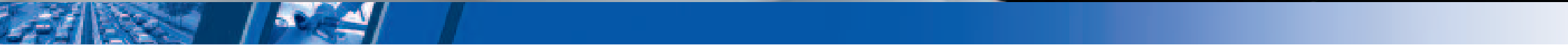




**2007**  
**Rapport**  
**annuel**



# SOMMAIRE

## 01

### L'ESSENTIEL SUR MICHELIN

- 08 → Profil
- 10 → Le message de Michel Rollier
- 12 → Direction
- 14 → Contrôle
- 16 → La stratégie de Michelin
- 28 → 2007 en chiffres
- 32 → L'action Michelin

## 02

### LE RAPPORT DES GÉRANTS

- 36 → Les activités et résultats 2007 par segment
- 56 → Les résultats 2007 du Groupe
- 61 → Perspectives
- 62 → Chiffres et ratios clés consolidés 1999-2007
- 64 → Propositions de résolutions
- 66 → Rapports du Conseil de Surveillance

## 03

### LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

- 74 → États financiers consolidés
- 81 → Annexe aux états financiers consolidés
- 137 → Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

## 04

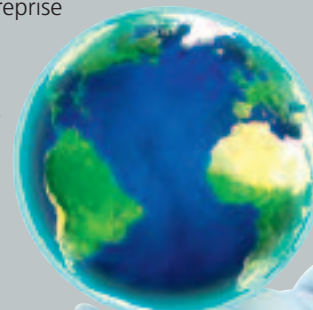
### INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- 140 → Gouvernement d'entreprise
- 150 → Gestion des risques
- 154 → Informations sociales et environnementales
- 171 → Sites de production
- 171 → Contrats importants

## 05

### AUTRES INFORMATIONS JURIDIQUES ET FINANCIÈRES

- 174 → Informations concernant la CGEM et son capital
- 183 → Comptes sociaux
- 199 → Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux
- 200 → Rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés
- 201 → Incorporation par référence des comptes 2005 et 2006
- 202 → Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier annuel
- 203 → Table de concordance



#### Le présent Document de Référence comprend le Rapport Financier annuel :

- Attestation du responsable page 202
- Rapport de gestion pages 16 à 61 ; 64 ; 150 à 153 ; 176 à 179
- Comptes consolidés pages 75 à 136
- Comptes annuels pages 183 à 198
- Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés et les comptes annuels pages 137 et 199



# DES PNEUS TOUJOURS PLUS PERFORMANTS... ET QUI RESPECTENT L'ENVIRONNEMENT

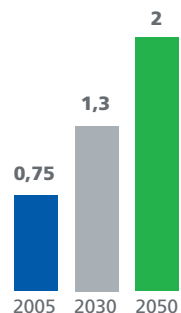
De 1992 à 2007 :

→ **9 milliards**  
de litres de carburant économisés

→ **23 millions**  
de tonnes de CO<sub>2</sub> non rejetées  
dans l'atmosphère grâce aux pneus  
verts Michelin

**Michelin**  
Une meilleure façon d'avancer

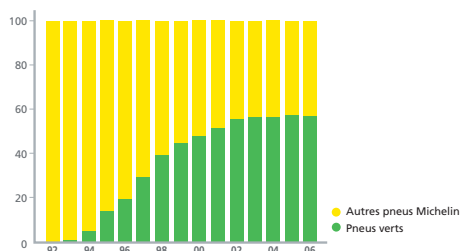
# Le choix des pneumatiques : un enjeu planétaire



WBCSD – rapport Mobilité 2030.

## → Évolution estimée du nombre d'automobiles dans le monde

En milliards de véhicules légers



## → Part des pneus verts dans la production des pneus pour voitures de Michelin 1992-2006

# 570

millions de pneus verts Michelin vendus depuis 1992

## Pour économiser l'énergie et mieux préserver l'environnement

50 millions de véhicules en 1950, plus de 900 millions actuellement : le transport routier représente aujourd'hui près de 20 % des émissions de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) liées à l'activité humaine et consomme dans les pays industrialisés environ 65 % des ressources pétrolières <sup>(1)</sup>. À l'horizon 2030, le nombre total de véhicules devrait quasiment doubler pour atteindre 1,6 milliard <sup>(2)</sup> et la consommation de pétrole liée aux transports faire de même alors qu'au rythme de la consommation actuelle, les réserves aisément accessibles ne dépassent pas 30 ans <sup>(3)</sup>. Consommer moins et mieux est urgent et le pneu peut y contribuer significativement.

### RÉDUIRE LA RÉSISTANCE AU ROULEMENT ÉCONOMISE LE CARBURANT

Les pneus présentent en effet une résistance au roulement intrinsèque qui a un impact direct sur la consommation de carburant. En moyenne 1 plein sur 5 pour les voitures et 1 plein sur 3 pour les poids lourds sont consommés par la résistance au roulement des pneus. Pourquoi ? Parce qu'à chaque tour de roue et sous l'effet de la charge, le pneu se déforme pour épouser la route et entraîne une certaine dissipation d'énergie sous forme de chaleur. C'est cette perte d'énergie que l'on appelle la résistance au roulement, une des forces qui s'opposent à l'avancement du véhicule.

Réduire la résistance au roulement des pneus permet donc de réduire la consommation de carburant des véhicules et les

émissions de CO<sub>2</sub> qu'elle produit. En la matière, le choix des pneumatiques est un véritable enjeu : les écarts de résistance au roulement entre les pneus disponibles sur le marché pour équiper un même véhicule peuvent atteindre 50 % !

(1) Source : Agence Internationale de l'Énergie.

(2) Source : World Business Council for Sustainable Development.

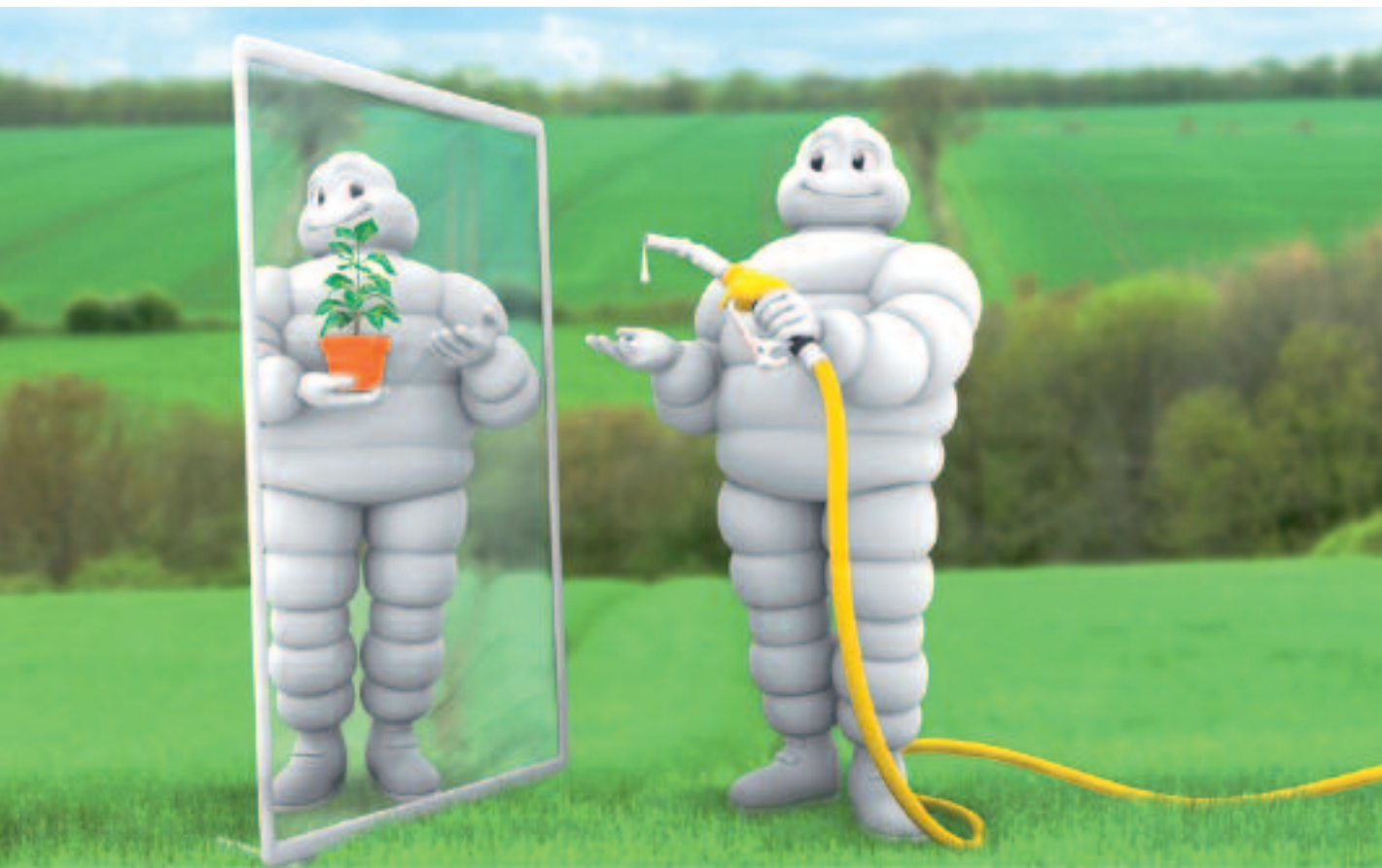
(3) Source : ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie français.

## Moins consommer et moins polluer grâce aux pneus verts

### MICHELIN FAIT LA COURSE EN TÊTE



Depuis plus de 60 ans, Michelin réduit la résistance au roulement de ses pneumatiques tout en maintenant l'ensemble des autres performances à leur plus haut niveau, en particulier l'adhérence, indispensable à la sécurité, et la durée de vie. Cela constitue un véritable challenge technologique, car l'amélioration d'une performance peut en dégrader une autre (en l'occurrence, résistance au roulement et durée de vie du pneu sont généralement antagonistes). Pionnier et leader de l'efficacité énergétique, Michelin est le manufacturier le plus à même de relever le défi de progresser simultanément dans tous les domaines, sans jamais sacrifier une performance du pneu à l'amélioration d'une autre.



### DES INNOVATIONS DE RUPTURE

En 1895, un pneu tourisme présentait une résistance au roulement de 25 kg à la tonne. Depuis, la résistance au roulement des pneus tourisme Michelin a été divisée par 3.

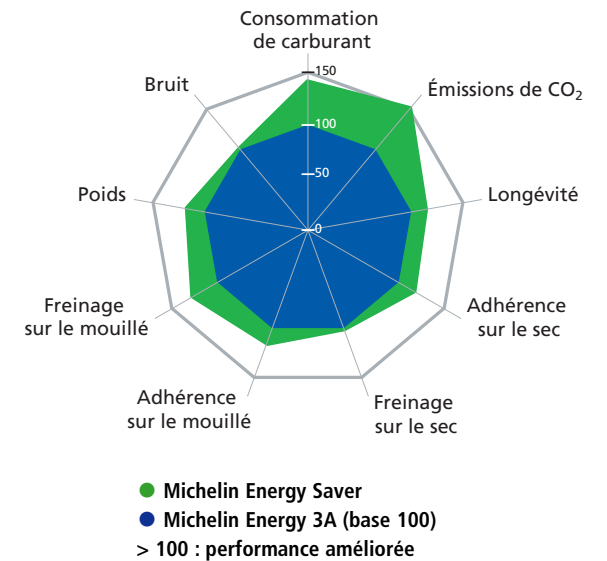
En 1946, Michelin invente le pneu radial et fait chuter la résistance au roulement de 20 % tout en améliorant la longévité, l'adhérence et donc la sécurité.

Nouvelle révolution en 1992 avec l'introduction de silice dans la bande de roulement qui réduit les déperditions d'énergie tout en préservant la résistance à l'usure et les performances d'adhérence, notamment sur sol mouillé. La première génération de pneus verts

permet de réduire la consommation moyenne de carburant de 0,15 litre aux 100 km.

Depuis lors, Michelin a mis au point trois générations de pneus verts toujours plus performants, ce que démontre brillamment Michelin Energy Saver : présenté au Salon de Francfort en 2007, le dernier-né des pneus verts Michelin diminue encore en moyenne la consommation de carburant de 0,2 litre aux 100 km et les émissions de CO<sub>2</sub> de près de 4 g par km ! Belle illustration de la capacité d'innovation de Michelin qui estime pouvoir abaisser encore la résistance au roulement de 25 % d'ici 10 ans, ce qui permettrait, toutes choses égales par ailleurs, un gain de consommation de carburant de près de 4 %.

### → Michelin Energy Saver, la 4<sup>e</sup> génération de pneus verts



### ENVIRONNEMENT

#### Des kilogrammes et des tonnes

La résistance au roulement s'exprime en kg/t. Un coefficient de 12 kg/t signifie qu'un pneu supportant une charge d'une tonne exige en permanence une force de 12 kg pour ne pas perdre de vitesse sous l'effet de la résistance au roulement. Les coefficients des pneus verts Michelin vont de 8 à 9 kg/t contre 10 à 12 kg/t pour des pneus "noirs".

#### Effets et équivalence

La consommation de 1 litre d'essence ou de diesel équivaut en moyenne à 10,3 kWh et émet 2,5 kg de CO<sub>2</sub>.



# 1 000

experts Michelin aident les flottes à optimiser leurs économies de carburant en Europe

## Carburant, environnement : des gains spectaculaires pour les poids lourds

Les dépenses liées aux pneumatiques ne représentent que 2 % des coûts d'exploitation des transporteurs routiers, mais leur résistance au roulement consomme 1 plein sur 3. Dès 1994, Michelin a adapté la technologie des pneus verts aux poids lourds.

### FAIT MARQUANT

#### Opération Compteurs Verts Michelin

Le 30 octobre 2007, Michelin a lancé simultanément à Berlin, New York, Paris et Shanghai une opération visant à attirer l'attention du public sur les enjeux environnementaux et énergétiques liés au choix des pneumatiques. Sur des compteurs géants s'affichaient, seconde après seconde, les litres de carburant et les rejets de CO<sub>2</sub> que les pneus verts Michelin ont permis d'économiser depuis leur introduction sur le marché en 1992.

[www.compteur-vert-michelin.com](http://www.compteur-vert-michelin.com)

### DES BÉNÉFICES EXCLUSIFS

La gamme Michelin Energy permet d'économiser jusqu'à 2,3 litres aux 100 km pour un pneu neuf. Pour une flotte de 50 camions parcourant chacun 120 000 km par an, cela représente une économie annuelle de 60 000 litres de carburant et 160 tonnes de CO<sub>2</sub> non rejetées dans l'atmosphère !

La preuve en a été faite lors d'un défi organisé entre Clermont-Ferrand et Hanovre sur 1 250 km. Deux camions les ont parcourus. Seuls leurs pneus les différenciaient. À l'arrivée, le poids lourd équipé de Michelin A2 Energy avait consommé 2,3 litres de moins aux 100 km que son concurrent\*.

Un bénéfice considérable pour les transporteurs : le prix du gasoil a augmenté de 40 % en cinq ans et le carburant représente actuellement 27 % des dépenses d'exploitation des entreprises de transport en Europe.

\* Équipé de pneus Michelin E 2+.

### 4 VIES POUR PLUS D'ÉCONOMIES

L'avantage ne s'arrête pas là. Un pneu Michelin une fois usé peut être recreusé, puis rechapé et recreusé à nouveau. Michelin multiplie ainsi par 2,5 la durée de vie du pneu, pour une dépense multipliée par 1,6 et une consommation de matières premières

de 1,25. Le rechapage Michelin Remix permet de retrouver un pneu neuf qui apporte les mêmes économies de carburant que le pneu d'origine, mais aussi les mêmes qualités d'adhérence et de sécurité.

Des bénéfices pour les transporteurs et pour l'environnement : économies de matières premières consommées, milliers de tonnes de CO<sub>2</sub> non rejetées dans l'atmosphère et moins de pneus usagés à recycler.

## Challenge Bibendum : des véhicules encore plus sobres et plus propres demain

*"Serons-nous capables de trouver des solutions permettant à la fois de développer la mobilité et d'en diminuer les inconvénients ?"* À cette question posée par Björn Stigson, Président du WBCSD\*, Michelin répond par son engagement en faveur d'une meilleure mobilité, supportable à long terme par la planète et par la société.

### PROMOUVOIR DES SOLUTIONS D'AVENIR

En 1998, pour fêter les 100 ans de Bibendum, le Groupe crée en France le 1<sup>er</sup> Challenge Bibendum. L'objectif : faire le point, démonstrations à l'appui, sur les technologies et les avancées en faveur d'une meilleure mobilité.

Devenu le rendez-vous mondial de la mobilité durable, le Challenge Bibendum a tenu sa 9<sup>e</sup> édition à Shanghai du 14 au 17 novembre dernier. Quatre jours de tests techniques, d'essais sur piste et sur route, de débats et de discussions entre les grands acteurs du secteur : des chercheurs aux fournisseurs d'énergie, des décideurs politiques aux fabricants de véhicules.



Énergies alternatives, sécurité routière, fluidité du trafic urbain : pas moins de 10 tables rondes thématiques ont été animées dès la première journée par des experts internationaux. Et dans la tradition de Michelin, le Challenge Bibendum se distingue par la possibilité de passer de la théorie à la pratique sur le terrain : plus de 120 véhicules à Shanghai pour tester et comparer les technologies de demain.

*"Soyons réalistes ! a souligné Michel Rollier à Shanghai. Le CO<sub>2</sub> est un problème. La sécurité de l'approvisionnement en énergie est un problème. L'encombrement des villes, la pollution urbaine, la sécurité routière le sont aussi. Toutes ces questions doivent être traitées ensemble. C'est ainsi que nous envisageons une véritable mobilité routière durable. Les technologies existent, en particulier pour les pneumatiques. L'industrie automobile tout entière doit accélérer son évolution."*

\* World Business Council for Sustainable Development ; basée à Genève, cette association regroupe 190 entreprises internationales engagées en faveur du Développement Durable. Michelin en est un membre depuis 2001.

### PRODUITS

**Michelin Remix** : le seul procédé qui double la durée de vie des pneus poids lourds avec des performances identiques à celles des pneus neufs.

**Un pneu Michelin** peut parcourir aux États-Unis un million de kilomètres, rechapages compris.





**06:12**  
Catarmaca  
Argentine

60 000 litres de carburant économisés, 160 tonnes de CO<sub>2</sub> non rejetées dans l'atmosphère sur un an : ce sont les avantages des pneus Michelin Energy pour une flotte de 50 camions parcourant chacun 120 000 km par an.





# L'ESSENTIEL SUR MICHELIN

## 01

- 08** → Profil
- 10** → Le message de Michel Rollier
- 12** → Direction
- 14** → Contrôle
- 16** → La stratégie de Michelin
- 28** → 2007 en chiffres
- 32** → L'action Michelin

# PROFIL

## Acteur majeur du secteur des pneumatiques\*,

Michelin occupe des positions de premier plan sur tous les marchés du pneu et des services liés aux déplacements.

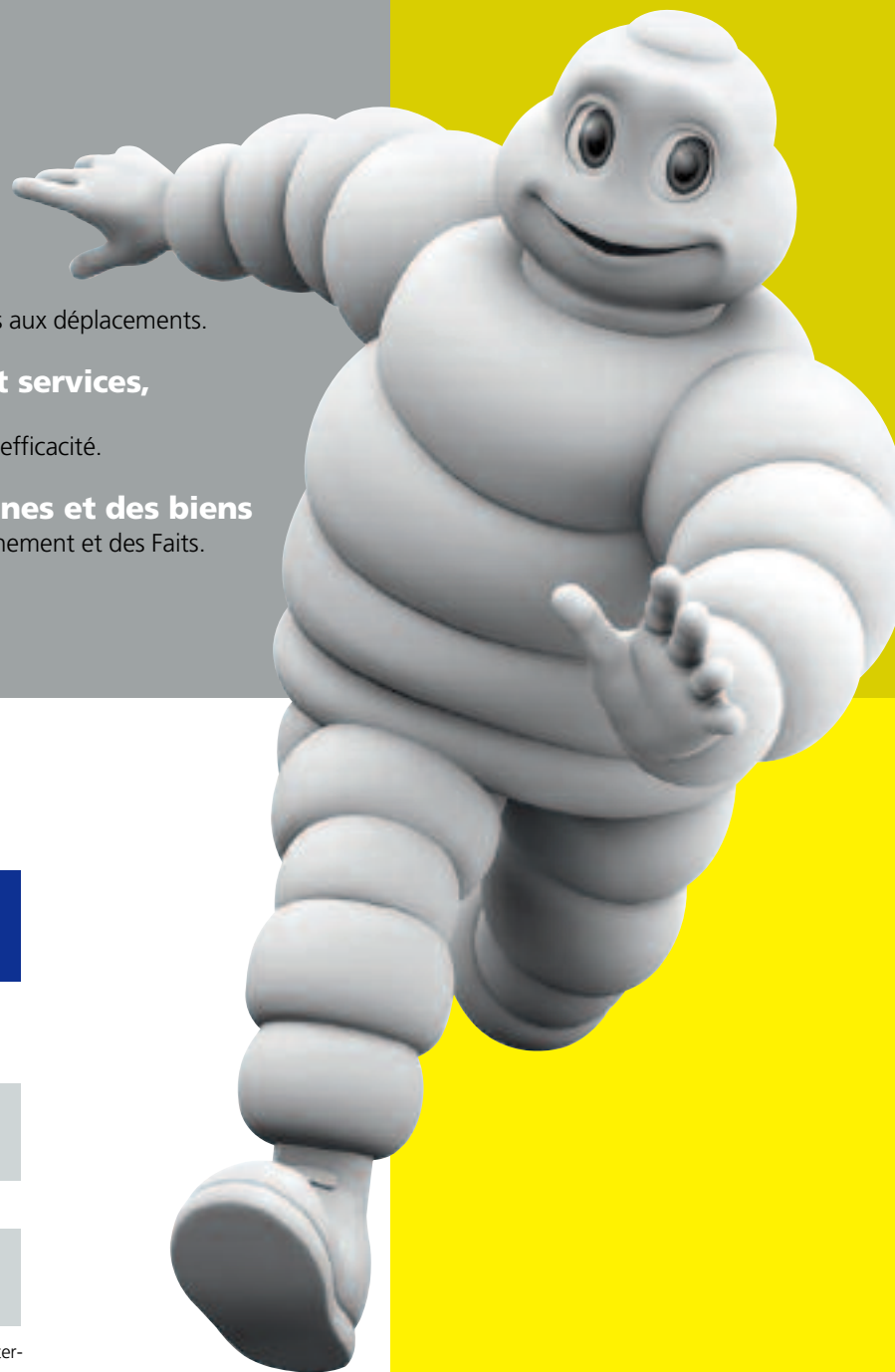
## Avance technique, capacité d'innovation, qualité des produits et services, force des marques :

Michelin conduit une stratégie de croissance mondiale et renforce dans tous les domaines son efficacité.

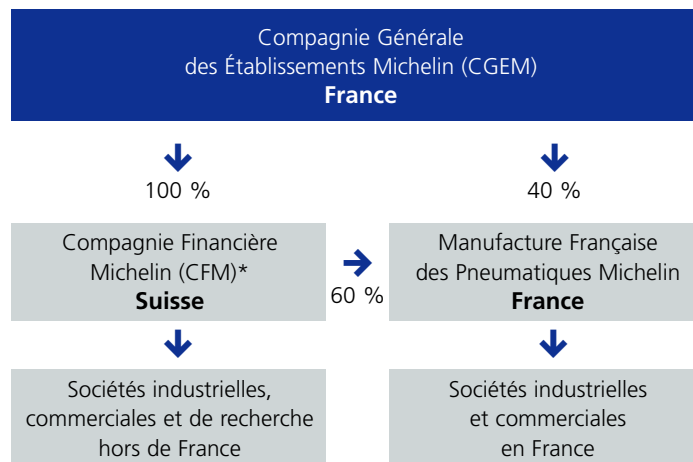
## Son ambition ? Contribuer au progrès de la mobilité des personnes et des biens

en pratiquant ses valeurs : le respect des Clients, des Personnes, des Actionnaires, de l'Environnement et des Faits.

\* Avec 17,2 % du marché mondial en valeur selon Tire Business, août 2007.



## ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ



\* Holding intermédiaire, la CFM est aussi le pôle de financement du Groupe : elle intervient comme emprunteur auprès des banques et des marchés financiers.

**121 356 employés**  
(113 529 en équivalents temps plein)

Une présence commerciale  
dans plus de **170 pays**

**69 sites** de production  
dans **19 pays**

Ventes nettes : **16,9 Md€**

## L'ORGANISATION DU GROUPE

- **8 Lignes Produits** disposant de leurs propres moyens de marketing, de développement, de production et de commercialisation ;
- **2 Réseaux de distribution intégrée de pneus** : Euromaster et TCI ;
- **2 Entités Business filialisées** : ViaMichelin et Michelin Lifestyle ;
- **6 Zones Géographiques** : Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie Pacifique, Chine, Afrique Moyen-Orient ;
- **9 Services Groupe** en charge des fonctions support ;
- **4 Directions** de la Performance : Commerce, Industrie, Recherche Développement Industrialisation et Corporate Development.

## UN PORTEFEUILLE DE MARQUES ÉQUILIBRÉ

Deux marques mondiales – Michelin et BFGoodrich –, des marques régionales fortes – Uniroyal en Amérique du Nord, Kleber en Europe, Warrior en Chine –, des marques nationales leaders, des marques de distributeurs pour couvrir tous les segments du marché, des solutions de rechapage.



## DES PRODUITS ET DES SERVICES DE CONFIANCE

- **Pneumatiques** pour automobiles, camions, tracteurs, engins de manutention et de chantiers, deux roues, avions, métros, tramways... des réponses innovantes à des conditions d'utilisation et des attentes très différentes.
- **Distribution et services** 2 réseaux intégrés, Euromaster en Europe, TCI aux États-Unis, des références sur leurs marchés par la qualité du conseil et du service.
- **Services d'assistance** Michelin OnWay, Michelin Euro Assist.
- **Conseil et gestion de flottes** Michelin Fleet Solutions en Europe, Michelin Business Solutions et Tire Advisor en Amérique du Nord.

- **Systèmes de liaison au sol et de surveillance de pression** : des solutions de pointe en partenariat avec les meilleurs spécialistes.
- **Cartes et guides Michelin, services d'aide à la mobilité ViaMichelin.**
- **Produits Michelin Lifestyle** développés en partenariat avec les sociétés licenciées : accessoires pour automobiles et cycles, équipement de travail, de sport et de loisir, objets de collection.

# LE MESSAGE DE MICHEL ROLLIER



//

**La reconnaissance de l'apport  
du pneumatique à l'équation  
environnementale d'un véhicule  
est un événement majeur...**

//

**Madame, Monsieur,  
Cher Actionnaire,**

L'année 2007 a été pour Michelin une année importante.

En 2007, dans un contexte caractérisé par des marchés globalement favorables et un ralentissement de la hausse du prix des matières premières, Michelin a très sensiblement amélioré ses performances avec une croissance de ses ventes de 6,5 %, à taux de change constant, et un résultat net en hausse de 35 %.

La reprise d'une vraie croissance, l'amélioration de 1,6 point de la marge opérationnelle, un retour sur capital employé de 9,7 % et un cash flow libre nettement positif, sont autant d'indicateurs que le Groupe est bien en ligne avec son plan de marche Horizon 2010.

Toutes les activités du Groupe ont contribué à la croissance des ventes et à l'amélioration de la marge opérationnelle. Les activités de spécialités ont poursuivi l'amélioration de leur performance avec une marge opérationnelle en ligne avec la nature de leur activité.

Cette performance n'a pas été réalisée en sacrifiant le long terme au court terme : Michelin a poursuivi ses efforts de recherche et développement et le niveau d'investissements, pour soutenir le déploiement du Groupe sur les zones de forte croissance et pour moderniser l'outil industriel à l'Ouest, est resté élevé à plus de 1,3 milliard d'euros.

Mais 2007 a été aussi une année importante car elle marque un vrai tournant dans la prise de conscience du public de l'impact environnemental du transport routier et surtout dans la contribution positive que l'industrie pneumatique en général et Michelin en particulier peuvent avoir.

La reconnaissance "officielle", par le biais de lois ou règlements votés aux États-Unis ou en discussion en Europe, de l'apport du pneumatique à l'équation environnementale d'un véhicule est un événement majeur, qui vient justifier tous les efforts faits par Michelin depuis près de deux décennies pour promouvoir le pneu "vert". Michelin, par la qualité de sa recherche et de son développement,

par la justesse de ses choix possède sans aucun doute une longueur d'avance sur ses concurrents. La contrainte environnementale, mais aussi le besoin de plus de sécurité, de plus de confort, de moins de bruit, sont autant d'opportunités pour Michelin de se différencier et de s'affirmer encore davantage comme le manufacturier le plus innovant et le plus à même de répondre aux vrais défis de la mobilité routière de demain.

Je vous invite ainsi à parcourir ce rapport annuel dont la thématique reflète les sujets importants que nous venons d'évoquer : comment faire en sorte que la mobilité routière de demain, en très forte croissance, ne se traduise pas par une dégradation des conditions de vie de nos concitoyens.

Enfin, 2007 a aussi été une année importante pour Michelin, avec l'approbation en mai dernier de modifications concernant la gouvernance du Groupe.

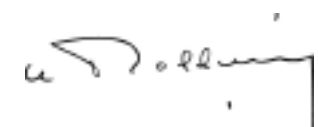
La composition de la Direction de l'entreprise a été élargie à des Gérants non commandités, pour mieux assurer la collégialité de la gérance et sa pérennité.

Depuis près de 1 an, nous travaillons donc ensemble, dans un esprit de confiance, afin d'être l'équipe soudée et efficace dont Michelin a besoin pour relever les défis qui sont les siens.

Notre plan "Horizon 2010" commence à porter ses fruits. 2008 promet d'être une année où la conjoncture sera plus incertaine que jamais. Nous l'aborderons dans une situation financière renforcée, préparés à faire face aux multiples défis qui seront sur notre route et décidés, avec nos équipes, à poursuivre le développement du Groupe partout dans le monde.

C'est dans cette perspective que nous proposerons à la prochaine Assemblée Générale la distribution d'un dividende de 1,60 € par action, en hausse de 10 %.

Je vous remercie pour votre confiance.



Michel Rollier



Depuis le 11 mai 2007, la Direction du Groupe est assurée par MM. Michel Rollier, Gérant Associé commandité, Didier Miraton et Jean-Dominique Senard, Gérants non commandités. Ils sont assistés par le Conseil Exécutif du Groupe (CEG). Le Conseil Exécutif du Groupe comporte sept membres choisis parmi les directeurs des Services Groupe, des Lignes Produits, et des Zones Géographiques.

# DIRECTION

## LES GÉRANTS

### → Michel Rollier

- Né en 1944.
- Diplômé de l'IEP Paris, DES de droit Paris.
- Entré chez Aussedat-Rey en 1971 (Groupe International Paper), il est successivement contrôleur de gestion, Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 et Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996.
- Entré dans le groupe Michelin en 1996.
- Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières.
- Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe à partir d'octobre 1999.
- Gérant depuis le 20 mai 2005.

### → Didier Miraton

- Né en 1958.
- Ingénieur civil des Ponts et Chaussées.
- Entré en 1982 dans le groupe Michelin, il a fait l'essentiel de sa carrière dans la recherche et l'innovation en France et aux États-Unis, notamment dans les domaines des pneumatiques Poids lourd, puis Génie civil et Manutention.
- Directeur Général du Centre de Technologies Michelin et membre du Conseil Exécutif du Groupe Michelin depuis 2001.
- Gérant depuis le 11 mai 2007.

### → Jean-Dominique Senard

- Né en 1953.
- Diplômé d'HEC, maîtrise de droit.
- De 1979 à 1996, il exerce des respon-

sabilités financières et opérationnelles dans le groupe Total, puis chez Saint-Gobain.

- En 1996, il rejoint le groupe Pechiney dont il est Directeur Financier, membre du Comité Exécutif, puis Directeur du secteur Aluminium Primaire.
- Entré dans le groupe Michelin en 2005.
- Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe.
- Gérant depuis le 11 mai 2007.

Michel Rollier détient 18 629 actions de la Société, dont 17 500 au titre de l'obligation statutaire de détention imposée collectivement aux Gérants Associés commandités de la Société.

En raison des dispositions de l'article L.222-6 du Code de commerce (sur renvoi de l'article L.226-1 du même code) prohibant la réalisation d'actes de gestion externe par un Actionnaire, les Gérants non commandités ne doivent pas détenir d'actions de la Société.

## LE CONSEIL EXÉCUTIF DU GROUPE EN 2007

### → Michel Caron

#### Qualité et Organisation

Cartes et Guides, ViaMichelin, Supply chain, Systèmes d'information, Risk management

### → Thierry Coudurier

#### Tourisme camionnette

Compétition

### → Éric de Cromières

#### Europe

Euromaster  
Direction de la Performance  
Marketing et Ventes

### → Jim Micali

#### Amérique du Nord

TCI

### → Jean Moreau

#### Personnel

### → Pete Selleck

#### Poids lourd

Afrique/Moyen-Orient

### → Bernard Vasdeboncoeur

#### Produits de Spécialités

Agricole, Avion, Deux roues, Génie civil, Composants  
Amérique du Sud  
Achats

Secrétaire du Conseil Exécutif du Groupe

### Patrick Oliva

Démarche Performance  
et Responsabilité Michelin  
Michelin Lifestyle

Les Zones Géographiques **Asie Pacifique** et **Chine**, le **Centre de Technologies** et la **Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle**, les fonctions **Finance, Corporate Development, Juridique, Audit** et **Communication**, dépendent directement des Gérants.

Au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2008, afin d'accroître le partage des orientations et des informations émanant des Lignes Produits, des Directions de Performance et des Zones Géographiques, le Conseil Exécutif du Groupe (CEG) sera modifié et comprendra les membres suivants :

### → Florent Menegaux,

Directeur de la Ligne Produit  
Tourisme camionnette,

→ **Pete Selleck**, Directeur  
de la Ligne Produit Poids lourd,

→ **Bernard Vasdeboncoeur**,  
Directeur des Lignes Produits  
de Spécialités,

→ **Jean-Christophe Guérin**,  
Directeur de la Performance  
Industrielle,

→ **Éric de Cromières**, Directeur  
de la Performance Commerciale,

→ **Claire Dorland-Clauzel**,  
Directrice de la Communication  
et des Marques, Secrétaire du CEG,

→ **Jean-Michel Guillon**,  
Directeur du Personnel.



**Le Conseil de Surveillance assure le contrôle permanent de la gestion de la Société pour le compte des Actionnaires auxquels il rend compte annuellement de sa mission. Il est composé de sept membres.**



# CONTRÔLE

## → **Éric Bourdais de Charbonnière**

Né en 1939 – Français

Membre indépendant  
Président du Conseil de Surveillance  
Membre du Comité d'Audit  
1 074 actions détenues

*Après vingt-cinq ans chez JP Morgan dont il a présidé la Banque en France, Éric Bourdais de Charbonnière a été Directeur Financier de Michelin de 1990 à 1999, date à laquelle il a quitté le Groupe. Il préside le Conseil de Surveillance de Michelin depuis 2000.*

*Autres mandats et fonctions :  
Membre du Conseil de Surveillance :  
Oddo et Cie, Thomson SA, ING Group*

## → **Pat Cox**

Né en 1952 – Irlandais

Membre indépendant  
250 actions détenues

*Gérant du cabinet de conseil European Integration Solutions, Pat Cox a été député au Parlement national et au Parlement européen dont il a assuré la Présidence de janvier 2002 à juin 2004.*

*Autres mandats et fonctions :  
Président-Directeur Général de European Integration Solutions LLC  
Président de International Movement, headquarters  
Président du Mouvement Européen  
Administrateur de Trustees of the Crisis Group  
Administrateur de Trustees Friends of Europe  
Commissaire général de Europalia  
Administrateur de UCD Michael Smurfit Graduate School of Business*

## → **François Grappotte**

Né en 1936 – Français

Membre indépendant  
Président du Comité d'Audit  
1 000 actions détenues

*Après avoir assuré pendant 20 ans la Direction Générale du groupe Legrand, François Grappotte en a été le Président non exécutif à partir de 2004 et en est le Président d'Honneur depuis le 17 mars 2006.*

*Autres mandats et fonctions :  
Président d'Honneur : Legrand  
Administrateur : BNP Paribas, Valeo  
Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France  
Membre du Conseil de Promotelec (Promotion de l'installation électrique dans les bâtiments neufs et anciens)*

## → **Pierre Michelin**

Né en 1949 – Français

Membre indépendant  
Membre du Comité d'Audit  
1 481 actions détenues

*Après avoir exercé des fonctions de Direction Informatique chez Philips, il a intégré le groupe Bull au sein duquel il est actuellement Directeur de division. Depuis 2003, il est également professeur en systèmes d'information à Reims Management School (RMS).*

*Autres mandats et fonctions :  
Sans aucun mandat dans d'autres sociétés*

## → **Laurence Parisot**

Née en 1959 – Française

Membre indépendant  
500 actions détenues

*Après avoir été (1986) Directrice Générale de l'Institut de sondage Louis Harris France, elle devient en 1990 Présidente-Directrice Générale de l'Institut Français de l'Opinion Publique (Ifop) et Présidente de la société Optimum jusqu'en mars 2006. Elle est également Présidente du MEDEF depuis juillet 2005.*

*Autres mandats et fonctions :  
Présidente de l'Ifop  
Administrateur de BNP Paribas  
Administrateur de Coface SA (depuis le 1<sup>er</sup> février 2007)  
Présidente du MEDEF*

## → **Benoît Potier**

Né en 1957 – Français

Membre indépendant  
2 509 actions détenues

*Depuis 25 ans au sein du groupe Air Liquide SA, Benoît Potier en a assuré la Direction Générale à partir de 1997, avant d'être nommé Président du Directoire de Air Liquide SA en novembre 2001, puis Président-Directeur Général en mai 2006.*

*Autres mandats et fonctions :  
Président-Directeur Général :  
Air Liquide, Air Liquide International, American Air Liquide Inc., Air Liquide International Corporation  
Président : American Air Liquide Holdings Inc.  
Administrateur : Air Liquide Italia Srl. (jusqu'en avril 2007), AL Air Liquide Espana (jusqu'en mai 2007)  
Président du Comité d'Audit et Administrateur du groupe Danone*

*Membre du Conseil d'Administration :  
École Centrale des Arts & Manufactures  
Membre du Conseil de Surveillance de l'Insead*

## → **Édouard de Royère**

(jusqu'au 30 novembre 2007)

Né en 1932 – Français

Membre indépendant  
Membre du Comité d'Audit  
1 980 actions détenues

*Entré à Air Liquide en 1966, Édouard de Royère en a assuré la Direction Générale à partir de 1982, puis la Présidence de 1985 à 1995.*

*Autres mandats et fonctions :  
Membre du Conseil d'Administration :  
Air Liquide SA  
Censeur : Fimalac  
Président d'honneur de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)*

## LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Titulaires

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Représentée par **Christian Marcellin**, Associé

**Corevise**

Représentée par **Stéphane Marie**, Associé

Suppléants

**Pierre Coll**, Associé de PricewaterhouseCoopers Audit  
**Jacques Zaks**, Associé de Corevise

# STRATÉGIE

**Accentuer la différenciation,  
accélérer l'expansion,  
renforcer la compétitivité**

- Michelin s'est fixé 5 grands objectifs économiques pour 2010 :
- une croissance annuelle en volume d'au moins 3,5 % et davantage sur les segments à forte valeur ajoutée ;
  - une marge opérationnelle\* d'au moins 10 % ;
  - des stocks ramenés à 16 % des ventes nettes ;
  - une rentabilité des capitaux employés d'au moins 10 % ;
  - un cash flow libre significativement positif et récurrent.

- Pour atteindre ses objectifs dans un environnement toujours plus exigeant, Michelin privilégie trois orientations :
- apporter toujours plus de valeur à ses clients avec des produits encore plus performants, des services personnalisés et innovants qui optimisent les coûts de ses clients professionnels ;
  - accélérer son expansion sur les marchés en forte croissance ;
  - renforcer sa compétitivité.

La démarche Performance et Responsabilité Michelin constitue la démarche de Développement Durable du Groupe. Intégrée à tous les plans d'actions et projets engagés, elle contribue à la performance de l'Entreprise et à son développement équilibré et responsable, en s'appuyant sur la mise en pratique de ses valeurs : le respect des Clients, des Personnes, des Actionnaires, de l'Environnement et des Faits.

\* Avant éléments non récurrents.

## Le marché mondial des pneumatiques

### Un marché important, une industrie concentrée

Le marché mondial des pneus est estimé à 110 milliards de dollars <sup>(1)</sup> : 60 % pour les véhicules légers, près de 30 % pour les poids lourds <sup>(2)</sup>. Cela représente près de 1,2 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes, près de 150 millions pour les camions et les bus. Le marché a triplé en valeur en 20 ans.

L'industrie est relativement concentrée : les trois premiers manufacturiers mondiaux représentent 50 % du marché mondial <sup>(1)</sup>.

### Un marché de remplacement pour les 3/4 de sa valeur

Le marché du pneumatique est moins cyclique que celui de l'automobile car c'est d'abord un marché de remplacement. Michelin réalise plus de 70 % de ses ventes sur les marchés du remplacement qui progressent en moyenne de 2 à 3 % par an.

### Des perspectives solides et durables

La mobilité des personnes et des biens est étroitement liée au développement économique. Le parc automobile mondial devrait augmenter de plus de 500 millions de voitures d'ici 2030 pour atteindre 1,3 milliard de véhicules légers. La distance parcourue en voiture devrait croître de 65 % par rapport à 2005 et le fret routier de 85 % <sup>(3)</sup>.



### → Nombre de voitures pour 1 000 habitants

	2007	2011
États-Unis	450	448
Europe de l'Ouest	514	534
Europe de l'Est	194	223
Brésil	105	116
Inde	8	12
Chine	14	23

Source : Global Insight World Car Industry Forecast Report – Septembre 2007.

### Un marché en profonde évolution

Avec la vigoureuse croissance des pays émergents, la hausse de la demande de pneus en volume devrait se répartir de manière sensiblement égale entre les pays développés et les pays en développement.

Tous les marchés présentent un important potentiel d'enrichissement lié à la montée en gamme des véhicules, au désir de confort et de sécurité accru des conducteurs, aux exigences de fiabilité et de rentabilité des transporteurs.

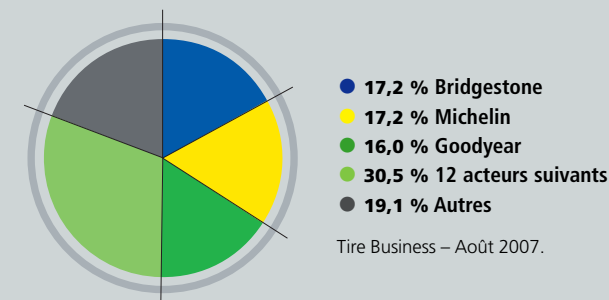
Au-delà de la croissance en volume et en valeur, les marchés sont engagés dans des évolutions de fond liées à la prise en compte de problématiques environnementales et notamment la nécessité d'économiser l'énergie et les matières premières. Il s'agit également de mieux satisfaire des exigences plus fortes dans les domaines de la sécurité et de la santé. Pour relever ces défis, la capacité d'innovation est un atout stratégique majeur.

(1) Source Tire Business, août 2007.

(2) Estimations Michelin.

(3) Source International Energy Agency, estimations Michelin.

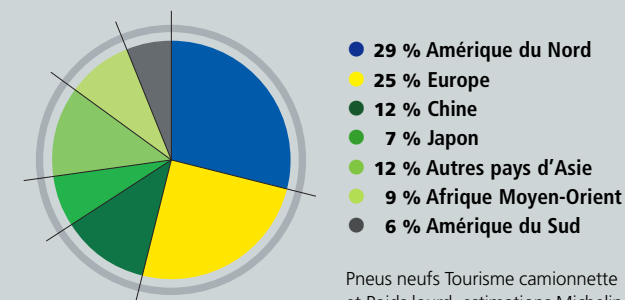
### → Le marché mondial 2006 en valeur par fabricant



Tire Business – Août 2007.

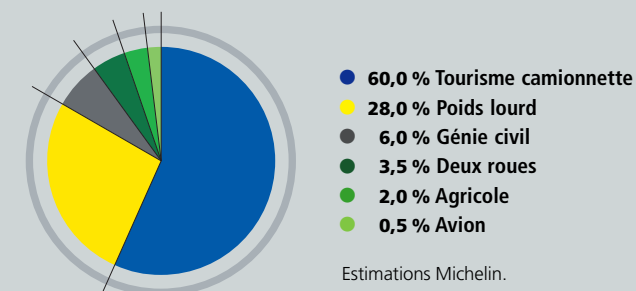
### → Le marché mondial 2007 en volume par zone géographique

En équivalent tonnage



Pneus neufs Tourisme camionnette et Poids lourd, estimations Michelin.

### → Le marché mondial 2007 en valeur par catégorie



Estimations Michelin.

→ **Tourisme camionnette**

- Première monte + 2,2 %/an
- Remplacement + 2,6 %/an

EN MILLIONS DE PNEUS	2007	2017
Première monte	331	412
Remplacement	826	1 075
Total	1 157	1 487

Estimations Michelin.

**ZOOM**

En 2020, le marché de première monte d'Asie sera supérieur à ceux de l'Amérique du Nord et de l'Europe réunis et le parc de véhicules en Chine aura rejoint celui du Japon.

→ **Évolution du marché mondial des pneumatiques Poids lourd radiaux**

- Première monte + 5,4 %/an
- Remplacement + 4,3 %/an

EN MILLIONS DE PNEUS RADIAUX	2007	2012
Première monte	20	26
Remplacement	77	95
Total	97	121

Estimations Michelin.

**ZOOM**

Les contrats de gestion du poste pneumatique concernent désormais 50 % des plus grandes flottes d'Europe de l'Ouest.

**Les pneumatiques Tourisme camionnette : un marché toujours plus exigeant**

Ils représentent 60 % du marché en valeur et près de 1,2 milliard d'unités dont plus de 70 % sont vendues au remplacement. Au cours des dix prochaines années, le marché devrait connaître une croissance régulière de 2,6 % par an pour atteindre près de 1,5 milliard d'unités. La croissance sera plus vigoureuse en Asie (+ 3,9 %), en Amérique du Sud (+ 4,0 %) et en Afrique Moyen-Orient (+ 3,2 %) que dans les régions matures : + 1,2 % en Amérique du Nord et + 2,1 % en Europe <sup>(1)</sup>.

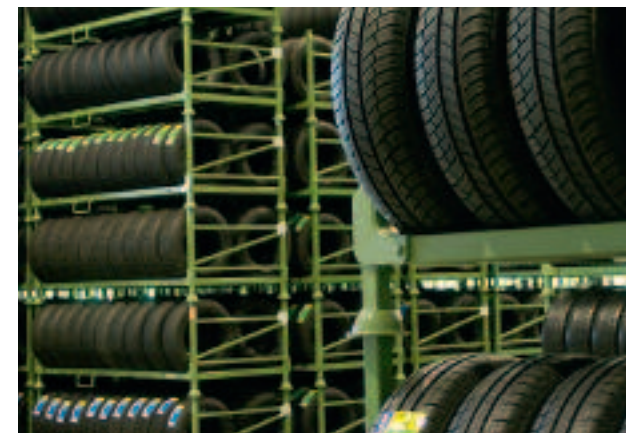
Le marché évolue au profit de pneus de plus grande dimension ou présentant des performances plus élevées, généralement vendus nettement plus cher que les pneus d'entrée de gamme. Les segments Haute Performance <sup>(2)</sup>, Loisirs <sup>(3)</sup> et Hiver totalisent près de 450 millions de pneus et 40 % du marché mondial. Les pneus de dimension égale ou supérieure à 17 pouces atteignent 11 % du marché total et devraient dépasser 20 % du marché d'ici dix ans. Les pneus Hiver devraient progresser de plus de 45 % pour dépasser 150 millions d'unités en 2017 et le segment Haute Performance augmentera de 75 % pour s'élever à 260 millions de pneus.

Plus de 70 % des ventes mondiales de pneus au remplacement sont assurées par des distributeurs spécialisés, mais la situation diffère d'un pays à l'autre. En Europe, les spécialistes ne vendent que 50 % des volumes tandis que les concessionnaires automobiles, peu présents sur ce marché dans le reste du monde, dépassent 20 %. La plupart des grands manufacturiers développent des réseaux de vente spécialisés en propre ou en partenariat d'enseigne avec des distributeurs indépendants. Ils peuvent ainsi connaître les attentes des conducteurs et les offres de leurs concurrents tout en maîtrisant une partie de leur distribution.

(1) Estimations Michelin.

(2) Pneus pour voitures particulières d'indices de vitesse V et au-delà.

(3) Pneus pour véhicules de type SUV, 4x4, Crossover.

**Les pneumatiques Poids lourd : des biens d'équipement stratégiques**

Ils constituent près de 30 % du marché mondial en valeur et près de 150 millions d'unités\*. 83 % sont vendus au remplacement. Dominée par la Chine, l'Asie représente près de la moitié du marché. La croissance s'inscrit dans une tendance à long terme de 1 à 2 %. Le progrès des infrastructures, de la logistique et le développement du "juste à temps" favorisent le transport routier qui reste toutefois très lié à la conjoncture économique. 65 % des pneus pour poids lourds sont des pneus radiaux, et la radialisation progresse de façon continue, notamment en Asie, en Amérique du Sud, et surtout en Inde et en Russie. Sur les marchés matures d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord, radialisés à 100 %, la croissance du marché des pneumatiques Poids lourd accompagne la croissance économique. En Amérique du Nord et du Sud, les marchés du rechapage sont du même ordre en volume que ceux des pneus neufs de remplacement.

\* Donnée non comparable avec le Rapport Annuel 2006 en raison d'un changement de périmètre.

Les pneus Poids lourd sont des biens d'équipement. Ils représentent 2 à 3 % des frais d'exploitation des flottes de transport et ont un impact important sur la consommation de carburant. Les grandes flottes pratiquent une gestion rationnelle de leur poste pneumatique avec une politique d'achat de marque dont le choix est spécifié aux constructeurs en première monte et confirmé au remplacement. Le coût de revient kilométrique du pneu est un élément clé ce qui favorise le rechapage. Les solutions associant produits et services sont également un moyen privilégié d'accroître la compétitivité des transporteurs en améliorant la disponibilité et la mobilité de leurs véhicules.

Sur les marchés développés, la distribution est essentiellement assurée par des revendeurs spécialisés, au côté de ventes directes aux grandes flottes, et l'on assiste à un fort développement du service "au pied du camion" pour en limiter l'immobilisation.

### Les pneumatiques de spécialités : le radial investit tous les marchés

Les pneumatiques de spécialités représentent 12 % du marché mondial en valeur. Les pneus pour deux roues sont des biens de consommation ; les pneus destinés aux engins agricoles et de génie civil ou aux avions sont des biens d'équipement ; tous sont des produits de haute technicité dont l'offre s'enrichit régulièrement. Avec la croissance du commerce international, la forte demande de matières premières, le développement des infrastructures, les perspectives sont très bonnes pour les engins de manutention, de travaux publics, de gros génie civil et notamment d'exploitation minière.

Après des années difficiles, le monde agricole retrouve une croissance soutenue des productions de céréales, tirée par l'essor des biocarburants et l'augmentation du niveau de vie dans les pays émergents. Les opportunités sont importantes pour les engins agricoles de forte puissance, extra-larges ou au contraire très compacts, et plus généralement pour les pneus radiaux.

Le marché des pneus pour avions se radialise avec le développement de nouvelles générations d'appareils.

Quant aux motos, le segment de la performance sportive est celui qui progresse le plus vite en Europe de l'Ouest, tandis que les grandes routières continuent de s'imposer en Amérique du Nord. Sur tous les marchés émergents, l'essor des ventes de motos de petites cylindrées, premier instrument de la mobilité, se poursuit.

### Cartes, guides, aide électronique aux déplacements : des marchés très disputés

Sur le marché des guides, la concurrence est toujours plus vive et le nombre d'acteurs a beaucoup augmenté ces dernières années. Pour les cartes et les atlas, les nouveaux équipements numériques comme le GPS ou le calcul d'itinéraires sur Internet modifient les habitudes d'utilisation des produits papier ce qui devrait se traduire par une concentration des cartographes en Europe et en Amérique du Nord.

Michelin est actif sur les services d'aide à la mobilité faisant appel aux technologies numériques à travers sa filiale ViaMichelin, qui propose à tous les usagers de la route une offre complète de produits et services.

### Produits dérivés : un potentiel mondial

Les produits dérivés représentent un chiffre d'affaires mondial de l'ordre de 115 milliards de dollars US.

Les entreprises de divertissement et de sport détiennent les premières places, mais les grandes entreprises industrielles représentent 25 % du marché <sup>(1)</sup>. Parmi elles, Michelin avec Michelin Lifestyle se classe au 6<sup>e</sup> rang.

(1) Magazine Licence.

## → Le marché mondial des pneumatiques Génie civil

EN MILLIERS DE TONNES	2007	2012
	1 320	1 900

Estimations Michelin.

## → La radialisation du marché Avion

	2007	2012
Part des pneus radiaux en % du marché total (en valeur)	28 %	40 %

Estimations Michelin.

## → La radialisation du marché pneumatique Agricole

	2006	2012
Europe	70 %	81 %
Amérique du Nord	29 %	43 %
Reste du monde	8 %	15 %

Estimations Michelin, marché du remplacement.

## → Le marché mondial des pneumatiques Moto et Scooter

EN MILLIONS DE PNEUS	2007	2012
	285	410

Estimations Michelin.

**ZOOM**

**Michelin** figure parmi les premières marques mondiales par sa notoriété. Principaux attributs : l'avance technologique et la qualité.

### → Un mix catégorie qui ne cesse de s'enrichir

Répartition du marché mondial des pneumatiques Tourisme camionnette par indice de vitesse (marché total OE + RT)

	2007	2017
Tourisme ST	34 %	23 %
Tourisme H	17 %	19 %
Tourisme VZ	13 %	18 %
Loisirs*	15 %	18 %
Camionnettes	10 %	9 %
Hiver	11 %	13 %

\* SUV, 4x4, Crossovers.

### Technologie, innovation, service : accentuer la différenciation

Dans un contexte de renforcement de la concurrence et des réglementations, notamment en matière de sécurité et d'environnement, Michelin veut renforcer la différenciation de son offre en apportant toujours plus de valeur à ses clients avec des produits encore plus performants, des services toujours plus personnalisés et innovants.

Pour soutenir ces orientations, le Groupe investit 3,4 % de son chiffre d'affaires en recherche-développement et place la mobilité durable au cœur de sa stratégie de différenciation. Grâce à sa capacité d'innovation, Michelin compte parmi les mieux armés pour transformer les défis de la mobilité durable en opportunités de croissance rentable.

Avec 4 000 chercheurs et un budget de 571 millions d'euros en 2007, la recherche de Michelin est la plus importante dans le domaine du pneu.



Sécurité, longévité, économie de carburant et réduction des émissions de CO<sub>2</sub> : Michelin apporte à ces exigences toujours plus pressantes des solutions nouvelles et meilleures chaque année. Des innovations de rupture comme les Michelin Durable Technologies dans le domaine des pneus pour poids lourds ou la dernière génération de pneus à très basse résistance au roulement Michelin Energy Saver pour les voitures en sont de nouvelles illustrations.

Ces pneus très performants, plus complexes et difficiles à fabriquer, génèrent des marges plus élevées et progressent bien plus vite que les pneus d'entrée de gamme, en particulier sur les marchés développés.

Autre voie de différenciation : tous les services qui facilitent et sécurisent les déplacements, optimisent l'exploitation et les coûts des clients professionnels.

Transporteurs routiers, compagnies aériennes, entreprises minières : Michelin développe pour ces clients des solutions à haute valeur ajoutée, de la maintenance sur site à la vente au kilomètre, à la tonne transportée ou au nombre d'atterrissages qui font du Groupe un véritable partenaire de leur performance.

### Accélérer l'expansion dans les zones en forte croissance

Michelin accélère son développement industriel et commercial en Europe Centrale et Orientale, en Amérique du Sud, en Asie afin de servir la demande locale avec des pneus produits sur place et accroître la part de ses ventes dans ces régions en forte croissance, pour être à terme en ligne avec la répartition du marché mondial. Ses investissements industriels dans les pays émergents sont de l'ordre de 500 millions d'euros par an pour la période 2006-2010.

Au 2<sup>e</sup> semestre 2007, l'usine Génie civil de Campo Grande au Brésil est entrée en service. Elle permet de libérer les capacités européennes pour les marchés d'Europe, d'Afrique Moyen-Orient, d'Asie et d'Océanie.



Au Mexique, afin d'accroître son offre sur le marché nord-américain, le Groupe a ouvert une nouvelle usine de rechapage Poids lourd Michelin Retread Technologies en juillet et décidé d'investir 740 millions de dollars d'ici 2014 dans une usine ultramoderne de pneus pour véhicules de tourisme et camionnette. La production devrait démarrer en 2010. L'usine fabriquera des pneus à la marque Michelin, y compris des pneus pour 4x4 et des pneus haute performance.

Pour répondre à la très forte croissance du marché chinois, Michelin a pour objectif de doubler ses capacités de production de pneus tourisme et poids lourd dans ses usines chinoises.

### Renforcer la compétitivité sur les marchés développés

Michelin optimise son dispositif industriel en Europe de l'Ouest, en Amérique du Nord et au Japon pour s'assurer une base solide et rentable sur les marchés développés. Ce programme stratégique s'appuie sur trois leviers :

- la concentration de l'outil avec des usines plus grandes et plus spécialisées, équipées de procédés de production plus flexibles, plus homogènes et plus efficaces ;
- le déploiement des meilleures pratiques, l'amélioration des processus et des organisations dans tous les domaines ;
- les départs naturels de près de 20 000 personnes sur la période 2006-2010 qui ne seront que partiellement remplacées.

De nouvelles mesures d'optimisation industrielle ont été engagées en 2007.

En Allemagne, Michelin va investir 250 millions d'euros de 2007 à 2012 pour moderniser ses quatre usines tandis que les salariés passeront de 37,5 heures à 39 heures par semaine sans compensation salariale.

En Espagne, Michelin va investir 320 millions d'euros de 2008 à 2011 pour renforcer la compétitivité des sites et accroître globalement sa production de 5 % en privilégiant les pneus de haute technologie. L'adaptation des effectifs s'appuiera principalement sur des départs anticipés à la retraite.

En France, le Groupe prévoit l'arrêt en 2009 de la production de l'usine de Toul dont la fabrication de pneus Tourisme de moyenne gamme n'est plus compétitive. Michelin s'est engagé à proposer à chaque employé concerné deux postes dans l'une des 16 usines du Groupe en France.

Les usines de Bourges et de Cholet ont été renforcées dans leur production avec comme objectif d'améliorer leur excellence technique et leur compétitivité. Elles deviennent ainsi, chacune dans sa spécialité – pneus radiaux pour avion à Bourges et pneus camionnette à Cholet – des centres de production de référence.

### ZOOM

#### Restructurations : accompagner chaque personne concernée

Lorsque Michelin opère des restructurations, il propose à toutes les personnes concernées soit des solutions de reclassement en interne (mutation dans une autre usine du Groupe avec aide au déménagement et prime de mobilité, aide à la recherche d'emploi pour le conjoint, à la recherche d'école pour les enfants, etc.), soit un accompagnement personnalisé (aide à la réalisation d'un projet personnel, pilotage d'opérations de reclassement dans des sociétés locales ou en formation longue par exemple).

Ces actions sont engagées 8 à 12 mois avant l'arrêt de l'activité pour préparer le mieux possible le personnel au changement.

Parallèlement, le Groupe s'attache à créer des emplois dans les bassins où il opère en s'appuyant notamment sur 10 sociétés Michelin Développement.

## STRATÉGIE

Afin de réduire ses stocks et ses coûts logistiques en Europe tout en améliorant le service aux clients, Michelin réalise un très important centre logistique près de Valenciennes. La première tranche a été mise en service fin 2007 ; la seconde le sera en 2008.

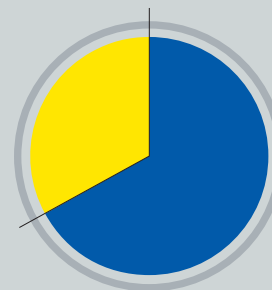
Aux États-Unis, la production de pneus de tourisme de l'usine de Mogadore (Ohio) a été transférée vers l'usine BFGoodrich de Tuscaloosa (Alabama) dans un objectif d'économies d'échelle. Michelin investit 350 millions de dollars sur quatre ans pour agrandir et moderniser ses principales unités de Caroline du Sud. Au Canada, 50 millions de dollars canadiens vont être investis d'ici 2009 pour améliorer la flexibilité de l'usine de Bridgewater et produire des pneus sophistiqués et de plus grande dimension pour véhicules de tourisme. La province de Nouvelle-Écosse contribue pour 6 millions de dollars à cet investissement. Sur le marché du rechapage, l'acquisition d'Oliver Rubber vient renforcer les capacités industrielles et de services du réseau de Michelin Retread Technologies en Amérique du Nord.

Au Japon, Michelin spécialise son usine d'Ota sur des produits technologiques pour mieux répondre aux besoins spécifiques du marché japonais. L'usine d'Ota servira également de support au centre R&D du Groupe en Asie.



## UN DÉPLOIEMENT MONDIAL

→ Répartition des effectifs entre pays matures (États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon) et pays émergents



● 66 634	67 %	Pays matures
● 33 258	33 %	Pays émergents

Équivalents temps plein, hors distribution intégrée.





## EUROPE DE L'OUEST

15 usines TC  
12 usines PL  
9 usines Pneus de Spécialités  
57 204 personnes\*

### Évolutions industrielles

#### → Plan d'amélioration de la compétitivité en Espagne (2008-2011)

- Spécialisation de Lasarte pour devenir un pôle mondial de développement et de fabrication de pneus moto haut de gamme. Arrêt de la production de pneus de tourisme.
- Augmentation de la production de Vitoria en pneus tourisme et génie civil.
- Spécialisation d'Aranda sur les nouvelles gammes Michelin Durable Technologies.
- Augmentation de la production de pneus tourisme, agricole et rechapage poids lourd de Valladolid.

#### → France

- Spécialisation des usines de Cholet (pneus camionnette) et de Bourges (pneus radiaux pour avion).
- Fermeture de l'usine tourisme de Toul annoncée pour 2009.

## EUROPE DE L'EST

5 usines TC  
3 usines PL  
3 usines Pneus de Spécialités  
13 378 personnes\*

### Évolutions industrielles

- Projets d'augmentation de 20 % des capacités de pneus TC et de plus de 50 % des capacités de pneus PL, essentiellement en Roumanie et en Pologne.

## AMÉRIQUE DU NORD

11 usines TC  
6 usines PL  
3 usines Pneus de Spécialités  
22 351 personnes\*

### Évolutions industrielles

#### → États-Unis et Canada

- Doublement de la capacité de production de pneus PL Michelin XOne.
- 2005-2008 : augmentation de 50 % de la capacité de production de pneus Génie civil de Lexington.

#### → Mexique

- Nouvelle usine de fabrication de bandes de roulement inaugurée en 2007.
- Projet de construction d'une nouvelle usine de pneus TC.

## AMÉRIQUE DU SUD

2 usines TC  
3 usines PL  
1 usine Pneus de Spécialités  
5 909 personnes\*

### Évolutions industrielles

- Projets d'augmentation de 30 % des capacités de pneus PL.
- Mise en service de l'usine Génie civil de Campo Grande (capacité : 40 000 tonnes de pneus/an).

## ASIE

5 usines TC  
3 usines PL  
2 usines Pneus de Spécialités  
13 440 personnes\*

### Évolutions industrielles

#### → Chine

- Projets de doublement des capacités de production de pneus TC et PL.

#### → Japon

- Spécialisation de l'usine d'Ota pour mieux répondre aux besoins spécifiques du marché japonais.

## AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

1 usine PL  
1 247 personnes\*

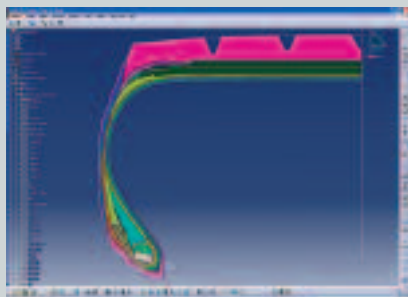
### Évolutions industrielles

- Arrêt de la production de l'usine de Port-Harcourt au Nigeria en 2007.

\* Équivalents temps plein au 31.12.2007.  
• TC : Tourisme camionnette • PL : Poids lourd

**10 % à 25 %**

de gain de productivité  
avec peu d'investissement :  
c'est le résultat qui peut être  
obtenu par la mise en œuvre  
des outils de Michelin  
Manufacturing Way.

**FAITS MARQUANTS****De meilleurs pneus plus vite avec XAO**

Ce nouvel outil de CAO déployé mondialement facilite l'interaction entre les équipes de conception et développement et les responsables de l'industrialisation. L'objectif : mettre plus vite les nouvelles gammes sur le marché.

**Mieux approvisionner avec Callisto**

L'objectif de ce programme européen : 35 millions d'euros d'économies sur les stocks et 5 millions par an sur les coûts logistiques tout en améliorant le taux de satisfaction de la demande.

**Cap sur l'excellence opérationnelle**

Avec Michelin Manufacturing Way (MMW), le Groupe a entrepris d'aligner toutes ses usines sur les pratiques des meilleures d'entre elles d'ici 2010. Les principaux indicateurs de performance de MMW sont le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, le taux de satisfaction des clients, la perte de matière, la qualité des produits et des indicateurs de coût et de

**1<sup>er</sup> Prix Michelin de la Qualité**

L'usine de Karlsruhe (Allemagne) l'a emporté pour sa démarche "Offensive Qualité" qui a permis de réduire les pertes de matières de 400 000 euros en deux ans.

productivité spécifiques à Michelin. En 2007, 100 % des usines du Groupe sont engagées dans l'application des bonnes pratiques MMW.

Parallèlement, Michelin améliore le fonctionnement de ses grands processus en privilégiant la rapidité, l'efficacité, la responsabilisation : recherche et développement, frais généraux et logistiques seront les principaux contributeurs à ces réductions de coûts grâce à la simplification des processus (*Programme Tonus*), à la généralisation des meilleures pratiques dans les domaines de la conception et de la relation client (*Michelin Design Way – MDW et Michelin Selling Way – MSW*).

Dans le domaine des achats de matières premières, des économies substantielles seront permises par la mise en œuvre de deux programmes complémentaires développés par le Groupe : *Value to cost* qui associe marketing et développement pour définir la juste performance du produit et optimiser ainsi son coût de fabrication, et *Triangle* qui repose sur une relation renforcée entre le client interne, le spécificateur et l'acheteur pour analyser un projet ou un sujet avec un objectif unique : la réduction du coût total.

**Une gestion environnementale exigeante**

Les impacts environnementaux de la fabrication des pneus sont limités et Michelin s'attache à les réduire encore. Le Groupe s'est doté d'un standard interne de performance environnementale de ses sites industriels qui est appliqué dans tous les pays.

Plus de 80 % des achats de matières premières en 2007 sont issus de sites de fournisseurs certifiés ISO 14001 et près de 100 % des pneus du Groupe sont fabriqués dans des sites certifiés ISO 14001. À fin 2007, le Système de Management Environnemental Michelin (SMEM) est en place dans 94 % des sites de production, R&D et plantations d'hévéas, et en cours de déploiement dans les centres logistiques.



**2 éoliennes** en Écosse atteignant une puissance totale de 4 MW évitent l'émission de 7 000 t de CO<sub>2</sub>/an.

Un indicateur de performance environnementale des sites, le MEF, *Michelin sites Environmental Footprint*, est intégré au tableau de bord du Groupe et fait l'objet d'un reporting trimestriel. Le MEF prend en compte la consommation d'eau et d'énergie, les émissions de CO<sub>2</sub> et de COV (Composés Organiques Volatils), la génération et la mise en décharge de déchets, par tonne de pneus produite. D'ici 2011, l'objectif est de réduire le MEF de 20 % par rapport à 2005. Le Groupe vise notamment une baisse de 7 % de sa consommation d'énergie, de 10 % de ses émissions de CO<sub>2</sub>, une forte réduction de sa consommation de solvant permettant d'atteindre une baisse de 25 % de ses émissions de COV et une baisse de 60 % de ses déchets non valorisés, ce qui équivaudra à un taux de valorisation supérieur à 90 %. En 2007, la réduction du MEF a atteint 16,4 %.

#### Développer les compétences et favoriser l'engagement

Michelin emploie 120 000 personnes de 120 nationalités différentes. Chercher la croissance et l'épanouissement des personnes dans l'exercice de leurs responsabilités, développer la diversité et la richesse humaine de l'Entreprise sont des orientations stratégiques de Michelin.

Les managers sont responsables du développement des membres de leur équipe. Les organisations favorisent la coopération, l'initiative et la responsabilité. La formation encourage l'enrichissement, le partage des compétences, l'ouverture au changement. Près de 4 % des heures travaillées y sont consacrées.

Des bilans périodiques de développement encouragent et permettent d'accélérer la mobilité, le développement interne et la promotion des personnes. Plus d'un quart des cadres et la quasi-totalité des chefs d'équipes sont issus de la promotion interne. Les cadres et les techniciens changent en moyenne de poste ou de métier tous les quatre ans et un cadre sur dix travaille dans un pays différent de son pays d'origine ce qui contribue à l'ouverture et à la créativité.

#### FAITS MARQUANTS

##### Michelin dans le Climate Leadership Index France

Pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, Michelin est retenu dans cet index qui sélectionne les entreprises qui prennent en compte dans leur stratégie les risques liés au réchauffement climatique et qui agissent concrètement pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.

##### Michelin participe activement à l'organisation des filières de valorisation des pneus en fin de vie

Sur tous les continents, il travaille en étroite coopération avec les administrations concernées pour mettre en place les systèmes de collecte et valorisation des flux annuels de pneus usagés et progressivement résorber les stocks historiques. En Europe, 12 sociétés dédiées sont maintenant en activité.

# 20 %

des besoins de chaleur du site de Bassens en France proviennent de la combustion de déchets, ce qui évite l'émission de 25 000 t de CO<sub>2</sub>/an.

## SÉCURITÉ : MICHELIN SE MOBILISE SUR TOUS LES FRONTS

**La sécurité au travail** est une priorité absolue et les efforts déployés ces dernières années se traduisent dans les résultats : le nombre d'accidents du travail a été divisé par 10 depuis 2001. Afin de continuer à progresser, Michelin a notamment lancé la réalisation d'un dossier de prévention complet affiché sur place pour chaque poste de travail.

**La sécurité routière** est un autre axe d'action prioritaire, un des enjeux majeurs de la mobilité durable.

Seuls points de contact entre le véhicule et la chaussée, les pneus jouent un rôle prépondérant que Michelin n'a cessé d'améliorer. Surveillance de pression, tenue de route, réduction des distances de freinage sont autant de domaines d'innovation et de facteurs de différenciation. Plus largement, Michelin se mobilise dans chaque pays pour sensibiliser le public à la sécurité.

Partenaire en 2007 de la première semaine mondiale de la sécurité routière organisée par les Nations Unies et l'Organisation Mondiale de la Santé, le Groupe renforce ses actions en Chine avec le *Michelin Safety Club*, un programme TV animé par Bibendum, et la *Michelin Safety Brochure*, un livret destiné aux employés du Groupe en Chine, aux élèves des auto-écoles de Shanghai, Pékin et Shenyang, et aux conducteurs à travers les distributeurs de la marque Michelin. Michelin est membre du Global Road Safety Partnership depuis 2003.



Le personnel est intéressé à la performance de l'entreprise. La rémunération des cadres comporte une part variable liée aux performances du Groupe et à l'atteinte d'objectifs individuels fixés chaque année.

Dans le même esprit, Michelin a mis en place un plan de stock-options ouvert de manière sélective à l'encadrement et un plan mondial d'actionnariat salarié. Initié en 2002 et reconduit en 2003, il a concerné près de 113 000 salariés dont 69 % ont choisi de devenir actionnaires de l'Entreprise. Un nouveau plan sera lancé en 2008.



ACCIDENTS DU TRAVAIL	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Taux de fréquence	18,06	9,93	5,73	3,61	2,55	2,39
Taux de gravité	0,65	0,46	0,32	0,25	0,21	0,21

## LA DÉMARCHE PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN : ÊTRE PERFORMANT DANS L'EXERCICE DE TOUTES NOS RESPONSABILITÉS

La démarche Performance et Responsabilité Michelin coordonne depuis 2002 l'engagement du Groupe en faveur d'un Développement Durable, équilibré et responsable. Elle répond à une double volonté : construire sur le long terme le développement de l'Entreprise et l'associer à la recherche de réponses aux enjeux de société. Fondée sur les cinq valeurs du Groupe, la démarche s'appuie sur la *Charte Performance et Responsabilité Michelin*, un référentiel très largement diffusé.

La mise en place d'une approche structurée et mondiale lui a permis de se déployer partout sur le terrain, dans les actions de progrès internes et dans les relations entretenues avec ses publics.

### Neuf domaines d'actions privilégiés

À la suite d'un diagnostic interne, neuf domaines d'actions, pilotés chacun par un chef de projet Groupe, ont été sélectionnés :

- la contribution de Michelin à la mobilité durable,
- la performance responsable de ses produits et services,
- l'impact environnemental de l'usage des pneumatiques,
- la valorisation et le recyclage des pneus usagés non réutilisables,
- le management environnemental des sites du Groupe,
- la maîtrise des risques de l'entreprise,
- la qualité de vie au travail,
- la diversité,
- les relations avec les communautés.

Michelin rend compte de sa démarche en publiant un Rapport Performance et Responsabilité tous les deux ans et une mise à jour synthétique de ses principaux indicateurs les années intermédiaires. Le Rapport 2005-2006 a été récompensé du prix du meilleur Rapport de Développement Durable attribué par le Conseil de l'Ordre des Experts-Comptables.

La *Charte Performance et Responsabilité Michelin*, les *Rapports Performance et Responsabilité Michelin 2003-2004 et 2005-2006* ainsi que leurs mises à jour sont téléchargeables sur le site [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate) ou disponibles sur simple demande auprès de la Direction des Relations Investisseurs.



### FAIT MARQUANT

#### 300 ambassadeurs pour promouvoir la diversité

Si l'unité de Michelin fait sa force, sa diversité fait sa richesse.

Elle permet de refléter la société dans laquelle le Groupe opère, d'être plus performant vis-à-vis de ses clients, plus attrayant pour ceux qui y travaillent.

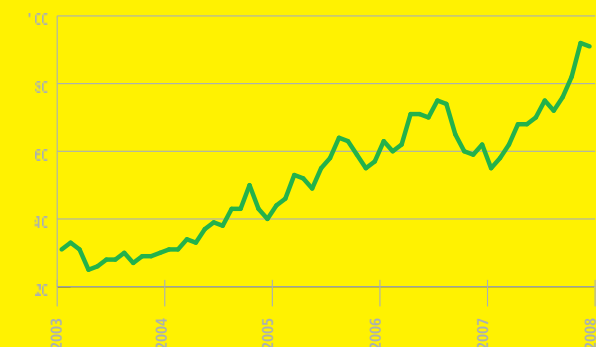
Michelin a engagé un programme d'envergure pour promouvoir la diversité avec un réseau dédié qui compte plus de 300 ambassadeurs de la démarche et des actions concrètes dans l'ensemble du Groupe. Un tableau de bord diversité est opérationnel dans l'ensemble des pays depuis 2007. Son suivi conduit les équipes à mettre en œuvre les plans d'actions nécessaires pour progresser sur l'ensemble des axes retenus : genre, âge, origine ethnique, culture et nationalité, handicap.

Quelques initiatives :

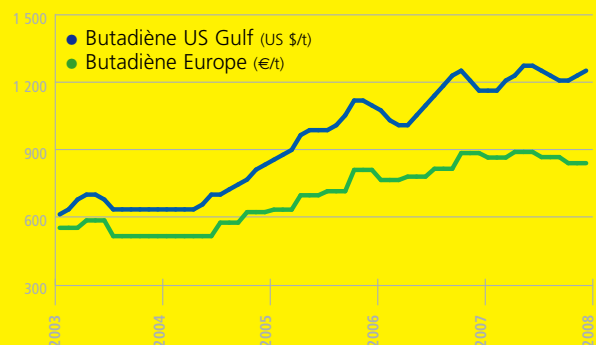
- en Amérique du Nord, 400 personnes ont suivi un programme de sensibilisation sur le racisme ;
- en France, signature de la Charte Diversité par le Directeur des Ressources Humaines France ;
- des programmes de santé existent désormais dans les 8 pays industriels les plus importants du Groupe.

## → Évolution des cours des matières premières

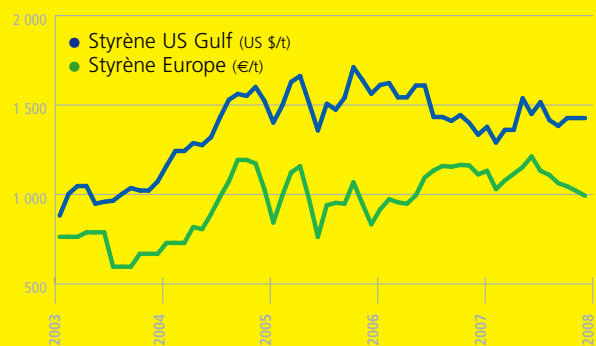
**Brent** (US \$/baril)



**Butadiène\***



**Styrène\***



\* Produits dérivés du pétrole entrant dans la fabrication des caoutchoucs synthétiques.

# 2007 EN CHIFFRES

## Les paramètres économiques

Michelin a supporté un renchérissement de ses coûts externes\* de 142 millions d'euros en 2007, dont 72 millions d'euros pour les matières premières. Ces surcoûts s'étaient élevés à 824 millions d'euros en 2006 et à 562 millions d'euros en 2005. L'évolution des parités monétaires, et principalement la poursuite de l'appréciation de l'euro par rapport au dollar américain, a eu un impact négatif élevé de 584 millions d'euros sur les ventes nettes du Groupe. Cet impact avait été nul en 2006 et positif de 139 millions d'euros en 2005.

\* Matières premières, énergie, logistique.

**Caoutchouc naturel** (US \$ cents/kg)



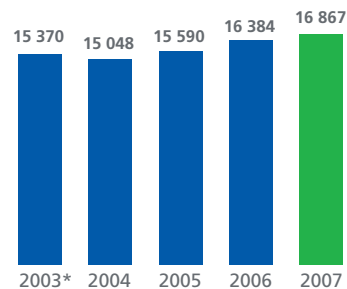
→ Le caoutchouc naturel représente un tiers des achats de matières premières de Michelin en valeur ; les noirs de carbone et les matières premières entrant dans la fabrication du caoutchouc synthétique près de 40 %. En euros, la hausse du prix d'achat des matières premières a été pour le Groupe de 30 % entre 2004 et 2007, soit 1 milliard d'euros.

## Les chiffres clés de Michelin

Les ventes progressent de 3,0 % grâce à des volumes en croissance de 3,2 % et un effet mix-prix maintenu à un niveau élevé de 3,2 %. L'impact de la variation des parités monétaires est fortement négatif à - 3,3 %. À taux de change constants, la croissance des ventes atteint 6,5 %. La performance commerciale du Groupe et sa maîtrise des frais de structure se traduisent par une rentabilité opérationnelle\* en forte progression de 1,6 point pour atteindre 9,8 %. Le résultat net s'établit à 772 millions d'euros, en hausse de 35 % en dépit d'un alourdissement de 106 millions d'euros des charges non récurrentes de restructuration. Les investissements bruts se sont élevés à 1 340 millions d'euros, contre 1 414 millions en 2006. À 433 millions d'euros, le cash flow libre est en hausse significative de plus de 470 millions d'euros. Le Groupe continue de renforcer sa structure financière : le ratio d'endettement s'améliore de 19 points pour ressortir à 70 % au 31 décembre 2007.

\* Avant éléments non récurrents.

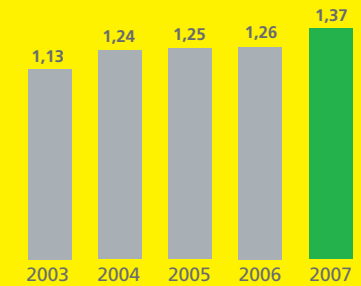
### → Ventes nettes + 3,0 % En millions d'euros



\* 2003 en normes françaises.

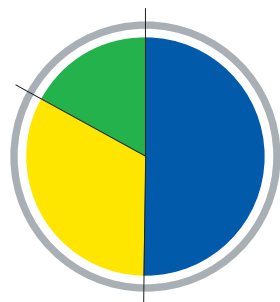
### → Évolution des parités euro/US dollar

Taux de change moyen de la période



→ Michelin réalise environ 40 % de ses ventes en zone \$ et achète près des 2/3 de ses matières premières en US \$ ou dans des devises qui lui sont corrélées.

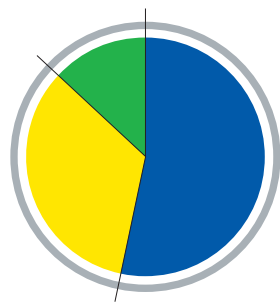




→ **Ventes nettes 2007 par zone géographique**

En millions d'euros et évolution en %

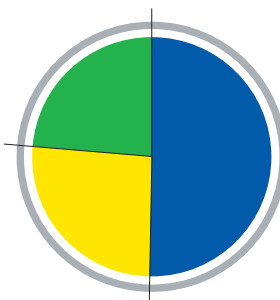
- **8 503** + **6,1 %** Europe
- **5 517** - **3,9 %** Amérique du Nord et Mexique
- **2 847** + **8,3 %** Amérique du Sud, Asie Pacifique, Afrique Moyen-Orient



→ **Ventes nettes 2007 par activité**

En millions d'euros et évolution en %

- **9 041** + **0,6 %** Tourisme camionnette & distribution associée
- **5 639** + **4,1 %** Poids lourd & distribution associée
- **2 187** + **10,7 %** Activités de spécialités



→ **Résultat opérationnel <sup>(1)</sup> 2007 par activité**

En millions d'euros et évolution en %

- **830** + **12,8 %** Tourisme camionnette & distribution associée
- **427** + **19,6 %** Poids lourd & distribution associée
- **388** + **58,4 %** Activités de spécialités

→ **Marge opérationnelle <sup>(1)</sup> 2007 par activité**

En % des ventes et évolution en pt

- **9,2 %** + **1,0 pt** Tourisme camionnette & distribution associée
- **7,6 %** + **1,0 pt** Poids lourd & distribution associée
- **17,8 %** + **5,4 pts** Activités de spécialités

(1) Avant éléments non récurrents.

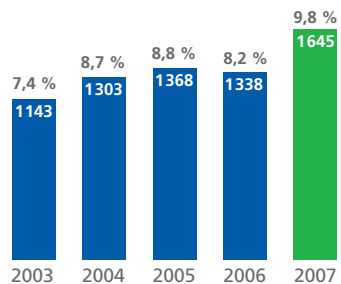


→ **Résultat opérationnel<sup>(1)</sup> + 22,9 %**

En millions d'euros

→ **Marge opérationnelle<sup>(1)</sup> + 1,6 pt**

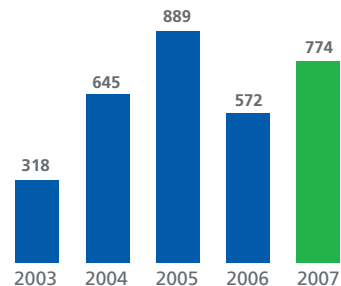
En % des ventes nettes



(1) Avant éléments non récurrents.

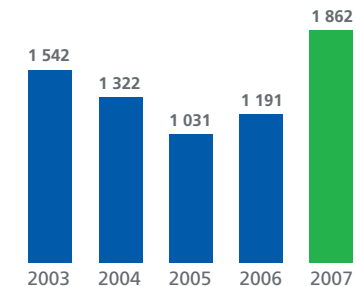
→ **Résultat net attribuable aux Actionnaires + 35,3 %**

En millions d'euros



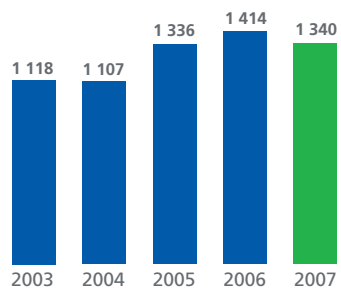
→ **Flux de trésorerie sur activités opérationnelles + 56,3 %**

En millions d'euros



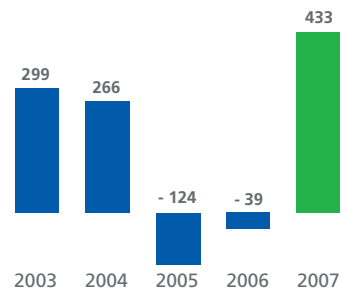
→ **Investissements corporels et incorporels bruts - 5,2 %**

En millions d'euros



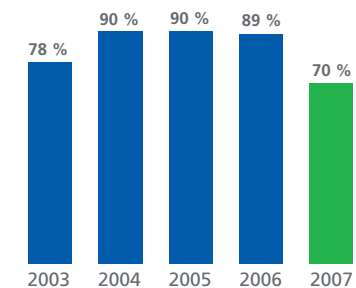
→ **Cash flow libre<sup>(2)</sup> en amélioration de 472 millions d'euros**

En millions d'euros



(2) Cash flow libre = Flux de trésorerie sur activités opérationnelles - Flux de trésorerie sur activités d'investissement.

→ **Endettement net<sup>(3)</sup> sur capitaux propres**

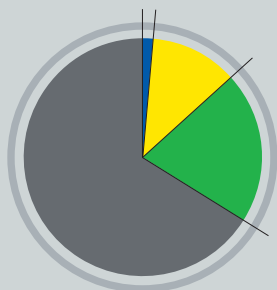


(3) Endettement net après mise en œuvre des normes IAS 32 et 39 au 1<sup>er</sup> janvier 2005 : dettes financières - liquidités et équivalents de trésorerie +/- instruments financiers dérivés

# L'ACTION MICHELIN

## → Répartition du capital

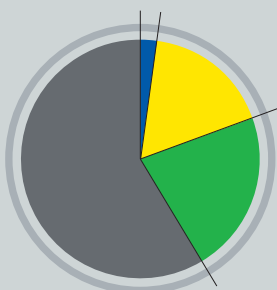
Au 31.12.2007



- **1,66 %** Personnel – Plan d'épargne entreprise
- **11,86 %** Actionnaires individuels
- **20,62 %** Institutionnels français
- **65,86 %** Institutionnels non résidents

## → Répartition des droits de vote

Au 31.12.2007



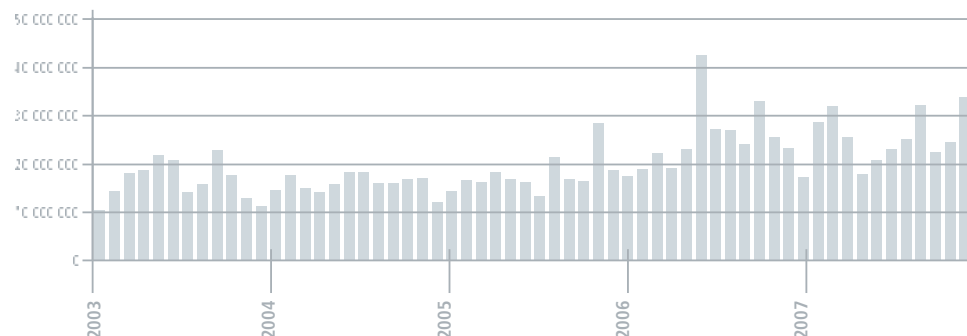
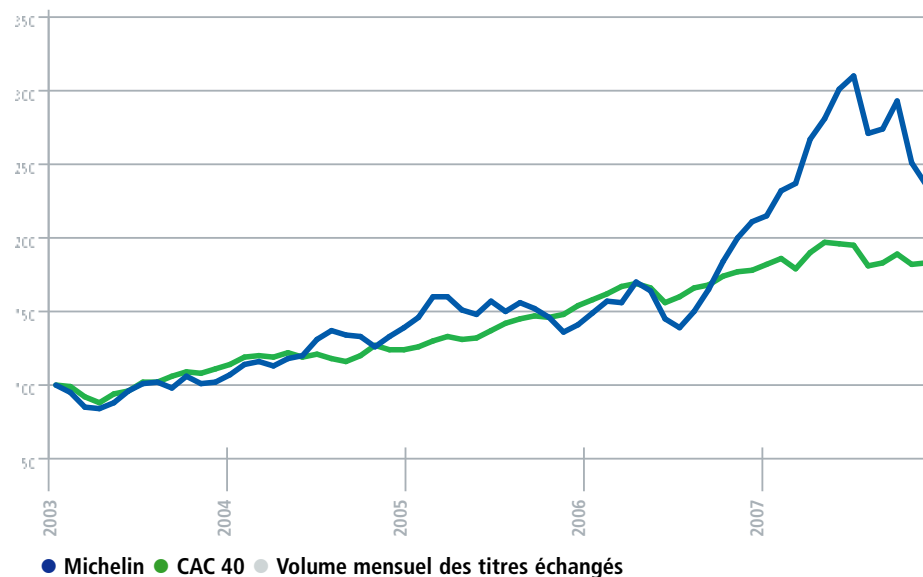
- **2,31 %** Personnel – Plan d'épargne entreprise
- **17,34 %** Actionnaires individuels
- **21,75 %** Institutionnels français
- **58,60 %** Institutionnels non résidents

(dont Capital Research and Management Company 9,93 % du capital et 7,76 % des droits de vote au 7 août 2007).

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

## → Cours de l'action Michelin de 2003 à 2007

(clôture au 31 décembre 2007, base 100 : 31 décembre 2002)



## L'ACTION MICHELIN EST COTÉE SUR EURONEXT PARIS

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

## CAPITALISATION BOURSÈRE

11,3 Md€ au 31 décembre 2007

## MOYENNE ANNUELLE DES ÉCHANGES QUOTIDIENS

1 217 949 en 2007

## INDICES

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

- CAC 40 : 1,05 % de l'indice au 31 décembre 2007
- Euronext 100 : 0,51 % de l'indice au 31 décembre 2007

Michelin figure dans les principaux indices éthiques :

- DJSI (Dow Jones Sustainability Index) Stoxx pour l'Europe et DJSI World pour le monde
- ESI (Ethibel Sustainability Index)
- ASPI (Advanced Sustainability Index)

## LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Au 31.12.2007

- Montant du capital : 287 998 338 €
- Nombre total d'actions : 143 999 169
- Nombre total de droits de vote : 184 480 009

## → Dividende net par action

En euros

2007*	2006	2005	2004	2003
1,60	1,45	1,35	1,25	0,93

\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des Actionnaires du 16 mai 2008. Le dividende sera payé le 23 mai 2008.

## → Données boursières

COURS DE L'ACTION EN €	2007	2006	2005	2004	2003
Plus haut	106,70	73,30	56,20	47,80	38,11
Plus bas	67,75	43,21	43,75	34,82	25,02
Ratio plus haut/plus bas	1,57	1,70	1,28	1,37	1,52
Dernier cours de l'année	78,50	72,50	47,48	47,19	36,38
Évolution sur l'année	+ 8,3 %	+ 52,7 %	+ 0,6 %	+ 29,7 %	+ 10,7 %
Évolution du CAC 40 sur l'année	+ 1 %	+ 18 %	+ 23 %	+ 7 %	+ 16 %
<b>Capitalisation boursière au 31.12 (Md€)</b>	<b>11,30</b>	<b>10,41</b>	<b>6,81</b>	<b>6,77</b>	<b>5,22</b>
Moyenne annuelle des échanges quotidiens	1 217 949	1 191 679	842 053	742 311	797 844
Nombre moyen de titres composant le capital	143 770 101	143 390 450	143 387 025	143 250 487	141 488 047
Nombre d'actions échangées sur l'année	310 577 078	303 878 126	216 407 691	192 258 470	203 450 155
<b>Taux de rotation des actions</b>	<b>216 %</b>	<b>212 %</b>	<b>151 %</b>	<b>134 %</b>	<b>144 %</b>

## → Données par action

EN € SAUF RATIOS	2007	2006	2005	2004	2004*	2003*
Actif net	36,7	32,6	31,5	24,2	32,1	30,2
Résultat de base	5,32	3,95	6,13	4,46	3,59	2,23
Résultat dilué <sup>(1)</sup>	5,22	3,94	6,12	4,46	3,59	2,23
<b>PER</b>	<b>14,8</b>	<b>18,4</b>	<b>7,7</b>	<b>10,6</b>	<b>13,1</b>	<b>16,3</b>
Dividende	1,60 <sup>(2)</sup>	1,45	1,35	1,25	1,25	0,93
Taux de distribution	30,1 %	36,7 %	22,0 %	28,0 %	34,8 %	41,7 %
Rendement <sup>(3)</sup>	2,0 %	2,0 %	2,8 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %

\* Normes françaises.

(1) Résultat net par action après prise en compte, le cas échéant, des conséquences de l'exercice, des droits liés aux éléments dilutifs sur le résultat et le nombre d'actions moyen de la période.

(2) Dividende 2007 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des Actionnaires du 16 mai 2008.

(3) Dividende/cours de l'action au 31 décembre.



### DISTINCTIONS

- Michelin a remporté le Prix des Relations Investisseurs 2007 décerné par Nyse Euronext et Middlednext, la SFAF et Question ComFi.
- Le Rapport Annuel 2006 a reçu le Prix du Meilleur Rapport Annuel dans la catégorie CAC 40 décerné conjointement par l'hebdomadaire *La Vie Financière* et le quotidien *Les Echos*.
- Le rapport Performance et Responsabilité Michelin a été classé parmi les meilleurs des sociétés du CAC 40 par plusieurs études spécialisées. Il a notamment reçu le prix 2007 du meilleur rapport de Développement Durable attribué par le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables lors de la 8<sup>e</sup> édition du trophée de la qualité des informations environnementales et sociales.



**10:34**  
San Francisco,  
États-Unis

En quinze ans, par rapport à tout autre type de pneu, les 570 millions de pneus verts Michelin vendus à travers le monde ont déjà permis une économie estimée à 9 milliards de litres de carburant et plus de 22 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> non rejetées dans l'atmosphère, soit l'équivalent de ce que peuvent capter 880 millions d'arbres par an.



# LE RAPPORT DES GÉRANTS SUR L'ACTIVITÉ ET LES RÉSULTATS 2007

## 02

**36** → Les activités

**36** → Tourisme camionnette et distribution associée

**42** → Poids lourd et distribution associée

**48** → Activités de spécialités

**56** → Les résultats

**61** → Perspectives

**62** → Chiffres et ratios clés consolidés 1999-2007

**64** → Propositions de résolutions

**66** → Rapport du Conseil de Surveillance

**67** → Rapport du Président du Conseil de Surveillance

**73** → Rapport des Commissaires aux Comptes sur  
le rapport du Président du Conseil de Surveillance

# TOURISME CAMIONNETTE & DISTRIBUTION ASSOCIÉE

- LEADER TECHNOLOGIQUE
- 38 USINES DANS 18 PAYS
- 71 % DES PNEUS VENDUS AU REMPLACEMENT



**Michelin est en tête de l'enquête de satisfaction J.D.Power** auprès des utilisateurs de pneus de tourisme en première monte aux États-Unis, au Japon et en Afrique du Sud. Plébiscité par les consommateurs européens qui le considèrent comme le fabricant de pneus le plus innovant d'Europe, Michelin a remporté le Frost & Sullivan Customer Choice Award for Brand Offering 2007\* dans les catégories "Meilleure marque de pneus" et "Meilleurs pneus en matière de sécurité et de durabilité".

\* Étude conduite auprès de 2 000 personnes en Allemagne, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni.

# Stratégie

Partenaire stratégique des constructeurs par sa capacité d'innovation et sa couverture mondiale, Michelin gagne en première monte la loyauté des automobilistes dont une partie importante reste fidèle à la marque de pneu qui équipe leur véhicule à l'origine. C'est le cas en Europe de plus d'un consommateur sur deux.

Au remplacement, le Groupe couvre tous les segments du marché avec un portefeuille multimarque et offre toujours plus de services aux consommateurs et aux distributeurs pour accroître leur satisfaction et leur fidélité.

Sur tous ses marchés, Michelin est très actif sur les segments techniques, en croissance et bien valorisés.

Pour s'assurer une compétitivité durable dans un contexte très concurrentiel et accompagner la croissance des marchés, le Groupe optimise ses moyens industriels et logistiques dans les pays matures, développe ses capacités dans les pays émergents et renforce partout sa productivité, sa flexibilité et l'efficacité de son organisation.



## → Ventes nettes + 0,6 %

En millions d'euros



→ Les pneus pour voitures de tourisme et camionnettes représentent 54 % des ventes consolidées.

## → Résultat opérationnel\* + 12,8 %

En millions d'euros



→ Les pneus pour voitures de tourisme et camionnettes représentent 50 % du résultat opérationnel\* consolidé.

\* Avant éléments non récurrents.



### Une nouvelle usine au Mexique

Michelin va construire une nouvelle usine ultramoderne de pneus pour véhicules de tourisme et camionnettes au Mexique. Située dans l'État de Guanajuato, elle fabriquera des pneus de marque Michelin, y compris des pneus pour 4x4 et des pneus haute performance. Michelin prévoit d'investir jusqu'à 740 millions de dollars d'ici à 2014 sur ce nouveau site qui devrait créer 1 300 emplois à pleine capacité. La construction devrait débuter fin 2008 et la production démarrer en 2010.

### Hausse des volumes vendus

L'activité Tourisme camionnette et distribution associée a enregistré une hausse particulièrement satisfaisante des volumes de pneumatiques vendus en 2007, après plusieurs années de croissance plus modeste. L'enrichissement des ventes au profit des marques et des segments les mieux valorisés s'est poursuivi. L'effet prix est positif en raison du plein effet des hausses mises en œuvre tout au long de l'année 2006. Les ventes nettes n'augmentent toutefois que de 0,6 %, pénalisées par un impact très négatif des parités. Hors effet de change, la croissance des ventes ressort à 4,5 %.

Sur le marché du remplacement, en hausse d'environ 3 % partout dans le monde à l'exception de l'Europe, toutes les zones géographiques ont contribué à la croissance avec une mention spéciale pour la région Afrique Moyen-Orient.

Le Groupe a amélioré ses performances sur les marchés de la première monte, très bien orientés dans les zones émergentes et en Europe, mais en retrait en Amérique du Nord malgré une nette amélioration au second semestre 2007.

### Hausse de la marge opérationnelle

Ces performances commerciales alliées à une stabilisation des coûts des matières premières sur l'année et à une amélioration des coûts de production et des frais de structure se traduisent par une hausse de la marge opérationnelle\*. Elle gagne 1 point par rapport à 2006 et s'établit à 9,2 %.

\* Avant éléments non récurrents.

### → Tourisme camionnette : l'évolution du marché mondial en 2007

	EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD (1)	ASIE	AMÉRIQUE DU SUD	AFRIQUE MOYEN-ORIENT	TOTAL
Première monte	+ 4,5 %	- 1,8 %	+ 8,1 %	+ 20 %	+ 3,4 %	+ 5,0 %
Remplacement	- 1,6 %	+ 3,0 %	+ 2,8 %	+ 3,3 %	+ 3,3 %	+ 1,4 %

Source : estimations Michelin.  
(1) États-Unis, Canada, Mexique.

# 1<sup>er</sup>

au classement de l'ADAC  
Avec la mention "Très recommandable", le nouveau pneu hiver Michelin Primacy Alpin obtient la plus haute distinction du 1<sup>er</sup> automobile club d'Europe.



### FAIT MARQUANT

**BFGoodrich en compétition : un palmarès prestigieux**

1 000 victoires dont les titres de champion du monde des rallyes (WRC) 2006 et 2007, partout dans le monde, sur tous les terrains, BFGoodrich marque le rallye automobile de son empreinte.

Le BFGoodrich Victory Tour célèbre ce palmarès hors norme dans cinq grandes villes d'Europe. Paris, Londres, Essen, Turin, Madrid : à chaque étape, un village de 2 000 m<sup>2</sup> fait découvrir l'univers de la marque dont la gamme couvre désormais 85 % des véhicules composant le parc européen.



# Michelin Energy Saver

réduit de 4 g au km l'émission de CO<sub>2</sub>

En abaissant encore de 20 % la résistance au roulement, le nouveau Michelin Energy Saver, 4<sup>e</sup> génération des pneus verts Michelin, économise près de 0,2 litre de carburant aux 100 km, soit près de 2 euros à chaque plein. Il évite ainsi de rejeter près de 4 grammes de CO<sub>2</sub> pour chaque kilomètre parcouru\*. Cela représente 20 % de l'objectif fixé par la Commission Européenne aux constructeurs automobiles : ils doivent diminuer de 20 g/km le niveau moyen d'émission de CO<sub>2</sub> sur l'ensemble de leurs gammes pour passer de 140 g/km en 2008 à 120 g/km en 2012. À lui seul et sans rien changer d'autre sur un modèle existant, Michelin Energy Saver permet aux constructeurs de réaliser 1/5<sup>e</sup> du chemin.

\* Test ISO réalisé par le TÜV SÜD Automotive en 2007 sur les dimensions 195/65R15 et 205/55 R16. Donnée intégrant les pneumatiques de six manufacturiers de première ligne, achetés sur le marché.



**10<sup>e</sup> victoire consécutive** aux 24 Heures du Mans pour Michelin avec Audi-Sport.

## → Tourisme camionnette : l'évolution du marché mondial des segments au remplacement en 2007

	EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD <sup>(1)</sup>
Haute Performance (VZ)	+ 6,5 %	+ 11,4 %
Loisirs (SUV, 4x4, Crossover)	+ 11,8 %	+ 8,6 %
Hiver	- 6,0 %	- 0,1 %

(1) États-Unis, Canada et Mexique.  
Source : estimations Michelin.

### Europe : des positions consolidées

Le marché européen du remplacement est en repli de 1,6 % avec des évolutions très contrastées : en baisse de plus de 3 % à l'Ouest, la demande progresse de près de 6 % à l'Est. L'absence de neige s'est traduite par une diminution de 6 % de la demande de pneumatiques du segment hiver. Cette évolution a été particulièrement marquée dans les pays clés du marché hiver que sont l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche.

L'enrichissement du mix s'est toutefois poursuivi. Alors que les pneumatiques d'entrée de gamme sont en recul de plus de 6 %, les segments à indice de vitesse élevée progressent de près de 7 % et la croissance de la demande de pneus pour 4x4 et SUV atteint presque 12 %.

L'évolution des ventes du Groupe a été meilleure que celle du marché. C'est particulièrement le cas pour la marque Michelin qui conforte sa position de leader en Europe. Le Groupe a gagné des parts de marché sur le segment Hiver. Il a fortement bénéficié de l'enrichissement des ventes. Il a également réussi à servir la forte demande exprimée en Europe Centrale et Orientale.

En première monte, le marché européen est resté bien orienté tout au long de l'année, favorisé par la reprise de l'activité des principaux constructeurs établis en Europe de l'Est.

Les ventes de Michelin ont été en ligne avec cette évolution favorable.



**Michelin Pilot Sport** est le pneu le plus rapide du marché : il a battu le record du monde de vitesse à plus de 400 km/h.



### **Pneumatiques d'exception pour très hautes performances**

La nouvelle gamme de pneus pour 4x4 Michelin Latitude couvre tous les usages. Sur le segment été, Michelin Latitude Sport équipe les 4x4 de luxe et Michelin Latitude Tour HP chausse aussi bien les 4x4 polyvalents ou compacts que les modèles les plus haut de gamme à usage surtout routier. Sur le segment hiver, la gamme propose le pneu hautes performances Michelin Latitude Alpin, un pneu clouté pour conditions extrêmes, Michelin Latitude X-Ice North, et un pneu spécialiste de la glace non clouté pour plus de confort de conduite, Michelin Latitude X-Ice.

### **Amérique du Nord : enrichissement du mix et hausses de prix**

Le marché du remplacement a réalisé une croissance de 3 % malgré la crise des crédits à risque et la persistance du prix élevé du carburant. La part des importations asiatiques a encore augmenté. Mais le marché a continué d'évoluer en faveur des segments supérieurs : les ventes progressent de près de 9 % pour les pneus pour 4x4 et de plus de 11 % pour les pneus Haute Performance. La demande a été bien orientée aux États-Unis, au Canada et au Mexique, malgré une nouvelle règle fiscale mexicaine pénalisant les stocks élevés en fin d'année, ce qui a affecté les ventes de décembre.

La performance commerciale du Groupe est en léger retrait sur l'évolution du marché, mais la marque Michelin a maintenu ses positions et bénéficié de la belle croissance des segments Haute Performance et 4x4. Grâce à l'enrichissement du mix et aux relèvements de prix opérés fin 2006, les ventes en valeur sont en croissance significative.

En première monte, les marchés en retrait par rapport à 2006 se sont redressés en fin d'année. Michelin a conforté ses positions auprès de l'ensemble des constructeurs, américains, japonais et européens.

### **Forte croissance dans les pays émergents**

En Asie, l'évolution des marchés du remplacement a été très contrastée. En baisse au Japon, elle est en demi-teinte dans la plupart des pays développés, mais poursuit une croissance soutenue en Inde, en Malaisie, au Vietnam et en Chine où elle est de l'ordre de 20 %.

# 70 %

des marchés russes  
et scandinaves sont couverts  
par la gamme hiver de  
BFGoodrich qui s'est enrichie  
d'un nouveau pneu clouté.

### **FAITS MARQUANTS**

#### **Michelin Energy Endurance Challenge promeut la performance énergétique**

Ouvert aux participants des six épreuves du championnat LeMans Series et des 24 Heures du Mans, il récompense les écuries qui ont fait le meilleur usage du carburant consommé. Pour cela, un Indice de Rendement Énergétique (IRE) est calculé après chaque épreuve. Il prend en compte la vitesse moyenne réalisée sur toute la distance parcourue, le poids du véhicule et sa consommation réelle aux 100 kilomètres. Un prix est attribué à la meilleure équipe de chacune des quatre catégories engagées : LM P1, LM P2, GT1 et GT2.

### **Sécurité, économie : des conseils sur téléphone mobile**

Économiser du carburant en roulant à juste pression, améliorer la sécurité au volant par tous les temps : voilà quelques-uns des services mis en place gratuitement par Michelin sur son site WAP\* à l'occasion des grands départs d'été. Ils sont accessibles en France, depuis les téléphones mobiles raccordés aux réseaux Orange et SFR.

\* Protocole de communication permettant d'accéder à Internet à l'aide d'un mobile.

# Michelin Energy

## 1<sup>er</sup> au hit-parade de l'usure

*"Le Michelin Energy reste une référence d'endurance et de longévité. Il l'emporte "haut la gomme", se permettant un écart kilométrique de presque 20 % par rapport au deuxième..."* Cette appréciation publiée par *Auto Plus* concerne Michelin Energy qui a remporté la 1<sup>re</sup> place au hit-parade de l'usure du magazine français pour la 2<sup>e</sup> année consécutive avec une durée de vie de 42 500 km. Ce test est réalisé par le laboratoire indépendant TÜV SÜD : les pneus de dimension 205/55 VR 16 de sept grandes marques ont été testés en condition réelle pendant cinq semaines.

Auto Plus n° 99 – 4 septembre 2007.



Le Groupe renforce ses positions en Asie. En Chine, la marque Michelin progresse au rythme du marché. Les hausses de prix du second semestre 2006 et de 2007 ont tenu et se traduisent par une augmentation significative des prix de vente unitaires.

En Amérique du Sud, les ventes sont en léger retrait sur l'évolution du marché en hausse de 3 % avec une forte dynamique de la première monte. Le Groupe a enrichi son mix et gagné des parts de marché sur les segments SUV et Haute Performance.

En Afrique Moyen-Orient, les ventes sont en forte croissance dans un marché soutenu. Le Groupe a renforcé ses positions en Turquie, en Afrique du Sud et dans les pays du Golfe.

### Bonne évolution de la marge opérationnelle\*

Malgré une mauvaise saison hiver en Europe et au Japon du fait des conditions climatiques et l'impact très négatif des variations de parités monétaires, le résultat opérationnel\* de l'activité Tourisme camionnette progresse de 12,8 %. La marge opérationnelle\* s'établit ainsi à 9,2 %, en augmentation de 1 point sur 2006.

La croissance des ventes en volume et en valeur grâce au succès des segments haut de gamme, au renforcement de la marque Michelin partout dans le monde et au plein effet des hausses de prix opérées en 2006, la stabilisation des coûts des matières premières et l'accélération des gains de productivité sont les principaux facteurs de cette performance.

\* Avant éléments non récurrents.



400 TyrePlus en Chine en 2007 et 100 ouvertures de nouveaux centres de distribution et de services prévues en 2008.

### → Les avantages concurrentiels des pneus de tourisme Michelin\*

SEGMENT	GAMME MICHELIN	EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE	LONGÉVITÉ
Entrée de gamme	Energy E3A T	+ 23 %	+ 27 %
Performance	Energy E3A V	+ 19 %	+ 52 %
Hiver	Alpin A3	+ 11 %	+ 47 %
Haute performance	Primacy HP	+ 10 %	+ 25 %
Performance hiver	Pilot Alpin PA2	+ 15 %	+ 49 %
4x4 hiver	Latitude Alpin	+ 20 %	+ 56 %

\* Étude commanditée par Michelin, réalisée en Europe en 2006 par des organismes indépendants. Sur chaque segment étudié en 2006, l'offre Michelin la plus récente a été comparée à un panel représentatif composé de 6 à 12 pneus récents de différentes marques. Les modalités techniques détaillées de cette étude figurent dans le Rapport Performance et Responsabilité Michelin 2005-2006, page 23.

# POIDS LOURD & DISTRIBUTION ASSOCIÉE

- N° 1 MONDIAL
- 28 USINES DANS 16 PAYS
- 68 % DES PNEUS VENDUS AU REMPLACEMENT (MARCHÉ RADIAL)



**Plus de kilomètres, plus d'adhérence,** plus de capacité de charge et, à la clé, plus de performances pour les transporteurs routiers : avec Michelin Durable Technologies, les chercheurs et techniciens de Michelin sont parvenus à dépasser le compromis entre l'usure et les autres performances du pneu. Sept ans de recherche couronnés de succès : en 2007, le Groupe a vendu près de 1 million de pneus Michelin Durable Technologies.

# Stratégie

Michelin conforte sa position de leader technologique incontesté en première monte, au remplacement et au rechapage, en accélérant l'introduction d'innovations de rupture. Il développe une offre toujours plus spécialisée pour satisfaire précisément les besoins des différents segments du transport routier de marchandises et des personnes. Il propose des solutions combinées de produits et de services qui optimisent la qualité du pneu, renforcent la compétitivité des transporteurs en augmentant la disponibilité de leurs véhicules et en réduisant leurs coûts d'exploitation.

Le Groupe développe des partenariats étroits avec les constructeurs et avec la distribution qu'il contribue à développer et professionnaliser dans les pays en développement.

Il accroît la taille critique et la productivité de ses usines, adapte leurs moyens à la forte demande pour ses nouvelles générations de pneus Michelin Durable Technologies, renforce ses moyens de rechapage, améliore sa logistique et développe ses capacités de production sur les marchés émergents.



## → Ventes nettes + 4,1 %

En millions d'euros



→ Les pneus pour poids lourds représentent 33 % des ventes consolidées.

## → Résultat opérationnel\* + 19,6 %

En millions d'euros



→ Les pneus pour poids lourds représentent 26 % du résultat opérationnel\* consolidé.

## → Marge opérationnelle\* + 1,0 pt

En %



\* Avant éléments non récurrents.

**Solide croissance des ventes,  
forte hausse des résultats**

L'activité Poids lourd et distribution associée a réalisé une bonne année dans un environnement contrasté.

Les ventes nettes sont en augmentation de 4,1 % et de 7 % hors effet de change. Le résultat opérationnel\* progresse de 19,6 % et la marge opérationnelle\* s'améliore de 1 point, à 7,6 %.

Ces performances sont dues à la forte croissance des volumes vendus dans la plupart des régions du monde, à l'exception de l'Amérique du Nord, et à l'amélioration significative des prix de vente unitaires. De nombreux relèvements de prix ont été mis en œuvre en 2006 et au cours du premier semestre 2007 dans la plupart des régions du monde.

L'impact des taux de change a toutefois pénalisé la rentabilité de ce segment. En outre, la saturation des capacités industrielles du Groupe ne lui a pas toujours permis de servir entièrement la demande.

\* Avant éléments non récurrents.



**Objectif : 2 000 points de vente en Chine en 2010**

Dans 5 ans, le réseau routier et autoroutier chinois sera le 1<sup>er</sup> du monde. Pour croître plus vite encore sur ce formidable marché, Michelin veut proposer aux professionnels du transport le plus large et le meilleur service. Le premier Michelin Service Center a ouvert en avril 2007 à Sanhe dans l'est du pays. Depuis, une centaine de distributeurs ont choisi de rénover leurs points de vente à la nouvelle identité et de bénéficier du programme proposé par Michelin.

# Michelin X Energy 315/60 R 22.5 XF

## plus fort, plus sobre, plus endurant

Disponible depuis février 2007 en première monte en Europe, c'est le premier pneu Michelin Durable Technologies spécialement conçu pour les essieux directeurs. Grâce à la technologie exclusive Infinicoil, 400 mètres de fil d'acier continu enroulé sous la bande de roulement, il peut porter jusqu'à 400 kg de charge supplémentaire sur l'essieu directeur. Son empreinte au sol très uniforme accroît son adhérence de 5 % par rapport au pneu qu'il remplace et pourtant, sa résistance au roulement est abaissée de 7 %.

Le Michelin X Energy 315/60 R 22.5 XF permet ainsi d'économiser jusqu'à 190 litres de carburant par an. Autre facteur d'économie : pour durer encore plus longtemps, il est recreusable et rechapable en Michelin RemiX.



### → Poids lourd : l'évolution du marché mondial en 2007

Marché radial

	EUROPE <sup>(1)</sup>	AMÉRIQUE DU NORD <sup>(2)</sup>	ASIE	AMÉRIQUE DU SUD	AFRIQUE MOYEN-ORIENT	TOTAL
Première monte	+ 18,6 %	- 32 %	+ 14,9 %	+ 27,3 %	- 0,5 %	- 1,4 %
Remplacement	+ 2,8 %	- 2,0 %	+ 11,4 %	+ 14,8 %	+ 5,4 %	+ 5,8 %

Source : estimations Michelin.

(1) Hors Russie.

(2) États-Unis, Canada, Mexique.



### Europe : très forte demande en première monte

En augmentation de 2,8 %, les marchés européens du remplacement ont été dans l'ensemble bien orientés, avec un léger tassement en fin d'année dû à un environnement économique moins porteur. Ils progressent de 9 % en Europe de l'Est où l'activité des transporteurs reste soutenue.

Le marché de la première monte a connu une croissance proche de 19 % avec une accélération aux troisième et quatrième trimestres. La demande a été particulièrement vigoureuse en Europe de l'Est où elle a progressé de 50 %, ainsi qu'en Allemagne et en Espagne.

Le niveau élevé des exportations de camions vers d'autres régions du monde et notamment vers la Russie et le Moyen-Orient alimente la croissance de ce marché.

Dans ce contexte porteur, le Groupe a mobilisé au maximum ses capacités de production pour servir dans les meilleurs délais ses clients constructeurs et approvisionner les marchés du remplacement. Ses importants efforts d'optimisation industrielle et

logistique ont permis de repousser le point de saturation des usines, mais une partie de la demande n'a pu être servie.

### Amérique du Nord : des positions renforcées dans un contexte déprimé

Le recul prononcé de la première monte constaté au premier semestre, avec l'entrée en vigueur de nouvelles normes environnementales, s'est accentué au second semestre avec la dégra-



**500 000 pneus X One roulent sur les routes américaines.** Ils ont déjà permis d'économiser plus de 60 millions de litres de carburant et de réduire de plus de 165 000 tonnes les rejets de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère.

# 12

mètres de moins pour freiner et un roulage silencieux avec le nouveau Michelin X Coach XZ pour autocars grands routiers.

### FAITS MARQUANTS

#### De nouveaux moyens en Amérique du Nord

Pour répondre à la très forte demande de produits rechapés Michelin Retread Technologies sur tout le marché nord-américain, le Groupe a mis en service une nouvelle unité au Mexique en juillet 2007, après avoir doublé en 2006 la capacité de Covington en Géorgie. Michelin a également racheté le fabricant américain Oliver Rubber Co dont les capacités et le portefeuille de produits de rechapage viennent renforcer ceux de Michelin. Les deux marques désormais associées vont permettre d'élargir l'accès aux produits et services de rechapage du Groupe pour le plus grand profit des transporteurs routiers nord-américains.

#### Équipé du déflecteur Antisplash,

le nouveau pneu pour usage grand routier et régional Michelin XF2 385/65 R22.5 améliore la sécurité des automobilistes en divisant par 4 la hauteur des projections d'eau.

# 20 %

du marché mondial du rechapage sont détenus par Michelin\*.

\* En incluant Oliver Rubber acquis en 2007.



### Un contrat international avec le groupe Volvo

Premier fournisseur de pneumatiques du groupe Volvo, Michelin a renouvelé en janvier 2007 un contrat mondial à long terme avec le 2<sup>e</sup> fabricant mondial de poids lourds. Il concerne la fourniture de pneus Poids lourd pour équiper en première monte les véhicules assemblés en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud sous les marques Volvo Trucks, Volvo Bus, Renault Trucks et Mack Trucks. Les principales gammes de Volvo vont ainsi bénéficier des innovations Michelin Durable Technologies, apportant plus de sécurité et plus de rentabilité aux transporteurs.

dation de l'environnement économique. Au total, la demande est en baisse de 32 %.

Au remplacement, le marché est en baisse pour la deuxième année consécutive. L'environnement économique pèse sur le fret routier. Morose dans les trois pays de la zone, le marché est particulièrement affecté au Canada en raison de l'appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain. Dans ce contexte déprimé, la demande de pneus importés d'Asie a très fortement baissé.

Dans ces marchés en forte baisse, Michelin a renforcé ses positions grâce au succès de ses produits "Michelin Durable Technologies", au développement du rechapage et des services de gestion de flottes. Le renforcement des capacités de production des pneus larges Michelin X One, l'ouverture d'une usine de fabrication de bandes de roulement au Mexique et le rachat du fabricant Oliver Rubber Co pour répondre à la demande en produits rechapés traduisent la confiance du Groupe dans sa capacité à gagner de nouvelles parts de marché grâce à la supériorité de son offre.

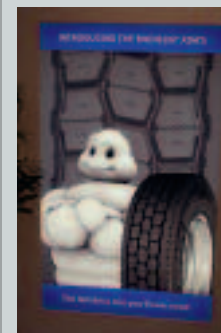
### Forte croissance dans les pays émergents

En Asie, les marchés des pneus radiaux poursuivent une forte croissance en première monte et au remplacement dans la plupart des pays. Seul le Japon fait exception avec une demande en légère baisse.

L'Amérique du Sud enregistre une croissance supérieure à 27 % en première monte et proche de 15 % sur le marché du remplacement. En Afrique Moyen-Orient, la demande a évolué de façon satisfaisante, notamment dans les pays du Golfe, en Turquie et en Afrique du Sud.

# N° 1

Michelin Fleet Solutions  
avec environ la moitié  
du marché européen  
de la gestion déléguée  
des pneus



### FAIT MARQUANT

**Michelin XDA5**  
**La garantie de 30 %  
de durée de vie en plus**

Conçu pour le marché nord américain, et bénéficiant de la sculpture autorégénérante Michelin Durable Technologies, ce nouveau pneu pour poids lourds dure 30 % plus longtemps sans compromis sur les autres performances. Il bénéficie également de la technologie de striage Matrix qui procure une adhérence optimale sur les surfaces sèches et mouillées. Son lancement s'est accompagné d'une garantie de kilométrage permettant au client, si la durée de vie de Michelin XDA5 ne surpassait pas de 30 % celle du pneu précédemment monté, d'être remboursé du double de la différence de prix entre les deux pneus.





## Michelin X InCity XZU 3

### L'innovation au service des transports urbains

Conçu pour les véhicules de transport de personnes urbain et interurbain, le Michelin X InCity XZU 3 est issu de la technologie Michelin Durable Technologies.

Ses lamelles double vague assurent une meilleure adhérence quelles que soient les conditions météo. Il offre une plus grande robustesse et une meilleure protection contre les chocs de trottoirs. Recreusage, rechapage Michelin Remix, contrôle des pressions : les services associés à cette nouvelle gamme de pneu permettent aux flottes de transport urbain de consommer moins de carburant et de réduire ainsi leur impact sur l'environnement.

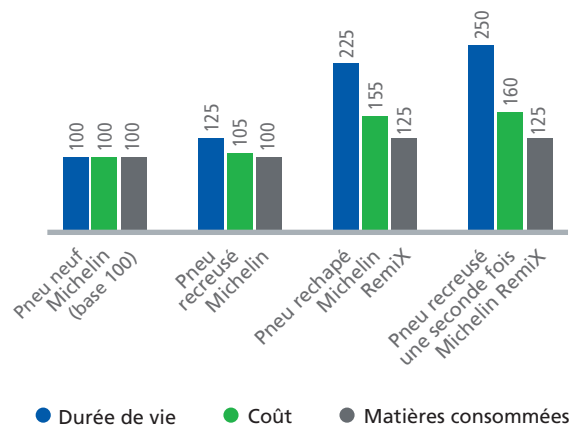
Le Groupe a réalisé de bonnes performances sur tous ces marchés et particulièrement en Russie et en Chine où il va développer ses capacités de production.

#### Amélioration de la marge opérationnelle\*

Le résultat opérationnel\* augmente de 19,6 %. La marge opérationnelle\* gagne 1 point, passant de 6,6 % à 7,6 % en 2007. Cette amélioration est due à la forte croissance des ventes en volume, confortée par le développement du rechapage. Les relèvements de prix ont permis de compenser la hausse du coût des matières premières, en particulier celle du caoutchouc naturel dont l'impact sur les pneus pour poids lourds est important. En revanche, l'évolution des parités monétaires a été très négative pour le Groupe qui a continué de produire en Europe des pneus exportés vers des zones dont la monnaie s'est dépréciée par rapport à l'euro.

\* Avant éléments non récurrents.

#### → Le pneu Poids lourd Michelin : le meilleur coût d'usage du marché



#### Meilleure image de marque du monde du transport

Une fois de plus, Michelin finit premier de l'étude sur l'image de marque des fournisseurs du secteur des transports et de la logistique en Allemagne. Avec 844 points sur 1000, Michelin est le vainqueur toute catégorie confondue du classement mené par l'institut de sondage d'opinion TNS Emnid. Le Groupe est le seul à avoir obtenu l'appréciation "excellente". Conduite auprès de 240 transporteurs allemands et publiée par le magazine spécialisé Verkehrs Rundschau, cette étude souligne que la qualité du produit et l'orientation client sont les deux facteurs qui influencent le plus l'image de marque.

# ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

- N° 1 MONDIAL DES PNEUS RADIAUX  
GÉNIE CIVIL ET AVION
- N° 1 EUROPÉEN DES PNEUS AGRICOLE
- 1<sup>RE</sup> MARQUE DE PNEUS MOTO EN EUROPE
- N° 1 EUROPÉEN DES CARTES, DES GUIDES  
ET DES SITES D'AIDE À LA MOBILITÉ
- 18 USINES DANS 9 PAYS



# Stratégie

Michelin est actif sur tous les marchés des pneus de spécialités. Le Groupe mobilise son avance technologique dans le domaine des pneus radiaux pour conduire une stratégie ciblée sur les segments les plus techniques.

En Génie civil et Avion, Michelin augmente ses capacités pour servir une très forte demande et développe des services avancés qui permettent à ses clients d'optimiser leurs performances.

Sur le marché Agricole, le Groupe développe ses activités avec les grands constructeurs et renforce ses partenariats avec des distributeurs pour développer les services apportés aux agriculteurs.

En Deux roues, Michelin met la compétition, dont il est le leader, au service des consommateurs en transférant directement dans les pneus de série les technologies développées sur les circuits.

Les cartes et guides, les services numériques ViaMichelin participent à la mission d'aide à la mobilité de Michelin en renforçant la sécurité, la facilité et l'agrément des déplacements.

Michelin Lifestyle développe un programme international de produits dérivés en partenariat avec des sociétés licenciées.



## → Ventes nettes + 10,7 %

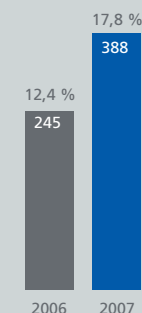
En millions d'euros



→ Les activités de spécialités représentent 13 % des ventes consolidées.

## → Résultat opérationnel\* + 58,4 %

En millions d'euros



→ Les activités de spécialités représentent 24 % du résultat opérationnel consolidé\*.

## → Marge opérationnelle\* + 5,4 pts

En %



\* Avant éléments non récurrents.



### La Chine s'ouvre aux pneus géants Michelin !

**3,7 mètres de haut, poids supérieur à 4 tonnes, capacité de charge de 82 tonnes : la fiche d'identité du pneu Génie civil Michelin 53/80R63 XDR B est impressionnante. À cette liste hors du commun, il faudra désormais rajouter : le plus gros pneu jamais vendu en Chine.**

### Forte croissance des ventes

Les activités de spécialités ont évolué dans des environnements généralement bien orientés, à l'exception du secteur de la construction aux États-Unis.

Les ventes nettes sont en croissance de 10,7 % et de 14,3 % hors effet de change. Michelin a renforcé ses positions sur la plupart des marchés où il opère grâce à des offres de produits et de services bien adaptées et dont les performances sont reconnues par les clients professionnels. Le Groupe a également tiré parti de l'amélioration de sa chaîne d'approvisionnement, qui lui a permis de mieux satisfaire une très forte demande sur certains segments.

Les hausses de prix mises en œuvre en 2006 et en 2007 se sont traduites par une hausse sensible des prix de ventes unitaires.

### Nouvelle et forte hausse des résultats

La rationalisation de l'outil industriel, la spécialisation des usines et la mise en service de nouvelles capacités de production ont contribué à la nouvelle et forte amélioration de la rentabilité de ce segment. Le résultat opérationnel\* progresse de 58,4 % et représente près du quart du résultat opérationnel\* consolidé du Groupe. La marge opérationnelle\* ressort à 17,8 % en hausse de 5,4 points sur l'exercice précédent.

Toutes les activités pneumatiques ont participé à cette excellente performance.

\* Avant éléments non récurrents.

### FAITS MARQUANTS

#### Premiers résultats du plan d'extension de l'usine de Lexington

En début d'année 2007, Michelin a présenté les premiers résultats de l'investissement de 85 millions de dollars destiné à l'extension de l'usine de Lexington. Ce projet aura permis, à fin 2008, d'augmenter la capacité de l'usine de 50 % par rapport à 2005.

#### Mise en service de l'usine Génie civil de Campo Grande au Brésil

Michelin a démarré en novembre 2007 sa nouvelle usine brésilienne de production de pneus Génie civil. Elle vient compléter les unités du Groupe aux États-Unis, en France et en Espagne dont les capacités sont renforcées pour servir une demande très dynamique sur tous les segments : mines de surface et mines souterraines, carrières, ciment, construction d'infrastructures et de bâtiments, équipements portuaires, manutention industrielle. Avec des pneus de 5,6 kg à 5 300 kg, 110 dimensions, 45 sculptures : la gamme Génie civil Michelin répond précisément à chaque besoin.



## Les pneus XZM

### performants 2 fois plus longtemps

2 fois plus d'heures : c'est la performance garantie de ces pneus radiaux Michelin tubeless destinés aux chariots de manutention par rapport aux pneus pleins souples traditionnels et aux pneus diagonaux. La garantie est valable pendant 2 ans à compter de la date d'achat.

Elle complète la garantie "Satisfaction 90 jours" qui permet de tester ses pneumatiques XZM pendant 90 jours et de se faire rembourser si les pneus ne devaient pas donner entière satisfaction.

## PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS

### Génie civil : croissance et rentabilité

La demande mondiale de pneumatiques pour engins de génie civil est restée très forte à l'exception du secteur de la construction aux États-Unis, en recul d'environ 25 %.

Malgré l'augmentation progressive des capacités de production des principaux manufacturiers, le déséquilibre entre l'offre et la demande persiste. C'est particulièrement le cas pour la demande des marchés des mines et carrières qui n'a pu être totalement satisfaite.

Les ventes nettes de Michelin progressent très fortement en raison de l'augmentation des volumes vendus, et du plein effet en 2007 des hausses de prix passées en 2006 et en début d'année. La croissance des volumes vendus a été possible grâce aux investissements de capacités réalisés ces dernières années, notamment à Lexington aux États-Unis.



# + 65 %

l'augmentation des capacités de production de pneus Génie civil de Michelin entre 2006 et 2010.

### FAIT MARQUANT

#### MEMS conjugue surveillance et performance

Lancé en 2007, le Michelin Earthmover Management System (MEMS) est la première solution de surveillance électronique des pneus de Génie civil. Développé pour être utilisé sur les engins affectés aux grandes exploitations minières à ciel ouvert, il permet de mesurer en temps réel la température et la pression des pneus.

À la clé : une meilleure sécurité et une maintenance préventive qui accroît la productivité des véhicules en réduisant leur temps d'immobilisation, et diminue leur consommation de carburant grâce au réglage de la juste pression.



**La technologie Michelin Ultraflex** contribue à la performance d'une agriculture durable : respect des sols, amélioration des rendements, de la productivité, de la sécurité et du confort de conduite, économie de carburant et résistance à l'usure renforcée.

**Agricole : des résultats en progrès**

Le marché des pneumatiques pour engins agricoles a été marqué par une forte augmentation de la production de machines agricoles qui s'est traduite par une hausse vigoureuse du marché de la première monte. C'est notamment le cas de la production des tracteurs de forte puissance, supérieure à 150 CV, qui a connu une croissance à deux chiffres.

Les marchés du remplacement sont au contraire en légère baisse par rapport à 2006, mais ils continuent de s'enrichir en raison du développement de la radialisation et d'une demande toujours plus forte pour des produits à haute valeur ajoutée.

Les ventes du Groupe ont fortement progressé en volume et en valeur grâce à un meilleur approvisionnement des clients et au succès des nouveaux produits.

En première monte, Michelin a renforcé sa coopération avec les grands constructeurs, devenant le partenaire privilégié de l'équipement pneumatique des machines de forte puissance. Au remplacement, la pénétration des marques "premium" Michelin et Kleber s'est accélérée, ce qui a favorisé la hausse du prix de vente unitaire.

**→ Évolution de la radialisation du marché des pneus Agricole**

	2006	2012
Europe	70 %	81 %
Amérique du Nord	29 %	43 %
Autres régions	8 %	15 %



**FAITS MARQUANTS**

**Sécurité et longévité avec Michelin Pilot Road 2**

Destiné aux motos routières, ce nouveau pneu associe une gomme tendre aux épaules pour le grip et la sécurité et une gomme plus résistante au centre pour la longévité, une technologie issue des courses du MotoGP.



**Harley-Davidson**

a choisi Michelin comme fournisseur officiel de pneus de remplacement pour ses motos en Amérique du Nord.

### Deux roues : hausse des volumes vendus

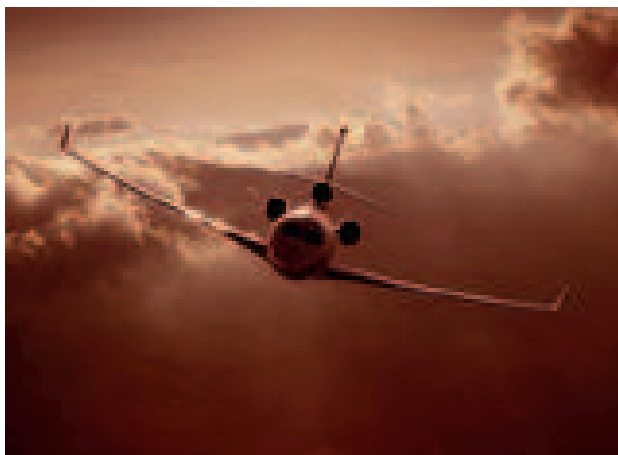
Les principaux marchés des pneumatiques pour les engins à deux roues motorisés ont continué à progresser dans les pays développés comme dans les pays en développement où les immatriculations ont enregistré une croissance à deux chiffres. Les marchés du remplacement profitent de cette tendance de fond.

Les ventes en volume du Groupe ont poursuivi une croissance très soutenue et les ventes en valeur sont aussi en hausse significative. Cette performance est due notamment au succès des nouvelles gammes radiales Michelin Pilot Road 2 qui s'adressent au segment des motos "touring" et au développement des ventes sur de nouveaux marchés comme celui d'Amérique du Sud.



### Le vélo en ville est tendance !

En Europe, comme en Amérique du Nord, ce segment de marché est en pleine croissance. Michelin a dévoilé en 2007 sa nouvelle gamme de pneumatiques vélo conçus pour la ville comme pour les chemins : City Trekking. La technologie PROTEK leur confère une résistance au vieillissement, aux variations climatiques, à la pollution et aux crevaisons.



### Michelin, fournisseur exclusif du Falcon F7X

Capable de relier Paris à Singapour ou Los Angeles sans escale, le dernier jet d'affaires Dassault a choisi le pneu radial Michelin Air X 20. Plus léger de 20 à 30 % que le pneu conventionnel équivalent, il permet des économies de carburant et offre une longévité accrue de 50 %.

### Avion : amélioration des performances

La demande est restée soutenue sur tous les marchés des pneumatiques pour avion. Pour les pneus de technologie radiale, le déséquilibre important entre l'offre des manufacturiers et la demande des compagnies aériennes a persisté toute l'année.

Malgré l'effet pénalisant de la cherté de l'euro face au dollar, les ventes de Michelin sont en croissance significative en volume et en valeur. L'augmentation des capacités et la signature de nouveaux contrats avec les compagnies aériennes ont nourri cette croissance sur tous les continents.

# 70 %

la part des pneus radiaux Michelin en 1<sup>re</sup> monte sur le marché de l'aviation générale.

### FAIT MARQUANT

#### Contrat record avec l'armée de l'air américaine

Il s'élève à 700 millions de dollars US sur 10 ans. Michelin, associé à son partenaire en logistique Lockheed Martin MS2, est désormais responsable des fournitures et des livraisons de tous les pneus pour avions de l'armée américaine.



### Disponible en anglais

**et en japonais**, le guide Michelin Tokyo 2008 a une particularité : il ne propose que des restaurants étoilés. Avec 191 étoiles, Tokyo devient LA ville de la haute gastronomie mondiale, la ville la plus étoilée au monde...

### Plus de 680 publications

1,2 million de guides hébergement et restauration  
2,5 millions de guides touristiques  
11 millions de cartes, plans et atlas vendus dans plus de 90 pays

### Tous les guides et cartes Michelin

peuvent désormais être commandés et achetés sur le site Internet [www.cartesetguides.michelin.fr](http://www.cartesetguides.michelin.fr)

### FAIT MARQUANT

#### Un premier accord exclusif

Michelin a signé un contrat de trois ans avec Shell pour devenir le fournisseur exclusif en cartes et guides dans cinq pays européens, un canal de vente très porteur. Shell est le 2<sup>e</sup> pétrolier mondial et consacre chaque année plus de 5 millions d'euros à l'achat de produits cartographiques dans 20 pays d'Europe et plus de 5 000 stations service.

## CARTES ET GUIDES

### Un programme éditorial soutenu

Dans un marché en recul, les cartes et guides ont bien résisté. Le Guide Rouge Michelin France 2007, toujours plus proche des attentes de ses lecteurs, s'est enrichi de 500 nouvelles adresses et doté d'un petit frère : Les Bonnes Petites Tables du Guide Michelin. Ce guide recense tous les restaurants Bib Gourmands, qui proposent une cuisine de qualité au prix maximum de 28 euros en province et 35 euros à Paris.

Le Guide Michelin Paris 2007 fait peau neuve, avec une maquette totalement nouvelle : 2 établissements sont présentés par page, avec des commentaires plus détaillés sur la cuisine, le décor, mais aussi l'ambiance. Ce guide est une sélection de plus de 450 établissements, dont 400 restaurants. Il s'est enrichi de nouvelles rubriques, d'informations pratiques et d'un plan de ville détachable.

Les guides Michelin Los Angeles et Las Vegas sont venus compléter New York et San Francisco en Amérique du Nord.

La première édition du guide Michelin Tokyo, paru en novembre 2007, a connu un véritable succès puisque les 250 000 premiers exemplaires ont été épuisés en moins d'un mois.

La collection "Michelin Voyager Pratique" a lancé 15 nouveaux titres en français et poursuit sa croissance avec désormais 40 guides à son catalogue.

Le Guide Vert s'internationalise et compte désormais 73 titres en français, 59 en anglais, 33 en italien, 30 en allemand, 18 en espagnol, 12 en polonais, 41 en néerlandais, 6 en chinois, 14 en hébreu. La gamme des Guides Verts reste le leader incontesté en France avec plus de 30 % de part de marché.

## VIAMICHELIN

### Un succès qui se confirme

ViaMichelin s'adresse à tous les usagers privés et professionnels de la route en Europe, ainsi qu'aux entreprises. Son site Internet [www.ViaMichelin.com](http://www.ViaMichelin.com) est le premier site d'Information Voyages en Europe\*. Il permet de préparer ses déplacements à l'aide de nombreux outils : cartographie numérique, itinéraires, géolocalisation, état du trafic, réservation d'hôtels, restaurants, informations touristiques, etc.

La publicité en ligne a nettement progressé, ainsi que le service de réservation hôtelière qui est de plus en plus sollicité.

L'information trafic confirme son succès auprès des constructeurs automobiles et des principaux acteurs de la navigation personnelle. En France, ViaMichelin est un fournisseur majeur d'informations sur le trafic en temps réel auprès des constructeurs automobiles et des fabricants de GPS.

### De nouveaux GPS

Deux nouveaux GPS ont été lancés en 2007 : ViaMichelin Navigation X-960, un appareil compact, léger (136 g), performant et facile à utiliser, et le X-970T pour les voyageurs exigeants. Outre l'information trafic en temps réel, il offre des fonctionnalités avancées comme le kit mains libres (décrochage des appels par simple clic sur l'écran) et possède un haut-parleur intégré.

Début 2008, ViaMichelin a annoncé son projet de renforcer ses positions sur les technologies numériques en se concentrant sur deux domaines : son site Internet et la fourniture de services numériques pour faciliter les voyages et les déplacements, tels que l'information trafic et les informations touristiques. De ce fait, ViaMichelin ne développera plus de nouvelle gamme de GPS à partir de 2008 et continuera à commercialiser les gammes actuelles et à en assurer le service après-vente.



# 1<sup>er</sup>

site d'Information Voyages\* en Europe et 3<sup>e</sup> site de voyages\* le plus visité d'Europe avec une moyenne de 36,5 millions de visites par mois.

## ZOOM

### Toute l'information pour rouler et voyager

Plus de 60 pays dans le monde, de la carte routière nationale au plan de ville détaillé.

8 millions de km de routes et de rues.

62 000 hôtels et restaurants testés et sélectionnés par les inspecteurs du Guide Michelin.

22 000 sites touristiques inventoriés.

\* Top European Travel-Information Sites & Top European Travel Sites by Unique Visitors in Europe – Source comScore Europe Metrix.



## MICHELIN LIFESTYLE

### Un modèle économique attrayant

En cinq ans, le Groupe a pris place au 6<sup>e</sup> rang des entreprises industrielles qui développent une activité de produits dérivés à leur marque. Les produits exclusifs Michelin Lifestyle revendiquent les valeurs de sécurité, de fiabilité et de performance qui sont celles de Michelin, et répondent à sa stratégie de marque : offrir une meilleure mobilité.

Ils sont développés dans trois grands domaines : les accessoires pour automobiles et cycles ; les chaussures, vêtements, accessoires et équipements de travail, de sport et de loisirs ; les cadeaux et objets de collection illustrant le patrimoine culturel de Michelin et de Bibendum.

### Un accent sur le sport et les loisirs

En 2007, plusieurs produits techniques ont été lancés dans les domaines du sport et des loisirs :

- Michelin et Umbro ont développé une chaussure de football, X Boot III, qui améliore le contrôle du ballon. Michelin a travaillé sur la zone de frappe en mettant au point une texture innovante à base de silicone qui, combinée à la "Touch Control" d'Umbro, limite considérablement l'effet de glissement lorsque le ballon entre en contact avec la chaussure.
- Michelin et Babolat ont conçu les nouvelles chaussures de tennis Babolat Propulse. Leur semelle associe la technologie OCS (Optimized Cell System) de Michelin et la technologie Exact Pro de Babolat. La résistance de cette chaussure à l'abrasion est supérieure de 40 % aux meilleurs produits du marché.
- Michelin et U-kan ont mis sur le marché le roller Skate 'n Walk, combinaison unique d'un patin haut de gamme et d'une chaussure Sportswear amovible, qui permet d'allier performance de patinage et confort de marche.



# 75

partenaires sous licence, une gamme de 1 500 produits et plus de 12 millions d'unités vendues dans plus de 85 pays



## ZOOM

### Michelin Cockpit, Michelin Navigator des enfants bien protégés

Le premier est un siège auto, le second un rehausseur pour enfant. Sécurité, confort et facilité d'installation : ils répondent déjà à la future norme de sécurité européenne EURO NCAP. Le siège Michelin Cockpit se distingue en outre par sa durée d'utilisation : il convient à tous les enfants de 9 à 25 kg.

Disponibles en exclusivité chez Aubert en France, en Belgique et en Suisse, ces produits seront progressivement distribués par des réseaux spécialisés en puériculture sur tous les grands marchés européens.

# L'ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DU GROUPE

**Des performances solides**  
**Croissance soutenue des volumes vendus, hausse significative de la marge opérationnelle\*, très forte amélioration du cash flow libre, augmentation de 35 % du résultat net après d'importantes charges de restructuration, renforcement de la structure financière : les performances opérationnelles de 2007 confirment l'efficacité du plan de croissance et de compétitivité Horizon 2010.**

\* Avant éléments non récurrents.

## Des ventes nettes en croissance de 6,5 % à parités constantes

Les ventes nettes s'élèvent à 16 867 millions d'euros, en hausse de 3 % à parités courantes et de 6,5 % à taux de change constants avec :

- un effet volume très positif, + 3,2 % ;
- un effet mix-prix élevé, + 3,2 % à taux de change constants, grâce à l'enrichissement des mix marques et segments et aux hausses de prix passées fin 2006 et durant l'année, étant précisé que les hausses de prix dans l'activité Tourisme camionnette première monte n'ont pas permis de rattraper l'augmentation cumulée du coût des matières premières sur les 4 dernières années ;
- un impact négatif de la variation des taux de change, - 3,3 % lié principalement à la dépréciation par rapport à l'euro du dollar américain, - 8,3 %, du peso mexicain, - 8,5 % et du yen japonais - 9,4 %, sur la base des cours moyens.

## Une marge opérationnelle en hausse de 1,6 point à 9,8 %

La marge brute s'établit à 29,9 % des ventes, contre 28,9 % en 2006.

Les frais opérationnels représentent 20,2 % des ventes, contre 20,7 % en 2006. Hors charge ponctuelle de 74 millions d'euros liée à l'application de la loi de financement de la Sécurité sociale française relative aux indemnités de fin de carrière, les frais opérationnels représenteraient 19,7 % des ventes.

La hausse de 1 point de la marge brute et la baisse de 0,5 point des frais opérationnels contribuent à l'amélioration de 1,6 point de la marge opérationnelle avant éléments non récurrents, à 9,8 %. Elle aurait atteint 10,2 % sans l'impact de la loi précitée. À 1 645 millions d'euros, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents est en augmentation de 22,9 %.

## Augmentation de 34,7 % du résultat net

Le résultat net ressort à 772 millions d'euros en augmentation de 199 millions d'euros par rapport à 2006. Cette évolution prend en compte :

- une amélioration de 307 millions d'euros du résultat opérationnel avant éléments non récurrents ;
- un alourdissement de 106 millions d'euros des charges de restructuration qui s'élèvent à 326 millions d'euros ;

## → L'évolution des ventes nettes 2007 par rapport à 2006

En millions d'euros et en %

	2007/2006 (EN M€)	2007/2006 (EN %)	S1 07/S1 06 (EN M€)	S1 07/S1 06 (EN %)	S2 07/S2 06 (EN M€)	S2 07/S2 06 (EN %)
<b>VARIATION TOTALE</b>	<b>+ 483</b>	<b>+ 3,0 %</b>	<b>+ 379</b>	<b>+ 4,7 %</b>	<b>+ 104</b>	<b>+ 1,2 %</b>
Volumes	+ 519	+ 3,2 %	+ 286	+ 3,6 %	+ 233	+ 2,8 %
Prix-mix	+ 548	+ 3,2 %	+ 369	+ 4,4 %	+ 179	+ 2,1 %
Parités	- 584	- 3,3 %	- 276	- 3,2 %	- 308	- 3,5 %
Périmètre	-	-	-	-	-	-

→ une hausse de 84 millions d'euros de la charge financière nette, le Groupe ayant bénéficié en 2006 d'une plus-value de 114 millions d'euros sur la cession de titres PSA ;  
 → une diminution de 70 millions d'euros de la charge d'impôts sur les sociétés, réduisant significativement de manière ponctuelle le taux moyen d'imposition, en raison notamment de la comptabilisation d'un crédit d'impôt de 39 millions d'euros en Pologne.

### → L'évolution du résultat opérationnel 2007 avant éléments non récurrents

En millions d'euros

<b>Résultat opérationnel 2006</b>	<b>1 338</b>
Prix-mix	+ 548
Volumes	+ 200
Parités	- 217
Coûts externes*	- 142
Autres frais**	- 82
<b>Résultat opérationnel 2007</b>	<b>1 645</b>

\* Coûts externes : dont 72 millions d'euros de hausse du coût des matières premières et 32 millions d'euros de surcoûts liés à l'énergie et au transport.

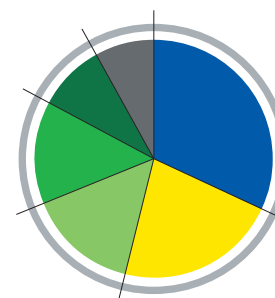
\*\* Autres frais : dont 74 millions d'euros de charge ponctuelle liée à l'application de la loi de financement de la sécurité sociale française votée en décembre 2007 relative aux indemnités de fin de carrière.

### → Résultat opérationnel avant éléments non récurrents par segment

En millions d'euros et en %

	VENTES NETTES			RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		MARGE OPÉRATIONNELLE	
	2007	2007	2007/2006	2007	2007	2006	2006
	M€	% DU TOTAL		M€	% DU TOTAL		
Tourisme camionnette et distribution associée (SR1)	9 041	54 %	+ 0,6 %	830	50 %	9,2 %	8,2 %
Poids lourd et distribution associée (SR2)	5 639	33 %	+ 4,1 %	427	26 %	7,6 %	6,6 %
Activités de spécialités (SR3)	2 187	13 %	+ 10,7 %	388	24 %	17,8 %	12,4 %
Groupe	16 867	100 %	+ 3,0 %	1 645	100 %	9,8 %	8,2 %

### → Les achats de matières premières en valeur en 2007

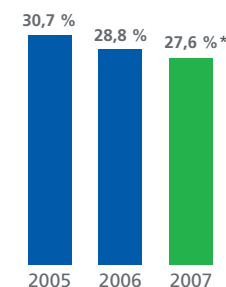


- 32 % Caoutchouc naturel
- 22 % Caoutchouc synthétique
- 15 % Charges renforçantes
- 14 % Produits chimiques
- 9 % Câbles
- 8 % Textile

→ 4 449 M€

### → Évolution des charges de personnel

En % des ventes nettes



\* Hors charge ponctuelle de 74 millions d'euros liée à l'effet de l'application de la loi de financement de la Sécurité sociale française 2008 relative aux indemnités de fin de carrière.

## L'ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DU GROUPE

### Les charges de restructuration

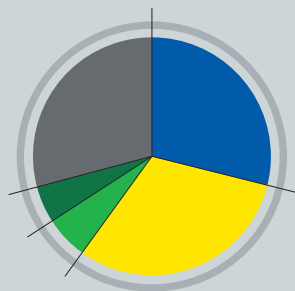
Les charges de restructuration 2007 s'élèvent à 326 millions d'euros.

Elles correspondent :

- à la spécialisation de l'usine d'Ota au Japon pour 62 millions d'euros ;
  - au plan d'amélioration de la compétitivité du Groupe en France pour 120 millions d'euros et en Espagne pour 144 millions d'euros.
- Ce montant se compare à 220 millions d'euros de charges de restructuration en 2006 au titre de la fermeture de l'usine BFGoodrich de Kitchener au Canada et de l'arrêt des activités industrielles de l'usine de Port-Harcourt au Nigeria.

### → Les charges opérationnelles 2007 par nature

En % des ventes



- 29 % Matières premières
- 31 % Frais de personnel
- 6 % Transport de marchandises
- 5 % Charges d'amortissements
- 29 % Autres charges

### Très forte amélioration du cash flow libre\*

À 433 millions d'euros, le cash flow libre progresse de 472 millions d'euros, traduisant :

- la hausse de 259 millions d'euros de l'EBITDA\*\*, en ligne avec l'évolution du résultat opérationnel avant éléments non récurrents ;
- l'amélioration du besoin en fonds de roulement grâce à des progrès très sensibles dans le pilotage des stocks qui augmentent deux fois moins vite qu'en 2006 (+ 132 millions d'euros, contre + 252 millions d'euros en 2006) et à une gestion active des créances clients nettes, en baisse de 229 millions d'euros malgré la croissance des ventes ;
- une hausse de 200 millions d'euros de la consommation de trésorerie d'investissements, 2006 ayant notamment bénéficié du produit de la vente des titres PSA (114 millions d'euros).

Les investissements corporels et incorporels bruts se sont élevés à 1 340 millions d'euros, contre 1 414 millions d'euros l'exercice précédent, soit 7,9 % des ventes nettes, contre 8,6 % précédemment.

### Un ratio d'endettement net en amélioration de 19 points, à 70 %

Les capitaux propres sont en hausse de 602 millions d'euros, en raison principalement de la contribution du résultat net à hauteur de 772 millions d'euros, de la composante capitaux propres nette d'impôt de l'émission en mars 2007 d'obligations à option de conversion ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) pour 82 millions d'euros, et de la distribution de dividendes pour 215 millions d'euros.

La dette financière nette au 31 décembre 2007 s'élève à 3 714 millions d'euros, en baisse de 464 millions d'euros. Cette

diminution s'explique par un impact positif de 107 millions d'euros des conversions monétaires, dû notamment à l'appréciation de l'euro par rapport au dollar américain, la contribution du cash flow libre positif de 433 millions d'euros, la composante capitaux propres de l'émission d'OCEANE pour 97 millions d'euros et par la réduction des engagements d'achat de participations de certains minoritaires dans les filiales du Groupe à hauteur de 55 millions d'euros, et alors même que les distributions de dividendes se sont élevées à 215 millions d'euros.

Le ratio dettes nettes sur fonds propres ressort ainsi en amélioration de 19 points, à 70 %, contre 89 % à fin décembre 2006.

\* Cash flow libre : trésorerie d'activité - trésorerie d'investissement.

\*\* EBITDA avant non récurrents : résultat opérationnel hors amortissement et perte de valeur sur actifs corporels et incorporels.

### → Évolution de la dette nette en 2007

En millions d'euros

	2007	2006
<b>Dette au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>4 178</b>	<b>4 083</b>
Parités monétaires	- 107	- 127
Cash flow libre	- 433	+ 39
Distributions	+ 215	+ 205
Autres variations des capitaux propres	- 107	- 16
Engagement d'achats de participations	- 55	- 31
Nouveaux contrats de location-financement	+ 26	+ 34
Périmètre et divers	- 3	- 9
<b>Dette au 31 décembre</b>	<b>3 714</b>	<b>4 178</b>
<b>Variation</b>	<b>- 464</b>	<b>+ 95</b>

## → Endettement financier net

En millions d'euros

	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Endettement net	3 714	4 178
Capitaux propres	5 290	4 688
<b>Endettement net / Capitaux propres</b>	<b>0,70</b>	<b>0,89</b>
<b>Endettement net / EBITDA</b>	<b>1,50</b>	<b>1,89</b>

## → Répartition de la dette financière nette

En %

	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
À moins d'un an	21,6 %	34,8 %
De 1 à 5 ans	40,1 %	40,0 %
À plus de 5 ans	38,3 %	25,2 %

## → Répartition en taux et devises de la dette financière brute

En %

	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Taux fixes	52 %	34 %
Taux variables	48 %	66 %
Euro et devises européennes	76 %	70 %
Dollar US	10 %	18 %
Autres devises	14 %	12 %



### Une émission appréciable et appréciée

Michelin a émis, en mars 2007, 700 millions d'euros d'obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes (OCEANE).

Cette opération a reçu un très bon accueil des investisseurs : Michelin a exercé en totalité son option de surallocation. Elle diversifie les sources de financement du Groupe, allonge la maturité moyenne de sa dette et réduit son coût de financement.

## L'ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DU GROUPE



### Retour sur capitaux investis (ROCE\*)

Atteindre un retour sur capitaux investis supérieur à 10 % est l'un des objectifs du plan Horizon 2010 de Michelin.

Les autres indicateurs clés de mesure de la performance du Groupe sur la période 2006-2010 sont le rythme annuel de croissance des volumes vendus, le taux de marge opérationnelle avant éléments non récurrents, le niveau des stocks et le cash flow libre.

Le ROCE 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 d'imposition retenu pour le calcul du ROCE correspond à un taux moyen standard d'imposition de 34 % ;

→ au dénominateur des Actifs employés, c'est-à-dire la somme des actifs immobilisés incorporels et corporels, des actifs financiers long terme et du besoin en fonds de roulement.

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\*\*, qui mesure le coût moyen pondéré des capitaux propres et de la dette, permet de savoir si le Groupe a créé de la valeur au cours de la période ce qui est le cas lorsque le ROCE est supérieur au WACC.

\* ROCE : Return on capital employed.

\*\* WACC : Weighted Average Cost of Capital.

En millions d'euros

	2007	2006
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	1 645	1 338
Taux moyen d'imposition	34 %	34 %
<b>Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents net d'impôt (NOPAT)</b>	<b>1 086</b>	<b>883</b>
Actifs immobilisés incorporels et corporels	7 725	7 467
Prêts et dépôts	152	170
Titres mis en équivalence	62	71
Total actifs non courants	7 939	7 708
Besoin en fonds de roulement	3 353	3 436
Actifs économiques fin de période	11 292	11 144
<b>Actifs économiques moyens</b>	<b>11 218</b>	<b>11 009</b>
<b>ROCE</b>	<b>9,7 %</b>	<b>8,0 %</b>

# PERSPECTIVES

Michelin estime que la croissance des marchés pneumatiques devrait être tirée par le dynamisme des pays émergents.

Par ailleurs, pour l'ensemble de l'année 2008, la hausse du prix des matières premières pourrait générer des surcoûts estimés à 200 millions d'euros, à taux de change courant, compte tenu du renchérissement, au cours du second semestre 2007, du caoutchouc naturel et de produits dérivés du pétrole entrant dans la composition des pneumatiques.

Dans le contexte décrit précédemment, Michelin continuera la mise en œuvre de sa politique tarifaire visant à compenser, par

des hausses de prix, l'impact négatif de la hausse du coût des matières premières et poursuivra ses efforts, en termes de gains de productivité et de réduction des frais de structure, pour améliorer sa compétitivité.

**Ainsi, sauf détérioration marquée de l'environnement, les ventes nettes et le résultat opérationnel avant éléments non récurrents de Michelin devraient être de nouveau en progrès en 2008.**

## → L'évolution estimée du marché mondial en 2008

### Tourisme camionnette

	EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD <sup>(1)</sup>	ASIE	AMÉRIQUE DU SUD	AFRIQUE MOYEN-ORIENT	TOTAL
Première monte	+ 1 %	- 4,5 %	+ 8 %	+ 3 %	+ 14 %	+ 1,5 %
Remplacement	+ 1,5 %	+ 1 %	+ 5 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 3 %

### Poids lourd\*

	EUROPE <sup>(2)</sup>	AMÉRIQUE DU NORD <sup>(1)</sup>	ASIE	AMÉRIQUE DU SUD	AFRIQUE MOYEN-ORIENT	TOTAL
Remplacement	+ 9 %	- 0,5 %	+ 15 %	+ 14 %	+ 4 %	+ 8,5 %
Première monte	+ 2 %	- 4 %	+ 8 %	+ 6 %	+ 4 %	+ 3,5 %

(1) États-Unis, Canada, Mexique.

(2) Hors Russie.

\* Marché radial.

### Les objectifs industriels du plan de croissance et de compétitivité Horizon 2010

→ L'objectif de 30 % de gain de productivité\* d'ici 2010 par rapport à 2005 sera très vraisemblablement dépassé.

→ La taille des sites, qui est un facteur important de productivité, devrait augmenter fortement. En 2005, un quart de la production était issue de sites d'une capacité annuelle supérieure à 100 000 tonnes ; un peu plus de la moitié devrait l'être en 2010.

→ Le Groupe va considérablement accroître ses capacités industrielles dans les pays émergents : celles-ci devraient ainsi doubler dans les activités de pneumatiques Tourisme camionnette et de spécialités. L'objectif est de produire les pneus dans les zones où ils sont vendus, ce qui n'est pas encore toujours le cas.

\* Exprimé en tonnes / jour / effectifs.

### Notation financière en hausse

Standard & Poor's estimait le 3 août 2007 que "Michelin va continuer à améliorer sa rentabilité et générer de la trésorerie grâce aux mesures de réduction de coûts et d'amélioration de capacités mises en œuvre les deux dernières années."

La perspective pour le Groupe a été relevée de négative à stable et la notation à court terme de Michelin révisée en hausse à A-2 et celle à long terme maintenue à BBB.

## CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES - IFRS

En millions d'euros	2007	2006	2005	2004
Ventes nettes	16 867	16 384	15 590	15 048
% de variation	+ 3,0 %	+ 5,1 %	+ 3,6 %	N. App.
Total des frais de personnel	4 732	4 718	4 780	4 837
% des ventes nettes	28,1 %*	28,8 %	30,7 %	32,1 %
Effectifs (en équivalents temps plein)	113 529	115 755	119 030	120 456
Frais de recherche et développement <sup>(1)</sup>	571	591	565	576
% des ventes nettes	3,4 %	3,6 %	3,6 %	3,8 %
<b>EBITDA<sup>(2)</sup></b>	<b>2 468</b>	<b>2 209</b>	<b>2 171</b>	<b>2 030</b>
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	1 645	1 338	1 368	1 303
Marge opérationnelle avant produits et charges non récurrents	9,8 %	8,2 %	8,8 %	8,7 %
Résultat opérationnel	1 319	1 118	1 574	1 239
Marge opérationnelle	7,8 %	6,8 %	10,1 %	8,2 %
Coût de l'endettement net	- 294	- 315	- 310	N. App.
Autres produits et charges financiers	29	135	- 280	- 235
Résultat avant impôts	1 071	942	1 300	985
Impôts sur le résultat	- 299	- 369	- 411	- 331
Taux d'impôt moyen	27,9 %	39,2 %	31,6 %	33,6 %
Résultat net	772	573	889	654
% des ventes nettes	4,6 %	3,5 %	5,7 %	4,3 %
Distributions <sup>(3)</sup>	215	205	221	185
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	1 862	1 191	1 031	1 322
% des ventes nettes	11,0 %	7,3 %	6,6 %	8,8 %
Investissements incorporels et corporels bruts	1 340	1 414	1 336	1 107
% des ventes nettes	7,9 %	8,6 %	8,6 %	7,4 %
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles, après cessions	1 378	1 277	1 208	951
Flux de trésorerie sur activités d'investissement	- 1 429	- 1 230	- 1 155	- 1 056
% des ventes nettes	8,5 %	7,5 %	7,4 %	7,0 %
<b>Endettement net<sup>(4)</sup></b>	<b>3 714</b>	<b>4 178</b>	<b>4 083</b>	<b>3 292</b>
<b>Capitaux propres<sup>(5)</sup></b>	<b>5 290</b>	<b>4 688</b>	<b>4 527</b>	<b>3 647</b>
Endettement net / Capitaux propres <sup>(6)</sup>	70 %	89 %	90 %	90 %
Endettement net / EBITDA	1,50	1,89	1,88	1,62
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles / Endettement net	50,1 %	28,5 %	25,3 %	40,2 %
Taux moyen de la charge d'intérêt nette <sup>(7)</sup>	6,6 %	6,3 %	6,9 %	N. App.
Résultat opérationnel avant non récurrents / Charge d'intérêt nette	6,1	4,2	4,4	N. App.
<b>Cash flow libre<sup>(8)</sup></b>	<b>433</b>	<b>- 39</b>	<b>- 124</b>	<b>266</b>
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du Groupe <sup>(9)</sup>	14,7 %	12,2 %	19,7 %	18,5 %
ROCE – Rentabilité des capitaux investis <sup>(10)</sup>	9,7 %	8,0 %	N. App.	N. App.
<b>Données par action</b> (en euros)				
Actif net par action <sup>(11)</sup>	36,7 %	32,6	31,5	24,2
Résultat de base par action	5,32	3,95	6,13	4,46
Résultat dilué par action	5,22	3,94	6,12	4,46
PER <sup>(12)</sup>	14,8	18,4	7,7	10,6
Dividende par action	1,60**	1,45	1,35	1,25
Taux de distribution <sup>(13)</sup>	30,1 %	36,7 %	22,0 %	28,0 %
Rendement par action <sup>(14)</sup>	2,0 %	2,0 %	2,8 %	2,6 %
Taux de rotation des actions <sup>(15)</sup>	216 %	212 %	151 %	134 %

(1) À la suite du passage aux normes IFRS, une partie des frais de recherche et développement est comptabilisée dans le coût des ventes dans le compte de résultat par fonction.

(2) EBITDA : résultat net avant amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles, résultat financier et impôts.

(3) Ensemble des dividendes distribués sur la période.

(4) Endettement net après mise en œuvre des normes IAS 32 et 39 au 1<sup>er</sup> janvier 2005 : dettes financières - liquidités et équivalents de trésorerie +/- instruments financiers dérivés.

(5) Capitaux propres après mise en œuvre des normes IAS 32 et 39 au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

(6) Au 31 décembre 2004, le ratio d'endettement net en normes IFRS était de 93 %. À la suite de la mise en œuvre des normes IAS 32 et 39 au 1<sup>er</sup> janvier 2005, le ratio ressortait à 90 %.

(7) Charge d'intérêt nette : charge d'intérêt financier - produit d'intérêt de la trésorerie + amortissement du report / déport sur couverture de change.

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

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

(10) ROCE : résultat opérationnel net d'impôt (NOPAT) / Actifs employés (immobilisations incorporelles et corporelles + actifs financiers long terme + besoin en fonds de roulement)

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

(12) PER : cours de l'action fin de période / résultat net par action.

(13) Taux de distribution : dividende par action / résultat de base par action.

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

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

N. App. : ne s'applique pas.

\* Hors charge ponctuelle de 74 millions d'euros liée à l'effet de l'application de la loi de financement de la Sécurité sociale française 2008 relative aux indemnités de fin de carrière, les frais de personnel représentent 27,6 % des ventes nettes.

\*\* Dividende 2007 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des Actionnaires du 16 mai 2008.



**CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES - NORMES FRANÇAISES**

En millions d'euros	2004	2003	2002	2001	2000	1999 proforma
Chiffre d'affaires	15 689	15 370	15 645	15 775	15 396	13 763
% de variation	+ 2,1 %	- 1,8 %	- 0,8 %	+ 2,5 %	+ 11,9 %	+ 10,2 %
Frais de personnel	4 872	4 997	5 152	5 242	5 137	4 756
% du chiffre d'affaires	31,1 %	32,5 %	32,9 %	33,2 %	33,4 %	34,6 %
Effectif moyen	126 474	127 210	126 285	127 467	128 122	130 434
Dépenses de recherche et développement	674	710	704	702	645	589
% du chiffre d'affaires	4,3 %	4,6 %	4,5 %	4,4 %	4,2 %	4,3 %
<b>EBITDA – Excédent brut d'exploitation<sup>(1)</sup></b>	<b>2 043</b>	<b>1 992</b>	<b>1 978</b>	<b>2 091</b>	<b>2 170</b>	<b>2 127</b>
Résultat d'exploitation	1 299	1 143	1 225	1 040	1 162	1 207
Marge d'exploitation	8,3 %	7,4 %	7,8 %	6,6 %	7,6 %	8,8 %
Résultat financier	- 213	- 225	- 260	- 321	- 314	- 238
Résultat exceptionnel	- 206	19	75	- 29	- 76	- 353
Dont charges de restructuration	- 55	- 192	- 17	- 340	- 67	- 388
Résultat net avant impôts	843	590	997	644	729	538
Impôts	- 316	- 261	- 382	- 330	- 290	- 213
% du résultat avant impôts	37,5 %	44,3 %	38,4 %	51,2 %	39,9 %	39,7 %
Résultat net après impôts y compris part des minoritaires	527	329	614	314	438	325
% du chiffre d'affaires	3,4 %	2,1 %	3,9 %	2,0 %	2,8 %	2,4 %
Dividendes <sup>(2)</sup>	133	131	113	105	93	87
MBA d'exploitation courante <sup>(3)</sup>	1 337	1 542	1 534	1 263	1 017	1 014
Capacité d'autofinancement <sup>(4)</sup>	1 353	1 407	1 225	1 323	1 416	1 547
% du chiffre d'affaires	8,6 %	9,2 %	7,8 %	8,4 %	9,2 %	11,2 %
Investissements corporels et incorporels bruts <sup>(5)</sup>	1 117	1 118	967	1 150	1 201	1 252
% du chiffre d'affaires	7,1 %	7,3 %	6,2 %	7,3 %	7,8 %	9,1 %
Investissements corporels et incorporels nets <sup>(5)</sup>	1 025	1 017	809	1 089	1 091	1 003
Investissements financiers nets	106	229	62	(184)	166	255
Dette financière nette <sup>(6)</sup>	3 223	3 440	3 818	4 881	4 926	4 329
Fonds propres y compris intérêts minoritaires <sup>(7)</sup>	4 677	4 409	4 502	4 326	4 155	3 838
Dette financière nette / Fonds propres	69 %	78 %	85 %	113 %	119 %	113 %
Coût moyen de la dette	5,9 %	5,8 %	6,2 %	6,1 %	6,5 %	9,4 %
EBITDA / Dette financière nette	63,4 %	57,9 %	51,8 %	42,8 %	44,1 %	49,1 %
MBA d'exploitation courante / Dette financière nette	41,5 %	44,8 %	40,2 %	25,9 %	20,7 %	23,4 %
Charges financières courantes <sup>(8)</sup>	209	219	273	311	324	419
Résultat d'exploitation / Charges financières courantes	6,2	5,2	4,5	3,3	3,6	2,9
Cash flow libre <sup>(9)</sup>	226	299	637	309	- 241	- 300
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du Groupe <sup>(10)</sup>	11,2 %	7,3 %	13,4 %	7,4 %	10,4 %	8,0 %
<b>Données par action</b> (en euros)						
Actif net par action <sup>(11)</sup>	32,1	30,2	30,5	29,7	28,5	26,2
Résultat net publié par action	3,59	2,23	4,28	2,20	2,96	2,10
Résultat net dilué par action	3,59	2,23	4,28	2,20	2,96	2,10
PER <sup>(12)</sup>	13,1	16,3	7,7	16,8	13,0	18,6
Dividende net par action	1,25	0,93	0,93	0,85	0,80	0,71
Taux de distribution <sup>(13)</sup>	34,8 %	41,7 %	21,7 %	38,6 %	27,0 %	33,8 %
Rendement net par action <sup>(14)</sup>	2,6 %	2,6 %	2,8 %	2,3 %	2,1 %	1,8 %
Taux de rotation des actions <sup>(15)</sup>	134 %	144 %	145 %	108 %	97 %	105 %

(1) EBITDA = EBE : résultat d'exploitation + dotations aux amortissements et provisions - reprises de provisions.

(2) Dividendes attribués aux actionnaires de la société mère.

(3) Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante : capacité d'autofinancement + variation du besoin en fonds de roulement.

(4) Capacité d'autofinancement : résultat des sociétés intégrées + dotation aux amortissements et provisions sur actifs immobilisés - provisions et impôts différés + ou - valeurs de cession d'actifs.

(5) En 2001, montant hors opération de croissance externe (SMW : 167 millions d'euros).

(6) Dette financière nette : dettes financières (y compris titrisation) - valeurs de placement - disponibilités.

(7) Fonds propres : capital + primes + réserves + résultat consolidé + intérêts minoritaires.

(8) Charges financières courantes : charges financières liées à la dette.

(9) Cash flow libre : capacité d'autofinancement - variation du besoin en fonds de roulement - investissements nets.

(10) ROE : résultat net part du Groupe / fonds propres part du Groupe.

(11) Actif net par action : actif net / nombre d'actions au 31 décembre.

(12) PER : cours de l'action au 31 décembre / résultat net par action.

(13) Taux de distribution : dividende net / résultat net par action.

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

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

# Propositions de résolutions

Dans le cadre de l'Assemblée générale ordinaire, il vous est demandé d'approuver les opérations traduites par le compte de résultat et le bilan de la Compagnie qui vous sont soumis puis de statuer sur l'affectation du bénéfice qui s'élève à € 277 547 730,64.

Après déduction de la part statutaire revenant aux Associés commandités, soit € 7 718 000, et dotation de la réserve légale pour € 69 370,20, le solde, de € 269 760 360,44, augmenté du report à nouveau qui s'élève à € 241 845 315,52, représente un bénéfice distribuable aux Actionnaires de € 511 605 675,96.

Nous vous proposons, à partir de ce bénéfice, la distribution d'un montant total de € 230 398 670,40 qui permettra le paiement d'un dividende de € 1,60 par action, en progression de 10,6 % par rapport au dividende versé au titre de l'exercice 2006. Cette augmentation est un signe de confiance dans l'avenir et marque une continuité de notre politique d'augmentation du dividende.

Le détachement du droit à dividende interviendrait le 20 mai 2008, date à laquelle les actions seront cotées ex-droit au dividende au titre de l'exercice 2007.

Ce dividende serait mis en paiement le 23 mai 2008.

Les dividendes mis en paiement au titre des trois exercices précédents sont rappelés dans le tableau ci-après :

Exercice	Dividendes distribués (en euros)	Dividende par action
2004	179 233 781,25	1,25
2005	193 573 293,75	1,35
2006	208 295 861,11	1,45

Vous aurez, d'autre part, à approuver les comptes consolidés du Groupe d'où il ressort un bénéfice net de € 771 819 952,32.

En ce qui concerne la composition du Conseil de Surveillance, M. Édouard de Royère nous a fait part de la décision de quitter ses fonctions en fin d'année 2007. Nous tenons à lui exprimer tous nos remerciements pour tout ce qu'il a apporté à la Compagnie au cours d'une longue et fructueuse collaboration.

Par ailleurs, il vous est proposé de renouveler les mandats de MM. Benoît Potier et Pierre Michelin, qui arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée, et de nommer deux nouveaux membres, Monsieur Louis Gallois et Madame Barbara Dalibard, pour une durée de 5 ans.

M. Louis Gallois est actuellement Chief Executive Officer d'EADS et Président d'Airbus. Il a été antérieurement Président de la SNCF et a occupé diverses fonctions dans l'industrie aéronautique (Président-Directeur Général de la SNECMA puis d'Aérospatiale) et au ministère de l'Économie et des Finances, au ministère de la Recherche et de l'Industrie et au ministère de la Défense.

Madame Barbara Dalibard est actuellement Membre du Comité de Direction Générale du Groupe France Télécom, en charge des services de communication pour les Entreprises, et Président Directeur Général de EQUANT. Elle a auparavant occupé différentes fonctions de direction dans le domaine commercial au sein de ce même groupe et dans le groupe Alcatel.

Comme précédemment, nous vous proposons d'autoriser, pour une durée de dix-huit mois un programme de rachat d'actions de la Compagnie portant au maximum sur 10 % du capital. Nous vous proposons de retenir comme critères € 100 pour le cours maximum d'achat et de € 60 pour le cours minimum de vente.

Cette autorisation se substituerait à celle donnée sur le même objet par l'Assemblée générale du 11 mai 2007, étant précisé que cette autorisation n'a pas été utilisée en 2007 et qu'aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement n'a, à ce jour, été conclu. C'est la raison pour laquelle il n'y a pas lieu d'établir un rapport spécifique sur l'utilisation du programme de rachat d'actions de la Compagnie pour 2007.

Enfin, nous vous proposons d'autoriser, pour une durée de 26 mois, l'émission d'emprunts obligataires pour un montant maximum de un milliard d'euros, qui se substituerait à l'autorisation ayant le même objet, accordée par l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2006 et qui n'a pas été utilisée.

Dans le cadre des résolutions à caractère extraordinaire, à l'exception d'une nouvelle résolution d'attribution gratuite d'actions, nous vous soumettons le renouvellement, dans des conditions identiques ou similaires, de délégations de compétence ou d'autorisations en matière financière, accordées

aux Gérants par l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2006, en vue de réaliser des opérations permettant à la Compagnie de saisir, le cas échéant, les opportunités de mettre en place des moyens financiers adaptés à ses besoins.

Les deux premières résolutions concernent des augmentations de capital par émission d'actions nouvelles et de toutes catégories de valeurs mobilières donnant accès au capital : la première pour l'émission de ces titres avec maintien de votre droit préférentiel de souscription, la seconde avec suppression de ce droit. Dans ce dernier cas, vous bénéficieriez, en proportion des actions que vous détiendriez, d'une priorité de souscription qui s'exercerait, le cas échéant, à titre réductible.

Les plafonds de ces autorisations sont raisonnablement limités puisque le montant nominal total des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription ne pourrait être supérieur à cent millions d'euros (€ 100 000 000), soit 35 % du capital actuel, et celui concernant les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription ne pourrait être supérieur à cinquante-sept millions d'euros (€ 57 000 000) soit 20 % du capital actuel. Dans ce dernier cas, nous vous précisons que la loi prévoit que le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des premiers cours cotés des trois derniers jours de bourse précédant la fixation, diminué, le cas échéant, d'une décote maximale de 5 %.

Pour les augmentations de capital par incorporation de réserves, le plafond serait de quatre-vingt millions d'euros (€ 80 000 000). Nous vous proposons en outre, conformément aux dispositions légales, et afin de pouvoir saisir, le cas échéant, des opportunités de marché, d'autoriser :

- La faculté d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre et la limite des plafonds des augmentations de capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription, visées ci-dessus. Cette faculté est limitée par la loi à un délai de trente jours suivant la clôture de l'émission initiale et à un plafond de 15 % de cette émission.
- La faculté de déterminer le prix d'émission des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en cas de suppression du droit préférentiel de souscription,

dans la limite annuelle de 10 % du capital ; le prix d'émission correspondrait alors, soit à la moyenne pondérée du cours de l'action sur une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission, soit au cours moyen pondéré du jour de bourse précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué, dans les deux cas, d'une décote maximale de 5 %.

Nous vous proposons en outre de nous donner la faculté d'augmenter le capital, avec suppression de votre droit préférentiel de souscription, pour les cas où il serait opportun de proposer des actions de la Compagnie dans le cadre d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature. Cette autorisation est limitée par le plafond précité de cinquante-sept millions d'euros (€ 57 000 000) soit 20 % du capital actuel, applicable aux augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Enfin, nous vous proposons d'autoriser l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ne donnant pas accès au capital social, pour un montant maximum de un milliard d'euros (€ 1 000 000 000).

Nous vous précisons qu'au moment où il serait fait usage de l'une ou l'autre de ces autorisations, nous établirions un

rapport complémentaire qui, porté à votre connaissance dans les conditions prévues par la réglementation, décrirait les conditions de l'opération décidée et, s'il y a lieu, son incidence sur votre quote-part des capitaux propres et son incidence théorique sur la valeur boursière de l'action à ce moment-là.

Nous vous proposons également de fixer une limitation globale pour les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre desdites autorisations financières qui serait d'un montant nominal de cent millions d'euros (€ 100 000 000), et pour les émissions d'emprunts ou de titres de créance réalisables au titre desdites autorisations, une limitation globale de deux milliards d'euros (€ 2 000 000 000).

D'autre part, nous vous soumettons une résolution relative à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés de la Société et de ses filiales, par laquelle les Gérants détermineraient les bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires, le nombre d'actions attribuées à chaque bénéficiaire ou catégorie d'entre eux, ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution. Cette nouvelle résolution permettrait à la Gérance de procéder à des attributions gratuites d'actions de manière prudente et sélective, principalement destinées au personnel non dirigeant des

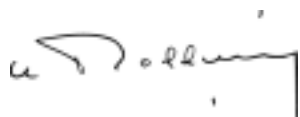
sociétés du Groupe, afin de pouvoir assurer une mobilisation encore plus forte des équipes sur les objectifs économiques du Groupe. Ces attributions deviendraient définitives dans les délais prévus par la loi, étant précisé que le nombre d'actions pouvant être attribuées par souscription d'actions au titre de cette autorisation serait limité à 0,5 % du capital au jour de la décision.

Par ailleurs, nous vous proposons d'autoriser d'éventuelles augmentations de capital qui seraient réservées aux membres du personnel de la Société et de ses filiales dans le cadre de plans d'actionnariat salarié et dont le montant global ne serait pas supérieur à 2 % du capital actuel.

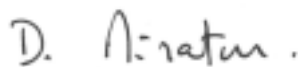
La durée de ces autorisations financières serait de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, sauf en ce qui concerne l'autorisation d'attributions gratuites d'actions qui serait de 38 mois à compter de cette même date.

Après avoir entendu la lecture des rapports des Commissaires aux Comptes et celle du rapport du Conseil de Surveillance, vous serez invités, en conséquence, à adopter les résolutions soumises à votre approbation.

Clermont-Ferrand, le 12 février 2008



Michel Rollier



Didier Miraton



Jean-Dominique Senard

# Rapport du Conseil de Surveillance

Mesdames, Messieurs,

Le rapport de vos Gérants et les documents comptables et financiers mis à votre disposition montrent l'évolution des activités et des résultats du Groupe au cours de l'exercice 2007.

Le rapport général des Commissaires aux Comptes au titre de cet exercice n'appelle pas d'observation de notre part.

Les comptes consolidés font apparaître un bénéfice net de 772 millions d'euros, contre 573 millions d'euros en 2006. Cette forte hausse (35 %) s'explique principalement par une sensible amélioration du résultat opérationnel avant éléments non récurrents et une baisse de la charge de l'impôt sur les sociétés, malgré un alourdissement des charges de restructuration.

Les ventes du Groupe ont progressé, en données comparables, de 6,5 %.

Avant éléments non récurrents, le résultat opérationnel a augmenté de 22,9 % à 1 645 millions d'euros et, à 9,8 %, la marge opérationnelle a progressé de 1,6 point par rapport à 2006. Hors charge ponctuelle de 74 millions d'euros, liée à l'effet de l'application de la nouvelle loi de financement de la Sécurité Sociale française votée en décembre 2007, relative aux indemnités de fin de carrière, la marge opérationnelle se serait élevée à 10,2 %. Le ratio d'endettement sur fonds propres est en progression de 19 points par rapport au 31 décembre 2006.

Dans ces conditions, le Conseil de Surveillance s'associe à la proposition de vos Gérants de porter le montant du dividende à € 1,60 par action, soit une augmentation de 10,6 % par rapport à l'exercice 2006.

Par ailleurs, un rapport spécifique du Président du Conseil de Surveillance est annexé au rapport du Gérant à l'Assemblée. Ce rapport spécifique rend compte, d'une part, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et des Comités durant l'exercice et, d'autre part, des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Le Conseil de Surveillance exerce sa mission de contrôle en toute indépendance et bénéficie d'une information transparente, complète et fiable sur la Société, notamment sur ses comptes, ses engagements financiers et les risques inhérents à ses activités et son environnement, ainsi que sur la stratégie du Groupe.

Sur ces bases, le Conseil de Surveillance est en mesure de confirmer sa confiance dans l'avenir de votre Société.

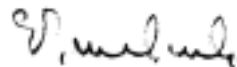
D'autre part, comme suite à la décision de M. Édouard de Royère de quitter ses fonctions de membre du Conseil de Surveillance en fin d'année 2007, l'ensemble des membres du Conseil tient à le remercier et à lui rendre hommage pour la qualité du travail effectué au sein du Conseil.

Au sujet des autres résolutions, vous aurez à vous prononcer, en premier lieu, concernant la composition du Conseil de Surveillance, sur le renouvellement des mandats de MM. Benoît Potier et Pierre Michelin, et sur la nomination de deux nouveaux membres, Monsieur Louis Gallois et Madame Barbara Dalibard.

En second lieu, en matière financière, il vous sera proposé le renouvellement dans des conditions identiques ou similaires, à l'exception d'une autorisation nouvelle relative à des attributions gratuites d'actions, des délégations de compétence ou autorisations accordées aux Gérants par l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2006.

Dans ces conditions, nous vous recommandons d'adopter les propositions soumises à votre approbation et, en conséquence, de voter les résolutions correspondantes.

Clermont-Ferrand, le 11 février 2008



Éric Bourdais de Charbonnière  
Président du Conseil de Surveillance

# Rapport du Président du Conseil de Surveillance

## sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société

Mesdames, Messieurs,

En application des dispositions légales issues de la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003, j'ai l'honneur de vous rendre compte dans le présent rapport, en ma qualité de Président du Conseil de Surveillance, des conditions de préparation et d'organisation des travaux de ce Conseil au cours de l'exercice 2007 ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

### Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance

#### 1. Composition du Conseil de Surveillance

En vertu des dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de dix au plus, nommés par l'Assemblée générale des Actionnaires pour une durée de cinq ans et choisis exclusivement parmi les Actionnaires.

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé de sept membres, tous considérés comme indépendants, au regard des critères fixés par le règlement intérieur du Conseil. Ces critères d'indépendance s'inspirent de la définition des rapports de place sur le gouvernement d'entreprise fondée sur le principe selon lequel un membre du Conseil de Surveillance est indépendant et libre d'intérêts dès lors qu'il n'entretient directement ou indirectement aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

#### 2. Mission du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance assume une mission de contrôle permanent de la gestion de la Société.

Le règlement intérieur du Conseil précise que cette mission de contrôle s'étend aux domaines suivants :

- l'examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels arrêtés par les Gérants ;
- l'appréciation de la régularité et de l'opportunité de la gestion ;
- l'appréciation des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- l'appréciation du respect des droits des Actionnaires.

#### 3. Fonctionnement du Conseil de Surveillance

Pour lui permettre d'exercer pleinement sa mission de contrôle, le Conseil de Surveillance a précisé dans son règlement intérieur qu'il devait, lors de ses séances, bénéficier de présentations dans les domaines spécifiques suivants :

- les analyses des résultats par la Gérance et le Directeur Financier ;
- les principaux projets stratégiques ;
- l'analyse des risques de toute nature ;
- tout sujet indispensable à la bonne compréhension de la stratégie de la Société, de ses activités et de ses perspectives ainsi que des marchés et de la concurrence.

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance prévoit également que les membres du Conseil reçoivent :

- un tableau de bord trimestriel comprenant des indicateurs clés, et
- de façon régulière, des dossiers d'informations comportant notamment les principaux communiqués publiés par le Groupe, les études d'analystes significatives et tous éléments concernant l'environnement du Groupe.

#### 4. Évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance

Comme chaque année, et conformément au règlement intérieur du Conseil, je me suis assuré de la réalisation par celui-ci d'une évaluation de ses modalités de fonctionnement. Après avoir recueilli l'avis des membres du Conseil, les conclusions de cette évaluation ont fait l'objet d'un débat lors de la réunion du 12 février 2007. Le Conseil a apprécié la qualité des informations et des rapports qui ont été présentés, ainsi que la qualité des échanges entre le Conseil et la Gérance.

Le Comité d'Audit a examiné les comptes sociaux et consolidés et a rendu compte de ses conclusions au Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance considère en conclusion qu'il est à même de jouer pleinement son rôle.

## 5. Compte-rendu de l'activité du Conseil au cours de l'exercice 2007

Le Conseil de Surveillance s'est réuni à cinq reprises en 2007 pour des réunions d'une durée moyenne de cinq heures et demie. Le taux de participation a été de 94 %.

À chacune de ces réunions une analyse détaillée des résultats du Groupe a été présentée au Conseil. Lors de ses réunions des 12 février et du 23 juillet 2007, le Conseil de Surveillance a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2006 et des comptes du premier semestre 2007 et a pris connaissance des éléments de la communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

En début d'année 2007, le Conseil de Surveillance a examiné des propositions relatives à l'évolution de la gouvernance du Groupe et au choix des nouveaux dirigeants, avec l'assistance d'un cabinet de conseil. Le Conseil de Surveillance a ensuite recommandé à l'Assemblée générale des Actionnaires d'approuver les modifications statutaires et la nomination des 2 Gérants non commandités, afin de renforcer la direction du Groupe.

Le Conseil de Surveillance a également bénéficié de présentations spécifiques, effectuées par la Gérance ou par des responsables opérationnels, notamment sur les sujets suivants :

- l'analyse des résultats par la Gérance ;
- la problématique produits/marchés ;
- les objectifs et l'avancement de la stratégie du Groupe à l'horizon 2010 ;
- la maîtrise et le contrôle de divers risques de l'Entreprise ;
- la gouvernance du Groupe ;
- la stratégie industrielle du Groupe.

Le Conseil de Surveillance a notamment dédié une journée complète à l'examen de la stratégie du Groupe.

## 6. Travaux du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est uniquement composé de membres indépendants. Il est présidé par M. François Grappotte, les autres membres étant MM. Éric Bourdais de Charbonnière, Pierre Michelin et Édouard de Royère (jusqu'au 30 novembre 2007).

Le Comité d'Audit s'est réuni à 4 reprises en 2007. Le taux de participation a été de 94 %.

Son activité a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- l'examen des comptes de l'exercice 2006 et des comptes semestriels 2007 ;
- l'analyse et l'évaluation du contrôle interne ;
- l'analyse de la gestion des risques juridiques et financiers ;
- l'examen des programmes annuels de révision des Commissaires aux Comptes.

Lors de ses réunions, il a notamment entendu le Directeur Financier du Groupe, les responsables des services des affaires comptables, du contrôle de gestion, du service juridique et de l'audit interne.

Le Comité d'Audit s'est également réuni avec les Commissaires aux Comptes qui lui ont communiqué leurs commentaires.

Le Président du Comité d'Audit a présenté un rapport sur les travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 12 février et 23 juillet 2007.

## 7. Travaux du Comité des Rémunérations

Le Conseil de Surveillance exerce dans son ensemble les fonctions généralement déléguées à un Comité des Rémunérations.

Le Comité des Rémunérations s'est réuni 3 fois en 2007, avec un taux de participation de 95 %.

À ce titre, le Conseil a été amené au cours de l'exercice 2007, à examiner les éléments pris en compte dans la détermination de la part variable liée à la performance du Groupe dans la rémunération de l'encadrement. Il a par ailleurs conseillé les Gérants pour la politique d'attribution des stock-options et apprécié l'évolution dans le temps du nombre d'actions nouvelles pouvant résulter de la mise en place de plans d'options de souscription d'actions. Il a enfin été consulté au sujet de la détermination de la rémunération des Gérants non commandités et de la rémunération des membres du Conseil Exécutif du Groupe pour 2007.

## Procédures de contrôle interne mises en place par le groupe Michelin

Le groupe Michelin a retenu la définition du contrôle interne du Cadre de Référence de l'AMF publié en janvier 2007, définition très proche de la définition du COSO reprise en 2006. Le Contrôle Interne est un dispositif de la société défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société et du Groupe pris dans son ensemble qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le Contrôle Interne a pour objectif d'assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
  - l'application des instructions et des orientations fixées par les Gérants ;
  - le bon fonctionnement des processus internes de chaque société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
  - la fiabilité des informations financières ;
- et, d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne comme, par exemple, les incertitudes de l'environnement extérieur, l'exercice de la faculté de jugement ou le rapport coût/bénéfice de la mise en place de nouveaux contrôles.

Dans le cadre du groupe Michelin, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs sont adaptés aux caractéristiques propres aux filiales et aux relations entre société mère et sociétés consolidées.

## L'environnement de contrôle

Le groupe Michelin est doté d'une organisation en Lignes Produits, chacune dédiée à un périmètre d'activité et disposant de moyens marketing, développement, production et commercialisation auxquelles sont associés deux réseaux de distribution de produits (Euromaster pour l'Europe et Tire Centers Inc. (TCI) pour l'Amérique du Nord).

Les Lignes Produits s'appuient sur neuf Services Groupe, en charge des fonctions support (Achat, Juridique, Personnel...). Au niveau régional, la cohérence et la synergie du Groupe sont assurées au sein de structures implantées dans six Zones Géographiques : Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie et Pacifique, Chine, Afrique et Moyen-Orient. Le Centre de Technologies est en charge de la recherche et du développement. La Direction de la Performance Industrielle et la Direction de la Performance Marketing et Ventes pilotent les initiatives Groupe dans ces domaines.

Pour chacune de ces entités, le Groupe a défini les missions, leur organisation, leur contribution aux décisions critiques, la mesure de leur performance et leurs échanges avec les autres entités.

Pour compléter cette organisation, le Groupe a formalisé les critères et les modalités applicables pour la nomination des mandataires sociaux des sociétés filiales et le renouvellement de leurs mandats ainsi que les conditions d'exercice et de délégation de leurs pouvoirs.

Le Groupe est fortement attaché aux valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique. Elles ont d'ailleurs été rappelées dans la charte Performance et Responsabilité Michelin, qui a été largement diffusée à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe. Cette charte indique la façon dont le Groupe entend mettre en pratique ses valeurs de respect des clients, des actionnaires, des personnes, de l'environnement et des faits. Un bilan périodique est réalisé tous les deux ans (Rapport Performance et Responsabilité Michelin), complété, les années intermédiaires, par un document de mise à jour.

## La prise en compte des risques et la démarche de maîtrise des risques

Les objectifs du Groupe sont définis par les Gérants. Ils concernent non seulement la performance économique mais aussi les domaines dans lesquels le Groupe vise à atteindre un degré particulier d'excellence, tels que le management des personnes, la qualité, l'innovation, les conditions de travail et l'environnement.

Ces objectifs généraux, actualisés et communiqués tous les ans aux différentes entités, précisent les grandes orientations qui sont ensuite déclinées en orientations stratégiques à cinq ans et en plans annuels par toutes les entités telles que décrites ci-dessus. Ces plans comportent une partie activité ainsi qu'une partie progrès qui vise à augmenter la performance et la qualité du service rendu.

Les objectifs tiennent compte des performances passées, d'un diagnostic approfondi ainsi que de l'évolution de l'environnement.

L'analyse des risques liés aux activités fait partie intégrante du processus d'élaboration des plans qui prévoit une identification des facteurs clés de succès et une analyse de sensibilité des principales hypothèses pour l'atteinte des objectifs. Les risques stratégiques sont spécifiquement traités au cours de cette démarche.

Le Groupe veille également à la maîtrise de ses risques opérationnels.

Ceux-ci ont été classés en dix familles : risque Produit, risque Financier, risque Informatique, risque de Rupture des Approvisionnements, risque Légal, risque de Sécurité, risque de Sûreté et de Fraude, risque Environnemental, risque Social et risque d'Image.

Un contrôle interne à trois niveaux est mis en œuvre pour en assurer la maîtrise :

- Le management en charge des opérations (Unités Opérationnelles, Lignes Produits, Direction des Zones Géographiques, ...) est responsable de l'identification et de la maîtrise des risques de son entité. Cette responsabilité englobe à la fois :

- les mesures destinées à prévenir la survenance des risques,
- les mesures destinées à protéger les personnes, les équipements, les biens pour atténuer les conséquences de la réalisation éventuelle d'un risque,
- les plans garantissant un rétablissement de l'activité en cas de dysfonctionnement majeur.

- Pour chaque famille de risques définie dans le paragraphe précédent, un Service Groupe (achats, juridique, système d'informations...) synthétise les risques, définit les standards applicables pour les maîtriser, anime et contrôle la mise en œuvre de ces standards.

- Enfin, l'audit interne vérifie, de manière indépendante, l'efficacité de l'ensemble du dispositif lors de ses missions d'audit.

Le Risk Manager Groupe, rattaché directement à un Membre du Conseil Exécutif du Groupe, garantit le bon fonctionnement du processus de maîtrise des risques de l'Entreprise, avec une priorité pour les risques majeurs.

Animateur de la démarche, il en définit la méthodologie et développe une culture de gestion du risque dans le Groupe. Il s'assure que les risques majeurs du Groupe ont été recensés, évalués par les entités concernées, et qu'ils font l'objet de mesures de prévention et protection robustes ainsi que de plans de reprise appropriés.

Durant l'année écoulée, la formalisation de ces plans de continuité a été poursuivie ainsi que l'aptitude des entités à faire face aux crises éventuelles, par la mise en place des cellules de crise et leur entraînement au cours d'exercice de simulation de crises.

Ces différents aspects (prévention, protection et reprise d'activités) sont traités avec le Comité des Risques Groupe dont la mission est de recommander aux Gérants des dispositifs destinés à maîtriser les risques majeurs, c'est-à-dire à réduire significativement leur probabilité d'occurrence et leurs conséquences éventuelles.

Le Comité s'est réuni 2 fois durant l'année écoulée, les plans de continuité les plus complexes, l'actualisation des responsabilités dans l'Entreprise en cas de crise y ont notamment été discutés.

### Les procédures de contrôle

Dans le cadre du Système Qualité Michelin, les processus de l'Entreprise sont décrits ; des procédures et instructions fixent les responsabilités de chacun et précisent les modes opératoires et les contrôles associés.

Par ailleurs, dans le cadre de ce Système, des audits sont organisés pour vérifier la conformité aux normes qualité du Groupe, qui s'inspirent très largement des normes internationales en la matière. Des auditeurs qualité sont formés à cet effet. À ces audits internes, s'ajoutent les certifications attribuées par des organismes externes.

Enfin, le système prévoit des revues de direction périodiques pour évaluer l'efficacité et l'efficience du dispositif et ainsi en déduire des axes de progrès.

### L'information

Les informations issues des systèmes de gestion sont analysées et diffusées auprès des managers concernés qui disposent ainsi de tableaux de bord pour gérer leurs activités. Un tableau de bord existe également pour le Conseil Exécutif du Groupe afin de lui rendre compte de l'activité mensuelle du Groupe. Le Service Groupe Finance assure la pertinence et la cohérence de ces données de gestion.

Le Service Groupe Systèmes d'Informations a la charge de piloter la politique des systèmes d'information et des moyens informatiques. Des procédures, incorporées au Système Qualité, définissent les règles en matière d'accès et de protection des informations, de développement des applications, d'organisation et de séparation des fonctions entre développement, industrialisation et production.

### Le pilotage du contrôle interne

Les managers du Groupe peuvent, au travers des outils de pilotage de leurs activités, détecter d'éventuelles anomalies de leurs dispositifs de contrôle interne. À cela s'ajoutent des revues internes aux entités qu'elles font réaliser par leurs experts métier.

Des mécanismes très rigoureux sont en place pour recueillir les réclamations en provenance des clients ayant trait à la qualité du produit, les analyser et leur apporter une réponse adaptée. Par ailleurs, le Service Groupe d'Audit Interne est un organe indépendant des opérations, rattaché directement aux Gérants et composé d'une équipe centrale réalisant des audits dans tous les pays du Groupe, d'équipes locales en Amérique du Nord et du Sud et d'auditeurs dans plusieurs pays d'Asie et d'Afrique. Il effectue des évaluations régulières du contrôle interne et de la maîtrise des risques, que ces risques soient opérationnels, comptables, informatiques, industriels ou liés à la qualité du produit. Son périmètre d'action couvre l'intégralité des processus et des entités du Groupe. À partir des constatations faites lors de ses missions, il émet des recommandations aux entités auditées, qui doivent consécutivement produire des plans d'actions correctives. L'Audit Interne suit ensuite la mise en place de ces actions. Des synthèses périodiques des résultats des missions et de la mise en œuvre des recommandations sont présentées aux divers niveaux de la hiérarchie, aux Gérants et, enfin, au Comité d'Audit.

Enfin, les auditeurs externes locaux remettent leurs recommandations en matière de contrôle interne aux responsables comptables dans les pays qui sont chargés de les mettre en place.



## Description des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

### Description

Les Gérants sont responsables de la publication d'une information financière et comptable fiable. Pour ce faire, ils s'appuient en particulier sur les départements comptables, les services de consolidation, de contrôle de gestion et de la communication financière. Ce rapport a été débattu avec les Gérants puis en réunion de Conseil de Surveillance.

Au sein de l'organisation du Groupe, les équipes comptables dépendent principalement des Zones Géographiques, tandis que les contrôleurs de gestion sont essentiellement rattachés aux Lignes Produits.

Des comptes sociaux et consolidés sont établis mensuellement dans des conditions similaires à celles de la clôture de fin d'exercice.

Les procédures de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable fiable sont mises en place au niveau local. Elles comprennent notamment des prises d'inventaires physiques (aussi bien pour les actifs immobilisés que pour les stocks), une séparation des tâches et des réconciliations avec des sources d'information indépendantes. L'homogénéité des principes comptables est assurée par une équipe dédiée qui est responsable du suivi des évolutions des normes, de la tenue à jour d'une documentation de référence comptable applicable à l'ensemble des filiales du Groupe ainsi que du suivi des questions émanant de ces dernières.

Les données de comptabilité générale et de gestion sont reçues en même temps des filiales. Les systèmes vérifient la cohérence des principaux agrégats (chiffre d'affaires, résultat opérationnel, ...).

Les données de comptabilité générale sont contrôlées pour en vérifier la cohérence, puis consolidées afin de produire les états financiers du Groupe.

Les variations mensuelles dans les états financiers consolidés sont toutes analysées. Les écarts entre le plan et le réel, tirés des informations de gestion, sont examinés en détail tous les mois par le Conseil Exécutif du Groupe et les Lignes Produits. A chaque clôture semestrielle et annuelle, les Directeurs de Zones Géographiques certifient par écrit qu'à leur connaissance, les comptes des sociétés de leur zone reflètent correctement les activités qu'elles exercent. Cette attestation reprend explicitement un certain nombre de points dont le non-respect (textes réglementaires, dispositions contractuel-

les) ou la survenance (litiges, fraudes) pourrait affecter les états financiers de manière significative.

Le service Groupe d'Audit Interne propose aux Gérants et réalise chaque année des missions spécifiques liées aux activités de contrôle relatives à l'information financière et comptable.

Les Commissaires aux Comptes du Groupe, dans le cadre de l'organisation des travaux d'audit sur les comptes annuels de la société et sur les comptes consolidés, donnent instructions aux auditeurs locaux d'appliquer les normes internationales d'audit.

L'examen des comptes consolidés est réalisé de manière concertée entre les Commissaires aux Comptes du Groupe et les auditeurs locaux. Cette concertation se concrétise par l'envoi d'instructions d'audit, l'établissement et l'exploitation de questionnaires d'audit, l'envoi par les auditeurs locaux d'une attestation d'examen limité au 30 juin et d'un rapport d'audit au 31 décembre ainsi que des comptes-rendus d'intervention, et une communication régulière, tout au long de l'année, sur des points particuliers ou des éléments d'actualité.

Les travaux d'audit des Commissaires aux Comptes du Groupe sont enrichis par des visites réalisées, chaque année, sur plusieurs sites à l'étranger. Ils peuvent ainsi rencontrer leurs homologues locaux et appréhender de manière plus précise certains thèmes qu'ils souhaitent examiner.

La Direction des Relations Investisseurs, partie intégrante de la Direction Financière du Groupe, est en charge de concevoir et diffuser l'ensemble de la communication financière du Groupe à destination des marchés financiers. Cette communication se fait selon trois vecteurs principaux :

- le Rapport Annuel et le Document de Référence ;
- les communiqués à caractère financier ;
- les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et investisseurs.

La conception du Rapport Annuel et du Document de Référence est coordonnée par la Direction des Relations Investisseurs avec une forte contribution de la Direction Juridique du Groupe. Leur rédaction fait appel à de nombreux intervenants, experts dans leur domaine, contribuant à la richesse et à la qualité des informations données. Le Rapport Annuel et le Document de Référence sont revus et validés par la Gérance avant diffusion.

Les communiqués à caractère financier sont systématiquement revus par le Directeur des Relations Investisseurs ; ceux relatifs

aux annonces de résultats sont également revus par le Conseil de Surveillance.

Les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et les investisseurs sont directement élaborés par la Direction des Relations Investisseurs et validés par la Gérance.

### Démarche d'évaluation des processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière

#### La démarche retenue dans la phase 2004-2006

Les informations comptables et financières contenues dans les comptes consolidés du Groupe ont été analysées en terme de matérialité et de niveau de risque à l'aide de différents critères (complexité des opérations sous-jacentes, niveau de décentralisation, ...).

Un périmètre de six processus a ainsi été retenu pour être évalué dans une première phase. Ce sont les cycles d'achats (de la commande au paiement du fournisseur), de ventes (de la commande passée par le client au règlement), de gestion des stocks. Ce sont également les processus de financement du Groupe et de gestion des risques financiers, d'échanges intragroupe et de recensement des engagements. Le contrôle interne mis en place pour assurer la gestion et l'administration des systèmes d'information utilisés par ces processus vient compléter ce périmètre.

Pour chacun des processus, un questionnaire d'évaluation vise à recenser les contrôles en place permettant de répondre au risque qu'un enregistrement incorrect survienne dans les comptes, puis à tester leur efficacité.

Si nécessaire, un plan d'actions est établi pour répondre aux axes de progrès identifiés.

Un échantillon de sociétés a été constitué de manière à représenter environ 80 % des soldes des comptes du Groupe. Il couvre également l'ensemble des zones géographiques et des activités (industrielles, commerciales et réseaux de distribution). Avant de déployer la démarche sur l'ensemble de l'échantillon, une phase pilote a été menée durant l'année 2004 en Amérique du Nord sur les processus achats, ventes et gestion des stocks. Elle avait pour objectif de confirmer la pertinence de la méthodologie adoptée.

Les travaux engagés en 2004 pour l'évaluation des trois processus achats, ventes et stocks ont été étendus en 2005 et 2006 aux sociétés de l'échantillon faisant partie des autres zones géographiques. Des axes d'amélioration ont été identifiés, qui ont fait l'objet de plans d'actions dans chacune des sociétés, mis en œuvre par les équipes opérationnelles.

### Les travaux réalisés en 2007

En 2007, les trois autres processus, financement du Groupe et gestion des risques financiers, échanges intragroupe et recensement des engagements ont été à leur tour analysés. La synthèse de ces travaux est en cours d'élaboration ainsi que la définition des plans d'actions qui en résultent.

Un des axes de progrès identifiés lors de la phase de recensement des activités de contrôle est la nécessité de mieux formaliser, dans des manuels de contrôle interne, les contrôles clés pour chacun des six processus pour l'ensemble des sociétés du Groupe. Ce travail avait été réalisé en 2006 pour le cycle de gestion des stocks, jugé prioritaire au niveau du Groupe.

Le déploiement des manuels de contrôle interne cités ci-dessus s'appuie sur un rôle renforcé des propriétaires de processus qui prennent en charge la mise en œuvre des activités de contrôle et leur autoévaluation. À cet effet, une formation approfondie au contrôle interne a été élaborée et déployée en Amérique du Nord à titre de test. Le déploiement de ces formations a été réalisé sur les autres continents durant 2007. 2007 a été l'année de déroulement des autodiagnostic sur les six processus suivants : processus achats, stocks, ventes, risques financiers, échanges intragroupe et engagements.

Enfin le Conseil de Surveillance a examiné début 2007 la cartographie des principaux risques de l'Entreprise. Celle-ci est réalisée par consolidation par le Risk Manager Groupe des analyses de risques établies dans les entités opérationnelles. Cette cartographie constitue le tableau de bord "Maîtrise des risques Groupe", qui permet d'identifier les risques prioritaires nécessitant éventuellement un plan d'action, de contrôler régulièrement les risques les plus élevés et d'aider à l'élaboration du plan de travail de l'audit interne.

Les risques identifiés par les entités sont évalués en partant de leurs conséquences, qui déterminent leur gravité. Ils sont positionnés graphiquement selon deux axes : la gravité et la vulnérabilité résiduelle, c'est-à-dire en tenant compte du niveau des moyens de prévention et de protection mis en place. Une appréciation du plan de continuité est également mentionnée dans cette cartographie.

Les risques sont classés d'une part par familles opérationnelles (risque qualité et flux produits, risque financier, risque informatique, risque de rupture des approvisionnements, risque légal, risque de sécurité des personnes et des biens, risque sûreté et fraude, risque environnemental, risque social et risque sur l'image), qui permettent de définir le "propriétaire" du

risque, et d'autre part par familles d'impact (qualité produit, flux produits, flux financiers, impact sur les personnes, normes et règlements, impact image), pour une vision synthétique de l'ensemble des risques selon leurs conséquences.

Le Conseil de Surveillance a pu examiner un ensemble de risques répertoriés, comme par exemple les approvisionnements en caoutchouc synthétique, en produits semi-finis et outillages, le contrôle interne au département Achats, les risques épidémiologiques pour le personnel travaillant dans des zones géographiques exposées, la robustesse du processus de gestion de crise, la défaillance partielle ou totale d'usines approvisionnant d'autres sites en semi-finis ou essentielle pour certaines productions de produits finis en série réduite, etc.

Il a pu apprécier le niveau de prévention-protection ainsi que celui des plans de continuité, élaborés pour permettre à une entité d'assurer ses engagements vis-à-vis de ses clients même en cas de réalisation d'un risque aux impacts élevés, et formuler des recommandations.

### Perspectives

À compter de 2008, le groupe Michelin a pris la décision de recourir partiellement à un partenaire externe en matière de tenue de comptabilité, afin de garantir une qualité de service et un coût au niveau des meilleurs.

La signature du contrat pour une durée de six ans étant désormais effective à fin novembre 2007, chaque zone géographique réalisera les études de faisabilité nécessaires par société et les plans de transition qui nous permettront progressivement de mettre en place les solutions les plus adaptées. Les premières transitions devraient démarrer au cours du 2<sup>e</sup> trimestre 2008 et s'échelonner sur une période de deux ans.

Les processus concernés par cet outsourcing progressif sont les suivants : comptabilité fournisseurs, clients, immobilisations, intragroupe.

Le Conseil de Surveillance rendra compte de la réalisation de cet outsourcing dans son prochain rapport.

2008 verra également la poursuite de l'effort de formalisation des activités de contrôle clés, qui a été réalisé en 2006 et 2007 pour le cycle de gestion des stocks, les cycles d'achats, de ventes, les processus de financement du Groupe et de gestion des risques financiers, d'échanges intragroupe et de recensement des engagements.

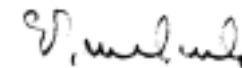
Les autres processus, qui restent à couvrir pour les années 2008 et 2009, sont les processus relatifs aux cycles Immobilisations,

aux Ressources Humaines, aux Taxes. Le processus Consolidation, Informations Financières et Acquisitions seront également parties intégrantes de cette formalisation.

Pour vérifier la mise en application de ces activités de contrôle dans l'échantillon de sociétés, des autoévaluations seront complétées par les équipes opérationnelles sous la responsabilité des propriétaires des processus concernés. La mise en œuvre effective des contrôles clés et la qualité des autoévaluations seront ensuite testées par les équipes de contrôle interne.

Le Comité d'Audit informe le Conseil de Surveillance, au fur et à mesure, de l'état d'avancement et des résultats de cette démarche d'évaluation.

Clermont-Ferrand, le 11 février 2008



Éric Bourdais de Charbonnière  
Président du Conseil de Surveillance

# Rapport des Commissaires aux Comptes

## sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance

### sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Exercice clos le 31 décembre 2007

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du Conseil de Surveillance de votre société en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Il appartient au Président du Conseil de Surveillance de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

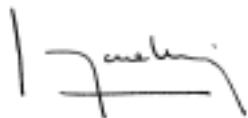
- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;

- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;

- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris, le 11 février 2008



PricewaterhouseCoopers Audit  
Christian MARCELLIN



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes  
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et Paris



**14:46**  
Brandebourg,  
Allemagne

Issu de la technologie brevetée Ultraflex Michelin, AxioBib est l'unique pneu à basse pression pour les tracteurs les plus puissants. Ses atouts : des sols moins compactés, un meilleur rendement agronomique, un confort et une sécurité sur route améliorés, une durée de vie plus longue et jusqu'à 9 % d'économie de carburant aux champs.



# LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## 03

- 77** → Compte de résultat consolidé
- 78** → Bilan consolidé
- 79** → Tableau de variations des capitaux propres consolidés
- 80** → Tableau de flux de trésorerie consolidés
- 81** → Annexe aux états financiers consolidés
- 137** → Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

# DÉTAIL DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## → GÉNÉRALITÉS

- 01. Informations générales
- 02. Modalités d'élaboration
- 03. Principes comptables
- 04. Gestion des risques financiers

## → COMPTES DE RÉSULTAT

- 05. Information sectorielle
- 06. Charges par nature
- 07. Frais de personnel
- 08. Autres produits et charges opérationnelles
- 09. Produits et charges non récurrents
- 10. Coût de l'endettement net et des autres produits et charges financiers
- 11. Impôts sur le résultat
- 12. Résultat par action

## → BILAN

- 13. Immobilisations incorporelles
- 14. Immobilisation corporelles
- 15. Actifs financiers et autres actifs à long terme
- 16. Instruments financiers dérivés
- 17. Titres mis en équivalence
- 18. Impôts différés actifs et passifs
- 19. Stocks
- 20. Créances commerciales
- 21. Actifs financiers à court terme
- 22. Autres actifs à court terme
- 23. Trésorerie
- 24. Capital social et primes
- 25. Dettes financières
- 26. Avantages du personnel
- 27. Plans d'options sur actions
- 28. Provisions et autres passifs à long terme
- 29. Autres passifs à court terme

## → DIVERS

- 30. Détail des flux de trésorerie
- 31. Engagements conditionnels et éventualités
- 32. Acquisitions et cessions d'activités
- 33. Transactions avec des parties liées
- 34. Événements postérieurs à la clôture du bilan
- 35. Liste des principales sociétés du Groupe

# Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros sauf pour les données par action)	Note	Année 2007	Année 2006
<b>Ventes nettes</b>	5	<b>16 867</b>	<b>16 384</b>
Coût de revient des ventes		(11 817)	(11 653)
<b>Marge brute</b>		<b>5 050</b>	<b>4 731</b>
Frais commerciaux		(1 803)	(1 799)
Frais de recherche et développement		(571)	(591)
Frais administratifs et généraux		(937)	(965)
Autres produits et charges opérationnels	8	(94)	(38)
<b>Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents</b>	5	<b>1 645</b>	<b>1 338</b>
Charges non récurrentes	9	(326)	(220)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 319</b>	<b>1 118</b>
Coût de l'endettement net	10	(294)	(315)
Autres produits et charges financiers	10	29	135
Résultat net des sociétés mises en équivalence		17	4
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>1 071</b>	<b>942</b>
Impôts sur le résultat	11	(299)	(369)
<b>Résultat net</b>		<b>772</b>	<b>573</b>
Attribuable aux Actionnaires		774	572
Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(2)	1
<b>Résultat par action (en euros)</b>	12		
Résultat de base par action		5,32	3,95
Résultat dilué par action		5,22	3,94

Les notes de 1 à 35 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

# Bilan consolidé

## Actif

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Goodwill	13	401	438
Autres immobilisations incorporelles	13	200	181
Immobilisations corporelles	14	7 124	6 848
Actifs financiers et autres actifs à long terme	15	452	449
Titres mis en équivalence	17	62	71
Impôts différés actifs	18	926	1 005
<b>Actifs non courants</b>		<b>9 165</b>	<b>8 992</b>
Stocks	19	3 353	3 342
Créances commerciales	20	2 993	3 237
Actifs financiers à court terme	21	35	79
Autres actifs à court terme	22	573	544
Trésorerie	23	330	680
<b>Actifs courants</b>		<b>7 284</b>	<b>7 882</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>16 449</b>	<b>16 874</b>

## Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Capital social	24	288	287
Primes liées au capital	24	1 885	1 863
Réserves consolidées		3 109	2 527
Intérêts non assortis de contrôle		8	11
<b>Capitaux propres</b>		<b>5 290</b>	<b>4 688</b>
Dettes financières à long terme	25	2 925	2 736
Avantages du personnel	26	2 567	2 730
Provisions et autres passifs à long terme	28	895	818
Impôts différés passifs	18	61	58
<b>Passifs non courants</b>		<b>6 448</b>	<b>6 342</b>
Dettes financières à court terme	25	1 145	2 157
Dettes fournisseurs		1 642	1 776
Autres passifs à court terme	29	1 924	1 911
<b>Passifs courants</b>		<b>4 711</b>	<b>5 844</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>		<b>16 449</b>	<b>16 874</b>

Les notes de 1 à 35 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.



# Tableau de variations des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital social	Primes liées au capital	Titres d'auto-contrôle	Réserves consolidées			Intérêts non assortis de contrôle	Total des capitaux propres
				Écarts de conversion	Écarts de juste valeur et autres réserves	Résultats non distribués		
<b>Total au 31 décembre 2005</b>	<b>287</b>	<b>1 845</b>	<b>-</b>	<b>170</b>	<b>162</b>	<b>2 047</b>	<b>16</b>	<b>4 527</b>
Variation de la juste valeur des investissements disponibles à la vente (nette d'impôts) :								
– gains/(pertes) non réalisés	-	-	-	-	26	-	-	26
– (gains)/pertes réalisés transférés en compte de résultat	-	-	-	-	(109)	-	-	(109)
Plans d'options sur actions :								
– coûts des services rendus	-	7	-	-	-	-	-	7
– accroissement lié aux actions émises	-	11	-	-	-	-	-	11
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	-	-	(204)	(1)	(205)
Résultat net	-	-	-	-	-	572	1	573
Écart de conversion et autres	-	-	-	(138)	1	-	(5)	(142)
<b>Total au 31 décembre 2006</b>	<b>287</b>	<b>1 863</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>80</b>	<b>2 415</b>	<b>11</b>	<b>4 688</b>
Variation de la juste valeur des investissements disponibles à la vente (nette d'impôts) :								
– gains/(pertes) non réalisés	-	-	-	-	43	-	-	43
– (gains)/pertes réalisés transférés en compte de résultat	-	-	-	-	(9)	-	-	(9)
Plans d'options sur actions :								
– coûts des services rendus	-	9	-	-	-	-	-	9
– accroissement lié aux actions émises	1	13	-	-	-	-	-	14
Part capitaux propres des obligations convertibles (nette d'impôts) (note 25)	-	-	-	-	82	-	-	82
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	-	-	(215)	-	(215)
Résultat net	-	-	-	-	-	774	(2)	772
Écart de conversion et autres	-	-	-	(90)	(2)	(1)	(1)	(94)
<b>Total au 31 décembre 2007</b>	<b>288</b>	<b>1 885</b>	<b>-</b>	<b>(58)</b>	<b>194</b>	<b>2 973</b>	<b>8</b>	<b>5 290</b>

Les notes de 1 à 35 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

# Tableau de flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	Année 2007	Année 2006
<b>Résultat net</b>		<b>772</b>	<b>573</b>
Ajustements pour EBITDA			
– Coût de l'endettement financier net	10	294	315
– Autres produits et charges financiers	10	(29)	(135)
– Impôts sur les résultats	11	299	369
– Amortissements et pertes de valeur des actifs incorporels et corporels		823	871
– Produits et charges non récurrents	9	326	220
– Résultat net des sociétés mises en équivalence		(17)	(4)
<b>EBITDA avant produits et charges non récurrents</b>		<b>2 468</b>	<b>2 209</b>
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	30	(26)	(75)
Variation des provisions et des avantages du personnel		(175)	(229)
Intérêts nets et autres charges et produits financiers payés	30	(277)	(311)
Impôts payés sur le résultat		(294)	(182)
Variation des besoins en fonds de roulement, nets des pertes de valeur	30	166	(221)
<b>Flux de trésorerie sur activités opérationnelles</b>		<b>1 862</b>	<b>1 191</b>
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	30	(1 484)	(1 379)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		106	102
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(106)	(41)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		–	(3)
Acquisitions d'investissements disponibles à la vente		(5)	(60)
Cessions d'investissements disponibles à la vente		19	146
Variation des autres actifs financiers	30	41	5
<b>Flux de trésorerie sur activités d'investissement</b>		<b>(1 429)</b>	<b>(1 230)</b>
Augmentation de capital	24	14	11
Dividendes versés aux Actionnaires		(208)	(193)
Autres prélèvements		(7)	(12)
Produit de l'émission de l'emprunt obligataire convertible		694	–
Variation des dettes financières	30	(1 262)	311
Autres		(5)	5
<b>Flux de trésorerie sur activités de financement</b>		<b>(774)</b>	<b>122</b>
<b>Effet des variations des parités monétaires</b>		<b>(9)</b>	<b>(14)</b>
<b>Augmentation/(diminution) de la trésorerie</b>		<b>(350)</b>	<b>69</b>
<b>Trésorerie au 1<sup>er</sup> janvier</b>		<b>680</b>	<b>611</b>
<b>Trésorerie au 31 décembre</b>	23	<b>330</b>	<b>680</b>

Les notes de 1 à 35 font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

# Annexe aux états financiers consolidés

## 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.

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des états financiers consolidés a été autorisée par les Gérants le 11 février 2008.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions d'euros.

## 2 • Modalités d'élaboration

Les principes comptables utilisés pour l'élaboration des États financiers consolidés du Groupe sont décrits dans la note 3. Sauf mention particulière, ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

### Les normes IFRS utilisées

Les États financiers consolidés sont établis conformément aux normes IFRS publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) et aux IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Les États financiers consolidés 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.

### Les normes, mises à jour et interprétations applicables en 2007

IFRS 7 (Instruments financiers: Informations à fournir) ainsi que la mise à jour de IAS 1 (Présentation des états financiers – Informations à fournir sur le capital) requièrent la présentation de nouvelles informations sur les instruments financiers, mais n'ont pas d'incidence sur leur classification et leur évaluation, ou sur les informations à fournir au sujet des impôts, des fournisseurs et autres passifs.

IFRIC 8 (Champ d'application d'IFRS 2) requiert la prise en compte de transactions impliquant une émission de capitaux propres, lorsque le montant identifiable reçu est inférieur à la juste valeur des capitaux propres émis, dans le but de déterminer si la transaction entre dans le champ d'application d'IFRS 2. Cette norme n'a eu aucun effet sur les états financiers du Groupe.

IFRIC 10 (Information financière intermédiaire et pertes de valeur) interdit qu'une perte de valeur, liée aux goodwill ou aux placements en instruments de capitaux propres et en actifs financiers comptabilisés au coût, enregistrée dans les états financiers intermédiaires, fasse l'objet d'une reprise dans les états financiers annuels. Cette norme n'a eu aucun effet sur les états financiers du Groupe.

### L'interprétation appliquée de manière anticipée par le Groupe

IFRIC 11 (IFRS 2 – Transactions intragroupe et transactions faisant intervenir des actions propres) a été adoptée de manière anticipée en 2007. IFRIC 11 porte sur le fait de savoir si les transactions dans lesquelles la Société accorde directement aux salariés d'une entité du Groupe des droits sur ses propres instruments de capitaux propres doivent être comptabilisés comme des transactions dénouées en instruments de capitaux propres ou en trésorerie dans les états financiers individuels de la Société et de ses filiales. Cette norme n'a eu aucun effet sur les états financiers du Groupe.

### Les normes, mises à jour et interprétations applicables en 2007 mais qui ne sont pas pertinentes par rapport aux activités du Groupe

Les normes, mises à jour et interprétations suivantes sont d'application obligatoire pour l'exercice 2007 mais ne sont pas pertinentes par rapport aux activités du Groupe :

- IFRS 4 (Contrats d'assurance),
- IFRIC 7 (Application de l'approche du retraitement dans le cadre d'IAS 29 Information financière dans les économies hyper inflationnistes), et
- IFRIC 9 (Réévaluation des dérivés incorporés).

### Les normes, mises à jour et interprétations qui ne sont pas encore applicables et qui n'ont pas été appliquées de manière anticipée par le Groupe

Les normes, mises à jour et interprétations suivantes ont été publiées et seront applicables pour les exercices 2008 ou suivants, mais le Groupe a décidé de ne pas les appliquer de manière anticipée :

- La mise à jour d'IAS 23 (Coûts d'emprunt) sera applicable à partir de l'exercice 2009. Elle doit encore être approuvée par l'Union Européenne. Elle requiert la capitalisation, dans le coût historique, des coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition, la construction et la production d'un actif (pour autant que la durée avant l'utilisation ou la vente soit suffisamment longue). Il ne sera plus possible de prendre en charge ces coûts immédiatement. Le Groupe appliquera la mise à jour d'IAS 23 à partir de l'exercice 2009.
- IFRS 8 (Secteurs opérationnels) sera applicable à partir de l'exercice 2009. IFRS 8 remplace IAS 14. La nouvelle norme requiert que l'information par secteurs d'activité soit présentée sur la même base que celle utilisée par la Direction pour les suivis internes. Le Groupe appliquera IFRS 8 à partir de l'exercice 2009. Le Groupe ne pense pas qu'il en résultera des changements significatifs.
- IFRIC 14 (IAS 19 – La limite d'un actif d'un régime à prestation définie, les exigences de financement minimum et leur interaction) sera applicable à partir de l'exercice 2008. IFRIC 14 montre comment évaluer la limite à partir de laquelle, dans IAS 19, le surplus peut être reconnu à l'actif. Il explique aussi comment l'actif ou le passif lié aux pensions peut être affecté par des exigences statutaires ou contractuelles de financement minimum. Le Groupe appliquera IFRIC 14 à partir de l'exercice 2008, mais ne pense pas qu'il en résultera des effets significatifs.
- La mise à jour de IAS 1 (Présentation des états financiers) modifie la présentation des transactions avec les actionnaires dans le tableau de variations des capitaux propres ainsi que la présentation de l'état du résultat global. Elle n'a pas d'impacts sur la comptabilisation, l'évaluation et les notes à fournir sur les transactions spécifiques ou sur d'autres événements telles que requises par d'autres normes.

### Les interprétations qui ne sont pas encore applicables et qui ne sont pas pertinentes par rapport aux activités du Groupe

Les interprétations suivantes de normes existantes ont été publiées et seront applicables pour les exercices 2008 ou suivants mais ne sont pas pertinentes par rapport aux activités du Groupe :

- IFRIC 12 (Contrat de concession de services) sera applicable à partir de l'exercice 2008. IFRIC 12 s'applique aux contrats par lesquels un opérateur du secteur privé participe au développement, au financement, à la gestion et à la maintenance d'infrastructures utilisées par le service publique.
- IFRIC 13 (Programmes de fidélisation de la clientèle) sera applicable à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2008. IFRIC 13 clarifie le traitement de situations impliquant la vente de biens ou services avec un incitatif de fidélisation de la clientèle (par exemple, des points fidélité ou des produits gratuits), ou celles impliquant des contrats de vente portant sur plusieurs éléments et dont le montant à recevoir est réparti entre les différents composants au prorata de leur juste valeur. IFRIC 13 n'est pas pertinent par rapport aux activités du Groupe car aucune des sociétés du Groupe n'utilise de programme significatif de fidélisation de la clientèle.

### Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de clôture du bilan.

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur des marchés actifs est déterminée à l'aide des techniques d'évaluation. Le Groupe a recours à différentes méthodes décrites dans les principes comptables et détermine des hypothèses basées sur les conditions de marché telles qu'elles prévalent à la date du bilan.

### 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 et les avantages du personnel.

#### Pertes de valeur sur actifs non financiers

Les cash flows futurs des unités génératrices de trésorerie (UGT) utilisés pour déterminer la valeur d'utilité (note 3 – Pertes de valeur sur actifs non financiers) proviennent des orientations stratégiques à cinq ans. L'élaboration des orientations stratégiques est un exercice impliquant les différents acteurs des UGT, faisant l'objet d'une validation par leur management. 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 cash flows futurs effectifs peuvent donc différer des estimations utilisées pour déterminer la valeur d'utilité.

#### Avantages du personnel

Le Groupe propose à ses salariés et retraités différents plans de retraite, avantages liés à l'ancienneté et autres avantages postérieurs à l'emploi. 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 de croissance à long terme des salaires, le taux de rendement attendu des actifs des régimes et le taux prévu 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 le départ en retraite anticipé. 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 hypothèses actuarielles mises en œuvre pour l'évaluation des régimes peuvent s'avérer différentes des résultats réels en cas de modification des conditions de marché et de changements significatifs de nature économique et sociale. L'écart en résultant est enregistré au compte de résultat, sur la base de la durée de travail résiduelle estimée des salariés

couverts par le régime, dans la mesure où le montant cumulé net est supérieur à 10 % de la plus grande des valeurs représentées par (1) la valeur actuelle des obligations différées ou (2) la juste valeur des actifs du régime.

## 3 • Principes comptables

### Méthodes de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe intègrent l'ensemble des filiales, entreprises associées et co-entreprises de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

#### Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités ad hoc) dont le Groupe dirige les politiques financières et opérationnelles, ce qui correspond généralement à une participation supérieure à la moitié des droits de vote.

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 aboutit à une perte de valeur sur cession d'actif.

Les principes comptables retenus par les filiales ont été modifiés, le cas échéant, de manière à harmoniser les règles appliquées au sein du Groupe.

#### 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 (nets du cumul des pertes de valeurs).

La quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées constatés après l'acquisition est comptabilisée au compte de résultat jusqu'à la date à laquelle l'influence notable cesse.

Lorsque la part du Groupe dans les pertes d'une société associée devient égale ou supérieure à la valeur de sa participation 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.

### Co-entreprises

Les co-entreprises sont des entités ayant des activités dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint conformément à un accord contractuel. Les investissements dans des co-entreprises sont mis en équivalence comme il est décrit à la section Entreprises associées ci-dessus.

Les participations dans des sociétés autres que des filiales, entreprises associées ou co-entreprises ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées dans les actifs financiers non dérivés (voir le principe comptable correspondant).

### Information sectorielle

Un secteur d'activité est une composante distincte d'une entité engagée dans la fourniture de produits ou de services soumis à des risques et des rentabilités différents de ceux des autres secteurs.

Un secteur géographique est engagé dans la fourniture de produits ou de services dans un environnement économique particulier qui est exposé à des risques et des rentabilités différents de ceux des autres secteurs d'activité opérant dans d'autres environnements économiques.

Compte tenu de la structure des risques et de la rentabilité du Groupe, le premier niveau d'information sectorielle correspond aux secteurs d'activité, et le deuxième niveau aux secteurs géographiques.

Ceci est reflété dans la structure d'organisation interne et de gestion du Groupe et dans son système d'informations financières interne.

Les secteurs primaires sont :

- Activité Tourisme camionnette et distribution associée,
- Activité Poids lourd et distribution associée,
- Activités de spécialités : Génie civil, Agricole, Deux roues, Avion, Cartes et Guides, ViaMichelin, Michelin LifeStyle.

Les secteurs secondaires sont :

- L'Europe (de l'Ouest et de l'Est),
- L'Amérique du Nord (y compris le Mexique),
- Les autres Zones (l'Asie, l'Amérique du Sud, le Moyen-Orient et l'Afrique).

Les actifs sectoriels comprennent le goodwill et les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les créances commerciales et les stocks de produits finis.

Les actifs communs du Groupe sont alloués aux secteurs proportionnellement au montant de leurs actifs directs.

Aucun passif opérationnel n'est affecté aux secteurs dans le système interne de suivi des résultats.

Les prix de transfert entre les secteurs géographiques sont fixés en fonction des conditions normales du marché.

### Opérations en devises étrangères

#### 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 elle opère et qui correspond, en général, à la monnaie locale.

Les États financiers consolidés sont exprimés en euros (EUR), qui est la monnaie fonctionnelle de la société consolidante.

#### 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 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.

#### 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, 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 effectif à la date de transaction.

## Taux de change des principales devises

Par rapport à l'euro :	Taux de clôture		Taux moyen	
	31 décembre 2007	31 décembre 2006	Année 2007	Année 2006
Dollar américain (USD)	1,475	1,317	1,371	1,257
Franc suisse (CHF)	1,656	1,607	1,643	1,573
Livre britannique (GBP)	0,738	0,670	0,684	0,682
Dollar canadien (CAD)	1,442	1,528	1,469	1,425
Zloty polonais (PLN)	3,603	3,825	3,783	3,896
Real brésilien (BRL)	2,627	2,812	2,666	2,734
Yen japonais (JPY)	165,1	156,6	161,2	146,1
Yuan chinois (CNY)	10,77	10,29	10,42	10,02

### 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 c'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 les données de marché.

Les dérivés incorporés sont comptabilisés de manière séparée dès lors qu'ils ne sont pas étroitement liés au contrat hôte.

### Couverture

Certains instruments financiers dérivés 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),

- des instruments de couverture de transactions prévues hautement probables (couverture de flux de trésorerie),
- ou des instruments de couverture d'investissements nets dans une activité à l'étranger.

Le Groupe n'a généralement recours à la comptabilité de couverture que pour un nombre limité de transactions importantes.

Certains instruments financiers dérivés, bien qu'ils offrent 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). Par exemple, les dérivés de change utilisés dans le but de couvrir l'exposition au risque de change des actifs et passifs financiers comptabilisés 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 :

#### • Les couvertures de juste valeur

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont comptabilisées en résultat, parallèlement aux variations de juste valeur se rapportant au risque couvert des éléments sous-jacents.

#### • Les couvertures de flux de trésorerie

La partie efficace des variations de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée dans les capitaux propres. Les gains et pertes qui se rapportent à la partie inefficace sont immédiatement comptabilisés en résultat. Les montants accumulés dans les capitaux propres sont repris en résultat sur la période pendant laquelle l'élément couvert affecte le résultat. Toutefois, lorsque la transaction couverte prévue implique la comptabilisation d'un actif ou d'un passif non financier, les gains et pertes préalablement comptabilisés en capitaux propres sont isolés et imputés au coût d'acquisition de l'actif ou du passif en question. 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.

#### • Les couvertures d'investissements nets dans une activité à l'étranger

Ces couvertures sont comptabilisées de la même manière que les couvertures de flux de trésorerie. Tout gain ou perte sur l'instrument de couverture se rapportant au risque couvert est comptabilisé en capitaux propres ; le gain ou la perte se rapportant à la portion inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat. Le montant des gains et pertes accumulés dans les capitaux propres est comptabilisé en résultat lors de la cession de cette activité.

### Résultat avant intérêts, impôts, amortissements et pertes de valeur (EBITDA)

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

## 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 :

### • Ventes de biens

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,
- 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 produits sont généralement enregistrés à la date de facture.

### • Ventes de services

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 :

### • Produits d'intérêt

Les produits d'intérêt sont enregistrés prorata temporis selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

### • Dividendes perçus

Les dividendes reçus sont comptabilisés dès lors que le droit à recevoir des dividendes est avéré.

## 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.

## 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.

## Produits et charges non récurrents

Les éléments significatifs inhabituels, anormaux ou peu fréquents sont présentés séparément dans le compte de résultat. Ils sont intégralement détaillés dans l'annexe.

## 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 affectées directement dans les capitaux propres, et dans ce 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.

Aucun impôt différé n'est reconnu lors de l'enregistrement initial de transactions qui ne proviennent pas de regroupements d'entreprise et qui n'affectent ni le résultat comptable, ni 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.

## Immobilisations incorporelles

### Goodwill

Les goodwill comprennent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur des actifs et passifs à la date où l'engagement d'acquisition est pris ainsi que l'excédent du coût des parts des minoritaires acquises par rapport à leur valeur comptable.

Les goodwill ne peuvent faire l'objet d'un amortissement. Ils sont comptabilisés au coût historique sous déduction de toute perte de valeur accumulée.

Les ajustements estimés du coût d'acquisition dépendant d'événements futurs sont imputés aux goodwill.

### 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, 7 ans.

## 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. Les frais financiers sont comptabilisés en

charges dans la période au cours de laquelle ils sont encourus. 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 charges 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.

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 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 comme une charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

### Perte 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). Toutes les UGT sont testées annuellement du fait qu'elles comprennent des goodwill. Pour la plupart des UGT, la valeur recouvrable est basée sur la valeur d'utilité, égale au montant des cash flows futurs actualisés en fonction d'un Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC). Les cash flows futurs des UGT sont basés sur des prévisions à cinq ans auxquels s'ajoute une valeur terminale évaluée à partir des prévisions de cash flows 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 cash flows avant impôts.

Lorsque la valeur d'utilité des UGT de Distribution est inférieure à la valeur de leurs actifs, la valeur recouvrable est déterminée en fonction d'une 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.

### Actifs financiers non dérivés

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 et les placements détenus jusqu'à leur échéance. Cette classification dépend de l'intention au moment de l'acquisition. 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 12 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 12 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 12 mois qui suivent la date de clôture.



- Les placements détenus jusqu'à leur échéance sont des actifs financiers non dérivés, assortis de paiements déterminés ou déterminables, d'une échéance fixée, que le Groupe a l'intention manifeste et la capacité de conserver jusqu'à l'échéance.

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.

Les actifs financiers disponibles à la vente sont ensuite comptabilisés à leur juste valeur déterminée essentiellement par référence directe à un prix publié sur un marché actif. Les prêts et créances ainsi que les placements détenus jusqu'à leur échéance sont ensuite enregistrés 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 gains et pertes résultent de couvertures de juste valeur, auquel cas, ils sont enregistrés en résultat au cours de la période pendant laquelle ils sont constatés. Lorsque des actifs financiers disponibles à la vente sont cédés ou ont subi une perte de valeur, les gains et pertes non réalisés sont comptabilisés en résultat.

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 de valeurs mobilières classées 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.

## 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.

Les stocks sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré.

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.

## 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 (à l'exception des cas où un plan de paiement a été accordé et est respecté, et que le débiteur a le choix d'acheter à crédit), les risques économiques ou politiques du pays de résidence du débiteur, ainsi que la détérioration de son crédit sont autant d'indicateurs qu'une

créance commerciale est 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 oeuvre. 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 les clients. Pour les risques économiques et/ou politiques, ainsi que pour les cas de détérioration du crédit client, 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.

## 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, ainsi que les découverts bancaires.

## Capital social

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres.

Lorsqu'une société du Groupe acquiert des actions de la CGEM, soit directement soit dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un établissement financier, le prix payé, augmenté des coûts directs supplémentaires, est comptabilisé en titres d'autocontrôle et déduit des fonds propres.

Lorsque ces actions viennent à être vendues ultérieurement, le prix encaissé, sous déduction de tous les coûts directement attribuables à la cession, est enregistré dans les fonds propres.

## Dettes fournisseur

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.

## 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 12 mois après la date de clôture.

Les financements en actions sont comptabilisés en passifs financiers non dérivés s'ils sont assortis d'une obligation de remboursement.

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.

## Avantages du personnel

Les rémunérations, les salaires, les cotisations de Sécurité sociale, les congés payés annuels et congés de maladie, les primes et les avantages non monétaires sont comptabilisés au cours de l'exercice pendant lequel les salariés du Groupe ont rendus les services associés.

Les avantages à long terme, lorsqu'ils sont accordés par le Groupe, tels que les retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi, donnent lieu à la comptabilisation d'un passif ou d'un actif et à l'enregistrement des coûts associés.

### 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 prestations définies et de régimes à cotisations définies.

Dans le cas des régimes à **cotisations définies**, la société verse des cotisations fixes à des compagnies d'assurance publiques ou privées. Ces cotisations libèrent la société de tout engagement de verser des contributions supplémentaires si les actifs investis ne sont pas suffisants pour payer à tous les salariés les prestations correspondantes.

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.

La grande majorité des avantages du personnel 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 du personnel 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 de prévision d'augmentation des salaires, le taux de croissance prévu 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 du Groupe 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, compte tenu des écarts actuariels non reconnus et du coût des services passés non encore comptabilisés.

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 les obligations d'entités de première catégorie dont le terme est cohérent avec la durée des obligations 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.

Les écarts actuariels résultent principalement de l'évolution des hypothèses actuarielles et des écarts entre les estimations et la réalité. Ils sont reconnus au compte de résultat par intégration dans la charge nette périodique du Groupe au titre du coût des régimes à prestations définies dans la mesure où, au début de l'exercice, leur montant net cumulé est supérieur à 10 % de la plus grande des valeurs représentées par (1) la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies ou (2) la juste valeur des actifs du régime. Dans un tel cas, la fraction des écarts actuariels comptabilisée au compte de résultat est égale à l'excédent qui en résulte divisé par la durée de vie active résiduelle attendue des salariés bénéficiant du régime.

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, 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.

#### **Paiements sous forme d'actions**

Les avantages relatifs aux options d'achat d'actions attribuées au Gérant et 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 la décision des Gérants sur le nombre d'options attribuées est communiquée aux bénéficiaires, accompagnée du document décrivant les conditions qui leur sont attachées.

La méthode binomiale repose sur le cours spot de l'action de la Société (moyenne des cours des 20 jours précédant la date d'attribution), 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 charges et produits opérationnels.

#### **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.

## **4 • Gestion des risques financiers**

### **4.1. Politique de gestion des risques financiers**

#### **Organisation de la gestion des risques financiers**

Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers est sous la responsabilité de la fonction financière du Groupe, tant au niveau de chaque société, comme au niveau de chaque zone géographique et au niveau groupe à travers le Service Groupe Finance. Le Service Groupe Finance est directement rattaché à la Direction Financière du Groupe.

Une des missions permanentes du Service Groupe Finance 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 étant responsables de la mise en application de la politique de gestion des risques financiers par les responsables financiers des sociétés du Groupe.

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.

#### **4.1.1. Risque de liquidité**

La Direction Financière 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 crédits), des programmes d'émissions de billets de trésorerie et de titrisation de créances commerciales. Les niveaux des lignes de crédit confirmées et de trésorerie disponibles sont fixés en fonction des prévisions de besoins de financement, assorties d'une marge de sécurité pour faire face aux aléas économiques. Ces moyens de financement supplémentaires à long terme sont essentiellement concentrés chez la holding financière. Hors contraintes particulières liées aux spécificités des marchés financiers locaux, les filiales opérationnelles disposent de lignes de crédit bancaires non confirmées à court terme pour faire face à leurs besoins de fonctionnement

courant, ainsi que de lignes confirmées auprès de la holding financière pour faire face à d'éventuels imprévus majeurs.

Le pilotage du risque de liquidité repose sur les principes et normes de gestion définis au niveau du Groupe pour gérer les besoins de financement en situation courante comme dans l'hypothèse d'évènement à caractère exceptionnel.

Les besoins de financements à court terme sont sous la responsabilité de chaque entité de trésorerie du Groupe. Les financements de moyen et long terme et stratégiques sont gérés par la holding financière du Groupe.

Afin d'assurer une politique financière prudente, le Groupe a toujours veillé à éviter d'inclure dans ses contrats financiers des engagements limitant les possibilités d'utilisation ou affectant le terme de ses lignes de crédit, de type ratios ou "material adverse change". Au 31 décembre 2007, il n'existait pas de telles clauses dans les emprunts du Groupe, de quelque nature que ce soit. Certains contrats comprenaient toutefois des clauses de "negative pledges" et de "cross default", mais assorties de seuils et de dérogations.

#### **4.1.2. Risque de change**

##### **Risque de change sur transactions**

Chaque filiale mesure en permanence son exposition au risque de change comptable par rapport à sa monnaie fonctionnelle, et la couvre systématiquement. Certaines dérogations temporaires peuvent néanmoins être accordées par la Direction Financière lorsque des circonstances de marché exceptionnelles le justifient. Les dettes et créances en devises étant pour l'essentiel de même nature et de termes équivalents, une compensation est effectuée et seul le net fait l'objet d'une couverture. Celle-ci est, en règle générale, réalisée 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 contrôle permanent des résultats de change ainsi que des audits régulièrement menés permettent de s'assurer du bon respect de la politique de couverture par l'ensemble des entités du Groupe.

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 et

repose sur le Service Groupe Finance, dont la responsabilité est de garantir le suivi et le pilotage du risque de change. Toutes les expositions au risque de change transactionnel font l'objet d'un tableau de bord mensuel détaillé.

#### Risque de change de conversion

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

Les cash flows futurs liés aux investissements dans les filiales consolidées (dividendes, redevances versées pour la recherche et pour l'utilisation de la marque, augmentations de capital) font l'objet de couvertures sélectives selon le degré de certitude.

Les titres disponibles à la vente ne font pas l'objet de couverture de change.

#### 4.1.3. Risque sur taux d'intérêt

La politique de gestion des taux est coordonnée et contrôlée de manière centralisée avec pour objectif la protection des flux de trésorerie futurs et la réduction de la volatilité de la charge financière. La gestion des taux d'intérêt à moins d'un an est assurée de manière décentralisée. Le Groupe utilise les divers instruments disponibles sur le marché, notamment des contrats d'échange de taux ou de fixation de taux futurs ainsi que des options de taux d'intérêt (achats de "caps").

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

#### 4.1.4. Risque sur actions

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. Risque de contrepartie

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, Michelin privilégie la sécurité et la disponibilité pour tous les placements de trésorerie. Ceux-ci sont réalisés sur des

échéances courtes (généralement moins de trois mois) auprès de banques de premier plan et avec des instruments financiers peu risqués (de type certificats de dépôts bancaires ou OPCVM) et tout en évitant des niveaux de concentration significatifs.

#### 4.1.6. Risque de crédit

Les créances commerciales représentent environ 20 % des ventes annuelles. Le Département du Crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédits 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 mensuel permet de faire le suivi du crédit.

En 2007, le Département du Crédit du Groupe a contribué à la mise en place de projets visant à diminuer progressivement les créances commerciales dans les années à venir. Ses autres actions ont porté sur la modernisation des systèmes de gestion du crédit ainsi que sur le développement des compétences des gestionnaires de crédit du Groupe.

## 4.2. Données quantitatives et qualitatives relatives aux risques financiers

### 4.2.1. Risque de liquidité

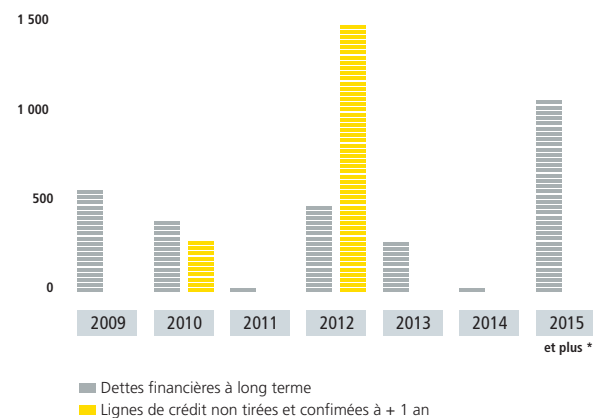
La liquidité du Groupe peut être détaillée de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
<b>Dettes financières (note 25)</b>	<b>4 070</b>	<b>4 893</b>
– moins, instruments dérivés passifs (notes 16 et 25)	(24)	(21)
<b>Dettes financières hors instruments dérivés</b>	<b>4 046</b>	<b>4 872</b>
– dont, partie à court terme	1 122	2 136
– dont, partie à long terme	2 924	2 736
<b>Trésorerie (note 23)</b>	<b>(330)</b>	<b>(680)</b>
<b>Lignes de crédit non tirées et confirmées à plus d'un an</b>	<b>1 753</b>	<b>1 785</b>

Le différentiel de coût entre le portage d'une trésorerie excédentaire et le niveau actuel des commissions de confirmation des lignes de crédit conduit le Groupe à arbitrer prioritairement en faveur des lignes de crédit confirmées.

L'échéancier des dettes financières à long terme et des lignes de crédit non tirées à plus d'un an se répartit de la manière suivante :

Au 31 décembre 2007  
En millions d'euros



Au 31 décembre 2006  
En millions d'euros



\* Comprend les titres subordonnés de dernier rang émis par CGEM en 2003 et remboursables en numéraire (TSDR) pour un montant de 469 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.

#### 4.2.2. Risque de change

##### Risque de change sur transactions

Les tableaux ci-dessous montrent 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 de la Société), avant et après couverture.

(en millions d'euros)	31 décembre 2007						31 décembre 2006					
	EUR	RSD	BRL	CNY	USD	Autres	EUR	CSD	BRL	CNY	USD	Autres
Actifs monétaires	8 159	–	19	25	3 568	1 888	7 218	–	–	10	3 391	1 920
Passifs monétaires	(9 280)	(11)	–	–	(2 381)	(1 237)	(8 046)	(17)	–	–	(2 485)	(899)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>(1 121)</b>	<b>(11)</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>1 187</b>	<b>651</b>	<b>(828)</b>	<b>(17)</b>	<b>–</b>	<b>10</b>	<b>906</b>	<b>1 021</b>
Couvertures	1 011	–	–	–	(1 154)	(613)	759	–	–	–	(1 003)	(962)
<b>Position nette après gestion</b>	<b>(110)</b>	<b>(11)</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>(69)</b>	<b>(17)</b>	<b>–</b>	<b>10</b>	<b>(97)</b>	<b>59</b>

Une variation défavorable de l'euro contre la totalité des devises représenterait un impact cumulé dans le compte de résultat consolidé, après couverture, inférieur à 1 million d'euros (2006 : 2 millions d'euros) pour chaque centime de variation.

### Risque de change de conversion

Le tableau de synthèse des risques liés au financement du Groupe donne la répartition par devise des capitaux propres consolidés.

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
EUR	1 823	1 751
USD	768	654
CHF	675	738
BRL	522	282
PLN	438	362
CAD	281	205
GBP	176	140
CNY	101	139
THB	82	38
MXN	79	75
HUF	73	61
RSD	66	54
Autres	206	189
<b>Total</b>	<b>5 290</b>	<b>4 688</b>

### 4.2.3. Risque de taux d'intérêt

La position nette de taux avant et après couverture est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007				31 décembre 2006			
	Taux variables	Taux fixes		Total	Taux variables	Taux fixes		Total
		de 1 à 5 ans	> à 5 ans			de 1 à 5 ans	> à 5 ans	
Passifs	1 884	1 044	1 142	4 070	3 248	634	1 011	4 893
Actifs	(381)	(38)	(86)	(505)	(819)	(25)	(56)	(900)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>1 503</b>	<b>1 006</b>	<b>1 056</b>	<b>3 565</b>	<b>2 429</b>	<b>609</b>	<b>955</b>	<b>3 993</b>
Couvertures	220	(220)	–	–	220	(220)	–	–
<b>Position nette après gestion</b>	<b>1 723</b>	<b>786</b>	<b>1 056</b>	<b>3 565</b>	<b>2 649</b>	<b>389</b>	<b>955</b>	<b>3 993</b>

Une variation de 1 % des taux d'intérêt à court terme impliquerait une variation nette de 17 millions d'euros (2006 : 26 millions d'euros) des charges et des produits d'intérêt.

Des options sur taux d'intérêt de type "caps" sur 300 millions de dollars US (soit environ 204 millions d'euros) ont été achetées par le Groupe afin de minimiser le risque face à une hausse des taux d'intérêt US au-delà de 6 %.

Par ailleurs, un déplacement parallèle de 1 % de la courbe des taux impliquerait une variation de juste valeur des actifs (actifs financiers et autres actifs à long terme de la note 15) et passifs (dettes financières de la note 25) de 220 millions d'euros (2006 : 67 millions d'euros). La plus grande partie de ces variations ne serait pas comptabilisée car les actifs et passifs sous-jacents sont évalués au coût amorti (à l'exception, principalement, des instruments dérivés).

### 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 2007	31 décembre 2006
Valeur au bilan (note 15)	265	248
Sensibilité du résultat	–	–
<b>Sensibilité des capitaux propres</b>	<b>(23)</b>	<b>(21)</b>

Le calcul de sensibilité comprend l'impact de la couverture (note 15), mais pas celui de l'effet fiscal.

#### 4.2.5. Risque de contrepartie

Plus de 80 % de la trésorerie du Groupe est placée auprès de 15 des principaux groupes bancaires internationaux dont la notation est égale ou supérieure à "single A".

#### 4.2.6. Risque de crédit

Au 31 décembre 2007, les soldes nets des dix clients les plus importants, chacun d'eux représentant plus de 0,9 % du montant total, s'élevaient à 602 millions d'euros (2006 : 571 millions d'euros). Six de ces clients sont établis en Amérique du Nord et quatre en Europe.

Au 31 décembre 2007, quarante-deux clients (2006 : quarante) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions d'euros. Vingt de ces clients sont établis en Europe, vingt en Amérique du Nord et deux en Asie.

Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit.

En 2007, les pertes sur clients s'élèvent à 0,12 % des ventes (2006 : 0,12 %).

#### 4.2.7. Dérivés de matières premières

En 2007, le Groupe n'avait aucun contrat significatif de couverture sur matières premières.

### 4.3. Risque sur le capital

Les objectifs du Groupe lorsqu'il gère son capital sont :

- d'assurer sa capacité à continuer son exploitation de manière à pouvoir continuer à rémunérer les Actionnaires ainsi que les autres parties prenantes, et
- de rémunérer les Actionnaires de manière adéquate au travers d'une politique de fixation de prix des biens et services, proportionnelle au niveau de risque encouru.

Le Groupe détermine le montant du capital en fonction des risques. Il gère la structure de son capital et l'ajuste par rapport aux modifications des conditions économiques et du profil de risque des actifs sous-jacents. Il évalue de manière approfondie ses besoins en fond de roulement ainsi que le rendement attendu de ses dépenses d'investissements de manière à minimiser ses besoins de financement. En dernier recours, le Groupe pourrait aussi émettre du capital ou vendre des actifs pour diminuer ses dettes.

Le Groupe utilise le ratio d'endettement comme indicateur. Ce ratio correspond à l'endettement net divisé par les capitaux propres.

Durant 2007, la stratégie du Groupe, inchangée depuis 2006, consistait à diminuer son endettement net de manière à obtenir des financements dont le coût restait raisonnable en gardant les notations de crédit actuelles (note 25). Les ratios d'endettement au 31 décembre 2007 et 2006 étaient les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Endettement net (note 25)	3 714	4 178
Capitaux propres (tels qu'ils ressortent du bilan)	5 290	4 688
<b>Ratio d'endettement</b>	<b>0,70</b>	<b>0,89</b>

La baisse du ratio d'endettement en 2007 provient :

- de la baisse de l'endettement net (principalement due à un flux de trésorerie net positif des activités opérationnelles et d'investissement), et
- de l'augmentation des capitaux propres (principalement due au résultat de l'exercice).

## 5 • Information sectorielle

Secteurs d'activité (en millions d'euros)

	31 décembre 2007				31 décembre 2006			
	Activité Tourisme camionnette*	Activité Poids lourd*	Activités de spécialités**	Total	Activité Tourisme camionnette*	Activité Poids lourd*	Activités de spécialités**	Total
<b>Éléments du compte de résultat</b>								
Ventes nettes	9 041	5 639	2 187	16 867	8 991	5 418	1 975	16 384
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	830	427	388	1 645	736	357	245	1 338
<i>En pourcentage des ventes</i>	9,2 %	7,6 %	17,8 %	9,8 %	8,2 %	6,6 %	12,4 %	8,2 %
<b>Actifs sectoriels</b>								
Immobilisations incorporelles et corporelles	4 031	2 596	1 098	7 725	4 121	2 451	895	7 467
Stocks de produits finis	1 199	710	345	2 254	1 190	705	347	2 242
Créances commerciales	1 630	977	386	2 993	1 772	1 008	457	3 237
<b>Total des actifs sectoriels</b>	<b>6 860</b>	<b>4 283</b>	<b>1 829</b>	<b>12 972</b>	<b>7 083</b>	<b>4 164</b>	<b>1 699</b>	<b>12 946</b>
<b>Autres informations</b>								
Charge d'amortissements	507	268	103	878	494	259	98	851
Pertes de valeur de la période	–	(6)	(49)	(55)	6	–	14	20
Investissements non financiers	579	436	325	1 340	747	429	238	1 414

\* Et distribution associée.

\*\* Activités de spécialités (Génie civil, Agricole, Deux roues, Avion, Cartes et Guides, ViaMichelin, Michelin LifeStyle).

Comme indiqué dans la note 3, aucun passif opérationnel n'est affecté aux secteurs dans le système interne de suivi des résultats.

Secteurs géographiques (en millions d'euros)

	31 décembre 2007				31 décembre 2006			
	Europe	Amérique du Nord	Autres zones	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres zones	Total
Ventes nettes	8 503	5 517	2 847	16 867	8 017	5 738	2 629	16 384
Actifs sectoriels	7 451	3 315	2 206	12 972	7 457	3 487	2 002	12 946
Investissements non financiers	699	280	361	1 340	888	303	223	1 414



## 6 • Charges par nature

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

(en millions d'euros)	Année 2007	Année 2006
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(6 686)	(6 518)
Frais de personnel (note 7)	(4 732)	(4 718)
Transports de marchandises	(933)	(901)
Charges d'amortissements et de pertes de valeur	(823)	(871)
Autres charges	(2 049)	(2 038)
<b>Total des charges par nature</b>	<b>(15 223)</b>	<b>(15 046)</b>

## 7 • Frais de personnel

(en millions d'euros)	Année 2007	Année 2006
Salaires et rémunérations	(3 475)	(3 564)
Charges de Sécurité sociale	(955)	(971)
Coût des régimes à prestations définies	(232)	(118)
Coût des régimes à cotisations définies (note 26.2)	(61)	(58)
Plans d'options sur actions (note 27)	(9)	(7)
<b>Total des frais de personnel</b>	<b>(4 732)</b>	<b>(4 718)</b>

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

Le nombre moyen de salariés est de 122 050 en 2007 (2006 : 126 673).

## 8 • Autres produits et charges opérationnels

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

(en millions d'euros)	Année 2007	Année 2006
Gains/(pertes) sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	19	64
Coûts de restructuration	(49)	(32)
Produits/(charges) liés aux pertes de valeur d'immobilisations corporelles et incorporelles	55	(20)
Coût des avantages aux retraités	(55)	(60)
Autres produits/(charges) opérationnels	(64)	10
<b>Total des autres produits et (charges) opérationnels</b>	<b>(94)</b>	<b>(38)</b>

## 9 • Produits et charges non récurrents

### 2007

#### Japon

Le Groupe a annoncé la spécialisation de la production de pneus de son usine d'Ota pour mieux répondre aux besoins spécifiques très technologiques du marché japonais. L'usine arrêtera de ce fait ses autres activités exports qui représentent environ 60 % de sa production. L'ajustement correspondant des capacités de production se traduit par une provision de 62 millions d'euros couvrant les montants à verser aux salariés, ainsi que les pertes de valeur des actifs incorporels et corporels concernés.

#### Europe

Le Groupe a annoncé un projet en France concernant l'arrêt de la production de l'usine de Toul en 2009 et un projet en Espagne d'amélioration de la compétitivité de l'ensemble des usines espagnoles et de la spécialisation du site de Lasarte. L'usine de Toul fabrique des pneus Tourisme milieu de gamme, très fortement concurrencés par des pneus importés de pays à faibles coûts de production qui ont massivement investi sur ce créneau spécifique depuis 5 ans. Le marché est par ailleurs en surcapacité pour les catégories de pneus fabriqués à Toul. La provision de 120 millions d'euros couvre les coûts de financement du volet social, les pertes de valeur des bâtiments et matériels, ainsi que ceux nécessaires à la réindustrialisation du site de Toul et la revitalisation du bassin environnant.

Le site de Lasarte se spécialisera pour devenir un pôle mondial de production de pneus moto haut de gamme. Le projet prévoit l'arrêt de la production des pneus Tourisme d'ici fin 2008, parce qu'elle n'est plus compétitive en raison de la taille insuffisante du site. La provision de 144 millions d'euros couvre, pour l'essentiel, le financement des départs en préretraite.

### 2006

#### Canada

Une provision de 157 millions d'euros avait été enregistrée lors de la fermeture de l'usine de Kitchener.

#### Nigeria

Une provision de 63 millions d'euros avait été enregistrée lors de la fermeture de l'usine de Port-Harcourt.

## 10 • Coût de l'endettement net et des autres produits et charges financiers

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

(en millions d'euros)	Année 2007	Année 2006
<b>Coût de l'endettement net</b>		
Coût de l'endettement brut		
Charge d'intérêts financiers	(258)	(254)
Réévaluation monétaire	(36)	(59)
Autres charges liées à l'endettement	(12)	(12)
	<b>(306)</b>	<b>(325)</b>
Produit d'intérêt de la trésorerie	12	10
<b>Total du coût de l'endettement net</b>	<b>(294)</b>	<b>(315)</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>		
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie)		
Produits d'intérêts	8	7
Cessions sur investissements disponibles à la vente	10	119
Dividendes	7	4
	<b>25</b>	<b>130</b>
Charge de désactualisation des provisions	(4)	(4)
Autres	8	9
<b>Total des autres produits et charges financiers</b>	<b>29</b>	<b>135</b>

Les produits de cessions des investissements disponibles à la vente comprenait en 2006 un montant de 114 millions d'euros liés à la vente des titres de Peugeot SA.

## 11 • Impôts sur le résultat

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

(en millions d'euros)	Année 2007	Année 2006
Charge d'impôt exigible	(283)	(221)
Produit/(charge) d'impôt différé (note 18)	(16)	(148)
<b>Total des impôts sur le résultat</b>	<b>(299)</b>	<b>(369)</b>

Les impôts exigibles comprennent 27 millions d'euros de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2006 : 23 millions d'euros).

Rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe :

(en millions d'euros)	Année 2007	Année 2006
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 071</b>	<b>942</b>
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(339)	(339)
Impact fiscal des :		
– différences permanentes	(24)	6
– variation des différences temporelles non reconnues	7	28
– variation de pertes fiscales non reconnues	(2)	(33)
– changements de taux d'imposition	(39)	(55)
– crédits d'impôts et retenues à la source	77	23
– autres éléments	21	1
<b>Charge d'impôt</b>	<b>(299)</b>	<b>(369)</b>

## 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 potentiellement dilutives. La Société a deux types d'actions potentiellement dilutives : les options sur actions (note 27) et les obligations convertibles (note 25). Les obligations convertibles sont 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, 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 composantes des calculs des résultats de base et dilué par action sont présentées ci-dessous :

	Année 2007	Année 2006
Résultat net (en millions d'euros), à l'exclusion de la part des intérêts non assortis de contrôle	774	572
– diminué des propositions d'attributions aux Associés commandités	(9)	(6)
Résultat net attribuable aux Actionnaires utilisé pour le calcul du résultat de base	765	566
– augmenté des charges d'intérêt sur les obligations convertibles	18	–
<b>Résultat net attribuable aux Actionnaires utilisé pour le calcul des résultats de base et dilué par action</b>	<b>783</b>	<b>566</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (milliers d'actions) utilisé pour le calcul du résultat de base par action	143 770	143 390
– augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions	6 228	305
<b>Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action</b>	<b>149 998</b>	<b>143 695</b>
Résultat par action attribuable aux Actionnaires (en euros)		
– de base	5,32	3,95
– dilué	5,22	3,94

## 13 • Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Goodwill	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Montants bruts comptabilisés</b>			
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>455</b>	<b>697</b>	<b>1 152</b>
Écart de conversion	(10)	(16)	(26)
Acquisitions (droits d'émission inclus)	5	83	88
Sorties d'actifs	(11)	(33)	(44)
Variation du périmètre de consolidation	–	2	2
Transferts et autres	(1)	6	5
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>438</b>	<b>739</b>	<b>1 177</b>
Écart de conversion	(12)	(14)	(26)
Acquisitions (droits d'émission inclus)	6	88	94
Sorties d'actifs (droits d'émission inclus)	–	(45)	(45)
Variation du périmètre de consolidation	–	10	10
Transferts et autres	1	1	2
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>433</b>	<b>779</b>	<b>1 212</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>			
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>(11)</b>	<b>(505)</b>	<b>(516)</b>
Écart de conversion	–	12	12
Amortissements	–	(64)	(64)
Pertes de valeur nettes	–	–	–
Sorties d'actifs	11	8	19
Variation du périmètre de consolidation	–	–	–
Transferts et autres	–	(9)	(9)
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>–</b>	<b>(558)</b>	<b>(558)</b>
Écart de conversion	–	11	11
Amortissements	–	(55)	(55)
Pertes de valeur nettes	(32)	–	(32)
Sorties d'actifs	–	24	24
Variation du périmètre de consolidation	–	–	–
Transferts et autres	–	(1)	(1)
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>(32)</b>	<b>(579)</b>	<b>(611)</b>
<b>Montants nets comptabilisés au 31 décembre 2007</b>	<b>401</b>	<b>200</b>	<b>601</b>
<i>Montants nets comptabilisés au 31 décembre 2006</i>	<i>438</i>	<i>181</i>	<i>619</i>

## Goodwill

Les pertes de valeur des goodwill sont liées aux opérations non-récurrentes mentionnées dans la note 9.

Les montants affectés aux UGT sont les suivants :

(en millions d'euros)		31 décembre 2007	31 décembre 2006
UGT Tourisme camionnette	Amérique du Nord et Mexique	105	114
UGT Tourisme camionnette	Asie	99	136
UGT Tourisme camionnette	Autres zones	61	57
Autres UGT		136	131
<b>Total des goodwill</b>		<b>401</b>	<b>438</b>

## Autres immobilisations incorporelles

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

### Logiciels

Le montant net comptabilisé au 31 décembre 2007 au titre des logiciels s'est élevé à 162 millions d'euros (2006 : 138 millions d'euros).

Les logiciels sont initialement comptabilisés au coût historique. Il comprend les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif.

### 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 relatives aux émissions et le produit correspondant à l'utilisation de la subvention sont enregistrés au cours d'attribution.

Le solde des droits alloués au 31 décembre 2007 s'élève à 0,8 million de tonnes pour une valeur de 6 millions d'euros. Le passif correspondant aux émissions effectives de 2007 s'élève à 0,4 million de tonnes pour une valeur de 0,6 million d'euros. Il sera soldé par la délivrance des droits alloués.

L'équilibre global annuel a conduit le Groupe à ne pas intervenir sur les marchés financiers, autrement que pour vendre les excédents de droits effectivement constatés. Il n'est donc pas envisagé d'achats de droits à fin 2007.

Pour 2008, les droits annuels d'émission de CO<sub>2</sub> attribués au Groupe au titre de ses installations énergétiques dans certains pays d'Europe ne sont pas encore définis.

### Frais de développement

En 2007 et 2006, aucun coût de développement n'a été immobilisé du fait que 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.

## Pertes de valeur sur les actifs incorporels

Le montant cumulé des pertes de valeur des actifs incorporels s'élève au 31 décembre 2007 à 45 millions d'euros (2006 : 13 millions d'euros).

## 14 • Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains et Constructions	Équipements industriels	Autres équipements	Total
<b>Montants bruts comptabilisés</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>3 732</b>	<b>11 038</b>	<b>1 363</b>	<b>16 133</b>
Écart de conversion	(89)	(419)	(29)	(537)
Acquisitions	278	1 000	106	1 384
Sorties d'actifs	(113)	(291)	(68)	(472)
Variation du périmètre de consolidation	(2)	(3)	(11)	(16)
Transferts et autres	8	(34)	10	(16)
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>3 814</b>	<b>11 291</b>	<b>1 371</b>	<b>16 476</b>
Écart de conversion	(70)	(272)	(27)	(369)
Acquisitions	270	942	71	1 283
Sorties d'actifs	(91)	(363)	(75)	(529)
Variation du périmètre de consolidation	2	(9)	(4)	(11)
Transferts et autres	13	(24)	11	-
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>3 938</b>	<b>11 565</b>	<b>1 347</b>	<b>16 850</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>(1 819)</b>	<b>(6 753)</b>	<b>(984)</b>	<b>(9 556)</b>
Écart de conversion	54	274	21	349
Amortissements	(102)	(608)	(78)	(788)
Pertes de valeur nettes	(4)	(57)	(1)	(62)
Sorties d'actifs	80	271	60	411
Variation du périmètre de consolidation	1	2	3	6
Transferts et autres	-	6	6	12
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>(1 790)</b>	<b>(6 865)</b>	<b>(973)</b>	<b>(9 628)</b>
Écart de conversion	41	180	21	242
Amortissements	(104)	(646)	(73)	(823)
Pertes de valeur nettes	2	18	-	20
Sorties d'actifs	43	337	70	450
Variation du périmètre de consolidation	1	9	2	12
Transferts et autres	1	-	-	1
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>(1 806)</b>	<b>(6 967)</b>	<b>(953)</b>	<b>(9 726)</b>
<b>Montants nets comptabilisés au 31 décembre 2007</b>	<b>2 132</b>	<b>4 598</b>	<b>394</b>	<b>7 124</b>
<i>Montants nets comptabilisés au 31 décembre 2006</i>	<i>2 024</i>	<i>4 426</i>	<i>398</i>	<i>6 848</i>

Des immobilisations corporelles d'une valeur nette de 42 millions d'euros ont été données en garantie de passifs financiers (2006 : 42 millions d'euros). Les immobilisations corporelles comprennent des immobilisations en cours de réalisation pour un montant de 1 263 millions d'euros (2006 : 1 262 millions d'euros). Le montant cumulé des pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles s'élève au 31 décembre 2007 à 114 millions d'euros (2006 : 178 millions d'euros). Le CMPC utilisé pour déterminer la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs est compris entre 10 % et 14 %.

## Contrats de location-financement

La valeur nette comptable des actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement au 31 décembre 2007 s'élève à 159 millions d'euros (2006 : 206 millions d'euros).

Le montant brut comptabilisé pour ces actifs est de 311 millions d'euros (2006 : 389 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 2007		31 décembre 2006	
	Valeur actualisée	Valeur non actualisée	Valeur actualisée	Valeur non actualisée
À moins d'un an	47	55	40	41
Entre un et cinq ans	101	119	164	205
Plus de cinq ans	70	94	80	106
<b>Valeur totale des paiements futurs minimaux (note 25)</b>	<b>218</b>	<b>268</b>	<b>284</b>	<b>352</b>

## Contrats de location simple

La charge au titre des contrats de location simple s'élève au 31 décembre 2007 à 235 millions d'euros (2006 : 231 millions d'euros).

L'échéancier des paiements futurs minimaux (non actualisés) au titre des contrats de location simple est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
À moins d'un an	117	114
Entre un et cinq ans	242	217
Plus de cinq ans	103	94
<b>Total des paiements futurs minimaux</b>	<b>462</b>	<b>425</b>

## 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 2007	31 décembre 2006
<b>Actifs financiers</b>		
Investissements disponibles à la vente	265	242
Prêts et dépôts	152	170
Instruments dérivés (note 16)	14	12
Autres	17	22
	448	446
<b>Autres actifs</b>		
Avantages du personnel – partie active (note 26)	4	3
<b>Actifs financiers et autres actifs à long terme</b>	<b>452</b>	<b>449</b>



## Investissements disponibles à la vente

Les investissements disponibles à la vente consistent principalement en un portefeuille d'actions, prévues pour être vendues comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Partie à long terme	265	242
Partie à court terme (note 21)	–	6
<b>Total du portefeuille d'investissements disponibles à la vente</b>	<b>265</b>	<b>248</b>

Le tableau ci-dessous retrace les variations du portefeuille au cours de l'exercice.

(en millions d'euros)	2007	2006
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>248</b>	<b>306</b>
Écarts sur conversion des devises	(6)	(6)
Acquisitions	5	60
Cessions	(21)	(141)
Variations de juste valeur imputées aux capitaux propres	39	29
<b>Au 31 décembre</b>	<b>265</b>	<b>248</b>

En 2007 et en 2006, aucune perte de valeur n'a été enregistrée au compte de résultat.

En 2006, la principale cession concernait les titres de Peugeot SA (note 10).

La ventilation du portefeuille par devise est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
KRW (Won coréen)	123	117
EUR	75	80
INR (Roupie indienne)	53	33
IDR (Rupiah indonésienne)	12	15
Autres devises	2	3
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>248</b>

## Prêts et dépôts

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Prêts et dépôts bruts	247	294
– diminués des pertes de valeur	(72)	(74)
<b>Prêts et dépôts nets</b>	<b>175</b>	<b>220</b>
– diminués de la partie à court terme (note 21)	(23)	(50)
<b>Partie à long terme</b>	<b>152</b>	<b>170</b>

Les prêts et dépôts comprennent essentiellement des dépôts bancaires (de plus de trois mois) ainsi que des prêts à des salariés et des clients. La juste valeur, qui est calculée conformément à la note 2 (Modalités d'élaboration : Juste valeur des instruments financiers), s'élève à 161 millions d'euros (2006 : 205 millions d'euros).

Au 31 décembre 2007, le taux d'intérêt effectif reçu se montait à 1,63 % (2006 : 2,36 %).

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2007				31 décembre 2006			
	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	Plus de cinq ans	Total	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	Plus de cinq ans	Total
EUR	17	7	66	90	24	25	53	102
CHF	–	36	–	36	15	44	–	59
GBP	1	5	15	21	5	18	–	23
Autres	5	17	6	28	6	28	2	36
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>65</b>	<b>87</b>	<b>175</b>	<b>50</b>	<b>115</b>	<b>55</b>	<b>220</b>

## 16 • Instruments financiers dérivés

Comme indiqué à la note 3 (couverture), certains instruments dérivés, bien que répondant à la politique de gestion des risques financiers du Groupe, n'ont pas été qualifiés d'instruments de couverture pour les besoins de la comptabilité de couverture.

### Dérivés actifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2007		31 décembre 2006	
	Justes valeurs	Montants contractuels ou notionnels	Justes valeurs	Montants contractuels ou notionnels
<b>Total des dérivés actifs (note 25)</b>				
Dérivés de taux d'intérêt dans des couvertures de juste valeur	8	220	12	220
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
– Dérivés de change	12	1 921	19	1 718
– Dérivés de taux d'intérêt	–	204	–	–
– Autres dérivés	6	21	4	23
	<b>26</b>	<b>2 366</b>	<b>35</b>	<b>1 961</b>
<b>Moins la partie à long terme comprise dans les actifs financiers à long terme (notes 15)</b>				
Dérivés de taux dans des couvertures de juste valeur	(8)	(220)	(12)	(220)
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
– Dérivés de taux d'intérêt	–	(204)	–	–
– Autres dérivés	(6)	(21)	–	–
	<b>(14)</b>	<b>(445)</b>	<b>(12)</b>	<b>(220)</b>
<b>Partie à court terme comprise dans les actifs financiers à court terme (note 21)</b>	<b>12</b>	<b>1 921</b>	<b>23</b>	<b>1 741</b>

## Dérivés passifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2007		31 décembre 2006	
	Justes valeurs	Montants contractuels ou notionnels	Justes valeurs	Montants contractuels ou notionnels
<b>Total des dérivés passifs</b>				
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture				
– Dérivés de change	23	655	21	915
– Autres dérivés	1	11	–	12
	<b>24</b>	<b>666</b>	<b>21</b>	<b>927</b>
<b>Moins la partie à long terme comprise dans les passifs financiers à long terme (note 25)</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Partie à court terme comprise dans les passifs financiers à court terme (note 25)</b>	<b>23</b>	<b>655</b>	<b>21</b>	<b>927</b>

Les montants contractuels des instruments financiers dérivés de change, qui sont essentiellement des contrats de change à terme sont ventilés par devise dans les tableaux ci-dessous.

(en millions d'euros)	31 décembre 2007							31 décembre 2006						
	Devises achetées à terme							Devises achetées à terme						
	EUR	USD	CHF	JPY	THB	Autres	Total	EUR	USD	CHF	JPY	THB	Autres	Total
Devises vendues à terme :														
EUR	–	–	23	3	6	17	49	–	5	16	1	2	25	49
USD	557	–	364	–	24	41	986	482	–	481	13	22	18	1 016
JPY	377	–	–	–	1	1	379	367	–	–	–	1	–	368
PLN	339	–	2	–	–	–	341	289	9	–	–	–	–	298
THB	11	12	–	257	–	–	280	14	14	–	244	–	–	272
BRL	9	130	–	–	–	–	139	–	98	–	–	–	–	98
Autres	285	107	–	–	1	9	402	275	189	–	–	–	68	532
<b>Total</b>	<b>1 578</b>	<b>249</b>	<b>389</b>	<b>260</b>	<b>32</b>	<b>68</b>	<b>2 576</b>	<b>1 427</b>	<b>315</b>	<b>497</b>	<b>258</b>	<b>25</b>	<b>111</b>	<b>2 633</b>

Les montants contractuels des instruments financiers dérivés hors change sont ventilés par devise ci-dessous.

(en millions d'euros)	31 décembre 2007			31 décembre 2006		
	EUR	USD	Total	EUR	USD	Total
Dérivés de taux d'intérêt	220	204	424	220	–	220
Autres dérivés	4	28	32	4	31	35
<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>232</b>	<b>456</b>	<b>224</b>	<b>31</b>	<b>255</b>

## 17 • Titres mis en équivalence

La valeur des entreprises associées et des co-entreprises mises en équivalence de 62 millions d'euros (2006 : 71 millions d'euros) comprend essentiellement MC Projects B.V. aux Pays-Bas et le Groupe SIPH en France.

Les états financiers des entreprises associées et des co-entreprises comprennent les valeurs suivantes :

(en millions d'euros)	2007	2006
Actifs	409	597
Passifs	168	371
Ventes nettes	873	917
Résultats nets	53	25

## 18 • Impôts différés actifs et passifs

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Impôts différés actifs	926	1 005
Impôts différés passifs	(61)	(58)
<b>Actifs nets d'impôts différés</b>	<b>865</b>	<b>947</b>

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 2007	31 décembre 2006
<b>Impôts différés actifs par nature de différence temporelle</b>		
– Immobilisations incorporelles	26	27
– Instruments financiers	109	125
– Stocks	44	42
– Créances et dettes à court terme	197	187
– Avantages du personnel	775	784
– Provisions	149	123
– Déficit fiscal récupérable	74	111
– Crédits d'impôts à récupérer	(65)	(26)
	<b>1 309</b>	<b>1 373</b>
<b>Impôts différés passifs par nature de différence temporelle</b>		
– Immobilisations corporelles	(444)	(426)
	<b>(444)</b>	<b>(426)</b>
<b>Actifs nets d'impôts différés</b>	<b>865</b>	<b>947</b>

La variation des actifs nets d'impôts différés est la suivante :

(en millions d'euros)	2007	2006
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>947</b>	<b>1 156</b>
– Écart de conversion	(54)	(78)
– Produit/(charge) d'impôts différés (note 11)	(16)	(148)
– Impôts enregistrés en capitaux propres	(15)	11
– Autres variations	3	6
<b>Au 31 décembre</b>	<b>865</b>	<b>947</b>

Les impôts différés enregistrés en capitaux propres durant l'exercice sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Écarts de juste valeur en capitaux propres :		
– instruments financiers composés (obligations convertibles)	(15)	–
<b>Total des impôts différés enregistrés en capitaux propres</b>	<b>(15)</b>	<b>–</b>

(-) signifie un effet négatif sur les capitaux propres.

Des actifs d'impôts différés ne sont enregistrés que dans la mesure où la réalisation de profits taxables futurs est probable et qu'elle permettra d'absorber les déficits fiscaux reportables et les différences temporelles déductibles.

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Différences temporelles déductibles	85	109
Pertes fiscales	124	169
– dont expirant dans moins d'un an	5	4
– dont expirant dans 1 à 5 ans	46	17
– dont expirant à plus de 5 ans	16	17
– sans échéance	57	131
Crédits d'impôts	84	57
<b>Total des actifs d'impôts différés non reconnus</b>	<b>293</b>	<b>335</b>

## 19 • Stocks

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Matières premières et autres fournitures	845	863
Travaux en cours	290	275
Produits finis	2 328	2 303
Provisions pour dépréciations	(110)	(99)
<b>Stocks nets</b>	<b>3 353</b>	<b>3 342</b>

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

(en millions d'euros)	2007	2006
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(99)</b>	<b>(81)</b>
Écart de conversion et autres	3	2
Dépréciations constatées	(77)	(90)
Reprise de provisions pour dépréciations	63	70
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(110)</b>	<b>(99)</b>

Les provisions pour dépréciations de stocks s'élèvent à 110 millions d'euros au 31 décembre 2007 (2006 : 99 millions d'euros) et se décomposent comme suit :

– Provisions pour dépréciations sur matières premières et autres fournitures	35 millions d'euros	(2006 : 36 millions d'euros)
– Provisions pour dépréciations sur travaux en cours	1 million d'euros	(2006 : 1 million d'euros)
– Provisions pour dépréciations sur produits finis	74 millions d'euros	(2006 : 62 millions d'euros)

## 20 • Créances commerciales

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Créances commerciales brutes	3 089	3 362
Pertes de valeur	(96)	(125)
<b>Créances commerciales nettes</b>	<b>2 993</b>	<b>3 237</b>

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

Les créances commerciales brutes sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Non échues	2 870	3 130
Échues		
– moins de 3 mois	167	163
– entre 3 et 6 mois	14	20
– plus de 6 mois	38	49
<b>Créances commerciales brutes</b>	<b>3 089</b>	<b>3 362</b>

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

(en millions d'euros)	2007	2006
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(125)</b>	<b>(119)</b>
Écarts de conversion et autres	6	(17)
Pertes de valeur constatées	(27)	(28)
Reprises de pertes de valeur	50	34
Autres	–	5
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(96)</b>	<b>(125)</b>

Les reprises de pertes de valeur 2007 comprennent des annulations de créances pour 20 millions d'euros (2006 : 19 millions d'euros).

## Créances commerciales données en garantie

Le Groupe gère trois programmes distincts dans le cadre desquels certaines filiales européennes et nord-américaines ont cédé des participations dans leurs portefeuilles de créances commerciales éligibles.

Les caractéristiques de ces programmes sont les suivantes :

	<b>Financement maximum</b>
Europe	394 millions d'euros
États-Unis d'Amérique	636 millions de dollars US
Canada	150 millions de dollars canadiens
	<b>929 millions d'euros</b>

Au 31 décembre 2007, les programmes sont surdimensionnés à hauteur de 186 millions d'euros (2006 : 210 millions d'euros) en faveur des établissements financiers.

Cela couvre les pertes de crédit qui pourraient intervenir.

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 625 millions d'euros au 31 décembre 2007 (2006 : 988 millions d'euros) ont été comptabilisés en emprunts garantis (note 25).

## 21 • Actifs financiers à court terme

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

(en millions d'euros)	<b>31 décembre 2007</b>	<b>31 décembre 2006</b>
Investissements disponibles à la vente (note 15)	–	6
Prêts et dépôts bancaires nets (note 15)	23	50
Instruments dérivés (note 16)	12	23
<b>Total des actifs financiers à court terme</b>	<b>35</b>	<b>79</b>

## 22 • Autres actifs à court terme

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

(en millions d'euros)	<b>31 décembre 2007</b>	<b>31 décembre 2006</b>
Salariés	2	3
Fournisseurs	88	75
État - Impôts exigibles	99	70
Autres créances sur l'État	264	260
Autres	127	144
Provisions pour pertes de valeur	(7)	(8)
<b>Total des autres actifs à court terme</b>	<b>573</b>	<b>544</b>

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



## 23 • Trésorerie

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Banques et liquidités	205	568
Dépôts bancaires à court terme (moins de trois mois) et autres équivalents trésorerie	125	112
<b>Total de la trésorerie</b>	<b>330</b>	<b>680</b>

Le taux d'intérêt effectif des dépôts bancaires à court terme est de 3,39 % en 2007 (2006 : 2,34 %).

La trésorerie est libellée dans les devises suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
EUR	143	387
USD	38	62
CAD	23	42
SGD	23	5
DKK	21	1
Autres	82	183
<b>Total de la trésorerie</b>	<b>330</b>	<b>680</b>

## 24 • Capital social et primes

(en millions d'euros)	Actions ordinaires	Primes liées au capital	Titres d'auto-contrôle	Total
<b>143 387 625 actions en circulation au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>287</b>	<b>1 845</b>	–	<b>2 132</b>
Plan d'options sur actions				
– valeur des services rendus	–	7	–	7
– produit de l'émission de 264 693 actions	–	11	–	11
<b>143 652 318 actions en circulation au 31 décembre 2006</b>	<b>287</b>	<b>1 863</b>	–	<b>2 150</b>
Plan d'options sur actions				
– valeur des services rendus	–	9	–	9
– produit de l'émission de 346 851 actions	1	13	–	14
<b>143 999 169 actions en circulation au 31 décembre 2007</b>	<b>288</b>	<b>1 885</b>	–	<b>2 173</b>

Le nombre total d'actions ordinaires émises au 31 décembre 2007 est de 143 999 169 actions (contre 143 652 318 au 31 décembre 2006) d'une valeur nominale de 2 euros par action (valeur inchangée par rapport à 2006).

L'augmentation est principalement due à l'exercice des options sur actions accordées à des salariés du Groupe.

Toutes les actions émises sont entièrement libérées et nominatives. Les actions détenues depuis plus de 4 ans bénéficient d'un droit de vote double.

Le dividende qui sera proposé aux Actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2008 est de 1,60 euro par action.

## 25 • Dettes financières

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
<b>Long terme</b>		
Obligations	2 051	1 465
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	702	1 027
Engagements liés aux contrats de location-financement (note 14)	171	244
Instruments dérivés (note 16)	1	–
	2 925	2 736
<b>Court terme</b>		
Obligations et billets de trésorerie	219	684
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	856	1 412
Engagements liés aux contrats de location-financement (note 14)	47	40
Instruments dérivés (note 16)	23	21
	1 145	2 157
<b>Total des dettes financières</b>	<b>4 070</b>	<b>4 893</b>

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Dettes financières	4 070	4 893
Dérivés actifs (note 16)	(26)	(35)
Trésorerie (note 23)	(330)	(680)
<b>Endettement net</b>	<b>3 714</b>	<b>4 178</b>

La juste valeur des dettes financières à long terme, calculée selon la note 2, est présentée ci-dessous.

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Obligations	2 125	1 651
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	708	1 005
Engagements liés aux contrats de location-financement	170	247
Instruments dérivés	1	–
<b>Juste valeur totale des dettes financières à long terme</b>	<b>3 004</b>	<b>2 903</b>

## Obligations et billets de trésorerie

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

Description	Taux d'intérêt effectif en 2007	Valeur comptable (en millions d'euros)			
		31 décembre 2007		31 décembre 2006	
		Court terme	Long terme	Court terme	Long terme
<b>Obligations subordonnées émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin</b>					
– valeur nominale de 469 millions d'euros (2006 : 500 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	6,60 %	–	463	–	494
– taux d'intérêt nominal de 6,375 % jusqu'en décembre 2013 et d'Euribor 3 mois + 2,95 % ultérieurement					
– option de paiement différé du coupon lorsque la Société ne distribue pas de dividendes					
<b>Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS</b>					
– valeur nominale de 500 millions d'euros (2006 : 500 millions d'euros)					
– émises en avril 2002 avec une échéance en avril 2012	6,63 %	–	498	–	497
– taux d'intérêt nominal de 6,5 %					
<b>Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS</b>					
– valeur nominale de 470 millions d'euros (2006 : 470 millions d'euros)					
– émises en avril 2002 avec une échéance en avril 2009	6,24 %				
– taux d'intérêt nominal de 6,125 %					
– couverture partielle par un contrat de swap de taux d'intérêt de 220 millions d'euros (2006 : 220 millions d'euros) avec échéance en avril 2009 (couverture de juste valeur) (note 16)	(5,70 %) <sup>(1)</sup>	–	471	–	474
Partie dette des obligations convertibles (OCEANE) émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin selon le détail ci-dessous.	4,76 %	–	619	–	–
<b>Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin</b>					
– valeur nominale de 220 millions d'euros (2006 : 686 millions d'euros)	4,71 %	219	–	684	–
<b>Taux d'intérêt effectif moyen pondéré et valeur comptable totale</b>	<b>5,85 % (5,74 %) <sup>(1)</sup></b>	<b>219</b>	<b>2 051</b>	<b>684</b>	<b>1 465</b>

(1) Après couverture.

Durant l'année, l'augmentation des obligations à long terme provient essentiellement de l'émission par la Société d'obligations sans coupon à option de conversion et/ou d'échange en actions de la Compagnie Générale des Établissements Michelin nouvelles ou existantes (les "obligations" ou les "OCEANE"). Les principales caractéristiques de l'émission sont décrites dans le tableau ci-dessous.

<b>Date d'émission</b>	<b>21 mars 2007</b>
Nombre d'obligations émises	6 742 438 obligations
Obligations converties	21 obligations
Coûts directs d'émission	6 millions d'euros
Produit net de l'émission	694 millions d'euros
Rendement annuel brut	3,07 %
Ratio de conversion et/ou d'échange	1 obligation pour 1 action ordinaire
Échéance	1 <sup>er</sup> janvier 2017
Montant remboursable à l'échéance	941 millions d'euros

À tout moment, les obligataires ont le droit de demander la conversion (ou l'échange) de leurs obligations en actions de la Compagnie Générale des Établissements Michelin. Sous certaines conditions, la Société a la possibilité de rembourser toutes les obligations en circulation à partir du 21 mars 2011.

Comme le ratio de conversion et/ou d'échange est fixe (à l'exception de certaines clauses d'ajustement protégeant les obligataires mais pour lesquelles, à la date d'émission, il n'est pas dans l'intention du Groupe de les activer), le produit net d'émission a été comptabilisé à la date d'émission de la manière suivante :

(en millions d'euros)	<b>2007</b>
Composante dette à long terme	597
Composante capitaux propres	97
<b>Produit net de l'émission</b>	<b>694</b>

La composante capitaux propres avant impôts différés reste inchangée. L'impact net sur les capitaux propres au 31 décembre 2007 est détaillé dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	<b>2007</b>
Composante capitaux propres (montant brut)	97
Impôts différés	(15)
<b>Composante capitaux propres (montant net)</b>	<b>82</b>

## 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 20 et des dettes provenant d'achats d'actions de minoritaires.

Les emprunts auprès des établissements financiers et autres ont les caractéristiques mentionnées ci-dessous (avant couverture).

### Au 31 décembre 2007

(en millions d'euros)	EUR	USD	THB	CNY	RUB	CAD	Autres	Total
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	688	294	219	115	14	38	190	1 558
– dont à taux fixes	10	12	65	–	–	–	14	101
– dont à taux variables	678	282	154	115	14	38	176	1 457
Taux d'intérêt effectif moyen pondéré	4,68 %	5,69 %	4,40 %	5,72 %	6,36 %	4,72 %	7,78 %	5,36 %

### Au 31 décembre 2006

(en millions d'euros)	EUR	USD	THB	CNY	RUB	CAD	Autres	Total
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	1 151	722	127	105	55	35	244	2 439
– dont à taux fixes	29	87	7	–	–	4	–	127
– dont à taux variables	1 122	635	120	105	55	31	244	2 312
Taux d'intérêt effectif moyen pondéré	3,17 %	5,90 %	5,10 %	5,24 %	6,03 %	4,04 %	8,17 %	4,87 %

L'exposition au risque de taux d'intérêt des emprunts auprès des établissements financiers et autres, ainsi que l'échéancier contractuel des modifications des taux est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
6 mois ou moins	1 437	2 301
6 - 12 mois	20	11
1 - 5 ans	47	72
Plus de 5 ans	54	55
	<b>1 558</b>	<b>2 439</b>

## Notation

Au 31 décembre 2007, les notations sont les suivantes :

		CGEM	CFM
<b>Court terme</b>	Standard & Poor's	A-2	A-2
	Moody's	P-3	P-2
<b>Long terme</b>	Standard & Poor's	BBB	BBB
	Moody's	Baa3	Baa2
<b>Perspective</b>	Standard & Poor's	Stable	Stable
	Moody's	Stable	Stable

## 26 • Avantages du personnel

Selon les lois et usages applicables dans chaque pays, 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 et les versements à des régimes généraux d'assurance.

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.

### 26.1. Régimes à prestations définies

En complément des assurances sociales régies par la loi, le Groupe a mis en place des plans de retraite et des plans de couverture de frais médicaux postérieurs à l'emploi ainsi que quelques plans d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

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

(en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (dont couverture des frais médicaux)	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	5 068	–	5 068	5 661
Juste valeur des actifs des régimes	(4 744)	–	(4 744)	(4 858)
<b>Déficits/(excédents) de couverture des engagements</b>	<b>324</b>	<b>–</b>	<b>324</b>	<b>803</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	512	1 650	2 162	2 298
Services passés non encore comptabilisés	(2)	73	71	122
Écarts actuariels non reconnus	62	(64)	(2)	(496)
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	8	–	8	–
<b>Engagements nets totaux des régimes à prestations définies</b>	<b>904</b>	<b>1 659</b>	<b>2 563</b>	<b>2 727</b>
Reflétés au bilan consolidé du Groupe comme suit :				
– Actifs (note 15)			(4)	(3)
– Passifs			2 567	2 730
<b>Engagements nets</b>			<b>2 563</b>	<b>2 727</b>

Les écarts actuariels non reconnus, correspondant aux variations de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies ou de la juste valeur des actifs des régimes concernés, résultent principalement :

- de modifications des hypothèses actuarielles à long terme telles que le taux d'inflation, le taux d'actualisation, le taux d'évolution des salaires et les nouvelles tables de mortalité,
- d'écarts entre les estimations et la réalité.

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 des pertes actuarielles nettes cumulées non reconnues et du coût des services passés non comptabilisés et de la valeur actualisée des avantages économiques disponibles sous forme de remboursements du régime ou sous forme de diminution des cotisations futures versées au régime.

Au 31 décembre 2007, les pertes actuarielles non reconnues s'élèvent à 2 millions d'euros (2006 : 496 millions d'euros) et les services passés non encore comptabilisés à 71 millions d'euros (2006 : 122 millions d'euros).

Au 31 décembre 2007, l'application des règles de plafonnement des actifs a conduit le Groupe à ne pas enregistrer un actif pour un montant de 8 millions d'euros.

Variation de l'engagement net enregistré au Bilan au titre des régimes à prestations définies :

(en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (dont couverture des frais médicaux)	2007	2006
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>990</b>	<b>1 737</b>	<b>2 727</b>	<b>3 014</b>
Écart de conversion	(32)	(92)	(124)	(132)
Charges enregistrées au compte de résultat (éléments récurrents)	58	172	230	118
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(93)	–	(93)	(126)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(21)	(123)	(144)	(176)
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	2	(22)	(20)	29
Variation du périmètre de consolidation	–	(13)	(13)	–
<b>Au 31 décembre</b>	<b>904</b>	<b>1 659</b>	<b>2 563</b>	<b>2 727</b>

En 2007, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 212 millions d'euros (2006 : 149 millions d'euros), se décomposant comme suit :

Montant net comptabilisé au compte de résultat (en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (dont couverture des frais médicaux)	Année 2007	Année 2006
Coût des services rendus au cours de l'exercice	105	42	147	169
Coût financier	317	87	404	400
Rendement attendu des actifs des régimes	(356)	–	(356)	(340)
Écarts actuariels reconnus dans l'année	5	2	7	6
Coût des services passés reconnus dans l'année	2	57	59	8
Effet de toute réduction ou liquidation de régime	(17)	(14)	(31)	(125)
Effet des règles de plafonnement des actifs	2	–	2	–
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	2	(22)	(20)	31
<b>Total enregistré au compte de résultat</b>	<b>60</b>	<b>152</b>	<b>212</b>	<b>149</b>

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 ("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,
- charge ou produit lié à l'effet des règles de plafonnement des actifs.

### 26.1.1. Plans de pensions

Le Groupe offre à ses salariés différents plans de pensions 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 spécialisés dans la gestion des contributions reçues. 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 pensions 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. Ceux-ci bénéficient désormais d'un nouveau régime de pensions 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 et RRSP au Canada.



Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies :

(en millions d'euros)	31 décembre 2007				31 décembre 2006			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	2 933	3 248	24	6 205	3 225	3 230	35	6 490
Écart de conversion	(184)	(217)	1	(400)	(313)	58	–	(255)
Variation du périmètre de consolidation	–	14	–	14	–	–	–	–
Coût des services rendus au cours de l'exercice	49	49	–	98	60	56	–	116
Coût financier de l'exercice	153	147	1	301	157	147	1	305
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
- Coûts immédiatement reconnus	(22)	11	–	(11)	2	16	(4)	14
- Coûts non encore comptabilisés	–	–	–	–	1	2	–	3
Prestations payées sur l'exercice	(183)	(114)	–	(297)	(162)	(217)	(5)	(384)
Autres éléments	–	–	–	–	4	2	(4)	2
(Gains)/pertes actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	(82)	(249)	1	(330)	(41)	(46)	1	(86)
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>2 664</b>	<b>2 889</b>	<b>27</b>	<b>5 580</b>	<b>2 933</b>	<b>3 248</b>	<b>24</b>	<b>6 205</b>
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	2 761	2 089	8	4 858	2 809	1 971	11	4 791
Écart de conversion	(166)	(182)	1	(347)	(272)	45	–	(227)
Variation du périmètre de consolidation	–	14	–	14	–	–	–	–
Rendement attendu des actifs des régimes	212	125	1	338	210	122	1	333
Cotisations versées aux fonds	29	72	1	102	50	87	1	138
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	–	(7)	–	(7)	–	(6)	–	(6)
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	(183)	(96)	–	(279)	(159)	(199)	(6)	(364)
Autres éléments	–	–	–	–	–	–	–	–
Gains/(pertes) actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	94	(32)	3	65	123	69	1	193
<b>Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice</b>	<b>2 747</b>	<b>1 983</b>	<b>14</b>	<b>4 744</b>	<b>2 761</b>	<b>2 089</b>	<b>8</b>	<b>4 858</b>
<b>Déficits/(excédents) de couverture des engagements en fin d'exercice</b>	<b>(83)</b>	<b>906</b>	<b>13</b>	<b>836</b>	<b>172</b>	<b>1 159</b>	<b>16</b>	<b>1 347</b>
Éléments différés en début d'exercice	101	258	(2)	357	293	368	(1)	660
Écart de conversion	(9)	(14)	–	(23)	(29)	6	–	(23)
Variation du périmètre de consolidation	–	–	–	–	–	–	–	–
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(8)	–	–	(8)	–	–	–	–
Amortissement des écarts actuariels au cours de l'exercice	(2)	(2)	–	(4)	(1)	(4)	–	(5)
Amortissement des coûts des modifications au cours de l'exercice	–	–	–	–	–	–	–	–
Écarts actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	(171)	(218)	(2)	(391)	(162)	(114)	(1)	(277)
Coûts non reconnus des modifications apparus au cours de l'exercice	1	–	–	1	–	2	–	2
<b>Éléments différés en fin d'exercice</b>	<b>(88)</b>	<b>24</b>	<b>(4)</b>	<b>(68)</b>	<b>101</b>	<b>258</b>	<b>(2)</b>	<b>357</b>
<b>Actif/Passif net comptabilisé au bilan du Groupe en fin d'exercice</b>	<b>5</b>	<b>882</b>	<b>17</b>	<b>904</b>	<b>71</b>	<b>901</b>	<b>18</b>	<b>990</b>

En 2007, la diminution de la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de pensions à prestations définies s'élève à 625 millions d'euros.

Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

– l'effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	400 millions d'euros
– les gains actuariels générés par la variation des hypothèses et l'écart entre les prévisions et la réalité	330 millions d'euros
– l'écart entre le coût (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	(102) millions d'euros
– l'effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	11 millions d'euros
– les variations du périmètre de consolidation	(14) millions d'euros

La juste valeur des actifs des régimes s'établit au 31 décembre 2007 à 4 744 millions d'euros, en diminution de 114 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2006. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

– l'effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(347) millions d'euros
– l'écart entre les contributions versées aux fonds et les prestations payées par ces derniers	(177) millions d'euros
– le rendement réel des actifs des régimes	403 millions d'euros
– les autres éléments	7 millions d'euros

Les montants pour l'exercice 2007 et pour les trois exercices précédents de la valeur actualisée de l'obligation, de la juste valeur des actifs donnés en gestion et des ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006	2005	2004
Valeur actualisée de l'obligation	(5 580)	(6 205)	(6 490)	(5 423)
Juste valeur des actifs	4 744	4 858	4 791	3 965
<b>Surplus/(déficit)</b>	<b>(836)</b>	<b>(1 347)</b>	<b>(1 699)</b>	<b>(1 458)</b>
Ajustements liés à l'expérience :				
– sur les passifs des régimes	(31)	(2)	(16)	5
– sur les actifs des régimes	64	192	227	80

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

	31 décembre 2007			31 décembre 2006		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	5,84 %	5,57 %	11,30 %	5,63 %	4,86 %	11,30 %
Taux d'inflation salariale <sup>(1)</sup>	3,34 %	3,44 %	7,62 %	3,34 %	3,21 %	7,62 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	11,6 ans	10,7 ans	12,5 ans	12,0 ans	11,1 ans	12,9 ans
Taux de rendement attendu des actifs	8,34 %	6,62 %	11,30 %	8,36 %	6,58 %	11,30 %

(1) Y compris toutes les hypothèses concernant, entre autres, l'évolution des carrières, les promotions et l'ancienneté sur la durée de la vie active du salarié.

Les engagements du Groupe sont évalués régulièrement par des actuaires indépendants en utilisant la Méthode dite "des Unités de Crédit Projetées" avec salaire de fin de carrière. Les hypothèses retenues sont déterminées chaque année par le management sur propositions des actuaires.

Les taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actualisée des engagements sont basés sur les taux des obligations d'entreprises qualifiées de "première Qualité" ou d'État ayant une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

Les hypothèses principales (évolutions des salaires, âge de départ à la retraite, probabilité de présence dans le Groupe, mortalité, invalidité) varient selon les conditions démographiques et économiques dans les pays et les filiales dans lesquels les régimes sont en vigueur.

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.

Le taux d'actualisation est une des hypothèses majeures utilisée dans l'évaluation de l'obligation d'un plan à prestations définies et peut avoir un impact significatif sur les montants évalués. Une variation d'un point du taux d'actualisation par rapport à ceux utilisés en 2007 aurait les effets suivants :

	1 % point d'augmentation	1 % point de diminution
Effet sur l'obligation	- 13,0 %	+ 14,1 %
Effet sur le coût des services et le coût financier	- 1,9 %	- 0,3 %

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

(en millions d'euros)	Année 2007				Année 2006			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	51	52	2	105	63	50	6	119
Coût financier	160	156	1	317	164	145	1	310
Rendement attendu des actifs des régimes	(220)	(135)	(1)	(356)	(219)	(120)	(1)	(340)
Écarts actuariels reconnus au cours de l'exercice	2	3	-	5	2	4	-	6
Coût des services passés reconnus au cours de l'exercice	-	2	-	2	17	15	1	33
Effet de toute réduction ou liquidation des régimes	(23)	6	-	(17)	(49)	1	(5)	(53)
Effet des règles de plafonnement des actifs	2	-	-	2	-	-	-	-
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	-	2	-	2	31	-	-	31
<b>Coût des régimes de pension</b>	<b>(28)</b>	<b>86</b>	<b>2</b>	<b>60</b>	<b>9</b>	<b>95</b>	<b>2</b>	<b>106</b>
<b>Rendement réel des actifs donnés en gestion</b>	<b>306</b>	<b>93</b>	<b>4</b>	<b>403</b>	<b>333</b>	<b>191</b>	<b>1</b>	<b>525</b>

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

	31 décembre 2007				31 décembre 2006			
	Canada	USA	UK	Autres	Canada	USA	UK	Autres
<b>Actions</b>	<b>62 %</b>	<b>47 %</b>	<b>57 %</b>	<b>6 %</b>	<b>67 %</b>	<b>43 %</b>	<b>60 %</b>	<b>6 %</b>
<b>Investissements alternatifs <sup>(1)</sup></b>	<b>3 %</b>	<b>17 %</b>	<b>0 %</b>	<b>3 %</b>	<b>0 %</b>	<b>17 %</b>	<b>0 %</b>	<b>5 %</b>
<b>Immobilier</b>	<b>0 %</b>	<b>7 %</b>	<b>0 %</b>	<b>3 %</b>	<b>0 %</b>	<b>7 %</b>	<b>0 %</b>	<b>3 %</b>
<b>Obligations et liquidités</b>	<b>35 %</b>	<b>29 %</b>	<b>43 %</b>	<b>88 %</b>	<b>33 %</b>	<b>33 %</b>	<b>40 %</b>	<b>86 %</b>
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Hedge funds et venture capital.

Dans la mesure où les réglementations locales lui permettent d'influer sur la politique d'investissement des fonds, le Groupe a fait le choix responsable de ne pas placer de titres du Groupe dans les fonds gérés. 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. Le Groupe n'a pas de montants significatifs investis dans ses propres titres.

A notre connaissance Michelin n'occupait ou n'utilisait aucun bien immobilier inclus dans les différents portefeuilles.

L'allocation des actifs de chaque plan de pension 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 des structures des passifs sociaux et de leur durée.

Les cotisations versées aux régimes préfinancés et les prestations versées aux salariés en 2007 et dans les quatre prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
<b>Contributions versées/paiements effectués</b>				
2007	31	67	1	99
<b>Estimations des contributions et paiements futurs</b>				
2008	13	115	1	129
2009	18	69	1	88
2010	19	76	1	96
2011	76	76	1	153

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 funding, les considérations légales et fiscales et les pratiques locales, en consultation avec les boards et les actuaires locaux le cas échéant. 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 qui aura un impact sur les contributions versées à partir de 2011 et Pension Act 2004 au Royaume-Uni en place depuis 2007).

#### 26.1.2. 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, en France et en Italie. 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 2007				31 décembre 2006			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	999	736	19	1 754	1 172	743	18	1 933
Écart de conversion	(76)	(1)	–	(77)	(114)	–	(1)	(115)
Variation du périmètre de consolidation	–	0	(10)	(10)	–	–	–	–
Coût des services rendus au cours de l'exercice	13	25	–	38	16	31	1	48
Coût financier de l'exercice	51	33	–	84	57	29	1	87
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
– Coûts immédiatement reconnus	–	40	(7)	33	(17)	(59)	3	(73)
– Coûts non encore comptabilisés	–	19	–	19	(20)	106	–	86
Prestations payées sur l'exercice	(54)	(71)	–	(125)	(55)	(96)	(1)	(152)
Autres éléments	4	1	–	5	(4)	3	–	(1)
(Gains)/pertes actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	(36)	(35)	–	(71)	(36)	(21)	(2)	(59)
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>901</b>	<b>747</b>	<b>2</b>	<b>1 650</b>	<b>999</b>	<b>736</b>	<b>19</b>	<b>1 754</b>
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/(pertes) actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Déficits/(excédents) de couverture des engagements en fin d'exercice</b>	<b>901</b>	<b>747</b>	<b>2</b>	<b>1 650</b>	<b>999</b>	<b>736</b>	<b>19</b>	<b>1 754</b>
Éléments différés en début d'exercice	(142)	161	(2)	17	(113)	72	(1)	(42)
Écart de conversion	17	–	–	17	11	–	–	11
Variation du périmètre de consolidation	–	–	2	2	–	–	–	–
Amortissement des écarts actuariels au cours de l'exercice	(3)	1	–	(2)	4	(4)	–	–
Amortissement des coûts des modifications au cours de l'exercice	21	(11)	–	10	20	1	–	21
Écarts actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	(36)	(36)	–	(72)	(44)	(14)	(1)	(59)
Coûts non reconnus des modifications apparus au cours de l'exercice	–	19	–	19	(20)	106	–	86
<b>Éléments différés en fin d'exercice</b>	<b>(143)</b>	<b>134</b>	<b>–</b>	<b>(9)</b>	<b>(142)</b>	<b>161</b>	<b>(2)</b>	<b>17</b>
<b>Actif/Passif net comptabilisé au bilan du Groupe en fin d'exercice</b>	<b>1 044</b>	<b>613</b>	<b>2</b>	<b>1 659</b>	<b>1 141</b>	<b>575</b>	<b>21</b>	<b>1 737</b>

En 2007, la baisse de la valeur actualisée de l'obligation au titre des autres régimes à prestations définies s'élève à 104 millions d'euros.

Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

• l'effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	77 millions d'euros
• l'effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	(52) millions d'euros
• l'écart entre le coût (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	3 millions d'euros
• les gains actuariels générés par la variation des hypothèses et l'écart entre les prévisions et la réalité	71 millions d'euros
• les autres éléments	5 millions d'euros

Les montants pour l'exercice 2007 et pour les trois exercices précédents de la valeur actualisée de l'obligation et des ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006	2005	2004
Valeur actualisée de l'obligation	(1 650)	(1 754)	(1 933)	(1 969)
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes	19	26	69	26

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

	31 décembre 2007			31 décembre 2006		
	Amérique du Nord	Europe	Autres <sup>(1)</sup>	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	5,89 %	5,19 %	–	5,67 %	4,44 %	11,63 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	12,9 ans	11,8 ans	–	13,3 ans	13,7 ans	17,5 ans

(1) Le Groupe ne propose plus aucun "autres régimes à prestations définies" nécessitant l'utilisation d'hypothèses actuarielles en dehors de ceux proposés en Amérique du Nord et en Europe.

Les taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actualisée des engagements sont basés sur les taux des obligations

d'entreprises qualifiées de "première Qualité" ou d'État ayant une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

Les principales hypothèses (inflation des dépenses médicales, âge de départ à la retraite, probabilité de présence dans le Groupe, mortalité, invalidité)

varient selon les conditions démographiques et économiques dans les pays et les filiales dans lesquels les régimes sont en vigueur.

Une variation d'un point du taux d'actualisation par rapport à ceux utilisés en 2007 aurait les effets suivants :

	1 % point d'augmentation	1 % point de diminution
Effet sur l'obligation	- 8,9 %	+ 11,1 %
Effet sur le coût des services et le coût financier	+ 1,7 %	- 1,8 %

Hypothèses futures en matière d'évolution des frais médicaux :

	31 décembre 2007		31 décembre 2006	
	USA	Canada	USA	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la 1 <sup>re</sup> année	7,93 %	6,91 %	8,41 %	7,91 %
Taux de croissance minimum des coûts médicaux à terme	5,00 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2014	2010	2014	2010

Le taux de variation attendu des coûts médicaux a un impact significatif sur les montants évalués.

La variation d'un point du taux de variation attendu des coûts médicaux par rapport à ceux utilisés en 2007 aurait les effets suivants :

	1 % point d'augmentation	1 % point de diminution
Effet sur l'obligation	+ 6,79 %	- 5,72 %
Effet sur le coût des services et le coût financier	+ 7,64 %	- 6,36 %

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

(en millions d'euros)	Année 2007				Année 2006			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	14	27	1	42	17	32	1	50
Coût financier	54	33	-	87	59	29	2	90
Rendement attendu des actifs des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Écarts actuariels reconnus au cours de l'exercice	3	(1)	-	2	4	(4)	-	-
Coût des services passés reconnus au cours de l'exercice	(22)	86	(7)	57	(39)	9	5	(25)
Effet de toute réduction ou liquidation des régimes	-	(14)	-	(14)	(1)	(69)	(2)	(72)
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	-	(22)	-	(22)	-	-	-	-
<b>Coût des autres régimes à prestations définies</b>	<b>49</b>	<b>109</b>	<b>(6)</b>	<b>152</b>	<b>40</b>	<b>(3)</b>	<b>6</b>	<b>43</b>

Les prestations versées aux intéressés en 2007 et celles à verser dans les quatre prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
<b>Contributions versées/paiements effectués</b>				
2007	53	94	-	147
<b>Estimations des contributions et paiements futurs</b>				
2008	56	48	-	104
2009	58	52	-	110
2010	60	54	-	114
2011	61	72	-	133

Pour les régimes non financés, ces paiements sont effectués aux dates d'échéances, directement aux bénéficiaires ou indirectement aux organismes de gestion.

Les paiements effectués en 2007 sont significativement plus élevés que ceux estimés pour les années à venir dû à des paiements anticipés (principalement en France).

## 26.2. 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 et le Royaume-Uni.

En 2007, les cotisations versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 61 millions d'euros (2006 : 58 millions d'euros).

## 27 • 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 :

	2007		2006	
	Prix moyen pondéré d'exercice (en euros par option)	Options	Prix moyen pondéré d'exercice (en euros par option)	Options
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>44,41</b>	<b>2 442 057</b>	<b>43,57</b>	<b>2 585 850</b>
Attribuées	91,00	1 188 230	58,00	136 700
Annulées	57,97	(21 730)	44,53	(15 800)
Exercées	39,68	(346 830)	43,18	(264 693)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>61,80</b>	<b>3 261 727</b>	<b>44,41</b>	<b>2 442 057</b>

Sur les 3 261 727 options restantes au 31 décembre 2007, 545 177 étaient exerçables (2006 : 453 407 sur 2 442 057).

Les hypothèses utilisées pour valoriser les options attribuées en 2007 sont les suivantes :

Date d'attribution	14 mai 2007
Nombre d'options attribuées	1 188 230
Cours spot (en euros par action)	91,08
Prix d'exercice (en euros par option)	91,00
Volatilité	30,14 %
Taux d'intérêt sans risques	4,21 %
Valeur de marché de l'option à la date d'attribution (en euros par option)	16,57

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

Les plans d'achat d'options ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	Prix d'exercice (en euros)	Options	
				31 décembre 2007	31 décembre 2006
Mai 2002	Mai 2006	Mai 2011	44,00	240 085	453 407
Mai 2003	Mai 2007	Mai 2012	32,25	118 447	223 800
Novembre 2003	Novembre 2007	Novembre 2012	34,00	186 645	214 500
Mai 2004	Mai 2008	Mai 2013	40,00	169 900	169 900
Juillet 2004	Juillet 2008	Juillet 2013	44,50	120 700	121 300
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	48,00	218 500	218 500
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	48,00	888 000	903 950
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	58,00	136 700	136 700
Mai 2007	Mai 2011	Mai 2015	91,00	1 182 750	–
<b>Nombre d'options restantes</b>				<b>3 261 727</b>	<b>2 442 057</b>



## 28 • 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 2007	31 décembre 2006
<b>Passifs à long terme</b>		
– Produits différés - Subventions publiques	121	109
– Dettes envers le personnel et les organismes sociaux	101	123
<b>Provisions</b>		
– Provisions pour restructurations	442	250
– Provisions pour litiges	113	113
– Autres provisions	118	223
<b>Provisions et autres passifs à long terme</b>	<b>895</b>	<b>818</b>

Variation des provisions au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	Restructurations	Litiges	Autres provisions
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2007</b>	<b>250</b>	<b>113</b>	<b>223</b>
Nouvelles provisions	358	55	45
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(124)	(55)	(117)
Reprises de montants non utilisés	(30)	–	–
Effet des variations monétaires	2	–	(3)
Variations de périmètre	–	–	(29)
Transfert vers d'autres rubriques du bilan et autres effets	(14)	–	(1)
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>442</b>	<b>113</b>	<b>118</b>

Au 31 décembre 2007,

- le montant restant dû sur les provisions pour restructurations est principalement localisé en :

- Espagne
- Canada
- France

pour 204 millions d'euros,  
pour 48 millions d'euros,  
pour 125 millions d'euros.

- les autres provisions comprennent notamment le montant résiduel des décisions prises par le Groupe en 2006 :

- d'arrêter les opérations industrielles au Nigeria
- de spécialiser les sites de Bourges et Cholet en France

22 millions d'euros,  
28 millions d'euros.

## 29 • 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 2007	31 décembre 2006
Clients - Remises différées	606	564
Avantages du personnel	356	360
Dettes auprès des organismes sociaux	305	291
Dettes sur restructurations	88	79
État - Impôts exigibles	125	120
État - Autres dettes	134	164
Autres	310	333
<b>Total des autres passifs à court terme</b>	<b>1 924</b>	<b>1 911</b>

## 30 • Détails des flux de trésorerie

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

(en millions d'euros)	Année 2007	Année 2006
<b>Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie</b>		
Résultat sur cessions d'actifs non financiers	(19)	(64)
Autres	(7)	(11)
	<b>(26)</b>	<b>(75)</b>
<b>Intérêts nets et autres charges et produits financiers payés</b>		
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(322)	(340)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	35	24
Dividendes perçus	10	5
	<b>(277)</b>	<b>(311)</b>
<b>Variation des besoins en fonds de roulement, nets des pertes de valeur</b>		
Variation des stocks	(132)	(252)
Variation des créances commerciales	166	(107)
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	132	138
	<b>166</b>	<b>(221)</b>
<b>Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(82)	(63)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(1 258)	(1 351)
Subventions d'investissement reçues	16	14
Variation des dettes sur immobilisations	(160)	21
	<b>(1 484)</b>	<b>(1 379)</b>
<b>Variation des autres actifs financiers courants et non courants</b>		
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(39)	(39)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	58	49
Variation nette des actifs financiers à court terme	22	(5)
	<b>41</b>	<b>5</b>
<b>Variation des dettes financières courantes et non courantes</b>		
Augmentation des dettes financières à long terme	325	463
Diminution des dettes financières à long terme	(458)	(402)
Remboursement des contrats de location-financement	(79)	(36)
Variation nette des dettes financières à court terme	(1 062)	279
Dérivés	12	7
	<b>(1 262)</b>	<b>311</b>
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
– Contrats de location-financement	26	34
– Engagements d'achat d'intérêts non assortis de contrôle	(55)	(31)
– Nouveaux droits d'émission	5	20

## 31 • Engagements conditionnels et éventualités

### Michelin Pension Trust Ltd UK

Dans le cadre du "Pension Act 2004" au Royaume-Uni, un plan de contribution pluriannuel au fonds de pension UK, "Recovery Plan", a été établi entre Michelin Pension Trust Ltd UK et Michelin UK. Afin de limiter le montant des contributions et de les étaler sur plus de dix ans, le Groupe a émis une garantie envers le fonds de pension pour couvrir les contributions que devra faire sa filiale. Le montant actualisé de la garantie qui excède le montant déjà enregistré dans les comptes se monte à 78 millions de livres sterling.

## 32 • Acquisitions et cessions d'activités

En octobre 2007, le Groupe a acquis 100 % de Oliver Rubber Co pour 66 millions de dollars US. Oliver est un producteur de caoutchouc et d'équipement de rechapage. Cette acquisition a généré un goodwill de 3 millions d'euros. Il n'y a pas eu d'autre acquisition importante en 2007.

## 33 • Transactions avec des parties liées

### Filiales et sociétés associées

La liste des principales filiales et sociétés associées du Groupe figure à la note 35.

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)	2007	2006
<b>Compte de résultat</b>		
Produits de la vente de produits ou de services	2	4
Produits d'intérêts	–	1
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(130)	(29)
<b>Bilan</b>		
Créances	–	–
Prêts	–	15
Dettes financières	(4)	(3)
Dettes fournisseurs	(9)	(3)
Autres dettes et créances d'exploitation	1	2

### Autres engagements

Le Groupe a de multiples engagements d'achats portant sur les marchandises et les services ainsi que sur l'acquisition de biens d'équipement. Ces engagements portent principalement sur les achats de 2008. Ils sont réalisés à des conditions normales de marché, et interviennent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

### Fonds de pension canadien

En juin 2005, un groupe de bénéficiaires du fonds de pension de Michelin au Canada a engagé une action judiciaire à l'encontre de la filiale canadienne du Groupe en vue de contraindre cette dernière à verser une somme de 350 millions de dollars canadiens au fonds précité. Avant le procès de mai 2007, les plaignants ont ramené leur demande à 269 millions de dollars canadiens. Du fait que Michelin Canada a toujours soutenu qu'il pouvait s'opposer valablement à cette

réclamation, aucune provision n'avait été constituée dans les comptes du Groupe. En octobre 2007, à l'issue du procès, la Cours Suprême de Nouvelle Écosse a prononcé un jugement en faveur de Michelin Canada et débouté les plaignants. En janvier 2008 les demandeurs ont interjeté appel de cette décision. Michelin Canada n'attend pas de modification du jugement rendu et considère toujours qu'il n'y a pas lieu de constituer de provision.

### 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 que ces actions en justice n'auront pas d'impact significatif sur sa situation financière ou sa trésorerie.

## Organes de Direction et de Contrôle

Le montant alloué au Gérant Associé commandité en 2007 au titre de 2006, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices a été de 4,2 millions d'euros (en 2006 au titre de 2005 pour les trois Gérants Associés commandités : 9,9 millions d'euros).

Les frais de personnel relatifs aux Gérants non commandités se sont élevés à 1,4 million d'euros depuis leur entrée en fonction en mai 2007. Ils se décomposent en avantages à court terme (1,2 million d'euros), avantages postérieurs à l'emploi (0,1 million d'euros) et avantages liés aux plans d'options sur actions (0,1 million d'euros).

Les frais de personnel relatifs aux membres du Conseil Exécutif du Groupe se sont élevés à 6,8 millions d'euros en 2007 (2006 : 6,5 millions d'euros) et se décomposent de la manière suivante :

- avantages à court terme : 5,3 millions d'euros (2006 : 5,2 millions d'euros)
- avantages postérieurs à l'emploi : 0,6 million d'euros (2006 : 0,4 million d'euros)
- avantages liés aux plans d'options sur actions : 0,9 million d'euros (2006 : 0,9 million d'euros)

Ils comprennent les montants relatifs aux Gérants Associés non commandités jusqu'au 11 mai 2007.

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2007, au titre de l'exercice 2006, 0,3 million d'euros de jetons de présence (2006 au titre de 2005 : 0,1 million d'euros).

## 34 • 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 Conseil de Surveillance a autorisé la publication des États financiers consolidés 2007.

## 35 • Liste des principales sociétés du Groupe

Les pays sont présentés en fonction de leur affectation aux secteurs géographiques du Groupe.

### 35.1. Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<b>EUROPE</b>			
<b>Allemagne</b>			
Laurent Reifen GmbH	Oranienburg	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA	Karlsruhe	Industrielle & commerciale	100,00
EUROMASTER GmbH	Kaiserslautern	Commerciale	99,98
ViaMichelin Deutschland GmbH	Griesheim	Commerciale	100,00
<b>Autriche</b>			
Euromaster Reifenservice GmbH	Vienne	Commerciale	97,56
Michelin Reifenverkaufsgesellschaft m.b.H.	Vienne	Commerciale	100,00
<b>Belgique</b>			
Michelin Belux S.A.	Zellik	Commerciale	100,00
Société pour le Traitement de l'Information TRINFOVER	Zellik	Divers	100,00
<b>Danemark</b>			
Michelin Gummi Compagni A/S	Brøndby	Commerciale	100,00
Euromaster Danmark A/S	Viborg	Commerciale	99,94
<b>Espagne</b>			
Michelin España Portugal, S.A.	Tres Cantos	Industrielle & commerciale	99,80
Euromaster Automoción y Servicios, S.A.	Madrid	Commerciale	99,94
ViaMichelin España, S.L.	Tres Cantos	Commerciale	100,00
<b>Estonie</b>			
Michelin Rehvide AS	Tallinn	Commerciale	100,00
<b>Finlande</b>			
Oy Suomen Michelin Ab	Espoo	Commerciale	100,00
Suomen Euromaster Oy	Pori	Commerciale	99,94
<b>France</b>			
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
Pneumatiques Kléber	Toul	Industrielle & commerciale	100,00
Simorep et Cie - Société du Caoutchouc Synthétique Michelin	Bassens	Industrielle	100,00
Société de Développement Mécanique	Wattignies	Industrielle	100,00
S.O.D.G.	Clermont-Ferrand	Industrielle	100,00
Euromaster France	Montbonnot Saint-Martin	Commerciale	98,35
Michelin Aircraft Tyre	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
Recamic Services	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Société d'Exportation Michelin	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Transityre France	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
ViaMichelin	Boulogne-Billancourt	Commerciale	100,00
Michelin Développement	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Michelin Middle East	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Participation et Développement Industriels – PARDEVI	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Société des Procédés Industriels Modernes	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Spika	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Société Civile Immobilière Michelin Breteuil	Paris	Divers	100,00
Société de Technologie Michelin	Clermont-Ferrand	Divers	100,00
<b>Grèce</b>			
Elastika Michelin A.E.	Halandri	Commerciale	100,00
<b>Hongrie</b>			
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd.	Nyíregyháza	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Central Europe Commercial Private Company Limited by Shares	Budapest	Commerciale	99,98
Taurus Carbonpack Commercial and Supplying Ltd.	Tuzsér	Commerciale	100,00
<b>Irlande</b>			
Oboken Limited	Dublin	Financière	100,00
Mireis Limited	Dublin	Divers	100,00
Miripro Insurance Company Limited	Dublin	Divers	100,00
<b>Italie</b>			
Società per Azioni Michelin Italiana	Turin	Industrielle & commerciale	100,00
ViaMichelin Italia S.r.l.	Milan	Commerciale	100,00
<b>Lettonie</b>			
Michelin Riepas SIA	Riga	Commerciale	100,00
<b>Lituanie</b>			
UAB Michelin Padangos	Vilnius	Commerciale	100,00
<b>Luxembourg</b>			
Michelin Luxembourg SCS	Luxembourg	Financière	100,00
<b>Norvège</b>			
Norsk Michelin Gummi AS	Lørenskog	Commerciale	100,00
<b>Pays-Bas</b>			
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
Fitlog B.V.	's-Hertogenbosch	Divers	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<b>Pologne</b>			
Michelin Polska S.A.	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100,00
<b>Portugal</b>			
Michelin-Companhia Luso-Pneu, Limitada	Lisbonne	Commerciale	100,00
<b>Serbie</b>			
TIGAR TYRES d.o.o., Pirot	Pirot	Industrielle & commerciale	100,00
<b>République Slovaque</b>			
Michelin Slovensko, s.r.o.	Bratislava	Commerciale	100,00
<b>République Tchèque</b>			
Michelin Česká republika s.r.o.	Prague	Commerciale	100,00
<b>Roumanie</b>			
Silvania S.A.	Zalau	Industrielle & commerciale	99,94
Victoria S.A.	Floresti	Industrielle & commerciale	99,21
Michelin RomRetreading S.R.L.	Bucarest	Industrielle	100,00
Michelin Romsteel Cord S.A.	Zalau	Industrielle	100,00
Michelin Romania S.A.	Bucarest	Commerciale	100,00
<b>Royaume-Uni</b>			
Michelin Tyre Public Limited Company	Angleterre et Pays de Galles	Industrielle & commerciale	100,00
Associated Tyre Specialists Limited	Angleterre et Pays de Galles	Commerciale	99,94
Michelin Lifestyle Limited	Angleterre et Pays de Galles	Commerciale	100,00
ViaMichelin UK Limited	Angleterre et Pays de Galles	Commerciale	100,00
Michelin Europe (EEIG)	Angleterre et Pays de Galles	Divers	99,96
Michelin Services Ltd	Angleterre et Pays de Galles	Divers	100,00
XM Services Limited	Écosse	Divers	100,00
<b>Russie</b>			
LLC "Michelin Russian Tyre Manufacturing Company"	Davydovo village	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Tyres Russian General Agency ZAO	Moscou	Commerciale	100,00
<b>Slovénie</b>			
Michelin Slovenija, pnevmatike, d.o.o.	Ljubljana	Commerciale	100,00
<b>Suède</b>			
Euromaster AB	Varberg	Commerciale	99,94
Michelin Nordic AB	Stockholm	Commerciale	100,00
<b>Suisse</b>			
Euromaster	Granges-Paccot	Commerciale	100,00
Michelin Suisse S.A.	Givisiez	Commerciale	100,00
Compagnie Financière Michelin	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Recherche et Technique S.A.	Granges-Paccot	Divers	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<b>AMÉRIQUE DU NORD ET MEXIQUE</b>			
<b>Canada</b>			
Michelin North America (Canada) Inc.	Laval	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Retread Technologies (Canada) Inc.	New Glasgow	Commerciale	100,00
<b>États-Unis</b>			
Michelin Aircraft Tire Company, LLC	Wilmington	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin North America, Inc.	New York	Industrielle & commerciale	100,00
American Synthetic Rubber Company, LLC	Wilmington	Industrielle	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 Americas Research & Development Corp.	Wilmington	Divers	100,00
<b>Mexique</b>			
Industrias Michelin, S.A. de C.V.	Mexico	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Mexico Holding, S.A. de C.V.	Mexico	Financière	100,00
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>			
<b>Argentine</b>			
Michelin Argentina Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera	Buenos Aires	Commerciale	100,00
<b>Brésil</b>			
Sociedade Michelin de Participações, Indústria e Comércio Ltda.	Rio de Janeiro	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Espírito Santo – Comércio, Importações e Exportações Ltda.	Espírito Santo	Commerciale	100,00
Plantações E. Michelin Ltda.	Rio de Janeiro	Divers	100,00
Plantações Michelin da Bahia Ltda.	Rio de Janeiro	Divers	100,00
<b>Chili</b>			
Michelin Chile Ltda.	Santiago du Chili	Commerciale	100,00
<b>Colombie</b>			
Industria Colombiana de Llantas S.A.	Cali	Industrielle & commerciale	99,94
<b>Pérou</b>			
Michelin del Perú S.A.	Lima	Commerciale	100,00
<b>Vénézuela</b>			
Michelin Venezuela, S.A.	Valencia	Commerciale	100,00
<b>ASIE ET OCÉANIE</b>			
<b>Australie</b>			
Michelin Australia Pty Ltd	Melbourne	Commerciale	100,00



Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<b>Chine</b>			
Michelin Shenyang Tire Co., Ltd.	Liaoning Province	Industrielle & commerciale	100,00
Shanghai Michelin Warrior Tire Co., Ltd.	Shanghai	Industrielle & commerciale	70,00
Michelin (Shanghai) Trading Co., Ltd.	Shanghai	Commerciale	100,00
Michelin Asia (Hong Kong) Limited	Hong Kong	Commerciale	100,00
Michelin (China) Investment Co., Ltd.	Shanghai	Commerciale	100,00
Michelin Asia-Pacific Export (HK) Limited	Hong Kong	Divers	100,00
Michelin Asia-Pacific Import (HK) Limited	Hong Kong	Divers	100,00
Michelin Asia-Pacific Import-Export (HK) Limited	Hong Kong	Divers	100,00
Michelin Tire Research and Development Center (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai	Divers	100,00
<b>Corée du Sud</b>			
Michelin Korea Co., Ltd.	Séoul	Commerciale	100,00
<b>Inde</b>			
Michelin India Private Limited	New Delhi	Commerciale	100,00
Michelin India Tyres Private Limited	New Delhi	Commerciale	100,00
<b>Japon</b>			
Nihon Michelin Tire Co., Ltd.	Tokyo	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Research Asia Co., Ltd.	Chiyoda-Ku Tokyo	Divers	100,00
<b>Malaisie</b>			
Michelin Malaysia Sdn. Bhd.	Malaisie	Commerciale	100,00
<b>Nouvelle-Zélande</b>			
M. Michelin & Company Limited	Nouvelle-Zélande	Commerciale	100,00
<b>Singapour</b>			
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
<b>Taiwan</b>			
Michelin Chun Shin Ltd.	Taipei	Commerciale	100,00
<b>Thaïlande</b>			
Michelin Siam Company Limited	Bangkok	Industrielle & commerciale	100,00
Siam Steel Cord Co., Ltd.	Rayong	Industrielle	100,00
Siam Tyre Phra Pradaeng Co., Ltd.	Samutprakarn	Industrielle	100,00
Thai Tyre Mould Co., Ltd.	Chonburi	Industrielle	100,00
Michelin Aircraft Tire Asia Limited	Bangkok	Commerciale	100,00
Michelin Research Asia (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	Divers	100,00
Michelin Siam Group Co., Ltd.	Bangkok	Financière	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<b>AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT</b>			
<b>Afrique du sud</b>			
Michelin Tyre Company South Africa (Proprietary) Limited	Johannesburg	Commerciale	100,00
<b>Algérie</b>			
Michelin Algérie SPA	Alger	Industrielle & commerciale	100,00
<b>Cameroun</b>			
Société Moderne du Pneumatique Camerounais	Douala	Commerciale	100,00
<b>Nigeria</b>			
Michelin Tyre Services Company Ltd.	Nigeria	Commerciale	60,28
<b>Turquie</b>			
Michelin Lastikleri Ticaret A.S.	Istanbul	Commerciale	100,00

### 35.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
Société Internationale de Plantations d'Hévéas	Courbevoie	France	20,00
EnTire Solutions, LLC	Wilmington	États-Unis	50,00
RubberNetwork.com, LLC	Wilmington	États-Unis	27,75
MC Projects B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	50,00
Sapphire Energy Recovery Limited	Angleterre et Pays de Galles	Royaume-Uni	25,00

# Rapport des Commissaires aux Comptes

## sur les comptes consolidés

### Exercice clos le 31 décembre 2007

Aux Actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la Compagnie Générale des Établissements Michelin relatifs à l'exercice clos le 31 décembre, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par vos Gérants. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### 1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations

significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après. Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

#### 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 2 de l'annexe relative aux modalités d'élaboration des états financiers consolidés précise les hypothèses clés et appréciations déterminées par la Direction, en particulier pour ce qui concerne les pertes de valeur d'actifs non financiers et les avantages du personnel.

Nous avons examiné le processus de détermination par la Direction des hypothèses utilisées et leur mise en œuvre, ainsi que l'information fournie dans l'annexe.

- La note 9 de l'annexe "Produits et charges non récurrents" fait état de provisions comptabilisées au titre de la spécialisation de l'usine d'Ota au Japon, du projet d'arrêt de

la production en 2009 de l'usine française de Toul et du projet de modernisation et de réorganisation de la production des usines espagnoles du Groupe.

Dans le cadre de nos appréciations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues pour le calcul de ces provisions.

- La note 18 de l'annexe "Impôts différés actifs et passifs" fait état d'un montant d'actifs nets d'impôts différés de 865 millions d'euros.

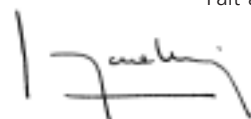
Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes assurés du caractère recouvrable de ce montant d'actifs nets d'impôts différés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### 3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 11 février 2008



PricewaterhouseCoopers Audit  
Christian MARCELLIN



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes  
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et de Paris



# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



**17:31**

**Kalgoorlie,**  
Australie

**04**

- 140** → Gouvernement d'entreprise
- 150** → Gestion des risques
- 154** → Informations sociales et environnementales
- 171** → Sites de production
- 171** → Contrats importants

4 mètres de diamètre, une masse de plus de 5 tonnes et la capacité d'en porter 100 : le Michelin XDR série 80 est le plus gros pneu minier du monde. Sa qualité est tout aussi exceptionnelle : à l'usage son coût représente moins de la moitié de celui de ses principaux concurrents.

# Le Gouvernement d'entreprise de Michelin : une structure résolument moderne

Le Gouvernement d'entreprise de Michelin est conforme au régime en vigueur en France et aux recommandations du rapport consolidé AFEP-MEDEF sur le Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Les principes de fonctionnement de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société en commandite par actions, sont interprétés de façon transparente et constructive par l'Entreprise et répondent pleinement aux attentes des Actionnaires et aux exigences d'un Gouvernement d'entreprise moderne. Ces principes contribuent en effet à favoriser le déploiement de stratégies à long terme par une direction stable et responsable, sous le contrôle d'un Conseil de Surveillance indépendant dont les fonctions sont nettement dissociées de celles de la Direction.

De plus, la forme exclusivement nominative des actions de la Société lui permet d'entretenir une relation étroite et directe avec chacun des Actionnaires.

À la suite du décès tragique de Monsieur Édouard Michelin survenu le 26 mai 2006, l'Assemblée générale du 11 mai 2007 a approuvé les évolutions de la gouvernance du Groupe, proposées par la Direction de Michelin et son Conseil de Surveillance, notamment en décidant la nomination de deux nouveaux Gérants afin de mieux assurer la pérennité de la Gérance.

## Une Direction expérimentée, stable et responsable

### Expérience

Selon les dispositions statutaires, la Direction de Michelin est assurée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques, ayant ou non la qualité d'Associé commandité.

MM. Michel Rollier, nommé Gérant Associé commandité en 2005, Didier Miraton, nommé Gérant non commandité lors de la dernière Assemblée générale du 11 mai 2007, et

Jean-Dominique Senard, nommé Gérant non commandité lors de cette même Assemblée générale, assurent la Direction de l'Entreprise.

M. Michel Rollier a occupé différentes fonctions de direction dans un grand groupe industriel avant d'entrer chez Michelin en 1996. Il a bénéficié depuis d'une expérience acquise dans diverses fonctions au sein de l'Entreprise.

M. Didier Miraton, entré chez Michelin en 1982, a fait l'essentiel de sa carrière dans la recherche et l'innovation, en France et en Amérique du Nord.

M. Jean-Dominique Senard a eu une longue expérience de direction dans de grands groupes internationaux. Il a rejoint Michelin en 2005 et a occupé les fonctions de Directeur Financier du Groupe.

Les Gérants rendent compte de leur gestion aux Actionnaires. Ils sont assistés par le Conseil Exécutif du Groupe qui est réuni chaque mois et dont les membres sont présentés en page 13 du présent Document.

### Stabilité

La stabilité du statut de Gérant commandité permet de définir des orientations à long terme particulièrement adaptées à l'industrie du pneumatique, dont les retours sur investissements sont longs et dont la diffusion des innovations technologiques nécessite beaucoup de persévérance.

### Responsabilité

En sa qualité d'Associé commandité, le Gérant Associé commandité est responsable indéfiniment sur ses biens personnels des dettes de Michelin. Cette spécificité est une garantie peu commune donnée aux Actionnaires que l'Entreprise est gérée dans leur intérêt à moyen et long termes. Elle renforce aussi la vigilance de la Direction à l'égard de la maîtrise des risques.

Consacrant ce principe de responsabilité dans la durée, le Gérant Associé commandité ne peut renoncer à sa qualité de

commandité, sauf accord des Actionnaires réunis en Assemblée générale extraordinaire. Il assume donc les conséquences à long terme de ses décisions.

Le Gérant Associé commandité perçoit un prélèvement statutaire attribué en fonction des bénéfices de l'exercice. Le fait qu'aucune autre forme de rémunération ne s'y ajoute (salaires, avantages en nature, jetons de présence, ...) consacre le principe d'une variabilité totale dans ce domaine.

Les Gérants non commandités sont nommés par l'Assemblée générale des Actionnaires pour une durée de 5 ans renouvelable sur proposition des Associés commandités et après consultation du Conseil de Surveillance. Ils perçoivent une rémunération déterminée chaque année par les Associés commandités, Gérants ou non Gérants, statuant à l'unanimité, après consultation du Conseil de Surveillance.

## Des instances de contrôle strictement séparées de la Direction, en relation directe avec les Actionnaires

### Conseil de Surveillance

#### Composition

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et dix au plus, nommés pour une durée de cinq ans par l'Assemblée générale ordinaire des Actionnaires, les Associés commandités ne pouvant pas participer à cette nomination. Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles.

Le Conseil est actuellement composé de six membres : M. Éric Bourdais de Charbonnière (Président), Mme Laurence Parisot, MM. Pat Cox, François Grappotte, Pierre Michelin et Benoît Potier (M. Édouard de Royère ayant souhaité quitter ses fonctions le 30 novembre 2007).

Les éléments biographiques des membres du Conseil de Surveillance figurent en page 15 du présent document et les informations relatives à leur rémunération en page 146.

### **Mission**

Le Conseil de Surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société pour le compte des Actionnaires auxquels il rend compte annuellement de sa mission. Cette mission s'étend aux domaines suivants : examen des comptes sociaux et consolidés, appréciation de la régularité et de l'opportunité de la gestion de la Société, appréciation de la qualité du système de contrôle interne et de la maîtrise des risques. Le Conseil de Surveillance est régulièrement informé des perspectives et de la stratégie du Groupe.

### **Indépendance**

Tous les membres du Conseil sont indépendants au sens de son règlement intérieur, c'est-à-dire qu'ils n'entretiennent aucune relation avec la Société et sa Direction qui puisse compromettre leur liberté de jugement.

### **Compétence**

Les membres du Conseil réunissent des compétences managériales, industrielles et financières de premier plan.

### **Engagement**

Le Conseil s'est réuni 5 fois en 2007, avec un taux de participation de 94 %.

Afin de renforcer l'efficacité des travaux du Conseil de Surveillance, deux Comités l'assistent dans sa mission :

#### **• Le Comité d'audit**

Composé de membres du Conseil de Surveillance, tous indépendants (MM. François Grappotte, Éric Bourdais de Charbonnière, Pierre Michelin et Édouard de Royère jusqu'au 30 novembre 2007) et présidé par François Grappotte, le Comité d'audit est chargé notamment d'assister le Conseil de Surveillance dans ses missions de contrôle des comptes sociaux et consolidés et d'évaluation des risques et des procédures de contrôle interne. Le Comité d'audit s'est réuni à 4 reprises en 2007, avec un taux de participation de 94 %.

#### **• Le Comité des Rémunérations**

Présidé par le Président du Conseil de Surveillance, le Comité des rémunérations, composé de l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance, tous indépendants, s'est réuni 3 fois

en 2007 avec un taux de participation de 95 %. Il a exercé son contrôle sur les éléments de rémunération des cadres dirigeants du Groupe, dont la part variable et les plans de stock-options. Il a également été consulté au sujet de la fixation de la rémunération des Gérants non commandités.

### **Commissaires aux Comptes**

Les Commissaires aux Comptes sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire des Actionnaires pour une durée de six exercices, sur proposition du Conseil de Surveillance après examen du Comité d'audit. Ils contrôlent la régularité des comptes et exercent l'ensemble des missions de contrôle prévues par la loi. Les autres missions qui peuvent leur être confiées par Michelin ne sont pas de nature à porter atteinte à leur indépendance.

## **Le respect des Actionnaires est une valeur essentielle de Michelin**

L'ensemble des Actionnaires a accès à une information complète, transparente et claire, adaptée aux besoins de chacun.

Une très large variété de documents publics couvre l'activité, la stratégie et l'information financière de l'Entreprise : Rapports Annuels et Rapport Financier semestriel, Livret de l'Actionnaire, Lettres aux Actionnaires, Rapport Performance et Responsabilité Michelin, Factbook... Tous sont facilement accessibles sur le site Internet [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate) sous la rubrique "Finance" et sur demande auprès du service des Relations Investisseurs de Michelin.

Michelin publie au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) et diffuse au titre de l'information réglementée les informations périodiques et annuelles requises d'une société cotée.

Les statuts de la Société peuvent être consultés sur le site Internet précité ainsi qu'au siège social.

Allant directement à la rencontre de ses Actionnaires individuels, Michelin a organisé en 2007 six réunions d'Actionnaires à Caen, Montpellier, Nancy, Nice, Paris et Tours. Parallèlement, 265 réunions et rendez-vous individuels dans 20 pays ont permis de dialoguer directement avec 785 investisseurs institutionnels et analystes financiers en 2007. Des présentations thématiques et des visites de sites ont été

organisées pour des analystes, des investisseurs et des gérants de portefeuille. Michelin soutient également un effort particulier de communication auprès des investisseurs et des agences de notations de l'Investissement Socialement Responsable (ISR).

Le Comité Consultatif d'Actionnaires, créé en 2003, est composé de douze membres dont deux sont des Actionnaires salariés du Groupe. Le rôle de ce Comité est de contribuer, par ses avis et conseils, à l'amélioration de la communication en termes financiers et/ou en termes d'image entre Michelin et ses Actionnaires individuels. Ce Comité s'est réuni 2 fois en 2007. Initié en 2002 et reconduit en 2003 dans 69 pays, le Plan d'Actionnariat Salarié du Groupe a concerné près de 113 000 salariés dont 69 % ont choisi de devenir actionnaire de l'Entreprise.

Chaque année, les Actionnaires et les principaux conseils en vote (Proxy solicitors) sont informés de la date de l'Assemblée générale et des démarches à accomplir pour pouvoir voter. Michelin leur rappelle notamment que la nominativité des titres Michelin leur confère une liquidité ininterrompue jusqu'à l'Assemblée générale.

Allant plus loin, Michelin prend à sa charge aux États-Unis les coûts d'acheminement de l'information financière par les banques dépositaires, s'assurant ainsi qu'une information complète soit reçue au plus tôt avant l'Assemblée par ses Actionnaires in fine.

Enfin, Michelin considère que les Actionnaires qui manifestent un engagement et une prise de risque au côté du Groupe dans la durée, doivent avoir une influence plus forte sur les décisions stratégiques à long terme de l'Entreprise. Ceci est reconnu par le droit de vote double dont bénéficie, selon les statuts, tout actionnaire détenant ses actions depuis quatre ans au moins.

## Mandats, rémunérations et avantages, stock-options

### Mandats et fonctions exercés par les Gérants dans d'autres sociétés en 2007

#### M. Michel Rollier (né en 1944)

Administrateur - Associé Compagnie Financière Michelin  
indéfiniment responsable

Administrateur Moria

#### M. Didier Miraton (né en 1958)

Administrateur Vilmorin (depuis le 12 décembre 2007)

#### M. Jean-Dominique Senard (né en 1953)

Directeur Compagnie Financière Michelin

### Montants alloués aux organes de Direction et de Surveillance (par la Société et ses filiales)

#### Les Gérants

#### • Montants alloués au Gérant Associé commandité, M. Michel Rollier

Les Associés commandités sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes de la Société sur leurs biens personnels. En contrepartie de cette responsabilité, ils bénéficient de prélèvements statutaires et plafonnés qui leur sont attribués en fonction des bénéfices\*. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des Actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

\* Cf. les dispositions de l'article 30 des statuts, rappelées dans le chapitre Autres informations juridiques et financières (page 176).

En ce qui concerne M. Michel Rollier :

- il n'a reçu en 2007, que ce soit en sa qualité de Gérant de la Société ou de mandataire social ou d'associé de sociétés contrôlées, aucun salaire, avantage en nature, prime, stock-options ou jetons de présence ;
- ni la Société ni aucune des sociétés contrôlées n'ont pris en charge des cotisations relatives à un quelconque régime de retraite dont M. Michel Rollier serait bénéficiaire ;
- ni la Société ni aucune des sociétés contrôlées n'ont pris d'engagement de verser à M. Michel Rollier des indemnités de départ susceptibles d'être dues lors de la cessation de ses fonctions.

M. Michel Rollier	2007 (en €)	2006 (en €)
1. prélèvement statutaire perçu de la Société	3 960 000 <sup>(1)</sup>	2 500 000 <sup>(2)</sup>
2. prélèvements statutaires perçus de sociétés contrôlées <sup>(3)</sup>	265 101	0
<b>Total brut</b>	<b>4 225 101</b>	<b>2 500 000</b>

(1) Montant perçu en 2007 et compris dans la part statutaire, proportionnelle aux bénéfices allouée aux Associés commandités par décision de l'Assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 11 mai 2007 (13<sup>e</sup> résolution) sur la base des bénéfices réalisés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

(2) Montant perçu en 2006 et compris dans la part statutaire, proportionnelle aux bénéfices allouée aux Associés commandités par décision de l'Assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 12 mai 2006 (2<sup>e</sup> résolution) sur la base des bénéfices réalisés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2005.

(3) Montants perçus en 2007 des sociétés Compagnie Financière Michelin et Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, proportionnels aux bénéfices réalisés.



• **Rémunérations et avantages perçus par les Gérants non commandités**

**M. Didier Miraton**

Conformément aux dispositions statutaires adoptées par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2007, les Associés commandités ont décidé, après consultation du Conseil de Surveillance, de verser à M. Didier Miraton, pour la fraction de l'année 2007 pendant laquelle il a exercé son mandat de Gérant non commandité, une rémunération comprenant :

- une part fixe ;
- une part variable, calculée en fonction des résultats pour l'exercice 2007 des indicateurs de performance opérationnelle et financière du Groupe utilisés pour déterminer la part Groupe de la rémunération variable des cadres de la Société et de ses filiales ;
- des avantages accessoires, identiques à ceux dont bénéficient les autres membres du Conseil Exécutif du Groupe ; et
- un bonus exceptionnel et aléatoire. Ce bonus a été mis en place en raison de l'interdiction légale faite aux Gérants non commandités de détenir des actions de la Société<sup>(1)</sup>. Il est calculé selon un mécanisme financier appliqué à l'évolution du cours de l'action de la Société dans des conditions similaires à celles du plan d'options de souscription d'actions décidé en 2007<sup>(2)</sup>.

M. Didier Miraton pouvait prétendre en 2007, en cas de cessation anticipée de son mandat à l'initiative des Associés commandités (hors faute de gestion) à une indemnité de départ équivalente au montant des rémunérations fixe et variable perçues au titre des deux années précédant l'année de la cessation du mandat. La moitié de cette indemnité aurait été fonction des résultats des indicateurs de performance opérationnelle et financière fixés dans le plan stratégique du Groupe, obtenus pendant la durée effectuée du mandat de M. Didier Miraton. Cette indemnité n'a pas trouvé à s'appliquer en 2007.

M. Didier Miraton a reçu en 2007 une rémunération brute globale de € 370 215.

M. Didier Miraton n'a reçu en 2007 aucun jeton de présence de sociétés du Groupe, aucun avantage autre que ceux précités et aucune option d'achat ou de souscription d'actions de la Société.

Il ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux Gérants.

*(1) En raison des dispositions de l'article L.222-6 du Code de commerce (sur renvoi de l'article L.226-1 du même code) prohibant la réalisation d'actes de gestion externe par un actionnaire, les Gérants non commandités ne doivent pas détenir d'actions de la Société.*

*(2) Le montant de ce bonus exceptionnel et aléatoire correspond à l'attribution d'un nombre d'unités multiplié par un coefficient égal à la différence entre (i) la valeur de l'action de la Société le jour de la demande de versement dudit bonus et (ii) une valeur de référence de l'action, identique au prix d'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés du Groupe en 2007. Les autres conditions et modalités d'attributions de ce bonus exceptionnel et aléatoire (notamment, délais d'acquisition et conditions de présence dans le Groupe) sont identiques à celles définies dans le plan d'options de souscription d'actions 2007, sauf adaptations spécifiques rendues nécessaires par le statut juridique des Gérants non commandités.*

<b>M. Didier MIRATON</b>	<b>2007 (en €)</b>
Salaire versé à la charge de MFPM <sup>(1)</sup> <i>(jusqu'au 11 mai 2007)</i>	
1. Part fixe	85 005
2. Part variable <sup>(2)</sup>	59 918
3. Autres avantages <sup>(3)</sup>	22 426
Rémunération versée à la charge de CGEM <i>(à partir du 12 mai 2007)</i>	
1. Part fixe	199 504
2. Part variable <sup>(2)</sup>	–
3. Autres avantages <sup>(3)</sup>	3 362
4. Bonus exceptionnel	–
<b>Total hors cotisations</b>	<b>370 215</b>
Cotisations patronales	123 494
<b>Total chargé</b>	<b>493 709</b>

*(1) M. Didier Miraton était salarié de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) jusqu'à sa nomination en qualité de Gérant non commandité de la Société par décision de son Assemblée générale mixte du 11 mai 2007, date à laquelle son contrat de travail avec MFPM s'est retrouvé automatiquement suspendu.*

*(2) Versée au 2<sup>e</sup> trimestre de l'exercice, au titre de l'exercice précédent.*

*(3) Ces avantages comprennent une prime de mission à l'étranger, versée au 2<sup>e</sup> trimestre de l'exercice suivant (€ 20 511 perçus en 2007, au titre de 2006) et la mise à disposition d'un véhicule de fonction (évaluée annuellement à € 5 277).*

**M. Jean-Dominique Senard**

Conformément aux dispositions statutaires adoptées par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2007, les Associés commandités ont décidé, après consultation du Conseil de Surveillance, de verser à M. Jean-Dominique Senard, pour la fraction de l'année 2007 pendant laquelle il a exercé son mandat de Gérant non commandité, une rémunération comprenant :

- une part fixe ;
- une part variable, calculée en fonction des résultats pour l'exercice 2007 des indicateurs de performance opérationnelle et financière du Groupe utilisés pour déterminer la part Groupe de la rémunération variable des cadres de la Société et de ses filiales ;
- des avantages accessoires, identiques à ceux dont bénéficient les autres membres du Conseil Exécutif du Groupe ; et
- un bonus exceptionnel et aléatoire. Ce bonus a été mis en place en raison de l'interdiction légale faite aux Gérants non commandités de détenir des actions de la Société <sup>(1)</sup>. Il est calculé selon un mécanisme financier appliqué à l'évolution du cours de l'action de la Société dans des conditions similaires à celles du plan d'options de souscription d'actions décidé en 2007 <sup>(2)</sup>.

M. Jean-Dominique Senard pouvait prétendre en 2007, en cas de cessation anticipée de son mandat à l'initiative des Associés commandités (hors faute de gestion) à une indemnité de départ équivalente au montant des rémunérations fixe et variable perçues au titre des deux années précédant l'année de la cessation du mandat. La moitié de cette indemnité aurait été fonction des résultats des indicateurs de performance opérationnelle et financière fixés dans le plan stratégique du Groupe, obtenus pendant la durée effectuée du mandat de M. Jean-Dominique Senard. Cette indemnité n'a pas trouvé à s'appliquer en 2007.

M. Jean-Dominique Senard a reçu en 2007 une rémunération brute globale de € 574 472.

M. Jean-Dominique Senard n'a reçu en 2007 aucun jeton de présence de sociétés du Groupe, aucun avantage autre que ceux précités et aucune option d'achat ou de souscription d'actions.

Il ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux Gérants.

*(1) En raison des dispositions de l'article L.222-6 du Code de commerce (sur renvoi de l'article L.226-1 du même code) prohibant la réalisation d'actes de gestion externe par un Actionnaire, les Gérants non commandités ne doivent pas détenir d'actions de la Société.*

*(2) Le montant de ce bonus exceptionnel et aléatoire correspond à l'attribution d'un nombre d'unités multiplié par un coefficient égal à la différence entre (i) la valeur de l'action de la Société le jour de la demande de versement dudit bonus et (ii) une valeur de référence de l'action, identique au prix d'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés du Groupe en 2007. Les autres conditions et modalités d'attributions de ce bonus exceptionnel et aléatoire (notamment, délais d'acquisition et conditions de présence dans le Groupe) sont identiques à celles définies dans le plan d'options de souscription d'actions 2007, sauf adaptations spécifiques rendues nécessaires par le statut juridique des Gérants non commandités.*

<b>M. Jean-Dominique SENARD</b>	<b>2007 (en €)</b>
Salaire versé à la charge de MFPM <sup>(1)</sup> <i>(jusqu'au 11 mai 2007)</i>	
1. Part fixe	141 792
2. Part variable <sup>(2)</sup>	96 605
3. Autres avantages <sup>(3)</sup>	27 110
Rémunération versée à la charge de CGEM <i>(à partir du 12 mai 2007)</i>	
1. Part fixe	305 909
2. Part variable <sup>(2)</sup>	–
3. Autres avantages <sup>(3)</sup>	3 056
4. Bonus exceptionnel	–
<b>Total hors cotisations</b>	<b>574 472</b>
Cotisations patronales	168 687
<b>Total chargé</b>	<b>743 159</b>

*(1) M. Jean-Dominique Senard était salarié de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) jusqu'à sa nomination en qualité de Gérant non commandité de la Société par décision de son Assemblée générale mixte du 11 mai 2007, date à laquelle son contrat de travail avec MFPM s'est retrouvé automatiquement suspendu.*

*(2) Versée au 2<sup>e</sup> trimestre de l'exercice, au titre de l'exercice précédent.*

*(3) Ces avantages comprennent une prime de mission à l'étranger, versée au 2<sup>e</sup> trimestre de l'exercice suivant (€ 25 369 perçus en 2007, au titre de 2006) et la mise à disposition d'un véhicule de fonction (évaluée annuellement à € 4 797).*

### • Stock-options

Michelin poursuit depuis 2002, année au cours de laquelle elle a été introduite, une politique d'attribution de stock-options raisonnable et prudente. Les options sont attribuées au prix du marché au moment de leur attribution, sans aucune décote ni redéfinition du prix d'exercice dans le cas où celui-ci serait passé "en dehors de la monnaie", en raison d'une baisse du cours du titre. Les stock-options sont exerçables pendant cinq ans, à l'issue d'un délai de blocage de quatre ans.

L'Assemblée générale du 12 mai 2006 a autorisé les Gérants à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit de membres de la Direction et du personnel. Le montant total des options de souscription à attribuer ne peut donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3 000 000, soit 2 % du capital social.

Lorsque des options sont attribuées aux Gérants et aux membres du Conseil Exécutif du Groupe, après examen par le

Conseil de Surveillance, elles le sont chaque année à date fixe, au lendemain de l'Assemblée générale.

Sur les 1 188 230 options de souscription d'actions attribuées le 14 mai 2007, en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 12 mai 2006, aucune option n'a été attribuée aux Gérants.

### Historique des options de souscription d'actions attribuées à/exercées par chacun des Gérants

	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Nombre d'options attribuées	0	0	0	10 000 <sup>(1)</sup>	15 000 <sup>(1)</sup>	15 000 <sup>(1)</sup>
Prix d'exercice	–	–	–	40 €	32,25 €	44 €
Date de 1 <sup>er</sup> exercice	–	–	–	17 mai 2008	19 mai 2007	19 mai 2006
Date de fin d'exercice	–	–	–	16 mai 2013	18 mai 2012	18 mai 2011
Nombre total d'options exercées/d'actions souscrites en 2007	–	–	–	N/A <sup>(2)</sup>	5 000	8 000
Plus haut – plus bas de l'action Michelin (€)	N/A <sup>(2)</sup>	N/A <sup>(2)</sup>	N/A <sup>(2)</sup>	47,80 – 34,82	38,11 – 25,02	45,05 – 24,50

(1) Attribution à chacun des Gérants alors en fonction : MM. Édouard Michelin et René Zingraff.

(2) Non applicable.

Au titre de ses fonctions de Directeur Financier, M. Michel Rollier a reçu :

- dans les mêmes conditions et prix d'exercice indiqués dans le tableau ci-dessus, 8 000 options de souscription d'actions en 2002, 10 000 en 2003, 7 000 en 2004, et
- en 2005, 10 000 options de souscription d'actions au prix d'exercice de 48 euros, exerçables à compter du 23 mai 2009. M. Michel Rollier détient, au 31 décembre 2007 :
- 35 000 options de souscription d'actions, et
- 18 629 actions de la Société, dont 17 500 au titre de l'obligation statutaire de détention imposée collectivement aux Gérants Associés commandités de la Société.

Au titre de ses fonctions de Directeur Général du Centre de Technologies Michelin, M. Didier Miraton a reçu :

- dans les mêmes conditions et prix d'exercice indiqués dans le tableau ci-dessus, 8 000 options de souscription d'actions en 2002, 10 000 en 2003 et 7 000 en 2004 ;
- en 2005, 10 000 options de souscription d'actions au prix d'exercice de 48 euros, exerçables à compter du 23 mai 2009, et

- en 2006, 6 000 options de souscription d'actions au prix d'exercice de 58 euros, exerçables à compter du 19 mai 2010. M. Didier Miraton détient, au 31 décembre 2007, 28 000 options de souscription d'actions de la Société et ne détient aucune action de la Société.

Au titre de ses fonctions de Directeur Financier du groupe Michelin, M. Jean-Dominique Senard a reçu :

- en 2005, 10 000 options de souscription d'actions au prix d'exercice de 48 euros, exerçables à compter du 23 mai 2009, et
- en 2006, 6 000 options de souscription d'actions au prix d'exercice de 58 euros, exerçables à compter du 15 mai 2010. M. Jean-Dominique Senard détient, au 31 décembre 2007, 16 000 options de souscription d'actions de la Société et ne détient aucune action de la Société.

Il est rappelé qu'en raison des dispositions de l'article L.222-6 du Code de commerce (sur renvoi de l'article L.226-1 du même code) prohibant la réalisation d'actes de gestion externe par un actionnaire, les Gérants non commandités ne doivent pas détenir d'actions de la Société.

### Le Conseil Exécutif du Groupe

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe, dont la liste figure en pages page 13, y compris les Gérants non commandités jusqu'au 11 mai 2007, ont perçu en 2007 une rémunération brute globale de € 3 915 534, dont € 680 672 au titre de la part variable 2006 (versée au cours du 2<sup>e</sup> trimestre 2007), contre € 3 834 434 dont € 422 276 au titre de la part variable 2005 (versés en 2006).

### Le Conseil de Surveillance

Le montant des jetons de présence alloués au Conseil de Surveillance est fixé globalement par l'Assemblée générale ordinaire des Actionnaires et réparti librement par décision collective du Conseil.

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu les jetons de présence suivants :

(en euros)	2007 <sup>(1)</sup>	2006 <sup>(2)</sup>
MM. Éric Bourdais de Charbonnière (Président)	50 000	32 500
François Grappotte	45 000	27 000
Pierre Michelin	40 000	22 500
Édouard de Royère <sup>(3)</sup>	40 000	22 500
Benoît Potier	30 000	18 000
Mme Laurence Parisot <sup>(4)</sup>	30 000	9 000
M. Pat Cox <sup>(4)</sup>	30 000	9 000

(1) Nouvelle rémunération, versée au titre de l'exercice 2006, décidée par l'Assemblée générale mixte des Actionnaires du 12 mai 2006.

(2) Rémunération versée au titre de l'exercice 2005.

(3) Membre jusqu'au 30 novembre 2007.

(4) Mme Laurence Parisot et M. Pat Cox ont été nommés par l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2005.

### Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance <sup>(1)</sup>

Nom	Date de première nomination/renouvellement	Année de fin de mandat
Éric Bourdais de Charbonnière Président	11 juin 1999	2004
	14 mai 2004	2009
Pat Cox	20 mai 2005	2010
François Grappotte	11 juin 1999	2004
	14 mai 2004	2009
Pierre Michelin	12 juin 1998	2003
	16 mai 2003	2008
Laurence Parisot	20 mai 2005	2010
Benoît Potier	16 mai 2003	2008
Édouard de Royère <sup>(2)</sup>	12 juin 1998	2003
	16 mai 2003	2008

(1) La totalité des membres du Conseil de Surveillance sont indépendants au regard des critères fixés par son règlement intérieur et rappelés dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance (page 67).

(2) M. Édouard de Royère a démissionné de ses fonctions le 30 novembre 2007.

### Les plans d'options

La situation des plans d'option de souscription d'actions au 31 décembre 2007 est la suivante :

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9
Date d'Assemblée	18.05.2001	18.05.2001	18.05.2001	18.05.2001	18.05.2001	14.05.2004	14.05.2004	12.05.2006	12.05.2006
Date de la décision de la Gérance	19.05.2002	19.05.2003	24.11.2003	17.05.2004	05.07.2004	23.05.2005	07.11.2005	15.05.2006	14.05.2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	716 600	243 000	226 200	179 900	129 100	218 500	913 350	136 700	1 188 230
Point de départ d'exercice des options	19.05.2006	19.05.2007	24.11.2007	17.05.2008	05.07.2008	23.05.2009	07.11.2009	15.05.2010	14.05.2011
Date d'expiration	18.05.2011	18.05.2012	23.11.2012	16.05.2013	04.07.2013	22.05.2014	06.11.2014	14.05.2015	13.05.2016
Prix de souscription	44 €	32,25 €	34 €	40 €	44,50 €	48,00 €	48,00 €	58,00 €	91,00 €
Nombre d'actions souscrites / d'options exercées au 31 décembre 2007	453 015	120 353	26 655	10 000	600	0	1 500	0	0
Options de souscription d'actions annulées	23 500	4 200	12 900	0	7 800	0	23 850	0	5 480
Options de souscription d'actions restantes au 31 décembre 2007	240 085	118 447	186 645	169 900	120 700	218 500	888 000	136 700	1 182 750

# Rapport spécial de la Gérance sur les stock-options

L'Assemblée générale mixte des Actionnaires du 12 mai 2006 a autorisé l'attribution d'options d'achat et de souscription d'actions à des membres de la Direction et du personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L.225-180 du Code de commerce, le nombre d'actions pouvant être émises par exercice des options de souscription étant limité à 3 000 000, soit 2 % du capital. Sur la base de cette autorisation, il a été procédé en 2007 à l'attribution de 1 188 230 options de souscription d'actions, exerçables à compter du 14 mai 2011, au prix de € 91,00 dont les dix premiers attributaires salariés, non mandataires sociaux :

- ont reçu 101 000 options (dont un bénéficiaire a reçu 15 000 options, 2 bénéficiaires en ont reçu 13 500, un

bénéficiaire en a reçu 12 000, 3 bénéficiaires en ont reçu 10 000, un bénéficiaire en a reçu 8 000, un bénéficiaire en a reçu 5 000, et un bénéficiaire en a reçu 4 000) ;

- ont exercé :

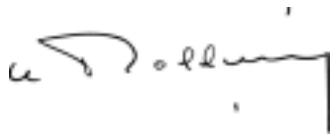
- 17 900 options au prix de € 44 par action (options attribuées le 19 mai 2002),

- 44 700 options au prix de € 32,25 par action (options attribuées le 19 mai 2003).

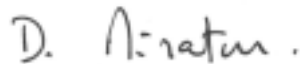
Par ailleurs, aucun mandataire social de la Société n'a reçu d'options de souscription ou d'achat d'actions au cours de l'exercice 2007.

Clermont-Ferrand, le 12 février 2008

Michel Rollier



Didier Miraton



Jean-Dominique Senard



# État récapitulatif des opérations sur les actions Michelin réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'année 2007

## Gérants

### Monsieur Michel Rollier

Néant

### M. Didier Miraton

- Exercice, le 11 septembre 2007, de 5 000 options de souscription d'actions au prix unitaire de 32,25 euros (options attribuées le 19 mai 2003) et de 8 000 options de souscription d'actions au prix unitaire de 44,00 euros (options attribuées le 19 mai 2002).
- Vente, aux dates et prix mentionnés ci-après, des quantités d'actions Michelin suivantes :
  - le 11 septembre 2007 : 5 000 actions au prix unitaire de 86,37 euros et 8 000 actions au prix unitaire de 86,17 euros ;
  - le 16 novembre 2007 : 51 actions au prix unitaire de 80,00 euros.

### M. Jean-Dominique Senard

Vente, aux dates et prix mentionnés ci-après, des quantités d'actions Michelin suivantes :

- le 13 décembre 2007 : 75 actions au prix unitaire de 77,10 euros et 80 actions au prix unitaire de 76,90 euros ;
- le 14 décembre 2007 : 80 actions au prix unitaire de 77,83 euros ;
- le 18 décembre 2007 : 80 actions au prix unitaire de 74,73 euros ;
- le 20 décembre 2007 : 75 actions au prix unitaire de 75,50 euros ;
- le 21 décembre 2007 : 75 actions au prix unitaire de 77,33 euros.

## Conseil de Surveillance

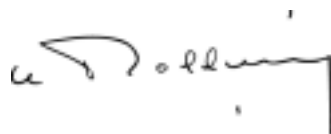
### M. Benoît Potier

Achat, le 24 mai 2007, de 150 actions au prix unitaire de 90,40 euros.

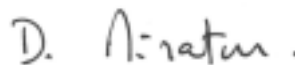
À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par les Gérants et par les membres du Conseil de Surveillance sur les actions de la Société au cours de l'exercice écoulé.

Clermont-Ferrand, le 12 février 2008

Michel Rollier



Didier Miraton



Jean-Dominique Senard



# Honoraires des Commissaires aux Comptes

La loi française a institué un contrôle légal de caractère permanent par deux Commissaires aux Comptes indépendants. La vérification de la régularité, de la sincérité et de l'image fidèle des comptes constitue l'objectif principal de ce contrôle.

Les Commissaires aux Comptes sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire des Actionnaires pour une durée de six exercices et sont rééligibles.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin, structure de tête du groupe Michelin, a pour Commissaires aux Comptes :

## PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles  
63, rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine  
Représentée par **Christian MARCELLIN**, Associé  
Avec pour suppléant, Pierre COLL, associé du même Cabinet

## Corevise

Membre de la Compagnie Régionale de Paris  
3/5, rue Scheffer – 75016 Paris  
Représentée par **Stéphane MARIE**, Associé  
Avec pour suppléant, Jacques ZAKS, associé du même Cabinet  
Corevise exerce son activité en France et ne dispose pas d'implantations à l'étranger.

Il n'existe ni dépendance juridique, ni dépendance économique entre eux ou leurs firmes.

Nommés par l'Assemblée générale mixte des Actionnaires du 14 mai 2004, le mandat des Commissaires aux Comptes arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée générale appelée en 2010 à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

Le tableau suivant détaille le total des honoraires versés en 2007 par le groupe Michelin à ses Commissaires aux Comptes et auditeurs externes. Il convient de rappeler que la CGEM consolide 249 filiales dans 58 pays. Les comptes de chacune de ces filiales sont audités dans leur pays, par des auditeurs externes, membres ou non de grands réseaux.

Tableau des honoraires des Commissaires aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM)

Années 2007 et 2006	PricewaterhouseCoopers				Corevise				Autres cabinets				Total				
	milliers d'euros		%		milliers d'euros		%		milliers d'euros		%		milliers d'euros		%		
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	
<b>Audit</b>																	
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																	
– CGEM	182	178	4,7 %	4,0 %	182	178	47,2 %	48,5 %	–	–	0,0 %	0,0 %	364	356	4,0 %	3,8 %	
– Filiales françaises intégrées globalement	552	546	14,2 %	12,3 %	146	146	37,8 %	39,8 %	166	165	3,4 %	3,7 %	864	857	9,5 %	9,2 %	
– Filiales étrangères intégrées globalement	2 675	3 225	68,9 %	72,7 %	–	–	0,0 %	0,0 %	1 649	1 937	34,2 %	43,2 %	4 324	5 162	47,6 %	55,6 %	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes																	
– CGEM	36	–	0,9 %	0,0 %	14	–	3,6 %	0,0 %	–	–	0,0 %	0,0 %	50	–	0,6 %	0,0 %	
– Filiales intégrées globalement	104	34	2,7 %	0,8 %	44	–	11,4 %	0,0 %	94	49	1,9 %	1,1 %	242	83	2,7 %	0,9 %	
<b>Sous-total Audit</b>	<b>3 549</b>	<b>3 983</b>	<b>91,4 %</b>	<b>89,8 %</b>	<b>386</b>	<b>324</b>	<b>100 %</b>	<b>88,3 %</b>	<b>1 909</b>	<b>2 151</b>	<b>39,6 %</b>	<b>48,0 %</b>	<b>5 844</b>	<b>6 458</b>	<b>64,3 %</b>	<b>69,6 %</b>	
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>																	
Juridique, fiscal et social	264	319	6,8 %	7,2 %	–	–	0,0 %	0,0 %	2 075	1 963	43,0 %	43,8 %	2 339	2 282	25,7 %	24,6 %	
Autres	68	132	1,8 %	3,0 %	–	43	0,0 %	11,7 %	838	370	17,4 %	8,3 %	906	545	10,0 %	5,9 %	
<b>Sous-total Autres</b>	<b>332</b>	<b>451</b>	<b>8,6 %</b>	<b>10,2 %</b>	<b>–</b>	<b>43</b>	<b>0,0 %</b>	<b>11,7 %</b>	<b>2 913</b>	<b>2 333</b>	<b>60,4 %</b>	<b>52,0 %</b>	<b>3 245</b>	<b>2 827</b>	<b>35,7 %</b>	<b>30,4 %</b>	
<b>Total général</b>	<b>3 881</b>	<b>4 434</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>386</b>	<b>367</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4 822</b>	<b>4 484</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>9 089</b>	<b>9 285</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	

# Gestion des risques

## Maîtrise des risques opérationnels

Michelin cherche à conjuguer responsabilité et indépendance de jugement de trois niveaux d'acteurs garantissant la robustesse de sa maîtrise des risques :

- **Le management opérationnel** : il est responsable de l'identification et de la maîtrise des risques de son entité (prévention/protection et continuité) dans le respect de standards.

- **Les Services Groupe** (Finance, Juridique, Environnement & Prévention...) : ils analysent les risques de leur domaine, définissent les standards, animent et contrôlent leur mise en œuvre.

- **Les auditeurs internes** : ils vérifient l'ensemble des mesures de maîtrise des risques.

L'ensemble de la démarche est animé et coordonné par le **Risk Manager Groupe**.

Celui-ci réunit au moins deux fois par an le Comité des Risques Groupe, qui assiste la Gérance pour les décisions relatives à la maîtrise des risques, en particulier ceux qui auraient un impact significatif.

## Risques financiers

La gestion des risques financiers est traitée dans la note 4 de l'annexe aux comptes consolidés, en page 89 du présent rapport.

## Risques industriels

Maîtriser les risques industriels, c'est garantir la pérennité et la continuité des activités du Groupe tout en assurant la protection du personnel, de ses actifs et de ses environnements.

Une cartographie établie en 2003-2004 et mise à jour en 2005 a permis de mieux cerner les risques de l'Entreprise et d'apprécier leur criticité. Des plans d'actions pluriannuels adaptés et hiérarchisés, mettant l'accent sur la prévention, ont été et continueront à être systématiquement déployés. Ils

couvrent en particulier les domaines de la Sécurité au Travail, de l'Hygiène industrielle, de la Protection du Patrimoine et de l'Environnement.

Le pilotage du progrès Environnement et Prévention dans le Groupe s'appuie sur :

- des orientations et des objectifs à 5 ans, réactualisés chaque année en fonction de l'évolution des diagnostics réalisés. Ces orientations et objectifs sont déclinés de façon concrète dans les plans de progrès et les plans d'investissements de chaque entité opérationnelle ;

- un réseau de spécialistes, basés dans chacun des sites du Groupe, apportant un support technique et méthodologique aux managers locaux. Ces derniers sont in fine responsables de la performance Environnement et Prévention de leur entité.

La robustesse de la démarche est assurée par la mise en œuvre d'un système de management environnement et prévention des risques (SMEP). Celui-ci est une extension à tous les domaines (protection du patrimoine, sécurité, hygiène industrielle, ergonomie) du système de management environnemental existant. Ce système se met en place progressivement sur les sites industriels. Des équipes internes Michelin ont audité les sites pilotes au cours des années 2005 et 2006. Le déploiement du système devrait être achevé à l'horizon 2011.

## Des risques industriels limités

### Les principaux facteurs de risques des activités du Groupe

Activité industrielle	Principaux risques	Action Michelin
<b>Production de caoutchouc de synthèse</b> 2 sites industriels concernés à Bassens en France et Louisville (Kentucky) aux États-Unis.	Nature inflammable des hydrocarbures utilisés pour la synthèse de caoutchouc.	Réévaluation régulière de la qualité des mesures de sécurité et de protection des sites ; programmes d'investissements significatifs pour améliorer encore la maîtrise des risques et limiter les conséquences d'un événement.
<b>Production de renforts métalliques</b> Présence sur 10 sites de production dans le monde pour l'approvisionnement de 69 usines.	Rejet accidentel d'effluents liquides provenant des installations de traitement électrochimique des renforts métalliques.	Procédures de contrôle régulier des installations, et traitement de tous les effluents en station d'épuration.
<b>Production de mélanges de gommes</b> Présence sur 49 sites de production dans le monde pour l'approvisionnement de 69 usines.	Situations accidentelles propices aux départs de feu.	Poursuite du Plan de généralisation de la protection automatique par sprinklers et de la séparation des risques par compartimentage des activités. Le programme de généralisation de la protection par sprinklage des ateliers de mélangeage au périmètre Groupe sera achevé fin 2009. L'échéance Groupe du plan progrès relatif à la séparation des risques par compartimentage des activités est fixée à 2009.
<b>Production de renforts textiles</b> Présence sur 3 sites de production.	Libération de vapeurs et de gaz lors des opérations de fabrication des colles.	Mise en place de "laveurs" sur chacune des installations.



## Risque incendie

Le risque incendie constitue le principal risque industriel du Groupe, tant au niveau des process qu'à celui des stockages de matières premières et de produits finis.

Toutefois, le nombre de départs de feu significatifs demeure très limité dans l'ensemble des sites du Groupe : de l'ordre de 3 à 5 par an au cours des trois dernières années.

Au cours de cette période, aucun événement de cette nature ou autre accident industriel n'a entraîné, ni dommage conséquent à l'encontre du personnel, du patrimoine industriel du Groupe ou de tiers, ni impact environnemental vis-à-vis des riverains.

La maîtrise de ce risque majeur repose sur une démarche globale d'évaluation et de mise sous contrôle du risque incendie.

• **Michelin est à l'origine d'un programme d'essais ambitieux**, à vocation intra et extraprofessionnelle, destiné à améliorer et à partager les connaissances "métier" en matière de protection automatique par sprinklage des stockages de pneumatiques et d'impact environnemental d'un incendie de pneus.

Cette campagne d'essais a été réalisée entre 2001 et 2006, respectivement aux USA (Centre UL à Chicago), et en France au CNPP (Centre National de Prévention et de Protection).

Elle a été conduite en partenariat avec les principaux manufacturiers de pneumatiques, des logisticiens et un équipementier spécialisé, sous l'égide du SNCP (Syndicat National du Caoutchouc et des Polymères).

Ce programme, qui constitue la première approche d'envergure de ce type d'essais, a porté sur des stocks significatifs de pneumatiques (de 2 000 à 4 000 pneus par essai en vraie grandeur), dans des dispositions reproduisant les conditions réelles de stockage. 21 essais de réglage et 12 essais en "vraie grandeur" ont été réalisés, dans des configurations de stockages de pneus variées : sur flanc, sur bande de roulement, en chaîne. Ces essais ont également permis, entre autres, de comparer différentes familles de sprinklers (de types Spray et ESFR), ou encore de tester l'efficacité d'additifs mouillants dans l'eau d'extinction.

Cette campagne a permis de nombreux retours d'expérience permettant d'améliorer la performance de la protection incendie des magasins existants, de mesurer l'efficacité de

nouvelles technologies destinées à équiper les infrastructures futures, tout en optimisant, en sécurité, leur exploitation.

Elle aura également permis d'approfondir, par des analyses des composants de fumées d'incendie et d'eaux d'extinction, ainsi que par des études de dispersion atmosphériques, l'impact environnemental de ce type d'incendie.

• **Une approche robuste de la maîtrise du risque incendie** : Michelin a développé son propre standard d'exigence pour la mise sous contrôle des risques incendie et sinistres majeurs : le standard High Protected Risk Michelin (HPRM).

Ce concept s'appuie sur trois piliers :

- la **prévention** (ensemble des moyens destinés à empêcher la survenance des sinistres),

- l'**intervention** (détection précoce, forces et moyens de réaction rapide),

- la **protection** (dispositifs de protection automatique et dispositions passives pour la séparation des risques, afin de limiter les dommages en cas de sinistre significatif).

Une équipe centrale d'experts pilote un réseau de correspondants opérationnels sur les sites pour veiller à l'application progressive de ce standard aux installations existantes. L'état des sites et leurs actions sont appréciés au regard de ce standard HPRM. Les axes de progrès ainsi identifiés sont ensuite hiérarchisés dans des plans de progrès pluriannuels, établis par tous les sites industriels et logistiques. Par ailleurs, tous les nouveaux projets (construction, réfection, extension, changement de procédé de fabrication...) sont validés après expertise par un correspondant du réseau Environnement et Prévention qui vérifie la conformité du projet au regard du standard HPRM.

Cette démarche globale de contrôle interne s'appuie sur un outil original développé par le Groupe et déployé par l'équipe centrale. Cet outil permet d'évaluer la conformité des sites vis-à-vis des standards internes, en ce qui concerne à la fois la sûreté du patrimoine et les risques incendie. Son utilisation stabilisée en marche courante est programmée pour le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

• **L'exploitation du Retour d'Expérience et l'échange de bonnes pratiques** : poursuivant le succès obtenu par l'emploi du logiciel Michelin "SECURISTAT" de recueil et de traitement des données événementielles relatives à la gestion des risques industriels, déployé depuis 2004, le service central de prévention incendie a structuré une démarche originale

d'exploitation des retours d'expériences, internes et externes ; les événements sont analysés et leurs enseignements, source de progrès, partagés dans le Groupe.

## Classement "Seveso"

La directive européenne "Seveso II" vise à prévenir les accidents majeurs liés à des substances dangereuses présentes sur les sites industriels et à limiter leurs conséquences pour l'homme et l'environnement. Elle conduit à un classement des sites en fonction de la quantité de ces substances stockées sur le site. L'importance des exigences réglementaires d'information et de prévention découle de ce classement. À fin 2007, sur plus de 40 sites européens Michelin, 2 sites étaient classés "seuil haut" et 8 sites "seuil bas".

## Transfert des risques aux assureurs

En complément d'une politique volontariste de protection et de prévention, la politique d'assurance du Groupe se fonde sur trois grands principes.

### 1. L'évaluation des risques

Réalisée par le Service "Audit", elle concourt à déterminer les montants des couvertures souhaitables.

### 2. Le transfert des risques de forte intensité

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

#### Dommages

Un programme d'assurances a été souscrit pour un montant de couverture de 500 millions d'euros. Pour permettre de poursuivre les activités en cas de sinistre dans les meilleures conditions financières, ce programme comporte la garantie des Frais Supplémentaires d'Exploitation pour un montant de 50 millions d'euros, inclus dans la couverture globale mentionnée ci-dessus.

#### Responsabilité civile

Ce programme est constitué de trois volets principaux :

- la responsabilité civile produit,
- la responsabilité civile d'exploitation qui intervient directement pour les pays de la Communauté Européenne et dans tous les autres pays au-delà des limites des contrats souscrits localement,
- l'atteinte accidentelle à l'environnement, dont bénéficient toutes les sociétés du Groupe.

Dans le cadre de ce programme sont exclues la garantie des Frais de Défense et celle du Rappel de Produit.

D'autres programmes d'assurance pour des risques de moindre intensité sont également souscrits.

### 3. Le recours à des sociétés d'assurance appartenant au Groupe (captives)

Le Groupe détient plusieurs captives dont le rôle est de couvrir les risques d'intensité modérée. Cette mutualisation des risques au sein du Groupe vise à réduire les coûts.

Ces captives, avec des plafonds adaptés à leurs ressources, interviennent principalement :

- pour le programme "dommages" avec un engagement maximum de 30 millions d'euros par événement,
- pour le programme "responsabilité civile produits" aux USA et au Canada avec un maximum de 5 millions de dollars US par sinistre,
- pour une garantie "rappel de produit" avec un maximum de 20 millions d'euros par sinistre.

Le total des primes pour l'exercice 2007 s'est élevé à 59,7 millions d'euros\*.

\* Ce montant inclut les primes versées aux captives.

## Risques juridiques

Michelin veille au respect de toutes les dispositions légales et réglementaires applicables dans ses relations avec l'ensemble de ses partenaires. Il n'est soumis à aucune loi ou réglementation ni disposition fiscale particulière, ni à aucune autorisation pour l'exercice de son activité, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière.

Les risques juridiques du Groupe sont liés à ses activités de concepteur, manufacturier et distributeur de pneumatiques. La recherche constante de la sécurité et de la qualité des produits offerts à ses clients doit permettre au Groupe de prévenir et de maîtriser ces risques.

De manière générale, le Groupe peut être impliqué dans des litiges en matière de responsabilité civile produits (notamment aux États-Unis), de commercialisation de ses produits, d'obligations de nature sociale (notamment dans le domaine des pensions), de propriété intellectuelle (notamment s'agissant de contrefaçon), ou encore, de maladies professionnelles.

En 2005, un groupe de bénéficiaires du fonds de pension Michelin au Canada a engagé une action judiciaire à l'encontre de la filiale canadienne du Groupe en vue de contraindre cette dernière à verser une somme de 350 millions

de dollars canadiens au fonds précité. Cette somme a été ramenée à 268,9 millions à la date du 31 décembre 2005.

Le Groupe considère que l'entreprise pouvait valablement limiter ou se dispenser d'effectuer certaines de ses contributions annuelles, en raison des surplus financiers générés par la gestion du fonds à prestations définies, à concurrence du montant précité. La Cour Suprême de Nouvelle-Écosse lui a donné raison, par décision du 30 octobre 2007. Les demandeurs ont interjeté appel de cette décision. À ce stade de la procédure et compte tenu de ses perspectives de succès dans ce litige, le Groupe estime qu'il n'y a pas lieu de constituer de provision.

Dans la gestion courante des affaires, certaines sociétés du Groupe sont impliquées dans des procédures judiciaires. Ainsi, des procédures judiciaires ont été engagées par certains de ses employés ou anciens employés, en matière d'amiante et de discrimination. Bien que l'issue de l'ensemble des procédures pendantes ne soit pas prévisible, le Groupe considère, à ce jour, qu'elles n'auront pas d'effet défavorable significatif sur sa situation financière.

Plus généralement, il n'existe, au 31 décembre 2007, aucun litige, arbitrage ou fait exceptionnel susceptible d'avoir ou ayant eu, dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine du Groupe.

## Risques liés à la concurrence

Le groupe Michelin fait face à une concurrence mondiale importante ; celle-ci s'intensifie, notamment en provenance des pays asiatiques. Bien que le Groupe soit engagé dans une stratégie reposant sur la poursuite de l'innovation, l'accélération du renforcement de sa présence sur les marchés à forte croissance et l'amélioration de sa compétitivité, une telle situation pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats.

## Risques liés à la mise en œuvre du plan "Horizon 2010"

La stratégie du groupe Michelin pour les 3 ans à venir est clairement définie: il s'agit de poursuivre la politique d'innovation, d'accélérer le renforcement de la présence sur les marchés à forte croissance et d'améliorer significativement la compétitivité. La capacité du Groupe à réussir la mise en œuvre de cette stratégie pourrait être diminuée à la faveur de mouvements de fond affectant négativement ses activités, tels que (i) la concurrence mondiale de plus en plus exacerbée, avec l'émergence de nouveaux entrants dont le niveau technologique progresse, (ii) l'existence d'un niveau de surcapacités industrielles pérennes qui auraient pour corollaire une pression à la baisse sur le niveau général des prix, (iii) un environnement économique peu porteur, notamment dans les économies développées, et enfin (iv) la poursuite d'une hausse significative des coûts externes et en premier lieu de celle des matières premières.

Michelin ne peut donc garantir le succès de la mise en œuvre de sa stratégie à horizon 2010. Si cette stratégie devait rencontrer des obstacles à sa mise en œuvre, ceci pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats.

## Risques liés à l'environnement matières premières

Une part significative des charges du groupe Michelin est constituée par l'achat de matières premières qui représentaient la moitié des achats du Groupe en 2007. Bien que Michelin ait toujours eu pour politique de traduire dans ses prix de vente la hausse du coût des matières premières, il n'est pas certain qu'un nouveau renchérissement du coût des matières premières puisse être de nouveau absorbé par une augmentation des tarifs de vente. Il est rappelé d'autre part que le Groupe n'est pas en mesure de couvrir ses achats de matières premières, les instruments de couverture n'étant pas suffisamment efficaces à ce jour.

# Informations sociales et environnementales 2007

publiées au titre de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE)

Dans son article L 225-102-1 complété par les décrets et arrêtés d'application des 20 février et 30 avril 2002, le Code de commerce rend obligatoire la publication au sein du Rapport Annuel "d'informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité". Les pages 154 à 168 du présent Rapport présentent les informations correspondant à cette obligation. Sauf mention particulière, le périmètre de reporting est l'ensemble du Groupe.

En 2007, Michelin a poursuivi la formalisation et la fiabilisation de ses indicateurs, utilisés par ses 69 implantations industrielles dans 19 pays et plus de 170 implantations

commerciales. L'objectif pour le Groupe est de disposer d'une connaissance aussi précise que possible de ses responsabilités sociales et environnementales, tout en gagnant en efficacité année après année. Le périmètre considéré, lorsqu'il ne s'agit pas de la totalité du Groupe, est précisé au cas par cas.

La connaissance par Michelin de ses enjeux environnementaux et sociaux est un des éléments de sa démarche de Développement Durable, dénommée Performance et Responsabilité Michelin. Les principes de base en sont exposés dans un document intitulé Charte Performance et Responsabilité Michelin, téléchargeable sur le site [www.michelin.com](http://www.michelin.com) ou disponible sur simple demande.

Le Rapport Performance et Responsabilité Michelin 2005-2006, publié en mai 2007 en français et en anglais et la Mise à jour Performance et Responsabilité Michelin 2007, publiée en mai 2008 en français et en anglais, présentent les résultats détaillés des actions en cours pour allier les objectifs de croissance et de performance économique du Groupe et l'exercice de toutes ses responsabilités.

Ce rapport a reçu le 16 janvier 2008 le prix du Meilleur rapport de Développement Durable 2007 décerné par le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables (voir [www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)).

## Informations sociales 2007

### 1 a. Effectifs du Groupe, répartition hommes/femmes, mouvements de personnel, contrats à durée déterminée, heures supplémentaires, main-d'œuvre extérieure à la Société

#### Effectifs du Groupe au 31.12.2007

(Effectifs inscrits, tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs**	77 237	23 095	6 322	13 455	1 247	121 356

#### Effectifs du Groupe au 31.12.2007

(Effectifs en équivalents temps plein, tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs**	70 582	22 351	5 909	13 440	1 247	113 529

\*\* Les indicateurs suivis de deux astérisques ont fait l'objet d'une vérification du processus d'élaboration et des données par PricewaterhouseCoopers (voir pages 169-170).

## Répartition hommes – femmes

(Tous types de contrat de travail)

Pourcentage de femmes par rapport à l'effectif au 31.12.2007

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Groupe
Agents	7,90 %	14,53 %	8,37 %	5,10 %	0,65 %	8,85 %
Collaborateurs	25,69 %	28,48 %	25,77 %	26,60 %	24,48 %	26,24 %
Cadres	15,74 %	12,75 %	13,47 %	15,33 %	14,06 %	15,08 %

Périmètre : Groupe hors Euromaster et TCI.

Le pourcentage de femmes par rapport à l'effectif inscrit est au niveau Groupe de 13,90 %.

## Mouvements de personnel en 2007

(Tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Départs naturels	4 762	1 204	1 355	109	308	7 738
Départs accompagnés	3 289	1 444	563	294	1 103	6 693
Prétraitements	1 771	892	9	0	1	2 673
Embauches	5 937	2 769	2 124	606	206	11 642

Périmètre : Groupe hors Euromaster et TCI.

## Contrats à durée déterminée

En 2007, la masse salariale correspondant aux contrats à durée déterminée a représenté 2,05 % de la masse salariale totale du Groupe.

## Les heures supplémentaires, la main-d'œuvre extérieure à la Société

Le recours aux heures supplémentaires peut être décidé pour des raisons de disponibilité de personnel ou de réponse à la demande des clients. En moyenne en 2007, le recours aux heures supplémentaires a représenté 5,3 % du total des heures annuelles travaillées. Ce taux varie de 1,5 % en Afrique Moyen-Orient à 10,7 % en Amérique du Nord. Les salaires versés correspondant aux heures supplémentaires ont représenté en 2007 2,4 % du total des salaires de base versés par le Groupe.

L'effectif de main-d'œuvre extérieure travaillant sur les sites du Groupe a représenté en moyenne 3,6 % de l'effectif total (en équivalents temps plein), variant de 3,0 % en Europe à 6,6 % en Amérique du Sud (données Groupe hors Euromaster et TCI).

## 1 b. Informations relatives aux plans de réduction des effectifs, aux actions de maintien des emplois, aux efforts de reclassement et aux mesures d'accompagnement

La stratégie industrielle du groupe Michelin vise d'une part à accélérer les extensions de capacité de production dans les zones du Monde où les marchés du pneumatique sont en forte croissance (Europe de l'Est, Asie, Amérique du Sud) et d'autre part à renforcer sa compétitivité dans les zones développées (Europe de l'Ouest, Amérique du Nord, Japon).

Cette stratégie de croissance et de pérennisation implique des réorganisations industrielles entraînant des suppressions de postes, comme cela a été le cas en 2007 en particulier en Belgique, Espagne, France, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Canada, USA, Colombie, Japon, où un peu plus de 6 600 personnes ont été concernées par des plans de départ accompagné ou de reclassement.

En Europe et Amérique du Nord, les départs naturels (retraite et turn-over) de près de 20 000 personnes prévus d'ici 2010 faciliteront ces évolutions de structure.

Lorsque ces réorganisations sont décidées, le groupe Michelin met systématiquement en œuvre de nombreuses actions pour éviter d'avoir recours à des licenciements et accompagner individuellement les membres du personnel :

- propositions de reclassement dans un autre établissement du Groupe : c'est la mesure pratiquée en priorité, mise en œuvre en particulier en 2007 en Belgique, France, Hongrie et Italie ;
- mise en place d'un dispositif permanent pour faciliter et anticiper la mobilité interne et externe (France, Italie) ;
- systèmes de préretraite et équivalents (CATS en France, "mobilita corta" et "mobilita lunga" en Italie, retraite anticipée classique ou avec "contrato de relevo" en Espagne, mesures analogues en Belgique, en Hongrie, au Royaume-Uni) ;
- aide à la recherche d'emploi par des antennes emplois financées par le Groupe ou des structures externes d'outplacement, appel au volontariat ;

En Europe et au Canada, l'activité Michelin Développement a pour mission de contribuer à créer des emplois dans les bassins où le Groupe opère (voir plus loin le paragraphe 10 sur l'impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional), ce qui contribue à faciliter les évolutions de carrière hors de l'entreprise.

## 2. Organisation et durée du temps de travail, temps partiel, absentéisme

### Organisation du temps de travail

Le travail du personnel au sein des 69 sites industriels et des dizaines de sites logistiques, commerciaux, administratifs est organisé dans le cadre des durées du travail légales, variables d'une législation nationale à une autre. Pour le personnel à temps plein ne travaillant pas en équipe, cette durée varie de 1 661 heures par an pour la France à 2 304 heures par an pour la Colombie, et de 213 jours par an pour la France à 265 jours par an pour la Chine.

Le travail en équipe permet d'augmenter le temps de production total de l'usine (jusqu'à 360 jours par an, 7 jours sur 7) et d'optimiser ainsi l'utilisation de l'outil industriel. Le personnel bénéficie alors d'une diminution significative du temps de travail effectif et d'avantages en terme de rémunération. Pour l'ensemble du Groupe, plus de 60 000 personnes travaillent en équipe, selon des modalités diverses (3x8 de manière prépondérante, mais aussi 4x8, 5x8, équipes de fin de semaine...), liées aux nécessités industrielles et aux réglementations et préférences locales.

### Temps partiel

Pourcentage d'hommes et de femmes à temps partiel, par statut, par rapport à l'effectif au 31.12.2007

	Femmes	Hommes	Total
Agents	5,2 %	1,7 %	2,0 %
Collaborateurs	7,6 %	1,1 %	2,8 %
Cadres	8,3 %	0,9 %	2,0 %
Total	6,6 %	1,5 %	2,2 %

Périmètre : Groupe hors Euromaster et TCI

Des contrats de travail à temps partiel existent dans de nombreux pays où le Groupe est implanté. L'effectif concerné par cette disposition représente 2,2 % de l'effectif total (toutes catégories de personnel confondues).

### Absentéisme

L'absentéisme sur les sites Michelin est habituellement inférieur aux taux nationaux pour des industries comparables. La moyenne du Groupe toutes causes confondues est de 4,0 % (nombre d'heures d'absence rapporté au nombre d'heures travaillées prévues).

Absences maladie	Absence suite à accident	Absence longue durée	Moyenne Groupe
2,5 %	0,2 %	1,3 %	4,0 %

## 3. Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'intéressement, la participation, les plans d'épargne salariale

Total des charges de personnel en 2007 (en millions d'euros)	dont agents	dont collaborateurs	dont cadres	dont CDD	dont indemnités de départ et restructurations
4 732,6	1 938,2	1 765,4	572,0	97,2	15,0

Décomposition non exhaustive : le total comprend également les provisions pour pensions, les impôts, les avances sur stock-options, et autres avances long terme.

### Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales

En 2007, les charges de personnel ont représenté 28,1 % des ventes nettes du groupe Michelin, pour un montant total de 4 732,6 millions d'euros, dont 912,6 millions d'euros de charges sociales employeur.

Pour l'ensemble du Groupe, la répartition des charges de personnel est la suivante :

Salaires et rémunérations	71,2 %
Charges sociales employeur	21,2 %
Cotisations pensions, coûts départs	7,4 %
Plans d'options sur actions	0,2 %
	100,0 %

Michelin vise à positionner et faire évoluer les rémunérations de manière compétitive dans ses pays d'implantation, en cherchant le meilleur équilibre entre satisfaction du personnel et performance économique. Cet enjeu essentiel fait l'objet d'une gestion attentive : le niveau de rémunération a un impact direct sur le prix de revient industriel des produits. La politique de rémunération du Groupe fait l'objet d'une approche à long terme, prenant en compte les responsabilités assumées, la performance individuelle pour atteindre des objectifs communs, le développement de carrière, l'évolution des marchés et les conditions locales. L'ensemble du personnel, y compris les agents, bénéficie d'une rémunération individualisée, valorisant les contributions de chacun au développement du Groupe.

Selon les pays et les niveaux hiérarchiques, des systèmes d'intéressement et de rémunération variable ont été instaurés. En particulier, Michelin pratique une politique de rémunération variable pour le personnel d'encadrement. Celle-ci reconnaît la réalisation des objectifs individuels et la contribution aux objectifs communs et, dans un souci de cohérence internationale, s'appuie sur des mécanismes de gestion et des processus similaires dans tous les pays.

Les grilles d'évolution des rémunérations étant spécifiques à chaque pays, notamment pour tenir compte de conditions locales extrêmement variables, le calcul d'une augmentation moyenne n'aurait aucun caractère significatif. À titre indicatif, en France, pays où l'effectif est le plus élevé avec plus de 29 000 personnes (effectif inscrit au 31 décembre 2007 incluant Euromaster), les augmentations de salaires en 2007 ont été les suivantes, dans un contexte d'un taux d'inflation de 1,5 % :

Agents	+ 2,8 %
Collaborateurs	+ 3,0 %
Cadres	+ 3,6 %

### L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

L'écart en pourcentage entre la moyenne des salaires hommes et la moyenne des salaires femmes est calculé, pour chaque pays et chaque statut, sur les trois niveaux de responsabilité comptant les effectifs féminins les plus importants. Une moyenne pondérée en fonction des effectifs de chaque pays est ensuite déterminée au niveau Groupe.

## Écart moyen Groupe rémunérations femmes/rémunérations hommes

Statut	Écart
Agents	- 0,31 %
Collaborateurs	- 4,28 %
Cadres	- 6,60 %

Les écarts négatifs constatés proviennent du fait que les anciennetés, et donc les niveaux d'expérience et de responsabilité, sont généralement plus faibles chez les femmes que chez les hommes. Quelles que soient les catégories de personnel, les règles de gestion de la rémunération sont exactement les mêmes pour les femmes et pour les hommes, dans tous les pays.

### L'intéressement, la participation, les plans d'épargne salariale

Au-delà de la rémunération de base et de la part variable (en fonction de la performance individuelle et de la performance de l'entreprise), des éventuelles heures supplémentaires et des indemnités directement liées au travail réalisé, les membres du personnel Michelin bénéficient de compléments de rémunération sous des formes légales très diverses, selon les pays : intéressement, participation, contribution mutuelle, plan d'épargne retraite collectif, plans d'épargne salariale (avec abondement de l'entreprise pouvant aller jusqu'à 50 % des sommes versées par le salarié). Dix-huit pays disposent de telles modalités, qui touchent près de 73 000 personnes dans le Groupe. Les niveaux de ces compléments de rémunération sont très variables et peuvent représenter jusqu'à 12 % de la masse salariale considérée.

Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, un accord d'intéressement a été conclu avec les organisations syndicales pour la période 2005-2007. Les indicateurs à partir desquels le montant de l'intéressement est calculé sont variés : nombre et nature des idées de progrès, pourcentage de déchets valorisés, taux de fréquence des accidents du travail, niveau des pertes matière, niveau de production, taux de satisfaction des clients, employabilité des personnes au niveau d'un site. Le montant de cet intéressement, versé au premier trimestre de l'année suivante, peut représenter jusqu'à 5 % du salaire.

Le montant total versé en 2007 au titre de l'intéressement 2006 est d'environ 22 millions d'euros (23,7 millions versés en 2006), représentant en moyenne 3,1 % du salaire brut (3,4 % en 2006).

## 4. Les relations professionnelles, les accords collectifs

Les pays où sont appliquées une ou plusieurs conventions ou accords collectifs sont les suivants : Algérie, Allemagne, Belgique, Brésil, Colombie, Espagne, États-Unis, France, Hongrie, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Serbie, Suède, Thaïlande. Au total, ces conventions couvrent près de 60 000 personnes, soit plus de 95 % des effectifs concernés dans ces pays.

En 2007, il y a eu plus de 2 000 rencontres officielles planifiées avec des représentants du personnel dans 20 pays, soit une progression de plus de 25 % du nombre de rencontres par rapport à 2006. Ces rencontres ont conduit, au-delà des échanges formels et informels, à la signature de multiples accords.

En 2007 35 accords collectifs ont été conclus avec des représentants du personnel dans 14 pays, concernant près de 60 000 personnes. Dans plusieurs pays, les accords collectifs signés les années antérieures étaient valides en 2007.

### Exemples d'accord signés en 2007 :

#### Europe

- Allemagne : accord collectif avec le Conseil d'entreprise commun à plusieurs établissements de la MRW et avec le syndicat sur la durée hebdomadaire du travail et les salaires (passage à 38,75 heures/semaine) dans le cadre de l'augmentation de la productivité de 30 % ;
- Belgique : accord sur l'évolution des salaires pour 2008 ;
- Espagne : accord avec tous les Comités d'entreprise sur la convention collective MEPSA pour les années 2007-2010 sur le temps de travail et sa répartition selon les différents systèmes, la rémunération, les congés, les avantages sociaux ; accord pour l'application de mesures d'adaptation des installations et des effectifs aux nouveaux projets industriels (arrêt d'activités, départs en préretraite, mobilité fonctionnelle et géographique, projets d'investissement) ; accord sur les calendriers de travail sur les différents sites industriels pour l'année 2008 ; accord sur la nouvelle organisation du travail sur le site de Vitoria (passage à 5 équipes) et au magasin d'Aranda (passage à 3 équipes) ; accords particuliers par site relatifs à différentes mesures de flexibilité (pointes de production, saisonnalité, activations et désactivations de jours de travail, changements d'organisation du travail...);

- France : accords PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collectif), avec modification du montant total de l'abondement passant de 2 millions d'euros à 3 millions d'euros ; accord sur la mise en place d'une Mutuelle obligatoire pour le personnel de la MFPM et la poursuite de la participation de la MFPM au régime facultatif des retraités et futurs retraités ;

- Italie : signature d'accords concernant les horaires de travail dans tous les sites ;

- Pologne : accord sur les augmentations de salaire selon le statut ; accord avec les représentants du personnel concernant le dialogue employeur – représentants du personnel et les règles et modalités respectives ;

- Roumanie : accord sur les sites de Silvania et Victoria, en conformité avec le Code du Travail, le Contrat Collectif National, le Contrat Collectif au niveau de la Branche de la Pétrochimie et le règlement intérieur des sites, sur le contrat individuel de travail, les congés, les conditions de travail et la sécurité, la rémunération et les autres avantages sociaux, la formation professionnelle, les obligations et les droits respectifs de l'employé et de l'employeur ;

- Royaume-Uni : accord sur les salaires agents et collaborateurs pour 2007 et 2008 ;

- Serbie (Tigar) : accord sur les embauches, la non-concurrence, la protection des employés, les effectifs et sureffectifs, les horaires de travail et de repos, les congés, les rémunérations et compensations, les départs.

#### Amérique du Nord

- Mexique : renouvellement annuel de l'accord collectif sur les salaires ;

- États-Unis : au-delà des négociations collectives planifiées, rencontres périodiques avec la direction du syndicat USWA pour communiquer des informations sur l'activité de l'entreprise, traiter les sujets d'actualité et échanger sur les thèmes d'intérêt commun.

#### Amérique du Sud

- Brésil : accord collectif annuel pour fixer les conditions générales de travail et des augmentations salariales avec le Syndicat des Employés de l'industrie du caoutchouc du département de Rio de Janeiro ; accord annuel sur le montant et les conditions de versement de la participation des employés aux résultats de l'entreprise ; sur les plantations d'hévéas PEM et PMB accord général annuel sur les conditions de travail et les salaires ; accord sur les conditions générales de travail et les salaires à l'usine de Resende ;

- Colombie : accord sur un Plan Volontaire de participation aux Bénéfices ; mise en place de la Convention collective (sans accord avec les syndicats) pour une période transitoire de six mois à partir d'août 2007.

#### Asie

- Japon : accord définissant la mission et les activités du syndicat local, les enjeux des employés relevant de sa compétence, les modalités d'échange avec l'employeur (communication, discussions, négociation, fonctionnement du comité) ;
- Thaïlande : accord sur la prise en charge hospitalière.

Plus de quarante canaux d'information (23) et de consultation (20) différents ont été recensés dans le Groupe, largement utilisés par les pays : chaque pays concerné utilise en moyenne 10,6 d'entre eux, parmi des moyens comme l'Intranet, les magazines d'entreprise (pays et entités), les réunions quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles d'équipe, le magazine vidéo "Forward", les réunions avec les représentants du personnel, les enquêtes sur Intranet, les tables rondes...

## 5. L'hygiène et la sécurité au travail

### La prévention des risques dans le domaine de l'hygiène industrielle

Le réseau des Correspondants Hygiène du Groupe s'appuie sur les experts Matériaux du Centre de Technologies et sur les Médecins du Travail. Il mène à bien un programme d'évaluation et de prévention du risque chimique au poste de travail, avec rédaction de guides et référentiels d'analyse de risques et de suivi d'exposition.

En 2007, l'entreprise a procédé à la mise en place d'un système d'information expert centralisé, dédié à l'hygiène industrielle. S'appuyant sur les meilleures pratiques recensées dans le Groupe, cet outil permettra la création de documents de sécurité homogènes, conformes aux réglementations locales et aux standards de l'entreprise, pour l'ensemble des produits utilisés dans le monde, semi-finis compris. Parmi ces documents figurent les fiches de données de sécurité, les Consignes de Sécurité Produit au Poste, les étiquettes, les documents de transport. Les modalités de son déploiement en 2008 sur l'Europe ont été définies.

Pour ce qui concerne l'amiante, il est nécessaire de rappeler que Michelin n'a jamais ni produit, ni transformé de l'amiante,

matériau qui n'a jamais été un élément constitutif du pneu. Dans les années 60-70, l'amiante était utilisé par beaucoup d'entreprises, ainsi que pour la construction d'habitations, comme isolant thermique. Michelin l'a alors utilisé pour cette propriété, en particulier pour le calorifugeage (gainage) des tuyauteries et des presses de cuisson, ainsi que dans les pièces de friction (frein).

Une mission conduite en 2007 a permis de réaliser sur l'ensemble des sites industriels un état des lieux de notre conformité réglementaire et l'inventaire le plus exhaustif possible des matériaux amiantés encore présents dans nos bâtiments et équipements. À ce jour, il n'existe plus d'amiante libre dans l'entreprise. En ce qui concerne l'amiante lié, un outil d'analyse de risque a été développé avec un organisme agréé, Bureau Veritas. Appliqué aux inventaires réalisés, il permettra dès 2008 la hiérarchisation des situations et la priorisation des retraits. Les opérations de retrait prévues pour 2008 ont été planifiées. Le Groupe met en œuvre, au travers de retraits progressifs, une politique de maîtrise des risques pour son personnel et pour l'environnement, sous la conduite d'un responsable central nommé au siège.

La gestion du risque chimique au poste de travail demeure un enjeu prioritaire. L'équipe centrale s'est renforcée en 2007, afin de pouvoir assurer le pilotage des démarches engagées dans chaque pays avec l'aide du réseau des correspondants du domaine Hygiène Industrielle.

### Le suivi de la santé du personnel

Le suivi médical du personnel est assuré par nos propres services médicaux ou par des prestataires externes, sous la coordination d'un médecin Groupe. Un "Guide des activités du service de santé", conçu à partir d'un relevé de bonnes pratiques internes et externes, définit l'organisation, les priorités et les voies d'action des services médicaux en fonction des zones géographiques. Ce document sera tenu à jour régulièrement.

Lorsque la qualité des structures médicales des services publics locaux est jugée insuffisante, Michelin met en œuvre les moyens nécessaires à leur amélioration (sites isolés de pays émergents notamment).

En Chine, Michelin instaure une coopération avec des hôpitaux de Shanghai et Shenyang, pour organiser une meilleure prise en charge du personnel local et des expatriés, notamment face aux risques d'infections nosocomiales. Le

principe est de proposer aux praticiens locaux des formations dans des hôpitaux français.

En Afrique, nos services médicaux jouent un rôle de conseil et de prestation de services pour la SIPH (Société Ivoirienne de Plantations d'Hévéas). Suite à la mission d'un médecin Michelin au Ghana en 2006, une infirmière du Groupe a assuré en 2007 une mission complémentaire sur la plantation de Takorady au Ghana, pour le compte de la SIPH, afin d'améliorer l'organisation du service médical local, en particulier des premiers secours, et de perfectionner la formation et l'éducation sanitaire du personnel soignant.

En 2007, les actions concernant les secours d'urgence se sont poursuivies :

- finalisation de la mise en place d'appareils défibrillateurs, avec l'installation de ces équipements en Chine ;
- formation des secouristes : plus de 90 % des sites ont débuté les programmes de formation (objectif poursuivi : 10 % de l'effectif formé sur chacun des sites industriels) ;
- amélioration de la qualité des formations dispensées (standard minimum de 8 heures de formation, suivi d'un recyclage annuel de 4 heures) : depuis 2007, tous les nouveaux cycles de formation sont réalisés selon ce standard et représentent déjà la très grande majorité des modules.

En 2007, Michelin a poursuivi ses actions de prévention du SIDA, en focalisant ses efforts dans les pays où le problème est le plus critique. Le Groupe mène également de nombreuses actions de sensibilisation auprès du personnel Michelin et des populations locales, dans un contexte de prise de conscience souvent insuffisant.

Dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, en fonction des besoins et des particularités locales, des campagnes de santé publique ont été menées à destination des membres du personnel et de leur famille : formation à la manutention des charges, prévention des douleurs lombaires et articulaires, lutte contre la sédentarité, conseils diététiques et d'hygiène de vie, lutte contre le tabagisme, l'alcoolisme...

Pour ce qui concerne la grippe aviaire, le Groupe s'est doté d'un plan de pandémie grippale, décliné selon les situations locales, en fonction de la prise en charge par les autorités de la question des moyens de protection et de prévention (stocks de médicaments et de masques sur certains sites).



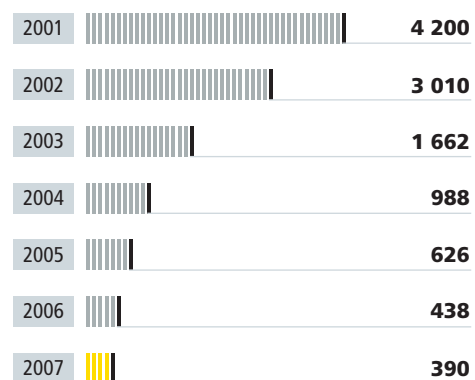
## La sécurité au travail

Pour l'ensemble des sites du groupe Michelin, le taux de fréquence des accidents du travail poursuit sa baisse, sous la barre des 2,5 :

	2003	2004	2005	2006	2007
TF**	9,93	5,73	3,61	2,55	2,39
TG**	0,46	0,32	0,25	0,21	0,21

\*\* Les indicateurs suivis de deux astérisques ont fait l'objet d'une vérification du processus d'élaboration et des données par PricewaterhouseCoopers (voir pages 169-170).

## Nombre d'accidents avec arrêt de travail dans le Groupe



Le nombre d'accidents a été divisé par 10,7 en six ans.

Le Taux de Fréquence (TF) est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à 1 jour par million d'heures travaillées. Le taux de gravité (TG) est le nombre de jours d'arrêt de travail supérieur à 1 jour pour cause d'accidents du travail au cours de la période, par millier d'heures travaillées.

En 2007, dix-huit sites ont connu zéro accident (TF = 0) et trente au total ont un TF inférieur à 1. L'année 2007 a vu une amélioration significative des résultats de nos usines implantées en Amérique du Nord et en Asie, les autres implantations connaissant une stabilisation ou une régression de leurs résultats.

Le maintien d'un TF très bas nécessite la mise en place d'un système de garantie des résultats, aussi appelé "gestion sub zéro". Lorsque cette garantie n'a pas encore été mise en place, le TF peut vite doubler. En effet, un TF de 1 représente un accident avec arrêt de travail dans l'année pour un site de 600 personnes ! Certains sites continuent d'améliorer leur performance dans la durée et jouent le rôle de "benchmarks" internes.

La politique sécurité au travail du Groupe s'appuie sur plusieurs axes :

- la participation du personnel : elle est clef dans notre politique de prévention ; pour la suivre précisément, l'indicateur "taux de participation" a été généralisé dans le Groupe. En 2007, une personne sur trois a été acteur chaque mois d'une démarche touchant à la sécurité, soit deux fois plus qu'en 2005 ;

- le lancement de programmes spécifiques ; après analyse des accidents survenus les années précédentes, l'année 2007 a été caractérisée par le lancement de programmes spécifiques sur toutes les entités du Groupe, par exemple les programmes sur les chariots élévateurs et leur circulation, sur le travail en hauteur, sur la distribution électrique...

- la formation des agents de maîtrise : après avoir généralisé la formation des chefs d'atelier "je pilote la sécurité dans mon atelier" au niveau du Groupe, un nouveau stage, destiné aux agents de maîtrise, s'appuyant sur le dossier de prévention, a été construit ; il définit le mode de management au quotidien de la sécurité que nous visons pour l'ensemble de nos sites ; il sera déployé en 2008 et 2009 ;

En matière d'ergonomie, sept nouveaux projets ont été lancés, comme par exemple pour les machines d'extrusion, s'appuyant sur un retour d'expérience permettant de mesurer l'efficacité des actions et méthodes employées. Cette approche permettra de déployer les meilleures pratiques sur ces situations de travail. Le réseau Ergonomie s'est étoffé et compte actuellement 30 ergonomes qui interviennent au niveau des sites de production pour la correction des situations existantes, mais aussi au niveau des bureaux d'étude "procédés" pour l'intégration de l'ergonomie dès la conception.

Un travail conjoint avec les sociétés de travail temporaire a été réalisé, dans le cadre de la charte Sécurité signée entre Michelin et ces prestataires de service. Un diagnostic en commun, la généralisation d'une première série de bonnes pratiques et plusieurs analyses détaillées ont été réalisés sur

les sites les plus performants, afin d'identifier de nouveaux leviers plus spécifiques à l'intérim. Ils sont en cours de déploiement avec des résultats très encourageants.

La communication interne est un vecteur majeur de la politique sécurité du Groupe et plusieurs campagnes sont venues appuyer son déploiement. Ainsi en 2007 une campagne de communication mettant en scène Bibendum, symbole de la marque, a accompagné les programmes spécifiques. Le Groupe a déployé d'importants efforts pour équiper l'ensemble de ses sites d'un système de communication télévisuel, en complément des supports traditionnels (affichage, publications...).

Enfin, un programme particulier sur la sécurité routière dans le cadre du travail a été poursuivi en 2007, en cohérence avec les actions générales de Michelin pour promouvoir une mobilité routière plus durable et plus sûre. Michelin s'est engagé avec le concours de partenaires publics et privés dans des programmes nationaux et mondiaux visant à réduire le nombre d'accidents sur la route. Ces actions se sont traduites par des campagnes de sensibilisation, d'éducation et de formation destinées à infléchir les comportements accidentogènes. Le projet sécurité routière a atteint durant l'année 2007 une envergure européenne et mondiale, l'objectif étant le déploiement sur l'ensemble du Groupe à l'horizon 2008-2010.

Les risques d'accidents encourus par les personnels de l'entreprise se rendant sur leur lieu de travail ou en mission ont fait l'objet de campagnes internes qui vont se poursuivre en 2008. Elles encouragent des pratiques de conduite plus sûres et un meilleur management des déplacements. Au cours d'événements coordonnés tels que "Conduite et Bonne conduite", les employés Michelin ont été sensibilisés à la sécurité routière tandis que 17 Bibs gonfleurs ont été installés sur des sites industriels du Groupe. Les indicateurs TF et TG ont été adaptés aux sites commerciaux et seront utilisés en 2008.

Tous ces programmes résultent de la réalisation des engagements dans la durée pris par le groupe Michelin notamment par le biais de chartes avec les instances nationales et européennes. Le renouvellement de la Charte européenne de la sécurité routière doit intervenir en 2008 et témoignera de la constance dans le temps de la politique Michelin sur ce sujet.

## 6. La formation

Associée à une gestion des carrières active, la politique de formation de l'entreprise vise à proposer à tout employé les formations nécessaires pour qu'il exerce son métier avec efficacité, tout en préparant son évolution professionnelle. L'accent est mis plus particulièrement sur la qualité des formations initiales lors des prises de poste.

### Répartition par catégorie de personnel

	Agents	Collaborateurs	Cadres	Total
Heures de formation	4 662 000	1 386 000	252 000	6 300 000
Pourcentage	74 %	22 %	4 %	100 %

Les formations métiers ont représenté en 2007 l'effort de formation le plus important, en cohérence avec la volonté du Groupe de contribuer au développement des compétences et de l'employabilité des personnes.

Note : la méthodologie d'élaboration de ces statistiques a évolué de 2006 à 2007, pour plus de précision. D'une part, c'est maintenant l'effectif inscrit (présent en début d'année et entrant en cours d'année) et non l'effectif en équivalents temps plein qui est considéré. D'autre part c'est un quota d'heures annuelles travaillées de 1 700 heures qui est retenu, et non 1 800. Le ratio des heures par personne en 2006 a été retraité en ce sens ainsi que le taux d'accès à la formation. Par ailleurs, un effort particulier a été réalisé en 2007 pour accroître la fiabilité du processus de remontée des statistiques de formation depuis les sites du Groupe.

## 7. L'emploi des personnes handicapées, la démarche "Diversité"

La question de l'emploi des personnes handicapées est sur le plan légal d'une complexité particulière, chaque pays ayant sa propre législation sur ce sujet. Celles-ci vont de l'obligation d'employer un pourcentage déterminé de personnes handicapées (quatorze pays, préconisant un taux variant de 0,5 % en Thaïlande à 7 % en Italie) à l'absence de législation locale contraignante (Canada, États-Unis, Russie, Serbie), en passant par des politiques uniquement incitatives (Pays-Bas, Colombie). Plusieurs pays exigent, lorsque les taux ne sont pas respectés, le versement de contributions financières compensatrices. En général, la loi protège les personnes handicapées (au Royaume-Uni, au Canada,

En 2007, le taux d'accès à la formation (nombre d'heures de formation par rapport au nombre d'heures travaillées) a été pour le Groupe de 3,7 %, pour 3,1 % en 2006.

Quantitativement, le nombre d'heures de formation en 2007 s'est élevé à 6,3 millions d'heures, pour 6,1 millions en 2006, soit en moyenne 63 heures par personne à l'effectif et 74 heures par personne formée, pour respectivement 52 et 74 heures en 2006 (chiffres 2006 retraités, voir note plus bas).

aux États-Unis par exemple), aussi bien pour ce qui concerne la confidentialité du handicap que le maintien dans l'emploi.

La prise en compte d'un handicap repose sur une déclaration individuelle qui doit parfois être validée par une commission médicale officielle (Brésil, Russie). Cette autodéclaration est obligatoire dans certains pays (États-Unis) pour pouvoir légalement inclure une personne dans un décompte. Du fait des freins culturels personnels à l'autodéclaration, les statistiques doivent être considérées avec prudence et sont sans doute des sous-estimations, sans que l'on puisse déterminer dans quelle proportion.

Un document "Politique Groupe pour les personnes en situation de handicap", applicable dans tous les pays où le Groupe est implanté, affirme la volonté de l'entreprise de recruter, maintenir dans l'emploi, gérer et former des personnes en situation de handicap, en appliquant les principes de non-discrimination de l'entreprise, et également de recourir aux services d'organismes spécialisés dans le travail des personnes en situation de handicap, lorsque la possibilité existe.

Compte tenu des limites significatives mentionnées plus haut sur la fiabilité des statistiques en la matière, le Groupe estime aujourd'hui à 2,6 % le nombre des personnes handicapées déclarées à son effectif (sur un périmètre de 88 000 personnes), avec des disparités importantes entre les zones géographiques (Europe : 3,7 %, Amérique du Nord : 1,1 %, Amérique du Sud : 1,5 %, Asie : 0,3 %, Afrique Moyen-Orient : 0 %). Les écarts entre les pays sont également importants, allant de 0 % de personnes déclarées dans plusieurs pays à 7,3 % en France, en passant par exemple

par 0,3 % en Chine, 0,4 % en Pologne, 0,5 % en Hongrie, 1,2 % en Espagne, 1,5 % au Brésil, 1,6 % en Italie, 4,1 % en Allemagne, 5,8 % au Canada.

La démarche Diversité du Groupe poursuit son déploiement et a par exemple réalisé en 2007 un audit interne et externe de la procédure d'embauche en France, une formation du réseau Diversité à la question de l'âge et du vieillissement et poursuivi des actions de formation et communication sur les cinq axes retenus par le Groupe : cultures et nationalités, genre, origines ethniques, âge et capacités physiques.

## 8. Les avantages sociaux

Dans tous les pays où il est présent, Michelin contribue aux avantages sociaux, c'est-à-dire participe au financement d'un ensemble d'activités ou de services au bénéfice des membres de son personnel et de leurs familles. Certaines d'entre elles sont prévues et définies par les réglementations locales, d'autres sont volontaires. L'éventail est large : mutuelles santé, services de restauration, transport, activités culturelles, sportives, de santé au sein des Comités d'établissement ou de leurs équivalents. Le montant de la participation annuelle du Groupe a été globalement estimé à plus de 25 millions d'euros.

## 9. La sous-traitance

En 2007, les prestations de services externes non liés aux opérations de production (nettoyage de bâtiments, de machines et de vêtements de travail, gardiennage, manutention et stockage, éliminations des déchets, travaux informatiques, télécoms et administratifs, etc.) se sont élevées à un montant équivalent à 16,0 % de la masse salariale pour 14,5 % en 2006.

## 10. L'impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional : "Michelin Développement" en Europe et au Canada

Avec le concours de ses filiales dédiées au soutien de l'activité et de l'emploi dans ses bassins de présence industrielle en Europe, dont la Société d'Industrialisation et de Développement Économique en France, "Michelin Développement" a poursuivi son aide au développement de petites et moyennes entreprises selon deux axes majeurs :

l'appui pour bénéficier de prêts à taux réduit non garantis et l'offre d'expertise technique, en mettant particulièrement l'accent sur les projets à caractère innovant favorisant la pérennité des emplois créés. À ce titre, Michelin Développement s'est impliqué dans plusieurs démarches de type "cluster", en facilitant l'accès d'entreprises innovantes à des Centres de Recherche et des Universités.

En Europe, cette mission menée par une équipe de 18 personnes au total, a consacré près de 2 000 heures à du conseil technique. D'autre part, s'appuyant sur un budget de plus de 12 millions d'euros, elle a contribué à la création de 1 780 emplois en participant à la validation et au financement de 168 projets d'entreprise, principalement en Allemagne, Espagne, France, Italie et Royaume Uni, mais également en Hongrie, Pologne et Roumanie.

Au Canada, Michelin Développement est intervenu sur le site de Kitchener et a permis l'attribution de prêts permettant potentiellement la création de 403 emplois.

## 11. Les relations avec les communautés, les établissements d'enseignement, les associations

### L'implication dans la vie locale

Partout où il est implanté, le groupe Michelin participe à la vie des communautés en établissant des relations cordiales et constructives avec les organisations locales (services municipaux, établissements d'enseignement, associations par exemple). Lorsque cela est pertinent, Michelin participe à leurs activités, par apport d'expérience ou de financement.

En 2007, pour le Groupe, plus de 17 000 journées ont été consacrées par des membres du personnel à ces actions, et un montant total de plus de 8,4 millions d'euros a été versé par l'entreprise à des organismes externes. La répartition de cet effort par zone géographique est assez comparable à celle des effectifs. Pour ce qui est des contributions financières, la plus grande partie de cet effort est faite en direction de l'enseignement et de l'éducation (54 %). La résolution de questions humaines (santé, social, caritatif...) et les apports en faveur d'activités sportives et culturelles représentent 33 %, les 13 % restants étant consacrés à la mobilité, en particulier sur les questions de sécurité routière.

Pour ce qui est de la contribution en jours, par intervention directe de membres du personnel Michelin, l'enseignement

compte pour 43 % de la participation (soit plus de 7 300 jours), les actions diverses représentant 43 % également.

Les actions en faveur des communautés (au total, plus de 2 600 actions identifiées) sont d'une très grande variété. Rendre compte de leur diversité est particulièrement difficile. On en trouvera néanmoins ci-dessous quelques exemples :

• **Amérique du Nord :** importantes donations à une association américaine d'entraide sociale de grande notoriété (on notera qu'en sus des fonds apportés par Michelin, les employés de l'entreprise ont eux-mêmes donné plus de 1,3 million d'euros à cette association), à des banques alimentaires locales, aux services de sécurité incendie ; partenariat avec plusieurs universités de Caroline du Sud ; aides financières à des clubs sportifs, des musées ; opération "Meals on Wheels of Greenville", dons du sang, dons à la Croix-Rouge, financement de véhicules d'urgence...

• **Amérique du Sud :** Programme d'appui à l'Agriculture Familiale dans l'État de Bahia, appui financier mensuel pour des activités éducatives des jeunes de la communauté, sensibilisation contre l'abus d'alcool et la consommation de drogues, donations de fauteuils roulants, de chaises et tables d'école pour la prison de la région, d'ordinateurs et imprimantes, de meubles (armoires, tables, chaises, etc.) et jouets à un orphelinat ; développement d'un jeu éducatif sur la sécurité routière en partenariat avec l'Organisme de Contrôle de la Circulation Urbaine de Rio de Janeiro (DETRAN) pour utilisation dans des écoles de la ville de Rio de Janeiro ; en Colombie, soutien financier pour la reconstruction et le fonctionnement d'un orphelinat, programme de soutien à des élèves des écoles publiques en difficulté scolaire.

• **Europe :** soutien de clubs sportifs, de rencontres sportives, financement de locaux ; cours de sécurité routière pour les écoliers "Achtung Auto", "vado a piedi e uso la testa", rénovation de foyers pour personnes handicapées ; organisation de manifestations sportives, donation de matériel informatique, campagne don du sang, stages pour personnes en réinsertion professionnelle, concert sur un site d'usine (Épinal), don à la Ligue contre la violence routière, don de mobilier pour un hôpital pédiatrique, dons de pneus pour des services d'urgence ; financement d'équipement médical ; participation à la vie d'établissements scolaires (prestation de cours, comme par exemple de cartographie en Région Parisienne) ; rencontres entreprises étudiants ; participation au "Girls'Day" pour promouvoir les métiers techniques auprès

des écolières et lycéennes ; à Clermont-Ferrand, depuis plusieurs décennies, très forte implication de l'entreprise dans le club omnisports de l'ASM (Association Sportive Montferrandaise), à la fois sur le plan financier et en temps passé par des responsables de l'entreprise.

• **Afrique :** Action "Moto Sida" pour la prévention de la maladie, soutien financier lors de manifestation de fin d'année scolaire, fourniture de matériel à une association de personnes handicapées.

• **Asie Pacifique :** en Chine, campagne de sensibilisation à la sécurité routière avec le RTSAC (Road and Traffic Security Association of China) dans les villes de Gui Zhou, Guang Xi, Chong Qing, contribution à la Croix-Rouge locale, soutien financier pour des installations sportives pour des écoles, campagne nationale pour le port du casque avec la "Asia Injury Prevention Foundation" au Vietnam, soutien financier d'écoles (bâtiments, bourses scolaires, matériel informatique, bibliothèque).

### La contribution de Michelin à la sécurité routière

Conformément aux engagements de sa démarche Performance et Responsabilité Michelin, le Groupe entend contribuer à améliorer la sécurité routière en s'adressant directement aux usagers de la route.

Des programmes de grande ampleur sont organisés grâce à de nombreux partenariats publics/privés et nationaux/internationaux comme le GRSP (Global Road Safety Partnership), association rassemblant des organisations internationales, des entreprises multinationales et des organisations non gouvernementales. Le GRSP concentre ses actions vers les pays les plus en difficulté en matière de sécurité routière (Thaïlande, Vietnam, Chine, Koweït, Afrique du Sud, Pologne, Roumanie, Hongrie, Brésil) et met en place des aides techniques et des conseils en matière législative et en prévention auprès des populations.

D'une part, Michelin a identifié les comportements les plus accidentogènes liés à son cœur de métier, le pneumatique. En 2007, les campagnes de sensibilisation "Faites le plein d'air" se sont déroulées dans 11 pays (six pays de l'Union Européenne et Algérie, Croatie, Russie, Serbie et Turquie), donnant l'occasion d'informer et former les conducteurs au respect de la pression de gonflage des pneumatiques. Au total, un peu plus de 16 000 voitures ont été contrôlées au cours de ces événements : 60,6 % d'entre elles présentaient

au moins un pneu sous-gonflé. Pour faciliter le maintien de la "juste pression", Michelin a déjà installé gratuitement un total de 61 "Bibs gonfleurs" dans neuf pays, auxquels viendront prochainement s'ajouter 24 autres. En France, ce sont 29 nouveaux "Bibs gonfleurs" qui ont été mis à disposition grâce à un partenariat avec le réseau autoroutier ASF et 5 avec le réseau COFIROUTE, tandis qu'en Allemagne et Autriche 6 autres sont venus équiper des centres de l'ADAC et de l'ÖAMTC (automobile clubs).

D'autre part, Michelin a souhaité promouvoir la sécurité routière en protégeant les populations les plus vulnérables aux risques d'accidents : les jeunes, les cyclistes et les piétons. En France, l'entreprise a organisé à Montceau-les-Mines, Bassens et La Roche-sur-Yon les "Michelin Junior Bike", opérations destinées à faciliter, de manière ludique, l'apprentissage des règles de la route par les jeunes cyclistes. Ces événements ont attiré 1 700 participants de 4 à 11 ans. Quatre opérations similaires se sont déroulées en Italie (la Spezia, Parma, Santa-Maria-Maggiore, Viareggio).

En Chine, outre la diffusion d'un guide à 50 000 exemplaires, Michelin a produit un programme télévisé hebdomadaire diffusé dans 6 provinces et reçu par 5 millions de téléspectateurs. Présenté par Bibendum, il portait sur les dangers de la route. Enfin, le groupe Michelin a largement contribué à la tenue de la Première semaine mondiale de la sécurité routière par l'Organisation Mondiale de la Santé, du 23 au 29 avril 2007. Un film produit pour cette manifestation a été diffusé dans plus de 26 pays et mondialement par la BBC World Asia Today et Al-Jazeera English. Parallèlement, cet événement a donné lieu à des campagnes de sensibilisation dans plus de 14 pays.

## 12. Relations avec les fournisseurs

Compte tenu du montant de ses achats, qui représentent plus de 50 % de ses ventes nettes, et dans une logique de déploiement externe de ses actions, Michelin considère comme capital de travailler avec des fournisseurs adoptant également une démarche de développement équilibré et responsable. En établissant un dialogue permanent avec ses fournisseurs, l'entreprise entend les sélectionner non seulement en fonction du rapport qualité-prix de leurs produits et services, mais aussi de leur performance globale, incluant des aspects sociaux, environnementaux et éthiques. La dispersion géographique importante de ses fournisseurs rend nécessaire une grande vigilance.

En 2007, la démarche du Groupe s'est poursuivie avec l'insertion progressive dans les contrats de clauses issues du Code des Achats Michelin. Ce document, publié fin 2004, demande aux fournisseurs d'en respecter les principes, en particuliers sociaux et environnementaux (Conventions de l'Organisation Internationale du Travail, évaluation et maîtrise des impacts environnementaux...). Les audits internes et externes comprennent le suivi de ces clauses nouvelles, notamment le contrôle de la bonne intégration dans les contrats locaux des exigences de notre Code des Achats incorporées dans les contrats cadre signés en central.

Dans le domaine des achats de matières premières, une "grille de maturité" a été établie et appliquée dans un premier temps aux fournisseurs les plus importants, avec bilan et échange au cours d'une trentaine de réunions. Des audits détaillés sont réalisés par nos équipes (30 à 40 annuellement). À fin 2007, en Europe, plus de 80 % des achats de matières premières se font à partir de sites de production certifiés ISO14001. Le suivi de cette certification se met en place également en Asie, Amérique du Nord et Amérique du Sud, en particulier au Brésil.

Parallèlement, Michelin a mis en place au sein de son service Achats une fonction de Contrôle Interne chargée d'identifier, d'éliminer les risques de fraude et de vérifier la bonne application de notre référentiel "Éthique des Achats"; Cette action est complétée par une démarche systématique d'identification des risques par l'Audit Interne.

## Informations environnementales

### 1. La démarche du Groupe vis-à-vis de l'environnement

#### 1.1 Accroître la performance environnementale des sites

##### 1.1.1 La cible Groupe

La quasi-totalité (99,5 % en tonnage) de ses pneumatiques étant aujourd'hui produite dans des usines certifiées ISO 14001, le Groupe a pratiquement atteint son objectif en matière de certification. Son ambition est maintenant de réduire l'impact environnemental de ses sites de 20 % d'ici 2011 par rapport à 2005, par tonne de pneu fabriquée, tout en contribuant à l'amélioration de la performance économique de l'entreprise. Cette cible a été déployée selon six axes de progrès prioritaires, dont la consommation d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub>. L'atteinte de la cible est pilotée à l'aide d'un indicateur composite, intégré au tableau de bord du Groupe. Accroître la performance environnementale des activités du Groupe implique de pouvoir la mesurer de manière suffisamment globale. Les indicateurs élémentaires dont le Groupe dispose – une quinzaine par site – ne constituent pas un outil adapté pour piloter le progrès au niveau des Directions du Groupe ou de ses entités (*Lignes Produits et Zones Géographiques*), ni même à celui des sites. C'est pourquoi, en 2005, Michelin a défini un indicateur de performance environnementale de ses sites, baptisé MEF (*Michelin sites Environmental Footprint*), portant sur les six dimensions environnementales les plus pertinentes par rapport à ses enjeux à moyen terme.

Cet indicateur composite comprend la consommation de ressources en eau et énergie, les émissions de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) et de composés organiques volatils (COV) et la génération et la mise en décharge de déchets. Chaque dimension est elle-même pondérée en fonction de son importance (voir schéma) et rapportée au tonnage de la production de pneumatiques. En 2006, à l'issue d'un travail mené en étroite collaboration entre le service Environnement central et les différentes entités du Groupe, des objectifs de progrès pour chaque dimension de l'indicateur et chaque entité ont été définis. Compte tenu de la pondération de chacune des six composantes, l'objectif global est de réduire le MEF de 20 % à l'horizon 2011 par rapport à une base 100 établie sur l'année 2005. L'indicateur MEF est désormais intégré au tableau de bord du Groupe et fait l'objet d'un reporting trimestriel depuis 2006.

**Indicateur MEF (Michelin sites Environmental Footprint) : composantes élémentaires et pondération**



**- 20 % à l'horizon 2011**

**Composantes Pondération**

Consommation de ressources	Énergie	15
	Eau	15
Émissions dans l'air	COV	25
	CO <sub>2</sub>	15
Déchets	Quantité générée	15
	Quantité mise en décharge	15

Évolution de l'indicateur MEF (Michelin sites Environmental Footprint) de 2005 à 2007.

**Indicateur MEF (Michelin sites Environmental Footprint): résultats 2007**

	Cible 2011 par rapport à 2005	2005	2006	2007	Évolution 2005-2007
MEF	- 20 %	100	92,9	83,6	- 16,4 %

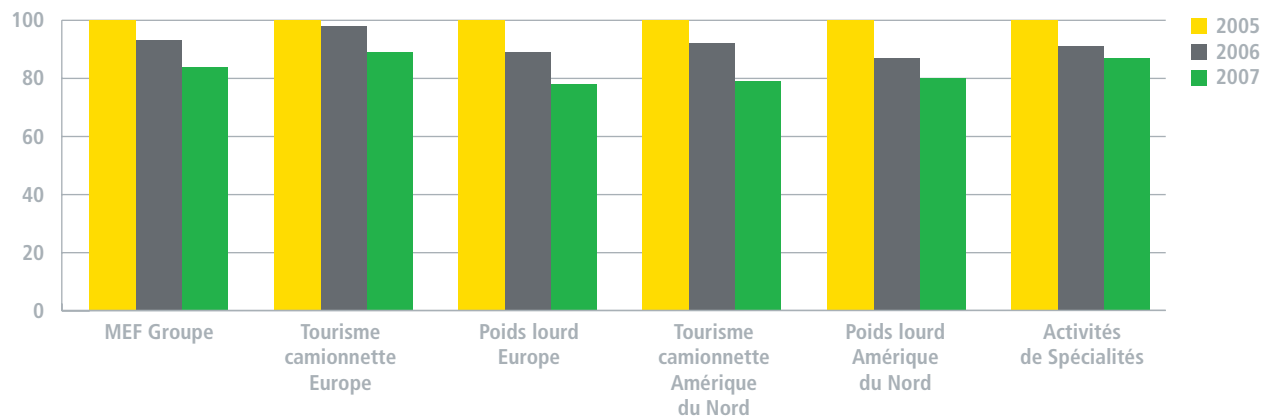
Évolution des 6 composantes du MEF	Unité	Cible 2011	2005	2006	2007	Évolution 2005-2007
Consommation d'énergie**	Gj/t* PP	- 7 %	17,4	17,2	15,6	- 10,3 %
Consommation d'eau**	m <sup>3</sup> /t PP	- 10 %	15,0	14,9	13,3	- 11,3 %
Émissions COV**	g/kg PP	- 25 %	4,27	3,97	3,48	- 18,5 %
Émissions CO <sub>2</sub> **	t/t PP	- 10 %	1,53	1,48	1,37	- 10,5 %
Déchets générés	kg/t PP	- 5 %	140	130	128	- 8,6 %
Mise en décharge	kg/t PP	- 60 %	33	26	20	- 39,4 %

\* t PP = tonne de pneumatiques produite.

\*\* Les indicateurs suivis de deux astérisques ont fait l'objet d'une vérification du processus d'élaboration et des données par PricewaterhouseCoopers (voir pages 169-170).

A fin 2007 la cible est atteinte pour 4 composantes sur 6. Michelin, grâce aux résultats atteints dans les différentes entités du Groupe, est en avance sur son tableau de marche et se veut plus ambitieux : en 2008 sera définie une nouvelle cible à 5 ans.

**Évolution par année du MEF du Groupe et des différentes Activités (base 100 : 2005)**



Toutes les entités contribuent au progrès général du Groupe

### 1.1.2 Les réponses des sites du Groupe aux enjeux du changement climatique : la politique "Énergies Renouvelables"

Conscient des enjeux liés au réchauffement climatique, le Groupe Michelin est déterminé à contribuer à l'effort mondial de réduction des émissions de gaz à effet de serre des secteurs du transport routier et de l'industrie.

Pour atteindre sa cible de - 10 % d'émission de CO<sub>2</sub> à l'horizon 2011 et pour compléter les actions déjà lancées dans le domaine de l'efficacité énergétique, le Groupe a défini en 2007 une politique Énergies Renouvelables (En R) dont les points clés sont :

- Une ambition : mettre en œuvre les technologies En R dans chacun des sites du Groupe : sites industriels, logistiques, centres de recherche, etc. ;
- Un Business Model :
  - améliorer globalement la performance économique du site ;
  - faire réaliser l'investissement par un partenaire ;
  - intégrer le projet dans le contexte local ;
- Des objectifs :
  - les projets énergie intégreront les technologies En R dès la phase étude. Celles-ci seront mises en œuvre chaque fois qu'elles répondront aux critères du business model ;
  - à fin 2008 chaque site industriel du Groupe aura identifié les énergies renouvelables à mettre en œuvre localement et dressé un premier plan de mise en œuvre.

### 1.2 La maîtrise de l'impact des produits Michelin

L'analyse du cycle de vie d'un pneumatique montre que plus de 80 % de son impact sur l'environnement et la santé intervient pendant la phase d'usage, du fait notamment de sa résistance au roulement. En conditions courantes d'usage, le pneu est responsable d'une part importante de la consommation de carburant des véhicules, estimée aujourd'hui à 20 % pour un véhicule de tourisme et plus de 30 % pour un poids lourd.

Pour Michelin, la priorité est la même depuis de nombreuses années : augmenter l'efficacité énergétique de ses pneus tout en améliorant les autres critères de performance, notamment en matière de sécurité routière. Réduire la résistance au roulement des pneumatiques permet de baisser la consommation de carburant des véhicules et donc de limiter les émissions de polluants locaux et les émissions de CO<sub>2</sub>.

Aujourd'hui le pneu "vert", inventé par Michelin en 1992 sous le nom de Michelin Energy, offre une réduction de la résistance au roulement allant jusqu'à 25 % par rapport aux autres pneus du marché. Il permet d'abaisser la consommation de carburant d'une voiture européenne moyenne de 0,2 l/100 km, soit 4 g de CO<sub>2</sub>/km.

En Poids lourd, la technologie Energy, introduite en 1995, offre un gain moyen de 1,5 l/100 km, soit 40 g CO<sub>2</sub>/km.

En quinze ans, par rapport à tout autre type de pneu, les 570 millions de pneus verts Michelin vendus à travers le monde ont déjà permis une économie estimée à 9 milliards de litres de carburant et plus de 22 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> non rejetées dans l'atmosphère, soit l'équivalent de ce que peuvent capter 880 millions d'arbres par an. Chaque seconde, ils permettent d'économiser 43,9 litres de carburant, soit 109,14 kg de CO<sub>2</sub> non rejetés (soit 3,4 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> par an).

La poursuite de l'abaissement de la résistance au roulement, tout en améliorant ou au minimum en maintenant à leur meilleur niveau les autres performances des pneumatiques, demeure l'objectif majeur de la Recherche Développement du Groupe.

### 1.3 Périmètre des données environnementales

Le Groupe suit la qualité et l'exhaustivité des données et les chiffres présentés ci-après couvrent 100 % des activités industrielles de Michelin (production de produits finis et semi-finis), ainsi que les activités de recherche et développement et les plantations d'hévéas.

Site	Technologie	Tonnage CO <sub>2</sub> évité
Bamberg, Hombourg, Bad Kreuznach, Landau (Allemagne)	Photovoltaïque	- 6 000 t CO <sub>2</sub> /an
Dundee (Royaume-Uni)	Éolien	- 3 100 t CO <sub>2</sub> /an
Bassens (France)	Biomasse : récupération vapeur incinérateur situé à 1 km du site	- 3 300 t CO <sub>2</sub> /an

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 10 % en 2011 par rapport à 2005.

## 2. Revue des indicateurs demandés par la loi

### 2.1 Rejets dans l'air

#### 2.1.1 Gaz à effet de serre

Les émissions directes de CO<sub>2</sub> par les chaudières du Groupe s'élèvent en 2007 à 0.64 t par tonne de produits finis fabriqués, en diminution de 12 % par rapport à 2006.

Dans les pays de l'Union Européenne, ces émissions sont soumises à la réglementation instituant des droits d'émissions de CO<sub>2</sub> (aussi appelés quotas). En 2007, comme en 2006, les émissions des sites Michelin en Europe ont été légèrement inférieures aux droits attribués. Ce sujet fait l'objet d'un paragraphe spécifique dans la note 13 de l'annexe aux États Financiers consolidés (page 100). L'activité du Groupe est également à l'origine, de manière indirecte, des émissions de CO<sub>2</sub> de ses fournisseurs d'énergies électrique et thermique (vapeur). Ces émissions indirectes sont évaluées à 0,72 t par tonne de produits finis fabriqués, soit - 4 % par rapport à 2006. Cette diminution est due à la forte réduction de notre consommation électrique grâce à une maîtrise opérationnelle optimisée et à la mise en œuvre des meilleures pratiques industrielles existantes au sein du Groupe. Par ailleurs, Michelin pratique une politique volontariste en matière d'énergies renouvelables, contribuant ainsi à réduire les émissions d'origine fossile, soit directement par le choix de ses approvisionnements en énergie, soit indirectement en favorisant l'implantation de technologies propres sur ses sites (12 400 tonnes de CO<sub>2</sub> indirect évitées en 2007).

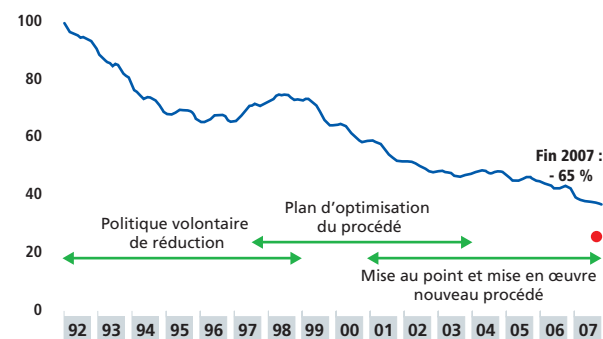
## 2.1.2 Autres rejets dans l'air\*

### Composés Organiques Volatils (COV)

Les émissions relatives de COV (3,48 kg/t de produit fini) diminuent pour le Groupe de plus de 12 % entre 2006 et 2007. L'année 2007 a vu la poursuite du déploiement de nouveaux procédés de production innovants qui contribuent à la réduction des consommations et émissions de solvants.

Le graphique ci-dessous indique, pour l'activité de fabrication de pneus Tourisme camionnette en Europe, les progrès importants réalisés depuis la mise en place du projet de réduction en 1992 (- 65 %).

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction des émissions de COV de 25 % en 2011 par rapport à 2005.



### Oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>)

Les émissions spécifiques de NO<sub>x</sub>, en provenance des chaufferies du Groupe, sont en hausse, à 0,89 kg par tonne de produit fini (contre 0,85 kg/t en 2005, soit + 4,7 %).

### Oxydes de soufre (SO<sub>x</sub>)

Les émissions d'oxydes de soufre (SO<sub>x</sub>) passent de 1,22 kg/t à 1,27 kg/t de produit fini soit une hausse de 4 %.

Ces hausses (NO<sub>x</sub> et SO<sub>x</sub>) résultent en fait de la mise en place de nouveaux moyens de mesure sur le deuxième site le plus contributeur à ces émissions, donc d'une amélioration de la fiabilité de cet indicateur.

\* Correspondant aux termes "acidification" et "pollution photochimique" définis par l'arrêté ministériel du 30 avril 2002.

## 2.2 Consommation d'eau et rejets dans l'eau

### 2.2.1 Consommation d'eau

Les usines Michelin utilisent l'eau essentiellement pour le refroidissement de leurs installations et en tant que fluide caloporteur. Après un traitement adapté, l'eau ainsi consommée est rejetée, soit dans le milieu naturel, soit dans des stations de traitement locales.

La consommation d'eau spécifique s'établit à 13,3 m<sup>3</sup> par tonne de produits finis fabriqués, soit une consommation en diminution de 10,7 % par rapport à 2006. Cette variation est due pour près de 20 % à une modification des règles de comptabilisation des eaux consommées.

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de la consommation d'eau de 10 % en 2011 par rapport à 2005.

### 2.2.2 Rejets dans le milieu aquatique

Les principales substances susceptibles d'être rejetées par les sites de fabrication de pneumatiques du Groupe sont des Matières En Suspension (MES) et des hydrocarbures résiduels. Ces paramètres ne sont pas spécifiques au procédé Michelin mais inhérents à la plupart des activités industrielles.

Pour les activités de traitement de fils métalliques et de fabrication d'élastomères de synthèse, qui utilisent l'eau dans le procédé de fabrication et sont susceptibles de rejeter respectivement des métaux (cuivre, zinc) et des hydrocarbures, Michelin dispose en propre des moyens de traitement adaptés sur chacun de ses sites.

Dans l'ensemble des sites du Groupe nos rejets dans le milieu aquatique sont conformes aux réglementations locales.

### 2.3 Rejets dans le sol

L'activité du Groupe ne génère pas de rejet en continu dans le sol ou les eaux souterraines.

Au travers du SMEM (Système de Management Environnemental Michelin), Michelin met en œuvre une démarche de prévention des risques de déversements accidentels, qui comporte des mesures matérielles (protection des sols, prévention des fuites) et un volet comportemental (modes opératoires pour les activités identifiées à risques, consignes d'intervention en cas d'accident).

Les Exigences Environnement Groupe imposent un haut niveau de protection des sols, inspiré des réglementations les plus strictes en ce domaine et se situent souvent au-delà des réglementations locales.

## 2.4 Déchets

En 2007 le Groupe a poursuivi ses actions en vue de réduire la quantité de déchets mis en décharge. La quantité brute de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus est en légère baisse à 128 kg (- 1,5 %) et la quantité finalement mise en décharge baisse de 26 kg à 20 kg, ce qui constitue une amélioration de 23 %.

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de la quantité mise en décharge de 60 % en 2011 par rapport à 2005.

## 2.5 Consommation de ressources

### Énergie

La consommation de ressources énergétiques du Groupe passe, à périmètre constant, de 17,2 GJ à 15,6 GJ pour une tonne de pneu produite, en baisse de plus de 9 % par rapport à 2006.

La structure transverse créée fin 2004 dans le but d'améliorer l'efficacité énergétique des usines en accélérant le partage des bonnes pratiques internes a déployé sa méthodologie d'audit énergétique et recensé les meilleures pratiques et les pistes d'amélioration au niveau Groupe. À fin 2007, 63 sites ont été audités, avec élaboration de plans d'action. Le reste des sites sera audité d'ici fin 2008.

La politique Michelin de recours aux énergies renouvelables (détaillée au chapitre 1.1.2) a déjà apporté des réalisations dont l'impact est positif sur le plan non seulement environnemental mais également économique.

## 2.6 Préservation des Écosystèmes

Michelin, bénéficiant comme toute entreprise industrielle de "services rendus" par les écosystèmes et soucieux de les utiliser d'une manière durable, agit aujourd'hui selon trois axes pour limiter ses impacts sur ces derniers :

- en mettant en œuvre des procédés et actions nouveaux pour maîtriser sa consommation d'eau ;
- en respectant les réglementations environnementales en vigueur concernant la préservation des écosystèmes locaux et en appliquant les exigences Environnement Groupe lorsqu'elles sont supérieures ;
- en concevant des pneus plus légers, économes en énergie et avec une durée de vie plus longue permettant ainsi de consommer moins de matière première et moins de carburant ;
- en pratiquant et en favorisant une hévéaculture durable (voir encart).

\* Correspondant aux termes "acidification" et "pollution photochimique" définis par l'arrêté ministériel du 30 avril 2002.

### **Le cas exemplaire de notre plantation PMB du Brésil (État de Bahia)**

Les forêts tropicales d'Amérique du Sud représentent un enjeu particulièrement important pour la préservation des écosystèmes, car elles abritent une diversité biologique extrêmement riche. On estime par exemple qu'un tiers des espèces animales et végétales de la planète sont présentes au Brésil.

Conscients de cet enjeu particulier, nous avons constitué, sur notre Plantation Michelin de Bahia (PMB), une réserve écologique d'une superficie totale de 3 000 ha en reliant par des couloirs forestiers les différentes parcelles de forêt atlantique primaire situées sur la propriété. Cette réserve fait aujourd'hui l'objet d'un programme de réintroduction d'espèces animales et végétales menacées.

### **2.7 Prévention des risques de pollution**

Ce sujet, déjà abordé dans les paragraphes précédents, est également traité au chapitre "Risques industriels", en page 150.

### **2.8 Démarche de progrès**

#### **2.8.1 Certification et évaluation, garantie de la conformité réglementaire**

La robustesse de la politique environnementale du Groupe en matière de sites industriels s'appuie sur le Système de Management Environnemental Michelin (SMEM), conçu pour permettre à chacun de ses sites de maîtriser au quotidien et sur le long terme ses impacts environnementaux.

Le SMEM comporte entre autres :

- une démarche de vérification du respect des exigences légales et des exigences Michelin ;
- l'obligation de définir et atteindre, chaque année, des objectifs de progrès adaptés aux enjeux locaux ;
- des dispositifs de prévention des risques de pollution accidentelle.

L'objectif du Groupe est que tous ses sites acquis depuis plus de 5 ans aient mis en place le SMEM. À fin 2007, parmi les sites industriels, les sites du Centre de Technologies, et les plantations, 94 % des sites acquis depuis plus de 5 ans disposent du SMEM. Cette démarche est en cours de mise en place pour les sites de logistique.

Le SMEM permet également aux sites du Groupe d'obtenir la certification ISO 14001. À fin 2007, le Groupe fabrique 99,5 % de ses pneumatiques dans des sites certifiés. Les deux plantations d'hévéas du Groupe, les principaux sites du Centre de Technologies et l'ensemble des usines de semi-finis sont également certifiés.

Par ailleurs, les "Exigences Environnement Groupe", qui définissent le niveau de performance exigé, parfois au-delà des obligations réglementaires locales, s'appliquent à toutes les nouvelles installations ou modifications et permettront au Groupe de poursuivre progressivement un objectif d'excellence environnementale sur ses sites.

En ce qui concerne les installations existantes (sites industriels et Centre de Technologies), à fin 2007 des analyses d'écart par rapport à ces Exigences Groupe ont été réalisées sur près de 94 % des sites. Un plan d'actions a été défini pour combler ces écarts, visant 95 % de mise en conformité à l'horizon 2012. En outre le déploiement se poursuivra en 2008 et parmi les quelques sites restants deux ont déjà initié leur analyse.

#### **2.8.2 Gouvernance environnementale et Organisation interne.**

Pour garantir la robustesse des analyses de risques et la pertinence des solutions retenues, le Groupe Michelin s'est doté d'une structure en réseau traitant les aspects liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité des personnes au travail et à la prévention des risques industriels.

Le réseau Environnement et Prévention compte une centaine de spécialistes, répartis dans les différents pays et Lignes Produits du Groupe, auxquels s'ajoute sur chaque site une équipe dédiée à ces questions. Le responsable de ce réseau rend compte au Conseil Exécutif du Groupe et dispose d'un budget propre.

L'objectif de réduction du MEF de - 20 % à l'horizon 2011 est piloté de manière transverse par le responsable Environnement Groupe. L'indicateur MEF est intégré depuis 2006 au tableau de bord du Groupe.

Un objectif d'amélioration est défini chaque année dans le cadre du Plan Annuel. Son déploiement au sein des différentes activités en garantit la robustesse. Son avancement est revu trimestriellement par la Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle (DPPI) et annuellement par la Direction du Groupe.

Michelin étant en avance sur son tableau de marche, - 16,3 % à fin 2007 pour un objectif de - 20 % à fin 2011, se veut plus ambitieux et une nouvelle cible à 5 ans sera définie en 2008.

#### **2.8.3 Formation et information des salariés**

Le déploiement du SMEM a permis de sensibiliser à l'environnement l'ensemble des personnes travaillant sur les sites certifiés, soit à ce jour plus de 88 000 employés, au moyen de formations spécifiques. Celles-ci concernent en particulier les impacts majeurs liés à l'activité du site et sont adaptées au poste de travail. Les connaissances du personnel sont régulièrement réactualisées.

### **2.9 Provisions pour risques environnementaux, dépenses environnementales**

Le montant total des provisions "pour risque environnemental" s'élève, au 31 décembre 2007, à 7,5 millions d'euros.

Dans le domaine industriel, le Groupe a consacré en 2007 34,5 millions d'euros à des projets d'amélioration de sa performance environnementale, dont la répartition est détaillée dans le tableau ci-dessous. Ce montant repose sur la définition de la recommandation n° 2003-R02 du 21 octobre 2003 du Conseil National de la Comptabilité Française qui couvre uniquement les dépenses "supplémentaires" (à l'exclusion de toutes les dépenses courantes d'entretien, de fonctionnement, d'élimination des déchets, etc.) et "exclusivement environnementales" (hors composante environnementale incluse dans les investissements industriels réalisés).



(en milliers d'euros)	Investissements	Charges d'exploitation	Total dépenses	
	2007	2007	2007	2006
Prévention des pollutions de l'air	18 134	1 047	19 181	18 582
Prévention des pollutions des eaux de surface	4 227	582	4 809	3 399
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	1 193	1 999	3 192	4 137
Autres	6 300	973	7 273	6 963
<b>Total</b>	<b>29 854</b>	<b>4 601</b>	<b>34 455</b>	<b>33 081</b>

## 2.10 Autres informations

### 2.10.1 Nuisances olfactives et sonores

Les nuisances olfactives, sans risque sur la santé, sont néanmoins un enjeu pour les usines du Groupe qui sont situées dans un environnement urbanisé et qui transforment certains types de caoutchouc naturel indispensables à la fabrication des pneumatiques.

Le déploiement de la solution standard retenue se poursuit. Cette solution fondée sur l'oxydation thermique des effluents est désormais en fonctionnement sur quatre usines européennes. Le Groupe continue ses recherches sur de nouvelles techniques, encore plus efficaces et respectueuses de l'environnement.

Plus généralement, chacune des équipes sur site met tout en œuvre, avec l'aide des experts du central, pour limiter la gêne (olfactive, sonore, etc.) qu'une activité industrielle peut provoquer pour les riverains.

### 2.10.2 Relations avec les associations de protection de l'environnement

Le groupe Michelin souhaite développer, lorsque cela est opportun, des liens avec des associations de protection de l'environnement ou des organismes qui agissent en faveur du respect de l'environnement.

Les efforts de Michelin en Amérique du Nord en termes d'engagement et d'action pour la protection de l'environnement ont ainsi été reconnus par l'agence américaine de protection de l'environnement EPA (Environmental Protection Agency) : depuis 2005, dix sites ont été retenus pour participer au programme "EPA Performance Track". Pour être éligible, un site doit avoir une approche "entreprise citoyenne", se doter d'objectifs de progrès continu pour sa performance environnementale, avoir mis en place un système de management de ses impacts environnementaux et être en conformité par rapport à la législation.

Michelin poursuit par ailleurs en Amérique du Nord son partenariat avec de nombreuses associations et administrations agissant notamment en faveur des économies d'énergie (par exemple Alliance to Save Energy) ou la réduction des émissions liées au transport (par exemple EPA's Smartways Program).

En ce qui concerne la mise en œuvre des Énergies Renouvelables en Europe et aux États-Unis Michelin est membre depuis 2007 du Green Power Market Development Group, organisme piloté par l'ONG World Resources Institute (WRI).

### 3 Tableau récapitulatif des données

Nos indicateurs font référence au Global Reporting Initiative (GRI).

	2005	2006	2007	2007/2006	Indicateurs GRI
Consommation d'eau**	15,0 m³/t	14,9 m³/t	13,3 m³/t	- 10,7 %	EN8
Consommation d'énergie**	17,4 GJ/t	17,2 GJ/t	15,6 GJ/t	- 9,3 %	EN3-EN4
<i>dont: Sources fixes Michelin</i>	10,6	10,5	9	- 14,3 %	EN3
<i>Vapeur</i>	1,0	1,1	1,2	+ 9 %	EN4
<i>Électricité</i>	5,7	5,6	5,4	- 3,6 %	EN4
Émissions de Gaz à Effet de Serre**	1,53 t/t	1,48 t/t	1,37	- 7,4 %	EN16
<i>dont: émissions directes sources fixes Michelin</i>	0,75	0,73	0,64	- 12,3 %	EN16
<i>émissions indirectes vapeur</i>	0,11	0,12	0,13	+ 8,3 %	EN16
<i>émissions indirectes électricité</i>	0,66	0,63	0,59	- 6,35 %	EN16
<i>Contribution Michelin Émissions évitées</i>			12 400 t		EN18
Émissions de dioxyde de soufre	1,65 kg/t	1,22 kg/t*	1,27 kg/t	+ 4,7 %	EN20
Émissions de dioxyde d'azote	1,01 kg/t	0,85 kg/t*	0,89 kg/t	+ 4,7 %	EN20
Émissions de Composés Organiques Volatils**	4,27 kg/t	3,97 kg/t	3,48 kg/t	- 12,3 %	EN20
Production de déchets	140 kg/t	130 kg/t	128 kg/t	- 1,5 %	EN22
Quantité de déchets mis en décharge	33 kg/t	26 kg/t	20 kg/t	- 23,0 %	EN22
Management de l'environnement (% de produits finis issus de sites certifiés ISO 14001)**	94,8 %	99,4 %	99,5 %		

\* Les émissions de dioxyde de soufre et de dioxyde d'azote non mesurées ont été estimées par le service Environnement sur la base des facteurs d'émission fournis par le Référentiel de Reporting Environnement et Prévention. Ces émissions estimées représentent moins de 1 % des émissions du Groupe.

\*\* Les indicateurs suivis de deux astérisques ont fait l'objet d'une vérification du processus d'élaboration et des données par PricewaterhouseCoopers (voir pages 169-170).

Pour plus d'informations sur la politique environnementale du groupe Michelin, voir le Rapport Performance et Responsabilité Michelin 2005-2006, paru en mai 2007. Une mise à jour sera disponible courant mai 2008.

# Rapport d'examen de PricewaterhouseCoopers

## sur les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales, ainsi que sur certains indicateurs sociaux et environnementaux

A l'attention de la Direction Générale du groupe Michelin,

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaire aux comptes du groupe Michelin, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales publiées par le groupe Michelin dans le présent Rapport Annuel pour l'exercice 2007 :

- pour les informations sociales, il s'agit des indicateurs "Taux de Fréquence" et "Taux de gravité" des accidents du travail, "Effectifs", "Effectifs en équivalents temps plein", "Absentéisme", "Taux d'accès à la formation", "Répartition hommes/femmes par statut et par zone géographique",
- pour les informations environnementales, il s'agit de l'ensemble des indicateurs présentés dans le "Tableau récapitulatif des données".

Par ailleurs, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur certains des indicateurs sociaux et environnementaux listés ci-dessus (signalés par le signe "\*\*\*" en pages 154, 159, 163 et 168 du présent Rapport Annuel 2007).

Ces processus, ainsi que les indicateurs publiés dans le présent Rapport Annuel 2007 ont été établis sous la responsabilité du

"Service Groupe Environnement et Prévention", du "Service Groupe Personnel" et du "Département Performance et Responsabilité" du groupe Michelin, conformément aux référentiels de reporting internes du groupe Michelin, disponibles sur demande au siège du Groupe.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les processus d'établissement de ces informations ainsi que sur ces indicateurs.

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à une assurance modérée que les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales, ainsi que certains indicateurs sociaux et environnementaux publiés ne comportent pas d'anomalie significative. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

Pour ce qui concerne les processus d'établissement des informations sociales et environnementales, nos travaux ont été les suivants :

- nous avons analysé les procédures de reporting de ces informations sociales et environnementales au regard de leur pertinence, leur fiabilité, leur objectivité et leur caractère compréhensible ;

- au niveau du Groupe, nous avons conduit des entretiens avec les personnes responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données afin de vérifier la bonne compréhension et la correcte application de ces procédures. Nous avons ainsi rencontré les Directions et Départements suivants: le "Service Groupe Personnel", le "Service Groupe Personnel - Système d'information", le "Service Groupe Personnel - Rémunération Globale", le "Département Hygiène, Sécurité et Ergonomie" au sein du "Service Groupe Environnement et Prévention", le "Département Environnement" au sein du "Service Groupe Environnement et Prévention", les services informatiques du "Service Groupe Environnement et Prévention" ;
- nous avons également élaboré et adressé un questionnaire à 19 sites du Groupe, répartis dans 12 pays, dans le but d'apprécier la correcte application des procédures de reporting des informations sociales et environnementales ;
- nous avons mis en œuvre des tests de cohérence, sur la base de sondages, afin de vérifier la correcte centralisation et consolidation des données chiffrées.

Pour ce qui concerne les indicateurs sociaux et environnementaux signalés par le signe "\*\*\*" du présent Rapport Annuel 2007, outre les travaux concernant les procédures de reporting précisés ci-avant, nous avons sélectionné un échantillon d'établissements industriels (Anderson, Ardmore, Bassens, Fossano, Hombourg, Louisville, Olsztyn, Phrapradaeng et Vitoria) en fonction de leur contribution aux données consolidées du Groupe. Pour les sites et entités sélectionnés, nous avons vérifié, sur site, la compréhension et la correcte application des procédures et mené des tests de détail, sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs et à rapprocher les données avec les pièces justificatives. La contribution des entités sélectionnées aux données consolidées représente :

- pour le domaine social, 12 % des effectifs totaux du Groupe, exprimés en Equivalent Temps Plein et 16 % des heures travaillées ;

- pour le domaine environnemental: 29 % pour l'indicateur "Consommation d'énergie", 39 % pour l'indicateur "Consommation d'eau", 52 % et 50 % respectivement pour les indicateurs "Émissions de SOx" et "Émissions de NOx", 22 % pour l'indicateur "Émissions de COV", 18 % de la production de pneumatiques.

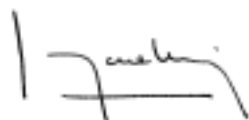
Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, aux experts de notre département Développement Durable.

### Conclusion

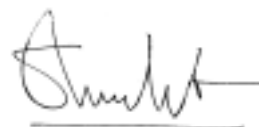
Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause :

- les processus d'établissement des informations sociales et environnementales pour ce qui concerne les indicateurs mentionnés ci-avant, au regard des référentiels de reporting internes du groupe Michelin ;
- les indicateurs examinés (signalés par le signe "\*\*\*" du présent Rapport Annuel 2007) au regard des référentiels de reporting internes du groupe Michelin applicables en 2007.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2008



PricewaterhouseCoopers Audit  
Christian Marcellin  
Associé  
Commissaire aux Comptes



Sylvain Lambert  
Associé  
Département Développement Durable

# Sites de production

69 sites de production dans 19 pays

## Ligne produit Tourisme camionnette : 38 sites dans 18 pays

**France :** Cholet, Clermont-Ferrand (2 sites), Lille, Montceau-les-Mines, Roanne, Toul

**Allemagne :** Bad-Kreuznach, Bamberg

**Espagne :** Lasarte, Valladolid, Vitoria

**Hongrie :** Nyiregyhaza

**Italie :** Cuneo, Turin

**Pologne :** Olsztyn

**Royaume-Uni :** Dundee

**Russie :** Davydovo

**Roumanie :** Victoria

**Serbie :** Pirot

**États-Unis :** Ardmore, Columbia, Dothan, Fort-Wayne, Greenville (2 sites), Opelika, Tuscaloosa

**Canada :** Bridgewater, Pictou

**Mexique :** Queretaro

**Brésil :** Resende

**Colombie :** Cali

**Chine :** Shenyang, Shanghai

**Japon :** Ota

**Thaïlande :** Laem Chabang, Phrapadaeng

## Ligne produit Poids lourd (ateliers de rechapage compris) : 28 sites dans 16 pays

**France :** Avallon, Clermont-Ferrand, La Roche-sur-Yon, Tours

**Allemagne :** Homburg, Karlsruhe, Orianenburg

**Espagne :** Aranda, Valladolid

**Hongrie :** Budapest

**Italie :** Alessandria

**Pologne :** Olsztyn

**Royaume-Uni :** Ballymena, Stoke on Trent

**Roumanie :** Zalău

**Algérie :** Hussein-Dey

**États-Unis :** Spartanburg, Covington, Duncan, Asheboro

**Canada :** Waterville

**Mexique :** Queretaro

**Brésil :** Campo Grande, Resende

**Colombie :** Bogota

**Chine :** Shenyang

**Thaïlande :** Nongkae, Phrapadaeng

## Pneumatiques de spécialités : 18 sites dans 9 pays

**France :** Bourges, Clermont-Ferrand, Le Puy-en-Velay, Montceau-les-Mines, Troyes

**Espagne :** Lasarte, Valladolid, Vitoria

**Hongrie :** Nyiregyhaza

**Italie :** Cuneo

**Pologne :** Olsztyn

**Serbie :** Pirot

**États-Unis :** Lexington, Norwood, Kansas City

**Brésil :** Campo Grande

**Thaïlande :** Nongkae, Phrapadaeng

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

# Contrats importants

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



# AUTRES INFORMATIONS JURIDIQUES ET FINANCIÈRES

## 05

- 174** → Informations de caractère général concernant la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- 177** → Informations complémentaires concernant le capital
- 180** → Informations complémentaires concernant les organes de Direction et de Surveillance
- 183** → Comptes sociaux au 31 décembre 2007
- 199** → Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels au 31 décembre 2007
- 200** → Rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés
- 201** → Incorporation par référence des comptes 2005 et 2006
- 202** → Personne responsable du document de référence et du rapport financier annuel
- 203** → Table de concordance du document de référence



**21:05**

Beijing,  
Chine

Certifiés sur l'Embraer 190, avion régional court et moyen courrier, les pneus radiaux Michelin permettent 300 atterrissages pour le train avant et 500 pour le train arrière, soit respectivement 17 % et 50 % de mieux que la solution conventionnelle. Ils sont aussi plus légers ce qui réduit la consommation de carburant.

# Informations de caractère général concernant la Compagnie Générale des Établissements Michelin

## Histoire et évolution de la Société

L'origine de la Compagnie Générale des Établissements Michelin remonte à la société en commandite par actions Barbier, Daubrée et Cie, constituée le 15 juillet 1863 à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). La raison sociale Michelin et Cie fut adoptée en 1889, l'année même où fut déposé le premier brevet pour le pneumatique.

Jusqu'en 1951, cette société, qui avait en 1940 pris le nom de Manufacture de Caoutchouc Michelin, a exercé directement son activité en France et indirectement, par l'intermédiaire de filiales diverses, une activité industrielle et commerciale à l'étranger.

En 1951, elle apporta ses actifs industriels français à une nouvelle société, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, créée le 15 octobre 1951. La Manufacture de Caoutchouc Michelin prit alors le nom de Compagnie Générale des Établissements Michelin.

En 1960, les actifs situés à l'étranger ont eux-mêmes été regroupés au sein d'une société holding, la Compagnie Financière Michelin, dont le siège social est à Granges-Paccot, Canton de Fribourg (Suisse).

Ainsi, la Compagnie Générale des Établissements Michelin, à la tête du Groupe depuis 1951, n'a pas d'activité industrielle propre.

Jusqu'en 1987, la quasi-totalité du capital de la Compagnie Financière Michelin était détenue par la Compagnie Générale des Établissements Michelin. En 1987, une augmentation de son capital fut en partie réservée au public, qui possédait alors environ 6 % du capital de la Compagnie Financière Michelin, dont les actions au porteur étaient cotées à la Bourse de Zurich. La même année, la Compagnie Financière Michelin a pris une participation d'environ 20 % dans le capital de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin. Cette participation a été portée à 60 % en 1993.

La Compagnie Financière devient ainsi la société mère de la très grande majorité des sociétés industrielles importantes du

Groupe, constituant alors un ensemble cohérent ; par ailleurs, la Manufacture Française peut recourir à des financements d'origines plus diversifiées.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin, détentrice d'un important patrimoine technologique, perçoit de ce fait des redevances.

En 2002, afin de simplifier les structures juridiques du Groupe et de tirer parti de meilleures conditions d'accès aux marchés financiers, la Société a réalisé une offre publique d'échange sur les titres au porteur de la Compagnie Financière Michelin et engagé une procédure de "squeeze-out" des actions non apportées à l'offre.

Cette opération s'est traduite par la création d'un total de 5,97 millions d'actions nouvelles, soit 4,20 % du capital, dont 5,78 millions ont été émises le 20 novembre 2002, en rémunération des titres au porteur de la Compagnie Financière Michelin apportés à l'échange, le solde ayant été émis le 30 juin 2003, en conséquence du squeeze-out des actions qui n'avaient pas été apportées à l'offre publique d'échange.

L'histoire de Michelin est étroitement liée à celle du pneumatique. Depuis le dépôt de son premier brevet concernant ce produit, Michelin a innové en permanence dans ce domaine, qui représente l'essentiel de son activité.

L'invention par Michelin en 1946 du pneumatique à carcasse radiale constitue toujours une révolution technologique majeure dans l'industrie des transports. L'introduction du pneumatique radial a apporté des améliorations considérables dans de nombreux domaines : adhérence, sécurité, longévité, confort, économie de carburant... Sa diffusion, sous l'impulsion de Michelin, s'est dans un premier temps opérée largement en Europe, avant de s'étendre rapidement à partir de 1970 aux autres principaux pays producteurs que sont les États-Unis et le Japon. Sur ces marchés, la part du radial très faible alors, atteint aujourd'hui près de 100 %.

Depuis plusieurs années, d'importants travaux de recherche ont été poursuivis sur le pneumatique vert commercialisé sous l'appellation "Energy". Cette innovation technologique permet

de répondre au souci de protection de l'environnement, en réduisant la consommation de carburant de façon significative tout en préservant les qualités des pneumatiques Michelin que sont en particulier l'adhérence sur sol mouillé et la résistance à l'usure.

## Structure du Groupe

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (C.G.E.M.) est la maison mère du Groupe à laquelle sont rattachées directement ou indirectement toutes les sociétés liées à Michelin. Ses deux participations principales sont :

- La Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (M.F.P.M.) dont la C.G.E.M. détient 40 % du capital. La M.F.P.M. coordonne l'ensemble des opérations industrielles, commerciales et de recherche en France ; à partir d'une méthode de répartition proportionnelle, elle facture les services correspondants et les frais de recherche.
- La Compagnie Financière Michelin (C.F.M.), dont la C.G.E.M. détient 100 % du capital.

La C.F.M. coordonne en tant qu'actionnaire l'activité de la plupart des sociétés industrielles, commerciales et de recherche du Groupe situées hors de France.

La C.G.E.M. et la C.F.M. ont conclu avec les sociétés opérationnelles du Groupe des accords relatifs aux prestations de services à ces sociétés.

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

Les transactions entre les sociétés du Groupe existent dans de multiples domaines (biens incorporels, prestations de services de natures variées, équipements, matières premières, produits semi-finis et finis) et atteignent des volumes considérables. Les rémunérations ou prix correspondants sont fixés au moyen de méthodes qui varient selon le domaine concerné. Ces méthodes ont comme point commun d'être fondées sur le



principe de pleine concurrence adopté par les Pays Membres de l'OCDE et qui fait l'objet des "Principes applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales".

## Développement du groupe Michelin

Michelin avait commencé à implanter des usines très tôt hors de France : en 1906 en Italie, en 1927 en Angleterre, en 1931 en Allemagne et en 1934 en Espagne.

Le développement de Michelin s'est fortement accéléré à partir des années 1960 par la construction de nombreuses usines, d'abord en France, puis à l'étranger et notamment sur le continent américain à partir des années 1970. Depuis 1985, Michelin a constitué des joint-ventures pour s'installer industriellement en Asie. Michelin s'est aussi développé depuis 1995 en Europe de l'Est.

Au total, le développement de Michelin depuis 1960 l'a fait progresser dans le classement mondial des pneumaticiens le plus généralement accepté, de la dixième place en 1960, à la sixième en 1970 et à la deuxième en 1980, derrière Goodyear. À la fin des années 80, Bridgestone a acquis le manufacturier américain Firestone et Michelin, de son côté, Uniroyal Goodrich. Du fait de ces développements, les chiffres d'affaires des pneumaticiens les plus importants se sont rapprochés, leur classement variant, selon les années, en fonction des fluctuations de taux de change et des modes de calcul. De fait aujourd'hui trois pneumaticiens, Bridgestone, Goodyear et Michelin représentent 50 % du marché mondial du pneumatique.

## Acte constitutif et statuts

### Dénomination sociale

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

### Registre du Commerce et des Sociétés

855 200 887 RCS CLERMONT-FERRAND

### Date de constitution et d'expiration

Constituée le 15 juillet 1863 et venant à expiration le 31 décembre 2050, sauf dissolution anticipée ou prorogation prévues par les statuts.

### Siège social

12, cours Sablon - CLERMONT-FERRAND (Puy-de-Dôme)  
Tél. : 04.73.98.59.00

### Forme juridique / Législation applicable

Société en commandite par actions régie par les articles L.226-1 à L.226-14 du Code de commerce.

### Associés commandités (article 1<sup>er</sup> des statuts)

- M. Michel Rollier (Gérant)
- La Société Auxiliaire de Gestion "SAGES", société par actions simplifiée ayant son siège social à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), dont l'objet est d'assurer l'intérim de la Gérance en cas de vacance de cette dernière, et de convoquer une Assemblée générale extraordinaire des actionnaires appelée à nommer un nouveau Gérant. Afin d'exercer au mieux son rôle et d'accompagner les modifications statutaires décidées par la dernière Assemblée générale du 11 mai 2007, la diversification de l'actionnariat de la SAGES, présentée dans le Rapport Annuel 2006, a été opérée en 2007. Cet actionnariat est composé dorénavant de membres de la famille fondatrice, de dirigeants ou d'anciens dirigeants de Michelin et de personnalités extérieures qualifiées, ces 3 collèges étant représentés à parts égales au sein de son organe de direction.

### Objet social (article 2 des statuts)

- Toutes opérations et entreprises se rattachant directement ou indirectement à la production, la fabrication et la vente de caoutchouc, à tous les degrés de fabrication, sous toutes les formes et pour tous usages.
- Toutes opérations industrielles, commerciales et financières concernant notamment :
  - le pneumatique, ses composants et ses accessoires, et le caoutchouc manufacturé en général,
  - la construction mécanique dans toutes ses applications et en particulier les véhicules automobiles et industriels, composants, pièces détachées et accessoires,

– la fabrication, la vente et l'utilisation de produits chimiques naturels ou synthétiques et de leurs dérivés, en particulier les différentes variétés d'élastomères, plastiques, fibres et résines, et généralement toutes activités et tous produits de l'industrie chimique se rapportant notamment aux produits et opérations ci-dessus visés,

– le dépôt, l'acquisition, l'exploitation, la cession ou la vente de tous droits de propriété incorporels, et notamment de brevets et accessoires, marques, procédés de fabrication se rapportant à l'objet social.

- Le tout directement, ainsi que par voie de participation, de création de sociétés nouvelles, de sociétés en participation, de groupements d'intérêt économique, d'apports, commandites, souscription, achat ou échange de titres ou de droits sociaux, dans toutes entreprises ayant des activités pouvant se rattacher aux objets précités, ou encore par voie de fusion ou autrement.

- Et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets ci-dessus spécifiés, ou à tous objets similaires ou connexes.

### Gérance (article 10 des statuts)\*

\* Cf. également les informations exposées dans le chapitre Gouvernement d'Entreprise pages 140 à 144.

La Société est administrée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques, Associés commandités ou non Associés commandités.

Les Gérants, agissant conjointement ou séparément, sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

### Exercice social (article 29 des statuts)

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

## Répartition statutaire des bénéfices (article 30 des statuts)

Attribution d'une somme égale à 12 % des bénéfices nets de l'exercice aux Associés commandités, cette somme ne pouvant excéder 1 % du résultat net consolidé de l'exercice, la différence éventuelle étant rapportée au bénéfice à affecter. Le solde des bénéfices nets augmenté, le cas échéant, du report bénéficiaire constitue la part revenant aux actions. Sur cette part, sera prélevée une somme facultative destinée, sur la proposition du (des) Gérant(s), à créer ou augmenter un ou plusieurs fonds de réserve ou de prévoyance, sur lesquels les Associés commandités n'auront plus aucun droit. Le solde du bénéfice revenant aux actions, après opération du prélèvement précité, sera distribué aux actions.

## Assemblées générales

### Modes de convocation : (article 21 des statuts)

Les convocations aux Assemblées générales d'Actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

### Conditions d'admission : (articles 22 et 24 des statuts)

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions, à condition que ces actions aient été libérées des versements exigibles.

Ne peuvent prendre part à une Assemblée que les Actionnaires inscrits comme tels sur les registres de la Société trois jours au moins avant la date de cette Assemblée.

### Conditions d'exercice du droit de vote - droit de vote double (article 22 des statuts) :

Sauf dans les cas prévus par la loi, chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation.

Disposent toutefois de deux voix par action, sans limitation, les propriétaires ou leurs mandataires de toutes les actions entièrement libérées, inscrites depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire.

En cas d'augmentation de capital, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées à un Actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action qui fera l'objet d'un transfert pour toute autre cause.

### Existence de seuils statutaires :

Les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils.

## Changement de contrôle

Compte tenu de sa structure juridique en commandite par actions et, par conséquent, de la présence d'Associés commandités, un Actionnaire qui obtiendrait le contrôle du capital et des droits de vote attachés ne pourrait contrôler la Société sans avoir recueilli l'accord unanime des Associés commandités qui serait nécessaire, notamment, pour prendre les décisions suivantes :

- nomination de nouveaux Gérants,
- modification des Statuts,
- nomination de nouveaux Associés commandités.

## Documents accessibles au public

Les informations financières historiques, les Documents de Référence, les Lettres aux Actionnaires, les documents d'Assemblée (avis de convocation, compte-rendu de l'Assemblée), les statuts de la Société et les éléments constituant "l'information réglementée" au sens de l'article 221-1 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (notamment les communiqués, les informations trimestrielles et les différents Rapports Semestriels et Annuels) peuvent être consultés sur le site internet [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate) (rubrique Finance / Téléchargements) et, le cas échéant, au siège social de la Société.

# Informations complémentaires concernant le capital

## Tableau d'évolution du capital

Année	Nature des opérations	Variations du capital			Capital après opération	
		Nombre d'actions	Nominal (en €)	Prime (en €)	Montant (en €)	Nombre cumulé d'actions
Au 31 décembre 2001					269 431 746	137 715 873
2002	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	1 292 143	2 584 286	42 640 719	272 016 032	136 008 016
	Rémunération des titres au porteur de la Compagnie Financière Michelin apportés à l'Offre Publique d'Échange initiée par la Société	5 784 714	11 569 428	159 600 259,26	283 585 460	141 792 730
2003	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	1 404 300	2 808 600	29 490 300	286 394 060	143 197 030
	Rémunération des titres au porteur de la Compagnie Financière Michelin non apportés à l'Offre Publique d'Échange initiée par la Société et attribués à cette dernière (squeeze-out)	189 995	379 990	5 241 962,05	286 774 050	143 387 025
2004					286 774 050	143 387 025
2005	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	600	1 200	26 400	286 775 250	143 387 625
2006	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	264 693	529 386	10 901 156	287 304 636	143 652 318
2007	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	346 830	693 660	6 032 866	287 998 296	143 999 148
	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	21	42	2 138	287 998 338	143 999 169

## État des délégations de compétence et des autorisations en vigueur

### Conférées par l'Assemblée générale mixte des Actionnaires du 12 mai 2006 :

#### Émissions avec droit préférentiel

Titres concernés	N° de résolution	Durée de l'autorisation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 52 euros (en euros)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital en euros	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	9°	26 mois (juillet 2008)	2,6 milliards (actions ordinaires) 1 milliard <sup>(3)</sup> (valeurs mobilières donnant accès au capital)	100 millions <sup>(1) (2)</sup> soit 35 % du capital actuel	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	13°	26 mois (juillet 2008)	2,08 milliards	80 millions	Aucune

(1) Plafond nominal global d'augmentation de capital, pour les opérations autorisées par les 9°, 10° et 14° résolutions (18° résolution).

(2) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 9° et 10° résolutions (11° résolution).

(3) Plafond global de un milliard d'euros pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 7°, 9°, 10° et 15° résolutions (18° résolution).

## Émissions sans droit préférentiel

Titres concernés	N° de résolution	Durée de l'autorisation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 52 euros (en euros)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital en euros	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	10 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2008)	1,12 milliard (actions ordinaires)  700 millions <sup>(1)</sup> (valeurs mobilières donnant accès au capital)	43 millions <sup>(2) (3)</sup> (soit 15 % du capital actuel)	Émission d'OCEANE pour un total de 700 millions d'euros <sup>(5)</sup>
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	14 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2008)	1,12 milliard	43 millions <sup>(4)</sup>	Aucune

(1) Plafond global de un milliard d'euros pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 7<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> résolutions (18<sup>e</sup> résolution).

(2) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> résolutions (11<sup>e</sup> résolution).

(3) Faculté de déterminer librement le prix d'émission des actions ordinaires dans la limite annuelle de 10 % du capital (12<sup>e</sup> résolution).

(4) Montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la 10<sup>e</sup> résolution.

(5) Cf. les principales caractéristiques en pages 114 et 179.

## Émissions réservées aux salariés

Titres concernés	N° de résolution	Durée de l'autorisation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital	16 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2008)	2 % maximum du capital actuel	Aucune
Stock-options (options d'achat et/ou de souscription d'actions)	17 <sup>e</sup>	38 mois (juillet 2009)	2 % maximum du capital actuel Prix d'exercice fixé sans décote	Attribution d'options de souscription d'actions <sup>(1)</sup>

(1) Cf. les informations figurant dans le tableau de la page 147.

## Titres de créances ne donnant pas accès au capital / Titres d'emprunt

Titres concernés	N° de résolution	Durée de l'autorisation (expiration)	Montant nominal maximum d'émission (en euros)	Utilisation pendant l'exercice
Émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ne donnant pas accès au capital	15 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2008)	1 milliard <sup>(1)</sup>	Aucune
Émission d'emprunts obligataires	7 <sup>e</sup>	5 ans (mai 2011)	1 milliard <sup>(1)</sup>	Aucune

(1) Plafond global de un milliard d'euros pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 7<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> résolutions (18<sup>e</sup> résolution).

## Conférée par l'Assemblée générale mixte des Actionnaires du 11 mai 2007 :

### Programme de rachat d'actions

Titres concernés	N° de résolution	Durée de l'autorisation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Actions	16 <sup>e</sup>	18 mois (novembre 2008)	Limite légale de 10 % du capital Prix maximum d'achat : € 100 Prix minimum de vente : € 60	Aucune

Au 31 décembre 2007, le nombre d'actions détenues dans le public est de 143 999 169 correspondant à 100 % des droits de vote.

À la connaissance de la Société :

- La société Capital Research and Management Company détenait, au 7 août 2007, 14 288 000 actions et le même nombre de droits de vote ;
- Aucun autre Actionnaire ne détient directement ou indirectement plus de 5 % du capital et des droits de vote ;
- Il n'existe pas de pacte d'Actionnaires.

Nombre d'actions propres détenues en portefeuille : 0.

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

## Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital : OCEANE

Sur la base de la délégation qui lui a été consentie par l'Assemblée générale du 12 mai 2006, la Gérance a décidé en mars 2007 d'émettre, avec un droit de priorité réservé aux Actionnaires, un emprunt obligataire sous forme d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) qui a été entièrement souscrit.

Le contrat d'émission correspondant a fait l'objet d'un prospectus visé par l'Autorité des Marchés Financiers le 12 mars 2007 sous le numéro 07-082 et d'une note d'opération publiée au Bulletin des annonces légales obligatoires du 14 mars 2007 (avec additifs des 19 et 21 mars 2007).

Les principales caractéristiques de cet emprunt, après exercice de l'option de surallocation, sont les suivantes :

- lieu de cotation : Euronext Paris
- code ISIN : FR0010449264
- montant nominal total : 699 999 913,16 euros
- nombre d'obligations émises : 6 742 438
- nombre d'obligations en circulation au 15 janvier 2008 : 6 742 417
- valeur nominale unitaire des obligations : 103,82 euros
- prix d'émission des obligations : le pair
- date d'émission, de jouissance et de règlement des obligations : 21 mars 2007
- durée de l'emprunt : 9 ans et 286 jours
- taux nominal - Intérêt : aucun (obligation zéro-coupon)
- taux actuariel annuel brut : 3,07 % (en l'absence de conversion et/ou d'échange en actions et en l'absence de remboursement anticipé)

• amortissement normal des obligations : en totalité le 1<sup>er</sup> janvier 2017 par remboursement à un prix unitaire de 139,57 euros

- remboursement anticipé au gré de la Compagnie à compter du 21 mars 2011 si, sur 20 jours consécutifs, le cours moyen de l'action et du ratio de conversion ou d'échange d'actions en vigueur excède 130 % du prix de remboursement anticipé
- ratio de conversion ou d'échange d'actions déterminé à la date d'émission et en vigueur à la date de publication du présent rapport : 1 action pour 1 obligation ; ce ratio peut être modifié dans les conditions prévues par la loi et par le contrat d'émission.

## Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte des Actionnaires du 16 mai 2008

Ce descriptif est établi en application des articles 241-1 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers et conformément aux dispositions du Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003.

### Date de l'Assemblée générale devant autoriser le programme de rachat d'actions

16 mai 2008.

### Nombre de titres et parts de capital détenus directement ou indirectement

À la date de publication du présent descriptif, la Société ne détient, directement ou indirectement, aucune de ses propres actions et aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement n'a été conclu.

### Objectifs du nouveau programme de rachat par ordre de priorité décroissant

- L'animation du marché ou la liquidité de l'action par un prestataire de services d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- L'attribution d'actions aux salariés et dirigeants de la Société et de sociétés du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'exercice

d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions existantes, ou en cas d'abondement en actions d'une opération réservée aux salariés ;

- La remise des actions à l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- Leur conservation, cession, remise à titre d'échange ou de dation en paiement particulier, dans le cadre d'opérations de croissance externe.

### Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat

La part maximale de capital que la Société serait autorisée à acquérir est fixée à 10 % du nombre total des actions composant le capital, soit 14 399 916 actions sur la base du nombre d'actions existant au jour du présent descriptif. Compte tenu du cours maximum d'achat de € 100 par action et du fait que la Société ne détient pas actuellement d'actions propres, cela représente un investissement théorique maximum de € 1 439 991 600.

En application des dispositions de l'article L.225-210 du Code de commerce, la valeur de l'ensemble des actions que la Société viendrait à posséder ne pourra être supérieure au montant des réserves libres, autres que la réserve légale, figurant dans les comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2007.

### Durée du programme de rachat

18 mois à compter de l'approbation du programme par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2008, soit jusqu'au 16 novembre 2009 inclus.

### Opérations effectuées par voie d'acquisition, de cession ou de transfert dans le cadre du précédent programme de rachat d'actions

En 2007, il n'a été procédé à aucune des opérations visées ci-dessus.

# Informations complémentaires concernant les organes de direction et de surveillance

Mandats et fonctions dans d'autres sociétés exercés au cours des cinq dernières années par les mandataires sociaux

## Gérant Associé commandité : Michel ROLLIER

### 2003 - 2004 - 2005

Administrateur de Moria SA  
Membre du Conseil de Surveillance d'Altamo

### 2006

Associé de la Compagnie Financière Michelin  
Administrateur de Moria SA  
Membre du Conseil de Surveillance d'Altamo

### 2007

Associé de la Compagnie Financière Michelin  
Administrateur de Moria SA

## Gérant : Didier MIRATON

### 2003 - 2004 - 2005 - 2006

Directeur Général du Centre de Technologies Michelin

### 2007

Directeur Général du Centre de Technologies Michelin  
*(jusqu'à sa nomination en qualité de Gérant)*  
Administrateur de Vilmorin  
*(depuis le 12 décembre 2007)*

## Gérant : Jean-Dominique SENARD

### 2003

Directeur du secteur Aluminium Primaire du groupe Pechiney

### 2004

Membre du Comité Exécutif du groupe Alcan en charge de l'intégration de Pechiney  
Président de Pechiney SA

### 2005 - 2006 - 2007

Directeur Financier du groupe Michelin  
*(jusqu'à sa nomination en qualité de Gérant)*

## Membres du Conseil de Surveillance :

### Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE

#### 2003

Membre du Conseil de Surveillance de Oddo et Cie  
Membre du Conseil d'Administration et Président du Comité d'Audit de Thomson SA

#### 2004 - 2005 - 2006

Membre du Conseil de Surveillance de Oddo et Cie  
Membre du Conseil d'Administration et Président du Comité d'Audit de Thomson SA  
Membre du Conseil de Surveillance d'ING Group

#### 2007

Membre du Conseil de Surveillance de Oddo et Cie  
Membre du Conseil d'Administration de Thomson SA  
Membre du Conseil de Surveillance d'ING Group

## Pat COX

### 2005

Président-Directeur Général de European Integration Solutions LLC

### 2006 - 2007

Président-Directeur Général de European Integration Solutions LLC  
Président de International Movement, headquarters  
Président du Mouvement Européen  
Administrateur de Trustees of the Crisis Group,  
Administrateur de Trustees Friends of Europe,  
Commissaire général de Europolia,  
Administrateur de UCD Michael Smurfit Graduate School of Business

## François GRAPPOTTE

### 2003

Président-Directeur Général de Legrand  
Administrateur de BNP Paribas  
Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France  
Membre du Bureau de la F.I.E.E.C.<sup>(1)</sup>  
Membre du Bureau du Gimélec<sup>(2)</sup>  
Membre du Conseil de Promotelec<sup>(3)</sup>

### 2004

Président-Directeur Général de Legrand  
Administrateur de BNP Paribas  
Administrateur de Valeo  
Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France  
Membre du Bureau de la F.I.E.E.C.<sup>(1)</sup>  
Membre du Bureau du Gimélec<sup>(2)</sup>  
Membre du Conseil de Promotelec<sup>(3)</sup>

## 2005

Président de Legrand  
Administrateur de BNP Paribas  
Administrateur de Valeo  
Membre du Conseil de Surveillance des Galeries Lafayette  
Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France  
Membre du Bureau de la F.I.E.E.C.<sup>(1)</sup>  
Membre du Bureau du Gimélec<sup>(2)</sup>  
Membre du Conseil de Promotelec<sup>(3)</sup>

## 2006

Président d'Honneur de Legrand  
Administrateur de BNP Paribas  
Administrateur de Valeo  
Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France  
Membre du Bureau de la F.I.E.E.C.<sup>(1)</sup>  
Membre du Bureau du Gimélec<sup>(2)</sup>  
Membre du Conseil de Promotelec<sup>(3)</sup>

## 2007

Président d'Honneur de Legrand  
Administrateur de BNP Paribas  
Administrateur de Valeo  
Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France  
Membre du Conseil de Promotelec<sup>(3)</sup>

(1) Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication.

(2) Groupement des industries de l'équipement électrique, du contrôle-commande et des services associés.

(3) Promotion de l'installation électrique dans les bâtiments neufs et anciens.

## Pierre MICHELIN

### 2003 - 2004 - 2005 - 2006 - 2007

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés

## Laurence PARISOT

### 2003 - 2004

Président-Directeur Général de l'Ifop  
Président-Directeur Général de Optimum

### 2005

Présidente de l'Ifop  
Administrateur de BNP Paribas  
Administrateur de Havas  
Membre du Conseil de Surveillance de Euro Disney SCA  
Présidente du Medef

### 2006

Présidente de l'Ifop  
Administrateur de BNP Paribas  
Administrateur de Havas (jusqu'en juin 2006)  
Membre du Conseil de Surveillance de Euro Disney SCA (jusqu'en janvier 2006)  
Présidente du Medef

### 2007

Présidente de l'Ifop  
Administrateur de BNP Paribas  
Administrateur de Coface SA (depuis le 1<sup>er</sup> février 2007)  
Présidente du Medef

## Benoît POTIER

### 2003

Président du Directoire de l'Air Liquide SA  
Président-Directeur Général d'Air Liquide International  
Président-Directeur Général d'American Air Liquide Inc. (AAL)  
Administrateur de la Société d'Oxygène et d'Acétylène d'Extrême-Orient (SOAEO)  
Président-Directeur Général d'Air Liquide International Corporation (ALIC)  
Administrateur d'Air Liquide Italia Srl, AL Air Liquide España, Air Liquide Asia Pte Ltd, Air Liquide Canada Inc.  
Administrateur du groupe Danone  
Administrateur de l'École Centrale des Arts & Manufactures

## 2004

Président du Directoire de l'Air Liquide SA  
Président-Directeur Général d'Air Liquide International  
Président-Directeur Général d'American Air Liquide Inc. (AAL)  
Administrateur de la Société d'Oxygène et d'Acétylène d'Extrême-Orient (SOAEO)  
Président-Directeur Général d'Air Liquide International Corporation (ALIC)  
Administrateur d'Air Liquide Italia Srl, AL Air Liquide España, Air Liquide Asia Pte Ltd, Air Liquide Canada Inc.  
Administrateur d'Air Liquide America Holdings Inc. (AHL)  
Président d'American Air Liquide Holdings Inc. (AALH)  
Administrateur du groupe Danone  
Administrateur de l'École Centrale des Arts & Manufactures

## 2005

Président du Directoire de l'Air Liquide SA  
Président-Directeur Général d'Air Liquide International  
Président-Directeur Général d'American Air Liquide Inc. (AAL)  
Administrateur de la Société d'Oxygène et d'Acétylène d'Extrême-Orient (SOAEO)  
Président-Directeur Général d'Air Liquide International Corporation (ALIC)  
Administrateur d'Air Liquide Italia Srl, AL Air Liquide España, Air Liquide Asia Pte Ltd, Air Liquide Canada Inc.  
Administrateur d'Air Liquide America Holdings Inc. (AHL)  
Président du Comité d'Audit et Administrateur du groupe Danone  
Administrateur de l'École Centrale des Arts & Manufactures

## 2006

Président-Directeur Général : Air Liquide, Air Liquide International, American Air Liquide Inc., Air Liquide International Corporation  
Président : American Air Liquide Holdings Inc.  
Administrateur de la Société d'Oxygène et d'Acétylène d'Extrême-Orient (SOAEO) (jusqu'en mars 2006)  
Administrateur : Air Liquide Italia Srl., AL Air Liquide España  
Président du Comité d'Audit et Administrateur du groupe Danone  
Membre du Conseil d'Administration : École Centrale des Arts & Manufactures  
Membre du Conseil France de l'Insead

**2007**

Président-Directeur Général : Air Liquide, Air Liquide International, American Air Liquide Inc., Air Liquide International Corporation  
 Président : American Air Liquide Holdings Inc.  
 Administrateur : Air Liquide Italia Srl. (*jusqu'en avril 2007*), AL Air Liquide Espana (*jusqu'en mai 2007*)  
 Président du Comité d'Audit et Administrateur du groupe Danone  
 Membre du Conseil d'Administration : École Centrale des Arts & Manufactures  
 Membre du Conseil de Surveillance de l'Insead

**Édouard de ROYÈRE**

(*jusqu'au 30 novembre 2007*)

**2003**

Président d'honneur du Conseil de Surveillance de l'Air Liquide SA  
 Administrateur : American Air Liquide Inc., Air Liquide International Corporation, L'Oréal, Sodexo Alliance  
 Censeur : Fimalac et Wanadoo  
 Président de l'Association Nationale des Sociétés par actions (ANSA)

**2004**

Président d'honneur du Conseil de Surveillance de l'Air Liquide SA  
 Administrateur : American Air Liquide Inc., Air Liquide International Corporation, L'Oréal, Sodexo Alliance, Siparex Associés (*à partir de juillet 2004*)  
 Censeur : Fimalac et Wanadoo  
 Président de l'Association Nationale des Sociétés par actions (ANSA)

**2005**

Président d'honneur du Conseil de Surveillance de l'Air Liquide SA  
 Administrateur : Sodexo Alliance (*jusqu'en février*), Siparex Associés  
 Censeur : Fimalac et Wanadoo  
 Président de l'Association Nationale des Sociétés par actions (ANSA)

**2006**

Membre du Conseil de Surveillance : Air Liquide SA  
 Censeur : Fimalac  
 Président d'honneur de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

**2007**

Membre du Conseil d'Administration : Air Liquide SA  
 Censeur : Fimalac  
 Président d'honneur de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

**Déclarations**

Les mandataires sociaux n'ont aucun lien familial entre eux. À la connaissance de la Société, aucun des mandataires sociaux n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Aucun des mandataires sociaux n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

Il n'existe pas :

- d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels ces personnes ont été sélectionnées en tant que mandataires sociaux.
- de conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des mandataires sociaux à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.
- de restriction acceptée par ces personnes à la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention du délit d'initié et des règles applicables aux Gérants Associés commandités.



# Comptes sociaux de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

Les comptes de la Société font apparaître un bénéfice de 277 547 730,64 euros, en augmentation de 52 millions par rapport à celui de l'exercice 2006 qui s'élevait à 225 095 285,33 euros.

Le résultat d'exploitation, en amélioration de 72,6 millions d'euros, s'élève à 166,4 millions d'euros contre 93,8 millions d'euros en 2006. Il prend en compte une augmentation de 10 millions d'euros des redevances et une diminution de 62 millions d'euros des charges d'exploitation dont l'origine principale est la diminution des frais de recherche et des frais de compétition, refacturés à la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

Le résultat financier s'est détérioré de 19,4 millions d'euros. Cette variation provient de l'effet conjugué de plusieurs facteurs :

- l'augmentation – à hauteur de 35,4 millions d'euros – du produit des participations ;
- l'augmentation nette – à hauteur de 22 millions d'euros – des intérêts financiers ;
- l'impact des dotations à la provision pour dépréciation des titres de participations qui en 2007 se traduit par une charge de 55 millions d'euros contre 26 millions d'euros en 2006. Cette augmentation est notamment liée à la prise en compte des impacts de l'arrêt du développement de nouvelles gammes G.P.S. dans sa filiale ViaMichelin.

Ces différents éléments se retrouvent dans l'évolution du résultat courant qui s'est élevé à 278 millions d'euros contre 224,8 millions d'euros en 2006.

L'impôt supporté par la Compagnie s'est élevé à 2,9 millions d'euros.

Dans la structure des capitaux propres, il convient de noter la création de 346 851 actions – pour un montant total en capital et primes d'émission de 13 764 252 euros – suite à l'exercice d'options de souscription d'actions et de la conversion d'obligations intervenues en 2007.

Dans la structure des dettes, l'augmentation des obligations à long terme provient de l'émission par la Société d'obligations sans coupon à option de conversion et/ou d'échange en actions de la Compagnie Générale des Établissements Michelin nouvelles ou existantes (les "obligations" ou les "OCEANE"). Les principales caractéristiques de l'émission sont les suivantes :

Date d'émission :	21 mars 2007
Nombre d'obligations émises :	6 742 438 obligations
Coûts directs d'émission :	6 millions d'euros
Produit net de l'émission :	694 millions d'euros
Taux d'intérêt nominal :	0,00 %
Rendement annuel brut :	3,07 %
Ratio de conversion et/ou d'échange :	1 obligation pour 1 action ordinaire
Échéance :	1 <sup>er</sup> janvier 2017
Montant remboursable à l'échéance :	941 millions d'euros

À tout moment, les obligataires ont le droit de demander la conversion (ou l'échange) de leurs obligations en actions de la Compagnie Générale des Établissements Michelin. Sous certaines conditions, la Société a la possibilité de rembourser toutes les obligations en circulation à partir du 21 mars 2011.

# Bilan au 31 décembre 2007

## Actif

(en euros)	2007			2006
	Brut	Amortissements ou provisions pour dépréciations	Net	Net
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>				
<b>Immobilisations incorporelles :</b>				
Concessions, brevets et droits similaires	25 826 409,22	24 989 843,90	836 565,32	701 447,98
Autres immobilisations incorporelles	61 296,21	53 594,08	7 702,13	8 985,81
Immobilisations en cours	–	–	–	–
	<b>25 887 705,43</b>	<b>25 043 437,98</b>	<b>844 267,45</b>	<b>710 433,79</b>
<b>Immobilisations corporelles :</b>				
Terrains	102 469,01	–	102 469,01	102 469,01
Constructions	1 836 860,64	1 787 784,88	49 075,76	58 351,43
Autres immobilisations corporelles	343 678,76	297 807,36	45 871,40	51 755,74
Immobilisations corporelles en cours	–	–	–	–
Avances et acomptes	–	–	–	–
	<b>2 283 008,41</b>	<b>2 085 592,24</b>	<b>197 416,17</b>	<b>212 576,18</b>
<b>Immobilisations financières<sup>(1)</sup> :</b>				
Participations	4 722 840 039,51	117 214 011,62	4 605 626 027,89	4 611 420 439,33
Créances rattachées à des participations	1 460 120 888,59	–	1 460 120 888,59	1 140 630 938,28
Autres titres immobilisés	3 035 122,34	–	3 035 122,34	8 436 965,46
Prêts	–	–	–	–
Autres immobilisations financières	20 121,45	–	20 121,45	21 121,45
	<b>6 186 016 171,89</b>	<b>117 214 011,62</b>	<b>6 068 802 160,27</b>	<b>5 760 509 464,52</b>
	<b>(I)</b>	<b>6 214 186 885,73</b>	<b>144 343 041,84</b>	<b>6 069 843 843,89</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
<b>Créances</b>	187 742 063,59	–	187 742 063,59	188 554 150,75
<b>Valeurs mobilières de placement :</b>				
Actions propres	–	–	–	–
Valeurs mobilières de placement	656,08	15,78	640,30	640,30
	<b>656,08</b>	<b>15,78</b>	<b>640,30</b>	<b>640,30</b>
<b>Disponibilités</b>	390 982,17	–	390 982,17	149 909,29
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>				
Charges constatées d'avance <sup>(2)</sup>	536 286,49	–	536 286,49	2 294 724,87
	<b>(II)</b>	<b>188 669 988,33</b>	<b>15,78</b>	<b>188 669 972,55</b>
<b>Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts</b>	<b>(III)</b>	<b>4 546 411,46</b>	<b>–</b>	<b>4 546 411,46</b>
<b>Écarts de conversion actif</b>	<b>(IV)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>(I + II + III + IV)</b>	<b>6 407 403 285,52</b>	<b>144 343 057,62</b>	<b>6 263 060 227,90</b>
			1 460 120 888,59	1 131 087 856,25
(1) dont à moins d'un an			–	–
(2) dont à plus d'un an			–	–

## Passif

(en euros)	2007	2006
<b>Capitaux propres</b>		
Capital	287 998 338,00	287 304 636,00
Primes liées au capital social	1 863 637 079,24	1 850 566 528,77
Écarts de réévaluation	626 682 176,36	627 958 740,91
Réserves	1 276 770 085,27	1 276 717 146,67
Report à nouveau	241 845 315,52	230 829 954,18
Résultat de l'exercice	277 547 730,64	225 095 285,33
Provisions réglementées	61 597 677,21	61 597 677,21
	<b>(I)</b>	<b>4 636 078 402,24</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>		
Provisions pour risques	–	–
Provisions pour charges	174 896,00	–
	<b>(II)</b>	<b>174 896,00</b>
<b>Dettes <sup>(1)</sup></b>		
Emprunts obligataires convertibles	716 771 000,41	–
Emprunt subordonné	470 981 853,44	502 532 534,25
Autres emprunts obligataires	16 382,66	17 191,18
Autres emprunts	220 000 000,00	686 000 000,00
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(2)</sup>	–	–
Emprunts et dettes financières divers <sup>(2)</sup>	128 197 667,59	103 405 955,13
Dettes fiscales et sociales	7 166 879,91	9 279 927,05
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	–	–
Autres dettes	83 668 759,89	96 791 282,71
	<b>1 626 802 543,90</b>	<b>1 398 026 890,32</b>
<b>Comptes de régularisation</b>		
Produits constatés d'avance <sup>(1)</sup>	4 385,76	4 295,59
	<b>(III)</b>	<b>1 626 806 929,66</b>
<b>Écarts de conversion passif</b>	<b>(IV)</b>	–
		–
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>(I + II + III + IV)</b>	<b>6 263 060 227,90</b>
		<b>5 958 101 154,98</b>
(1) dont à plus d'un an	1 185 467 000,41	500 000 000,00
à moins d'un an	441 339 929,25	898 031 185,91
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	–	–

# Compte de résultat de l'exercice 2007

(en euros)		2007	2006
<b>Produits d'exploitation</b> <sup>(1)</sup>			
Chiffre d'affaires (redevances) (dont à l'exportation : 363 224 267,50)		429 237 593,81	419 120 580,51
Autres produits		3 507 887,16	3 074 431,84
<b>Total des produits d'exploitation</b>	(I)	<b>432 745 480,97</b>	<b>422 195 012,35</b>
<b>Charges d'exploitation</b> <sup>(2)</sup>			
Charges externes		258 004 540,45	318 721 624,82
Impôts, taxes et versements assimilés		3 824 524,86	2 562 018,31
Salaires et traitements		1 956 082,01	1 113 338,52
Charges sociales		692 839,80	379 481,63
Dotations aux amortissements :			
• des immobilisations		441 899,20	23 980,06
• des charges d'exploitation à répartir		–	–
Autres charges		1 384 628,89	5 564 354,81
<b>Total des charges d'exploitation</b>	(II)	<b>266 304 515,21</b>	<b>328 364 798,15</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	(I - II)	<b>166 440 965,76</b>	<b>93 830 214,20</b>
<b>Produits financiers</b>			
De participations <sup>(3)</sup>		234 859 531,55	199 735 589,99
Intérêts et produits assimilés <sup>(3)</sup>		8 287 897,71	108 414,41
Reprises sur provisions		–	81 832,53
Différences positives de change		1 704 057,38	6 417 842,84
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		–	–
<b>Total des produits financiers</b>	(III)	<b>244 851 486,64</b>	<b>206 343 679,77</b>
<b>Charges financières</b>			
Dotations financières aux amortissements et aux provisions		55 865 745,97	27 537 967,27
Intérêts et charges assimilées <sup>(4)</sup>		74 186 319,40	43 894 433,86
Différences négatives de change		3 201 671,71	3 854 205,04
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		–	–
<b>Total des charges financières</b>	(IV)	<b>133 253 737,08</b>	<b>75 286 606,17</b>
<b>Résultat financier</b>	(III - IV)	<b>111 597 749,56</b>	<b>131 057 073,60</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	(I - II + III - IV)	<b>278 038 715,32</b>	<b>224 887 287,80</b>

(en euros)		2007	2006
<b>Produits exceptionnels</b>			
Sur opérations de gestion		111 583,97	66 410,47
Sur opérations en capital		7 737 340,30	855 647,15
Reprises sur provisions		–	–
<b>Total des produits exceptionnels</b>	<b>(V)</b>	<b>7 848 924,27</b>	<b>922 057,62</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>			
Sur opérations de gestion		49,83	–
Sur opérations en capital		5 401 843,12	521 061,09
Dotations exceptionnelles aux amortissements et aux provisions		–	–
<b>Total des charges exceptionnelles</b>	<b>(VI)</b>	<b>5 401 892,95</b>	<b>521 061,09</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(V - VI)</b>	<b>2 447 031,32</b>	<b>400 996,53</b>
<b>Impôt sur les bénéfices</b>	<b>(VII)</b>	<b>2 938 016,00</b>	<b>192 999,00</b>
Total des produits	<b>(I + III + V)</b>	685 445 891,88	629 460 749,74
Total des charges	<b>(II + IV + VI + VII)</b>	407 898 161,24	404 365 464,41
<b>Bénéfice ou (perte)</b>		<b>277 547 730,64</b>	<b>225 095 285,33</b>
(1) dont produits afférents à des exercices antérieurs		–	–
(2) dont charges afférentes à des exercices antérieurs		–	–
(3) dont produits concernant les entreprises liées		234 585 520,92	199 157 498,05
(4) dont charges concernant les entreprises liées		4 669 734,33	1 001 959,68

# Annexe au bilan et au compte de résultat

Le total du bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2007 se monte à € 6 263 060 227,90.

Le compte de résultat de l'exercice, présenté en liste, dégage les montants suivants :

Total des produits	685 445 891,88
Total des charges	<u>407 898 161,24</u>
<b>Bénéfice de l'exercice</b>	<b>277 547 730,64</b>

L'exercice a une durée de 12 mois et coïncide avec l'année civile.

Les notes et tableaux constituant l'annexe font partie intégrante des comptes sociaux.

## Faits caractéristiques de l'exercice

La Société a émis le 21 mars 2007 des obligations convertibles ou échangeables en actions pour un montant de 700 millions d'euros.

## Principes et méthodes comptables

Les méthodes d'évaluation et de détermination du résultat sont restées inchangées par rapport à celles retenues pour les exercices précédents.

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2007 ont été élaborés et présentés conformément aux règles comptables, dans le respect des principes de prudence, de l'indépendance des exercices et de la continuité de l'exploitation.

Concrètement, les méthodes retenues pour l'évaluation des postes du bilan et du compte de résultat sont les suivantes :

### a) Immobilisations incorporelles

Les "Concessions, brevets et droits similaires" sont valorisés au coût historique d'acquisition. Les concessions et brevets sont amortis sur 12 mois. Les droits similaires, essentiellement des logiciels achetés, sont amortis sur 12 mois ou sur 3 ans, selon leur nature.

Les frais engagés pour la création et la conservation des "Marques" sont enregistrés dans les charges de l'exercice.

Les "Autres immobilisations incorporelles" sont des droits d'utilisation de parkings, amortis sur une durée de 40 ans.

### b) Immobilisations corporelles

#### Valeurs brutes

Les immobilisations corporelles sont valorisées au coût historique d'acquisition majoré, le cas échéant, de la réévaluation légale intervenue en 1976/1978.

#### Amortissements

La méthode linéaire a été retenue. Les durées d'amortissement sont les suivantes :

- Constructions : 30 ans,
- Autres immobilisations corporelles : 10 ans, à l'exception du matériel informatique pour lequel une durée de 5 ans a été retenue.

### c) Immobilisations financières

#### Participations

• Valeurs brutes : les titres de participation sont valorisés au coût historique d'acquisition majoré, le cas échéant, de la réévaluation légale intervenue en 1976/1978.

• Valeurs nettes : pour les filiales et participations autres que les entités non autonomes, la valeur d'utilité retenue n'est pas supérieure à celle qui résulterait d'une mise en équivalence, sur la base d'un actif net, social ou consolidé, éventuellement réestimé, de la Société.

#### Autres titres immobilisés

Cette rubrique regroupe des titres que la Compagnie a l'intention de conserver, mais dont la détention n'est pas liée directement au fonctionnement de l'Entreprise.

Ces titres sont évalués selon la même méthode que les participations.

### d) Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale.

### e) Primes liées au capital social

Cette rubrique regroupe, pour l'essentiel, les primes de conversion d'obligations en actions et les primes d'émission d'actions, sous déduction des frais nets d'impôts y afférents.

### f) Provisions réglementées

Elles sont constituées en quasi-totalité par des plus-values réinvesties, sous le régime de l'ancien article 40 du Code Général des Impôts.

### g) Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice.

Les contrats de change à terme non échus à la clôture de l'exercice sont enregistrés au bilan à leur valeur de marché.

### h) Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts

Ces charges et primes concernent :

- les frais d'émission de l'emprunt subordonné 2003 amortis sur une durée de 10 ans,
- la prime de remboursement de l'emprunt subordonné 2003 amortie sur 10 ans.

### i) Impôt

La charge au compte de résultat comprend l'impôt exigible et l'impôt différé. L'impôt différé est calculé selon la méthode du report variable.

## Actif immobilisé et amortissements

Les immobilisations incorporelles et corporelles ainsi que les amortissements correspondant ont évolué comme suit :

### État de l'actif immobilisé

(en euros)	Valeurs brutes au début de l'exercice	Acquisitions Nouveaux prêts Augmentations des intérêts courus	Cessions Mises hors service Diminutions des prêts et des intérêts courus	Valeurs brutes à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	25 334 305	553 400	–	25 887 705
Immobilisations corporelles	2 275 836	7 173	–	2 283 009
	<b>27 610 141</b>	<b>560 573</b>	<b>–</b>	<b>28 170 714</b>
Immobilisations financières				
Participations	4 672 311 332	50 528 708	–	4 722 840 040
Créances rattachées à des participations	1 140 630 938	813 022 568	493 532 618	1 460 120 888
Autres titres immobilisés	8 436 966	–	5 401 843	3 035 123
Prêts	–	–	–	–
Autres immobilisations financières	21 121	–	1 000	20 121
	<b>5 821 400 357</b>	<b>863 551 276</b>	<b>498 935 461</b>	<b>6 186 016 172</b>
<b>Total</b>	<b>5 849 010 498</b>	<b>864 111 849</b>	<b>498 935 461</b>	<b>6 214 186 886</b>

### État des amortissements

(en euros)	Amortissements au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : amortissements afférents aux éléments sortis de l'actif	Amortissements à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	24 623 872	419 566	–	25 043 438
Immobilisations corporelles	2 063 259	22 333	–	2 085 592
	<b>26 687 131</b>	<b>441 899</b>	<b>–</b>	<b>27 129 030</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices	4 735 386	575 691	–	5 311 077
Primes remboursement emprunt	749 847	243 500	–	993 347
<b>Total</b>	<b>32 172 364</b>	<b>1 261 090</b>	<b>–</b>	<b>33 433 454</b>

## État des provisions

Nature des provisions (en euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice	Montants en fin d'exercice
<b>Provisions réglementées</b>	<b>61 597 677</b>	–	–	<b>61 597 677</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>				
Provisions pour dépréciations <sup>(1)</sup>	61 597 677	–	–	61 597 677
	60 890 907	56 323 120	–	117 214 027
<b>Total</b>	<b>122 488 584</b>	<b>56 323 120</b>	–	<b>178 811 704</b>

Dont dotations et reprises :

- financières 55 046 555 –
- virement au poste : Écart de réévaluation 1 276 565 –

(1) Les mouvements des provisions pour dépréciations ont concerné les titres ou rubriques suivants :

- Dotations : Titres PARDEVI	55 046 555
- Dotations : Titres SEM	1 276 565

## Éléments relevant de plusieurs postes du bilan

Postes du bilan (en euros)	Montants concernant les entreprises		Montants des dettes ou créances représentées par effets de commerce
	liées	avec lesquelles la Société a un lien de participation	
Participations (valeur nette)	4 605 626 028	–	–
Créances rattachées à des participations	1 460 120 889	–	–
Autres titres immobilisés	–	3 035 122	–
Autres créances	151 664 618	–	–
Emprunts et dettes financières divers	128 197 668	–	–
Autres dettes	80 580 751	–	–

## Actions propres

Au 31 décembre 2007, la Société ne détient aucune action propre.



## État des échéances des créances et des dettes

Créances (en euros)	Montants bruts	dont à un an au plus	dont à plus d'un an
<b>Actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	1 460 120 889	1 460 120 889	–
Prêts	–	–	–
Autres immobilisations financières	20 121	–	20 121
<b>Actif circulant</b>			
Autres créances	187 742 064	187 742 064	–
<b>Total</b>	<b>1 647 883 074</b>	<b>1 647 862 953</b>	<b>20 121</b>

Dettes (en euros)	Montants bruts	dont à un an au plus	dont à plus d'un an et cinq ans au plus	dont à plus de cinq ans
Emprunt obligataire	716 771 000	–	–	716 771 000 <sup>(1)</sup>
Emprunt subordonné	470 981 853	2 285 853	–	468 696 000 <sup>(2)</sup>
Autres emprunts obligataires	16 383	16 383	–	–
Autres emprunts	220 000 000 <sup>(3)</sup>	220 000 000	–	–
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	–	–	–	–
Emprunts et dettes financières divers	128 197 668	128 197 668	–	–
Dettes fiscales et sociales	7 166 880	7 166 880	–	–
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	–	–	–	–
Autres dettes	83 668 760	83 668 760	–	–
Produits constatés d'avance	4 386	4 386	–	–
<b>Total</b>	<b>1 626 806 930</b>	<b>441 339 930</b>	<b>–</b>	<b>1 185 467 000</b>

(1) Emprunt obligataire convertible 2007-2017. Les frais d'émission de cet emprunt ont été comptabilisés en charge.

(2) Emprunt au taux de 6,375 % de 2003 à 2013, puis à taux variable de 2014 à 2033.

(3) Au cours de l'exercice 2006, la Compagnie a mis en place un programme d'émission de billet de trésorerie d'un milliard d'euros. La valeur nominale de l'encours au 31 décembre 2007 s'élève à 220 millions d'euros.

## Charges à payer

Postes du bilan concernant des charges à payer (en euros)	Montants
Emprunt subordonné	2 285 853
Emprunts et dettes financières divers	1 246 959
Dettes fiscales et sociales	1 431 831
Autres dettes	3 077 867
<b>Total</b>	<b>8 042 510</b>

## Charges et produits constatés d'avance

Les charges constatées d'avance sont des charges d'exploitation.  
Leur montant est de € 536 286  
Les produits constatés d'avance sont des produits d'exploitation.  
Leur montant est de € 4 386

## Écarts de réévaluation

Les écarts de réévaluation s'élèvent à € 626 682 176  
dont : • € 32 091 afférents aux terrains,  
• € 626 650 085 afférents aux participations.

## Réserves (en euros)

Au 31 décembre 2007, le détail des réserves s'établit comme suit :

Réserve légale, dont 26 943 175 affectés aux plus-values long terme	28 730 463
Réserves spéciales des plus-values long terme	881 419 039
Autres réserves	366 620 583
	<b>1 276 770 085</b>

## Composition du capital social

	Nombre	Valeur nominale
1. Actions composant le capital social au début de l'exercice	143 652 318	2 euros
2. Actions émises pendant l'exercice	346 851	2 euros
3. Actions annulées	—	—
4. Actions composant le capital social en fin d'exercice	143 999 169	2 euros

## Plan d'options de souscription d'actions

Au 31 décembre 2007, la situation des plans d'options de souscription d'actions est la suivante :

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	Prix d'exercice (en euros)	Options	
				31 décembre 2007	31 décembre 2006
Mai 2002	Mai 2006	Mai 2011	44,00	240 085	453 407
Mai 2003	Mai 2007	Mai 2012	32,25	118 447	223 800
Novembre 2003	Novembre 2007	Novembre 2012	34,00	186 645	214 500
Mai 2004	Mai 2008	Mai 2013	40,00	169 900	169 900
Juillet 2004	Juillet 2008	Juillet 2013	44,50	120 700	121 300
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	48,00	218 500	218 500
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	48,00	888 000	903 950
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	58,00	136 700	136 700
Mai 2007	Mai 2011	Mai 2015	91,00	1 182 750	—
<b>Nombre d'options restantes</b>				<b>3 261 727</b>	<b>2 442 057</b>

## Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires net, d'un montant de 429 237 594 euros, est constitué en totalité de redevances provenant de :

France	66 013 326
Étranger	363 224 268
	<b>429 237 594</b>

## Impôt sur les sociétés

La Compagnie Générale des Établissements Michelin forme avec six sociétés filiales françaises qu'elle détient directement ou indirectement à 95 % au moins, un groupe fiscal dont elle est la Société tête de groupe.

La convention d'intégration fiscale prévoit que les six sociétés filiales intégrées continuent de supporter la charge d'impôt qu'elles auraient supportée en l'absence d'intégration, la différence de charge fiscale résultant de l'intégration étant prise en compte chez la Société tête de groupe.

Le montant de l'impôt sur les bénéfices qui serait dû par les six sociétés filiales en l'absence d'intégration s'élève à 2 291 767 euros.

Les impôts sur le résultat comprennent les impôts exigibles et les impôts différés.

Au total, la charge d'impôt s'établit à 2 938 016 euros.

## Risques de marché

### a) Risque de taux

La Compagnie n'a pas souscrit à des instruments de taux.

### b) Risque de change

La Compagnie détient au 31 décembre 2007 un ensemble de créances représentant des redevances non encore encaissées et s'élevant au total, en valeur nette, à 88 millions d'euros. Ces créances, exprimées dans les principales devises, figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice. La politique de la Société est de se couvrir contre le risque de change.

## c) Risque sur actions

La Compagnie détient des titres de participation ou des titres immobilisés, dont l'évaluation découle de leur valeur d'utilité pour la Compagnie et de leur valeur potentielle de réalisation.

## Rémunération des organes de direction

En application des dispositions statutaires, la Société est administrée par :

- un ou plusieurs Gérants ayant la qualité d'Associés commandités qui, ès qualités, bénéficient d'un prélèvement effectué sur la part des bénéfices attribuée statutairement à l'ensemble des Associés commandités. Le ou les Gérants ne bénéficient par ailleurs d'aucune rémunération et d'aucun avantage en nature,
- deux Gérants ayant la qualité d'Associés non commandités dont la rémunération est versée par la Société.

Le montant alloué au Gérant Associé commandité en 2007 au titre de 2006, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices a été de 4,2 millions d'euros (en 2006 au titre de 2005 pour les trois Gérants Associés commandités : 9,9 millions d'euros).

Les frais de personnel relatifs aux Gérants non commandités se sont élevés à 1,4 million d'euros depuis leur entrée en fonction en mai 2007. Ils se décomposent en avantages à court terme (1,2 million d'euros), avantages postérieurs à l'emploi (0,1 million d'euros) et avantages liés aux plans d'options sur actions (0,1 million d'euros).

## Effectif moyen

	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'Entreprise
Gérants	2	–
Cadres	5	–
Agents de maîtrise et techniciens	–	–
Employés	22	–
Ouvriers	–	1
	<b>29</b>	<b>1</b>

## Indemnités de départ en retraite

Les obligations de la Compagnie, en la matière, sont définies par la Convention Collective. Le montant global actualisé de ces obligations s'élève, au 31 décembre 2007, à environ 0,9 million d'euros ; il n'est pas constitué de provision.

## Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Nature des différences temporaires	Montants
<b>Accroissements</b>	–
<b>Allègements</b>	
Amortissement licence de brevets C3M	3 430 108
ORGANIC	681 882
<b>Allègements futurs de la dette d'impôts</b>	<b>4 111 990</b>
Taux 15 %	616 799
Contribution 3,3 % après abattement de 763 000 euros sur l'impôt	
<b>Total</b>	<b>616 799</b>

## Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2007

(en euros)	Nombre de titres	Valeur d'inventaire
<b>Titres de participation et autres titres immobilisés</b>		
<b>dont la valeur d'inventaire est supérieure à 152 449 euros :</b>		
Compagnie Financière Michelin	22 388 773 actions	3 615 110 164,29
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	3 199 899 actions	902 568 916,29
Participation et Développement Industriels S.A. "Pardevi"	1 199 998 actions	44 853 076,51
Société de Technologie Michelin	100 000 actions	15 244 901,72
Spika S.A.	200 000 actions	25 914 728,79
Siparex Croissance	67 710 actions	1 060 103,95
Siparex Associés	120 522 actions	1 639 625,67
Société Financière d'Innovation du Sud-Est "Sudinnova"	21 786 actions	335 392,72
Société d'Exportation Michelin	20 000 parts	1 934 240,13
<b>Autres titres de participation (ensemble)</b>		<b>0,16</b>
<b>Titres de placement :</b>		
Actions propres	–	–
<b>Valeurs commerciales de placement</b>		<b>640,30</b>

## Liste des filiales et participations

Filiales et Participations	Capital <sup>(1)</sup>	Autres capitaux propres avant résultat <sup>(1)</sup>	Quote-part du capital détenue (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos <sup>(1)</sup>	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes comptabilisés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
<b>A - Renseignements détaillés concernant les filiales et participations (valeur d'inventaire supérieure à 1 % du capital de la Société) :</b>										
<b>1 - Filiales (plus de 50 % du capital détenu) :</b>										
Société d'Exportation Michelin Place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand	160 000 euros	874 889 euros	100	4 182 057 euros	1 934 240 euros	–	–	824 148 euros	921 553 euros	2 400 000 euros
Participation et Développement Industriels S.A. "Pardevi" 23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand	18 000 000 euros	81 899 798 euros	99,99	159 728 034 euros	44 853 077 euros	–	–	–	55 046 647 euros	–
Compagnie Financière Michelin Route Louis-Braille 10, 1763 Granges-Paccot (Suisse)	2 238 949 500 francs suisses	4 916 705 356 francs suisses	99,99	3 615 110 164 euros	3 615 110 164 euros	1 459 968 271 euros	–	–	245 432 723 francs suisses	130 141 002 euros
Société de Technologie Michelin 23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand	15 200 000 euros	1 930 148 euros	100,00	15 244 902 euros	15 244 902 euros	–	–	160 899 625 euros	2 798 065 euros	2 400 000 euros
Spika S.A. 23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand	3 000 000 euros	37 878 196 euros	100,00	25 914 729 euros	25 914 729 euros	–	–	–	16 353 891 euros	2 000 000 euros
<b>2 - Participations (10 à 50 % du capital détenu) :</b>										
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin Place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand	304 000 000 euros	775 702 187 euros	39,99	902 568 916 euros	902 568 916 euros	–	–	5 172 431 359 euros	61 150 339 euros	39 998 738 euros
<b>B - Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations :</b>										
<b>1 - Filiales non reprises en A :</b>										
Françaises				–	–	–	–			–
Étrangères				–	–	–	–			–
<b>2 - Participations non reprises en A :</b>										
Françaises				–	–	–	–			–
Étrangères				91 238 euros	–	–	–			–

(1) Dans la monnaie locale d'opération.

## Variations des capitaux propres

(Bilan avant répartition, non consolidé)

	2006	2007
<b>Résultat de l'exercice</b> (total en milliers d'euros et en euros par action)		
<b>Résultat comptable</b>		
Total : Bénéfice ou (Perte)	225 095	277 548
Par action : Bénéfice ou (Perte)	1,57	1,93
<b>Dividende proposé</b>		
Total	208 296	230 399
Actions	1,45	1,60
<b>Tableau des variations des capitaux propres</b> (en milliers d'euros)		
A) 1 - Capitaux propres à la clôture de l'exercice 2006	4 525 687	4 560 070
2 - Distribution décidée par l'A.G.O.	202 467	214 027
3 - Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice 2007	4 323 220	4 346 043
B) Apports reçus avec effet rétroactif à l'ouverture de l'exercice 2007 :		
1 - Variation du capital		
2 - Variation des autres postes		
C) Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice 2007 après apports rétroactifs <b>(A3 + B)</b>	4 323 220	4 346 043
D) Variations en cours d'exercice :		
1 - Variation du capital	529	694
2 - Variation des primes liées au capital social	10 901	13 070
3 - Variation des écarts de réévaluation	325	(1 277)
4 - Variation des réserves	-	-
5 - Variation des provisions réglementées	-	-
6 - Variation du report à nouveau	-	-
7 - Résultat de l'exercice 2007	225 095	277 548
E) Capitaux propres au bilan de clôture avant A.G.O. (C + D)	4 560 070	4 636 078
<b>F) Variation totale des capitaux propres au cours de l'exercice (E - C)</b>	<b>236 850</b>	<b>290 035</b>
G) dont : variations dues à des modifications de structure	-	-
<b>H) Variation des capitaux propres au cours de l'exercice hors modification de structure (F - G)</b>	<b>236 850</b>	<b>290 035</b>
Notes :		
D3 : - Virement à la réserve de réévaluation	325	(1 277)
D6 : - Affectation du dividende revenant aux actions propres que détient la Compagnie	-	-

## Tableau des affectations du résultat de l'exercice 2007

### Origines (en euros)

Report à nouveau antérieur		241 845 315,52
Résultat de l'exercice		277 547 730,64

### Affectations

Réserve légale	69 370,20	
Réserves spéciales des plus-values à long terme	–	
Dividende	230 398 670,40	
Part statutaire des Associés commandités	7 718 000,00	
Impôt de distribution	–	
Autres réserves	–	
Report à nouveau	281 207 005,56	
<b>Total</b>	<b>519 393 046,16</b>	<b>519 393 046,16</b>

## Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices

(en euros)	2003	2004	2005	2006	2007
<b>I - Capital en fin d'exercice</b>					
a) Capital social	286 774 050	286 774 050	286 775 250	287 304 636	287 998 338
b) Nombre des actions ordinaires existantes	143 387 025	143 387 025	143 387 625	143 652 318	143 999 169
c) Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	–	–	–	–	–
d) Nombre maximal d'actions futures à créer	–	–	–	–	–
<b>II - Opérations et résultats de l'exercice</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	349 657 871,00	358 973 808,26	394 642 982,30	419 120 580,51	429 237 593,81
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	171 879 396,33	232 415 973,57	196 470 258,86	252 768 399,13	336 793 391,81
c) Impôt sur les bénéfices	4 304 116,00	27 222 094,00	11 225 190,00	192 999,00	2 938 016,00
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	–	–	–	–	–
e) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	178 237 815,34	295 151 971,68	270 156 351,29	225 095 285,33	277 547 730,64
<b>III - Résultats par action</b>					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,17	1,43	1,29	1,76	2,32
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	1,24	2,06	1,88	1,57	1,93
c) Dividende attribué à chaque action	0,93	1,25	1,35	1,45	1,60
<b>IV - Personnel</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	36	31	30	29	29
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	1 224 689,86	1 135 963,43	1 068 495,48	1 113 338,52	1 956 082,01
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, Oeuvres sociales, etc.)	498 850,08	461 065,13	410 152,95	379 481,63	692 839,80



# Rapport des Commissaires aux Comptes

## sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2007

Aux Actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par vos Gérants. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par

sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après. Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

### 2. Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- La Société évalue annuellement la valeur d'inventaire de ses titres de participation selon la méthode décrite dans l'annexe au paragraphe "Principes et Méthodes Comptables – Immobilisations financières".

Nous avons revu l'approche utilisée par la Société et sur la base des éléments disponibles, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues par la Société au 31 décembre 2007.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur

ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion, exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

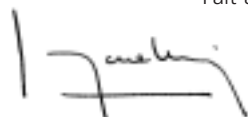
Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion de vos Gérants et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels,

- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives au prélèvement statutaire, aux rémunérations et aux avantages versés à vos Gérants ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de fonction ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 11 février 2008



PricewaterhouseCoopers Audit  
Christian MARCELLIN



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes  
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et de Paris

# Rapport spécial des Commissaires aux Comptes

## sur les conventions et engagements réglementés

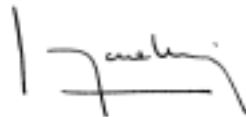
### Exercice clos le 31 décembre 2007

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous devons vous présenter un rapport sur les conventions et engagements réglementés dont nous avons été avisés. Il n'entre pas dans notre mission de rechercher l'existence éventuelle de tels conventions et engagements.

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement soumis aux dispositions de l'article L.226-10 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris, le 11 février 2008



PricewaterhouseCoopers Audit  
Christian MARCELLIN



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes  
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et Paris

# Incorporation par référence des comptes 2005 et 2006

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de Référence :

- Les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2006 ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents sont contenus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 2 mars 2007 (D.07-0133).
- Les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2005 ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents sont contenus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 7 novembre 2006 (D.06-1044).

# Personne Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

## Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

M. Michel ROLLIER, Gérant Associé commandité.

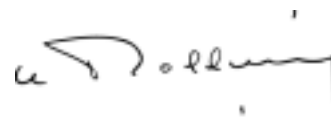
### Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (pages 16 à 61 ; 64 ; 150 à 153 ; 176 et 179 du présent Document de Référence) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document.

Clermont-Ferrand, le 28 février 2008



Monsieur Michel ROLLIER  
Gérant Associé commandité

# Table de concordance du Document de Référence

Afin de faciliter la lecture du Rapport Annuel déposé comme Document de Référence, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations requises par le règlement européen n° 809/2004 de la Commission du 29/04/2004.

	Pages
<b>1. Personne responsable</b>	<b>202</b>
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>149</b>
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	<b>28-33 ; 62-63 ; 77-80</b>
<b>4. Facteurs de risque</b>	<b>150-153</b>
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1 Histoire et évolution de la Société	174-176
5.2 Investissements	20-24 ; 128
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1 Principales activités	9 ; 36-55
6.2 Principaux marchés	17-19
6.3 Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	Néant
6.4 Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N. App.
6.5 Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	17
<b>7. Organigramme</b>	<b>8</b>
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	20-24 ; 171 ; 101-102
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	162-168
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1 Situation financière	56-61
9.2 Résultat d'exploitation	57-58
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	<b>79 ; 89-93 ; 111-128</b>
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>20 ; 77 ; 100</b>
<b>12. Informations sur les tendances</b>	<b>N. App.</b>
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>N. App.</b>

	Pages
<b>14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale</b>	
14.1 Organes de direction et de surveillance	12-15 ; 180-181
14.2 Conflit d'intérêt	182
<b>15. Rémunération et avantages</b>	<b>142-146</b>
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	<b>67-68 ; 140-141</b>
<b>17. Salariés</b>	<b>154-162</b>
17.1 Nombre de salariés	62 ; 154-155
17.2 Participations et stock-options	146-147 ; 156-157
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	157
<b>18. Principaux actionnaires</b>	<b>32 ; 179</b>
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	<b>129-130</b>
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1 Informations financières historiques	77-136 ; 183-198
20.2 Informations financières pro forma	77-136 ; 183-198
20.3 États financiers	77-136 ; 183-198
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	137 ; 199 ; 200
20.5 Date des dernières informations financières	77-136 ; 183-198
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N. App.
20.7 Politique de distribution des dividendes	33 ; 64
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	152
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Néant
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1 Capital social	177-179
21.2 Acte constitutif et statuts	175-176
<b>22. Contrats importants</b>	<b>171</b>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>N. App.</b>
<b>24. Documents accessibles au public</b>	<b>176</b>
<b>25. Informations sur les participations</b>	<b>195</b>

Conception et réalisation : W PRINTEL  
Rédaction : Michelin, Information et Conseil  
Photos : © Michelin, © Michelin / Arnaud Childeric, © Michelin / DPPI,  
Porsche, Dassault Aviation, Planet Observer, Getty, Corbis, Eyedea.

# VOS RENDEZ-VOUS 2008



Assemblée Générale	16 mai 2008
Mise en paiement du dividende	23 mai 2008



Information trimestrielle au 31 mars 2008	28 avril 2008
Résultat du 1 <sup>er</sup> semestre 2008	30 juillet 2008
Information trimestrielle au 30 septembre 2008	27 octobre 2008



Réunions d'information actionnaires : à Paris – Grande Arche la Défense	16 octobre 2008
--	-----------------

en province :

• Toulouse	29 avril 2008
• Amiens	29 mai 2008
• Rennes	25 septembre 2008
• Strasbourg	7 octobre 2008
• Dijon	6 novembre 2008
• Grenoble	25 novembre 2008

Compagnie Générale des Établissements Michelin  
Siège social : 12, cours Sablon • Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme) • France



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 29 février 2008 conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

## RELATIONS INVESTISSEURS

**Christophe Mazel**

**Jacques-Philippe Hollaender**

+ 33 (0) 1 45 66 16 15

46, avenue de Breteuil

75324 Paris Cedex 07 – France

investor-relations@fr.michelin.com

## RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

**Jacques Engasser**

+ 33 (0) 4 73 98 59 00

12, cours Sablon

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France

N° vert pour la France : 0 800 000 222

actionnaires-individuels@fr.michelin.com

## RELATIONS PRESSE

**Fabienne de Brébisson**

+ 33 (0) 1 45 66 22 22

46, avenue de Breteuil

75324 Paris Cedex 07 - France

## MICHELIN

23, place des Carmes-Déchaux

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France

+ 33 (0) 4 73 32 20 00

[www.michelin.com](http://www.michelin.com)

