
• sur les actifs des régimes	129	(58)	191	219	(1 073)

Les écarts liés à l'expérience en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation et de la juste valeur des actifs sont présentés ci-dessous :

	2012	2011	2010	2009	2008
Ajustements liés à l'expérience :					
• sur les passifs des régimes en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation	- 0,79 %	0,12 %	1,44 %	- 0,18 %	- 1,75 %
• sur les actifs des régimes en pourcentage de la juste valeur des actifs	2,48 %	- 1,21 %	4,08 %	5,66 %	- 33,53 %

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

	31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	3,76 %	3,90 %	8,80 %	4,43 %	4,94 %	10,77 %
Taux de croissance salariale	2,89 %	3,01 %	6,50 %	2,63 %	3,17 %	6,50 %
Durée moyenne résiduelle d'activité (en années)	8,7	11,3	10,6	9,1	11,3	10,9
Taux de rendement attendu des actifs ⁽¹⁾	-	-	-	7,27 %	6,13 %	10,77 %

(1) Cette hypothèse n'a pas été déterminée à fin 2012 car elle ne sera plus utilisée à partir de 2013.

Les engagements du Groupe sont évalués régulièrement par des actuaires indépendants en utilisant la méthode dite "des Unités de Crédit Projetées" avec salaires de fin de carrière.

Les taux de rendement attendu des actifs sont déterminés, pour chaque portefeuille d'investissement, en tenant compte des conditions de marché à la date d'évaluation, des classes d'actifs ainsi que des rendements à long terme de chaque classe ou sous-classe d'actifs incluant une prime reflétant la performance du gestionnaire de fonds sous déduction des honoraires qui lui sont versés.

Deux méthodes de détermination du taux de rendement attendu sont utilisées. La première méthode est basée sur le taux d'inflation à long terme utilisé dans les hypothèses augmenté d'un différentiel, pour chaque classe d'actifs, reflétant le rendement réel attendu à

long terme ainsi que la performance du gestionnaire de fonds et diminué des honoraires versés au gestionnaire de fonds. La deuxième méthode est basée sur les taux swap de marché augmentés d'une prime de risque représentant le rendement attendu de chaque classe d'actifs et la performance du gestionnaire de fonds et diminués des honoraires versés au gestionnaire de fonds.

Le taux d'actualisation, le taux d'inflation et le taux de croissance salariale 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.

Une variation d'un point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2012 aurait les effets suivants :

	1 point d'augmentation	1 point de diminution
Taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	- 12,38 %	15,44 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et le coût financier	5,10 %	- 7,55 %
Taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	9,84 %	- 8,39 %
Taux d'inflation sur le coût des services et le coût financier	10,21 %	- 8,61 %
Taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	2,91 %	- 2,17 %
Taux de croissance salariale sur le coût des services et le coût financier	4,94 %	- 3,53 %
Taux d'intérêts sur la valeur des actifs	- 5,54 %	6,38 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat ainsi que les rendements des actifs donnés en gestion sont les suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2012				Exercice 2011			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	39	22	2	63	36	22	3	61
Coût financier	163	143	3	309	159	142	3	304
Rendement attendu des actifs des régimes	(209)	(116)	(2)	(327)	(195)	(120)	(2)	(317)
(Gains) ou pertes actuariels reconnus au cours de l'exercice sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services passés reconnus au cours de l'exercice	-	(1)	-	(1)	-	-	-	-
Effet de toute réduction ou liquidation des régimes	-	1	-	1	7	(21)	(1)	(15)
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	-	-	-	-	-	-	-	-
COÛT DES RÉGIMES DE RETRAITE	(7)	49	3	45	7	23	3	33
Rendement réel des actifs donnés en gestion	295	147	3	445	207	65	2	274

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

	31 décembre 2012				31 décembre 2011			
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres
Actions	33 %	35 %	40 %	9 %	35 %	34 %	42 %	9 %
Investissements alternatifs ⁽¹⁾	15 %	14 %	9 %	1 %	13 %	15 %	7 %	1 %
Immobilier	7 %	5 %	7 %	8 %	7 %	5 %	3 %	8 %
Obligations et liquidités	45 %	46 %	44 %	82 %	45 %	46 %	48 %	82 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Duration en années du portefeuille obligataire	15	12	15	N/A	14	13	15	N/A

(1) Hedge funds et venture capital.

Un groupe d'experts internes, composé des Présidents des principaux comités d'investissement, a publié des recommandations pour les comités d'investissement locaux précisant, entre autres, 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. 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.

L'allocation des actifs de chaque plan de retraite est déterminée périodiquement par un organisme indépendant de l'employeur tenant un rôle fiduciaire (*Investment Board, Board of Trustees*) sur recommandation d'actuaire indépendants et en collaboration avec des banques ou sociétés d'investissement en accord avec chacune des filiales. Ces allocations d'actifs tiennent compte de la structure des passifs sociaux et de leur durée.

Les cotisations versées aux régimes préfinancés et les prestations versées aux salariés en 2012 et dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Contributions versées/paiements effectués				
2012	190	102	3	295
Estimations des contributions et paiements futurs				
2013	16	62	1	79
2014	42	55	-	97
2015	164	94	1	259
2016	159	106	-	265
2017	122	112	1	235
2018-2022	430	492	3	925

Le Groupe effectue 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.

En 2012 en plus des contributions ordinaires, il a été décidé d'effectuer des avances sur des contributions dues ou prévues en 2013 et 2014 : 26 millions d'euros au Canada, 60 millions d'euros au Royaume-Uni et 124 millions d'euros aux États-Unis.

Pour les régimes non financés, ces paiements sont effectués aux dates d'échéances, directement aux bénéficiaires ou indirectement aux 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 du DBO (*Defined Benefit Obligation*) 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'arrêt 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.

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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012				31 décembre 2011			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	1 155	738	27	1 920	1 004	657	1	1 662
Écart de conversion	(19)	-	(2)	(21)	26	-	(1)	25
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	14	14
Coût des services rendus au cours de l'exercice	13	28	2	43	11	24	2	37
Coût financier de l'exercice	49	37	2	88	53	32	2	87
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
• Coûts immédiatement reconnus	-	23	-	23	(1)	5	9	13
• Coûts non encore comptabilisés	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(52)	(19)	(1)	(72)	(56)	(20)	(1)	(77)
Autres éléments	-	4	1	5	-	(1)	-	(1)
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	76	188	2	266	118	41	1	160
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	1 222	999	31	2 252	1 155	738	27	1 920
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	-	-
Rendement attendu des 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	-	-	-	-	-	-	-	-
Gains ou (pertes) actuariels nés au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Déficit/(Excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice	1 222	999	31	2 252	1 155	738	27	1 920
Éléments différés en début d'exercice	(114)	60	-	(54)	(133)	68	-	(65)
Écart de conversion	2	-	-	2	(4)	-	-	(4)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement des coûts des modifications au cours de l'exercice	23	(8)	-	15	23	(8)	-	15
Coûts non reconnus des modifications intervenues au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Éléments différés en fin d'exercice	(89)	52	-	(37)	(114)	60	-	(54)
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	1 311	947	31	2 289	1 269	678	27	1 974

En 2012, l'augmentation de la valeur actualisée de l'obligation au titre des autres régimes à prestations définies s'élève à 332 millions d'euros. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

	2012	2011
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	21	(25)
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	(266)	(160)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	(59)	(47)
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	(23)	(13)
Variations du périmètre de consolidation	-	(14)
Autres éléments	(5)	1

La valeur actualisée de l'obligation et les ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit pour l'exercice 2012 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions d'euros)	2012	2011	2010	2009	2008
Valeur actualisée de l'obligation	(2 252)	(1 920)	(1 662)	(1 491)	(1 466)
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes	5	3	27	33	18
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes (en % de la valeur actualisée de l'obligation)	0,22 %	0,16 %	1,62 %	2,21 %	1,23 %

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

	31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	3,75 %	3,13 %	6,95 %	4,41 %	4,93 %	8,09 %
Durée moyenne résiduelle d'activité (en années)	10,7	15,5	12,5	10,7	14,7	12,7

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2012		31 décembre 2011	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la 1 ^{re} année	8,00 %	5,90 %	8,17 %	6,27 %
Taux de croissance annuel minimum des coûts médicaux à terme	5,00 %	4,50 %	5,00 %	4,50 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2019	2016	2018	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.

Une variation d'un point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2012 aurait les effets suivants :

	1 point d'augmentation	1 point de diminution
Taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	- 10,7 %	13,1 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et le coût financier	2,0 %	- 2,6 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	9,5 %	- 7,8 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et le coût financier des régimes de couverture médicale	9,2 %	- 7,6 %

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

(en millions d'euros)	Exercice 2012				Exercice 2011			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	13	31	3	47	10	25	2	37
Coût financier	50	37	2	89	49	32	2	83
Rendement attendu des actifs des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
(Gains) ou pertes actuariels reconnus au cours de l'exercice sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	18	-	18	-	(8)	-	(8)
Coût des services passés reconnus au cours de l'exercice	(23)	8	-	(15)	(21)	8	-	(13)
Effet de toute réduction ou liquidation des régimes	-	23	-	23	(1)	5	10	14
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	-	-	-	-	-	-	-	-
COÛT DES AUTRES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	40	117	5	162	37	62	14	113

Les prestations versées aux intéressés en 2012 et celles à verser dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Contributions versées/paiements effectués				
2012	53	20	1	74
Estimations des contributions et paiements futurs				
2013	67	30	3	100
2014	68	35	1	104
2015	69	62	2	133
2016	70	82	2	154
2017	71	76	2	149
2018-2022	358	444	15	817

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. Les principaux pays ayant des régimes à cotisations définies sont les États-Unis, le Canada, le Royaume-Uni et la France.

En 2012, les cotisations versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 127 millions d'euros (2011 : 93 millions d'euros).

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 :

	2012		2011	
	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 1^{er} janvier	59,83	4 791 478	58,49	4 874 219
Attribuées	51,16	143 276	66,00	252 900
Annulées	58,70	(26 354)	56,65	(52 669)
Exercées	43,65	(654 210)	42,72	(282 972)
AU 31 DÉCEMBRE	62,04	4 254 190	59,83	4 791 478

2 190 337 options étaient exerçables sur les 4 254 190 options restantes au 31 décembre 2012 (2011 : 2 542 919 sur 4 791 478).

Les hypothèses utilisées pour valoriser les options attribuées en 2012 sont les suivantes :

Date d'attribution	25 juin 2012
Nombre d'options attribuées	143 276
Cours moyen pondéré (en euros par action)	48,28
Prix d'exercice (en euros par option)	51,16
Volatilité	40,59 %
Taux d'intérêt sans risque	2,09 %
Valeur de marché de l'option à la date d'attribution (en euros par option)	6,19

Le gain maximum est limité à 100 % du prix d'exercice.

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

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	31 décembre 2012		31 décembre 2011	
			Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options en circulation	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options en circulation
Mai 2002	Mai 2006	Mai 2011	42,47	-	42,47	2 695
Mai 2003	Mai 2007	Mai 2012	31,13	-	31,13	35 148
Novembre 2003	Novembre 2007	Novembre 2012 ⁽¹⁾	32,82	1 244	32,82	96 890
Mai 2004	Mai 2008	Mai 2013	38,61	27 596	38,61	81 256
Juillet 2004	Juillet 2008	Juillet 2013	42,96	38 222	42,96	90 417
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	46,34	77 066	46,34	203 749
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	46,34	484 437	46,34	730 597
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	55,99	116 556	55,99	131 890
Mai 2007	Mai 2011	Mai 2016	87,85	1 161 826	87,85	1 170 277
Mai 2008	Mai 2012	Mai 2017	59,85	283 390	59,85	315 987
Novembre 2009	Novembre 2013	Novembre 2018	51,16	1 408 389	51,16	1 419 534
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	142 426	-	-
NOMBRE D'OPTIONS EN CIRCULATION			4 254 190		4 791 478	

(1) Comprend un plan auxiliaire arrivant à échéance en novembre 2013.

28.2. Plans d'actions de performance

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

	2012	2011
	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
Au 1^{er} janvier	287 944	-
Attribués	371 936	287 944
Annulés	(2 096)	-
Actions livrées	-	-
AU 31 DÉCEMBRE	657 784	287 944

En novembre 2012, 371 936 droits à des actions de performance de la Société ont été attribués à des employés du Groupe. Les bénéficiaires employés par des sociétés françaises sont sujets à une période d'acquisition (*vesting period*) de trois ans se terminant en novembre 2015 suivie par une période de conservation de deux ans se terminant en novembre 2017. Les bénéficiaires employés par des sociétés étrangères sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2016 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 61,87 euros pour les bénéficiaires employés par des sociétés françaises et à 59,46 euros pour les bénéficiaires employés par des sociétés étrangères. Ces justes valeurs sont calculées 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 17 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 2012	31 décembre 2011
							Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
							France	Autres pays
Novembre 2011	Novembre 2014	Novembre 2015	2 ans	Aucune	37.49	35.49	285 848	287 944
Novembre 2012	Novembre 2015	Novembre 2016	2 ans	Aucune	61.87	59.46	371 936	-
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS DE PERFORMANCE EN CIRCULATION							657 784	287 944

La charge comptabilisée en 2012 pour les plans d'attribution d'actions de performance s'élève à 3 millions d'euros (2011 : moins d'un million d'euros). Elle est incluse dans les Autres produits et charges opérationnels.

28.3. Plans de souscription d'actions réservé aux employés du Groupe

Aucun plan n'a été mis en œuvre par le Groupe en 2012.

NOTE 29 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME

La valeur comptable des provisions et autres passifs à long terme est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Restructurations	151	231
Litiges	172	146
Autres provisions	80	80
Provisions	403	457
Produits différés – Subventions publiques	99	100
Autres produits différés	278	158
Dettes envers le personnel et les organismes sociaux	75	89
Passifs à long terme	452	347
PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME	855	804

Variation des provisions au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	Restructurations	Litiges	Autres provisions	Total
Au 1^{er} janvier 2012	231	146	80	457
Nouvelles provisions	23	137	30	190
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(93)	(108)	(22)	(223)
Reprises de montants non utilisés	(10)	(1)	(11)	(22)
Effet des variations monétaires	-	(2)	(1)	(3)
Autres effets	-	-	4	4
AU 31 DÉCEMBRE 2012	151	172	80	403

29.1. Restructurations

Au 31 décembre 2012, le solde des provisions pour restructurations concerne les pays suivants :

	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Espagne	57	81
France	51	104
Italie	24	28
Autres pays	19	18
PROVISIONS POUR RESTRUCTURATIONS	151	231

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 2012	31 décembre 2011
Clients – Remises différées	881	862
Avantages du personnel	453	426
Dettes auprès des organismes sociaux	301	282
Dettes sur restructurations	22	23
État – Impôts exigibles	97	91
État – Autres dettes	168	243
Autres	250	289
AUTRES PASSIFS À COURT TERME	2 172	2 216

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 2012	Exercice 2011
Résultat sur cessions d'actifs non financiers	9	(14)
Autres	(5)	(10)
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	4	(24)
Variation des provisions pour avantages du personnel	(162)	(8)
Variation des provisions pour restructurations	(82)	(138)
Variation des provisions pour litiges et autres	27	14
Variation des provisions, y compris avantages du personnel	(217)	(132)
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(211)	(242)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	32	27
Dividendes perçus	33	26
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	(146)	(189)
Variation des stocks	140	(806)
Variation des créances commerciales	254	(286)
Variation des dettes fournisseurs	(129)	168
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	278	30
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	543	(894)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 13)	(102)	(108)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 14)	(1 894)	(1 603)
Subventions d'investissement reçues	5	2
Variation des dettes sur immobilisations	71	41
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	(1 920)	(1 668)
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(8)	(20)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	18	23
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	42	510
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	20	(8)
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	-	1
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	72	506
Augmentations des dettes financières à long terme	498	60
Diminution des dettes financières à long terme	(336)	(233)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location-financement	(13)	(14)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	(694)	(136)
Dérivés	(42)	(20)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	(587)	(343)
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
• Contrats de location-financement (note 14)	1	7
• Diminution des engagements d'achat d'intérêts non assortis de contrôle	(5)	(7)
• Nouveaux droits d'émission	5	10
• Dividendes payés en actions (note 24)	89	177

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 2012	31 décembre 2011
À moins d'un an	174	191
Entre un et cinq ans	364	367
Plus de cinq ans	78	60
VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX	616	618

La charge au titre des contrats de location simple s'élève en 2012 à 335 millions d'euros (2011 : 299 millions d'euros).

■ 32.1.2. Engagements d'investissement

Les investissements liés aux principaux projets, contractés mais non livrés au 31 décembre 2012, s'élèvent à 634 millions d'euros (dont 174 millions d'euros seront probablement livrés à partir de 2014).

■ 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 2013. 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. 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 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 39 millions d'euros ont été données en garantie de passifs financiers (2011 : 36 millions d'euros).

■ 32.3.2. Actifs financiers

Des prêts et dépôts d'un montant de 32 millions d'euros (2011 : 52 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 451 millions d'euros (2011 : 455 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 2012 (2011 : 93 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 2012.

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)	2012	2011
Compte de résultat		
Produits liés à l'achat de produits ou de services	-	8
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(151)	(215)
Bilan		
Dettes financières	(10)	(14)
Dettes fournisseurs	(5)	(10)
Créances clients	1	-

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 2012 au titre de 2011, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 1,2 million d'euros. 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 (2011 : 1,1 million d'euros). Une provision d'un montant de 1,8 million d'euros, incluant les charges sociales afférentes, est enregistrée au 31 décembre 2012

(2011 : 1,4 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, Président de la Gérance et Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, en 2012 au titre de 2011, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 3,1 millions d'euros (en 2011 au titre de 2010 : 4,5 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 (2011 : 9 membres, en moyenne) se sont élevés à 9,7 millions d'euros en 2012 (2011 : 7,5 millions d'euros) et se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2012	Exercice 2011
Avantages à court terme	7,3	5,7
Avantages postérieurs à l'emploi	1,5	0,8
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiements en actions	0,9	1,0
FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE	9,7	7,5

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2012, au titre de l'exercice 2011, 0,3 million d'euros de jetons de présence (2011 au titre de 2010 : 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 2012.

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	99,82
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
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	Johannesburg	Commerciale	100,00
Algérie			
Michelin Algérie SPA	Alger	Industrielle & 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, Inc.	Wilmington	Divers	100,00
Oliver Rubber Company, LLC	Wilmington	Industrielle	100,00
Mexique			
Industrias Michelin, S.A. de C.V.	Mexico	Industrielle & commerciale	100,00
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

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
Chili			
Michelin Chile Ltda	Santiago du Chili	Commerciale	100,00
Colombie			
Industria Colombiana de Llantas S.A.	Cali	Industrielle & commerciale	99,94
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	Hô Chi Minh Ville	Commerciale	100,00
Chine			
Chine			
Michelin Shenyang Tire Co., Ltd	Shenyang	Industrielle	100,00
Shanghai Michelin Tire Co., Ltd	Shanghai	Industrielle	100,00
Michelin Asia (Hong Kong) Limited	Hong Kong	Commerciale	100,00
Michelin (China) Investment Co., Ltd	Shanghai	Commerciale	100,00
Taiwan			
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

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
Alban de Saint Martin
+ 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
N° vert 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

