

# 2006

Rapport annuel

# sommaire

## 1 Michelin en bref • 2

- 4 • Profil et présence mondiale
- 8 • Le message de Michel Rollier
- 10 • Direction et Contrôle
- 14 • Chiffres clés et données boursières
- 20 • Faits marquants

## 3 Rapport de la Gérance • 40

- 42 • Les marchés du pneu en 2006
- 44 • Résultats 2006 par segment de reporting
- 64 • Résultats 2006 du Groupe
- 69 • Perspectives 2007
- 70 • Chiffres et ratio clés sur 8 ans
- 72 • Propositions de résolutions
- 74 • Rapports du Conseil de Surveillance

## 5 Informations complémentaires • 142

- 144 • Gouvernement d'entreprise
- 150 • Gestion des risques
- 154 • Informations sociales et environnementales
- 168 • Sites de production
- 169 • Contrats importants

## 2 Michelin son industrie, sa stratégie • 24

- 26 • L'industrie mondiale du pneu
- 31 • La stratégie de Michelin

## 4 Les états financiers consolidés • 82

- 84 • États financiers consolidés
- 88 • Annexe aux états financiers consolidés
- 141 • Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

## 6 Autres informations juridiques et financières • 170

- 172 • Informations complémentaires concernant la CGEM, le capital, les organes de Direction et de Surveillance
- 181 • Comptes sociaux et Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux
- 198 • Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les Conventions Réglementées
- 199 • Personne Responsable du Document de Référence
- 200 • Table de concordance





## Accélérer

Pour relever les défis d'un environnement en forte évolution, Michelin veut accélérer ses performances dans 3 domaines :

- **la croissance**
- **la productivité**
- **la réduction des coûts.**

# Michelin

*Une meilleure façon d'avancer*

# Michelin en bref

- 4 • Profil
- 6 • Un déploiement mondial
- 8 • Le message de Michel Rollier
- 10 • Direction
- 12 • Contrôle
- 14 • 2006 en chiffres
- 18 • L'action Michelin
- 20 • Faits marquants





**102** : c'est le nombre total de victoires de Michelin en Formule 1 ! Au terme de la saison 2006, Michelin a fait le choix de se retirer de la F1, mais n'a pas manqué de conclure en beauté son engagement dans cette discipline en remportant pour la 2<sup>e</sup> année consécutive les **2 titres de Champion du Monde** avec Fernando Alonso et Renault.

**102**

## 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

en pratiquant ses valeurs : le respect des clients, des personnes, des actionnaires, de l'environnement et des faits.

\* Avec 17,7 % du marché mondial en valeur selon Tire Business, 28 août 2006.

## L'organisation du Groupe

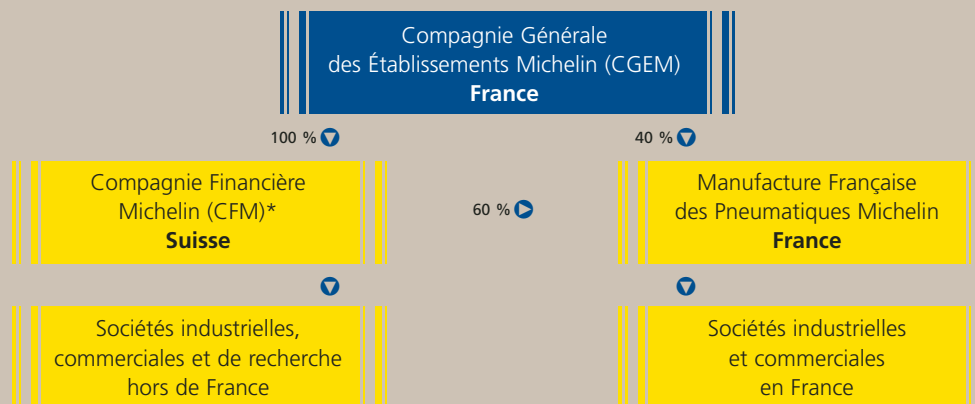
- **8 Lignes Produits** disposant de leurs propres moyens de marketing, de développement, de production et de commercialisation ;
- **2 Réseaux de distribution intégrée de pneus** : Euromaster et TCI ;
- **2 Entités Business filialisées** : ViaMichelin et Michelin Lifestyle ;
- **6 Zones Géographiques** : Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie Pacifique, Chine\*, Afrique Moyen-Orient ;
- **10 Services Groupe** en charge des fonctions support ;
- **1 Centre de Technologies** réparti entre l'Europe, les États-Unis et l'Asie ;
- **1 Direction** de la Performance Industrielle ;
- **1 Direction** de la Performance Marketing et Ventes.

\* En 2007.

**115 755** employés  
(en équivalents temps plein)

Une présence commerciale dans **170** pays

### 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.

## 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** 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 ET ÉQUIPEMENTS NUMÉRIQUES** 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.

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

Ventes nettes : **16,4** Md€

### UN SOLIDE PORTEFEUILLE DE MARQUES

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 et des marques de distributeurs pour couvrir tous les segments du marché.



# 6 • Un déploiement mondial



## Europe

**72 113 PERSONNES\***

Europe de l'Ouest

- 14** usines Tourisme camionnette
- 13** usines Poids lourd
- 9** usines Spécialités

Europe de l'Est

- 4** usines Tourisme camionnette
- 3** usines Poids lourd
- 3** usines Spécialités

### Extensions – réorganisations

- À partir de 2007 en France : spécialisation des usines de Bourges et Cholet
- En 2007 en Pologne : + 3,5 millions de pneus Tourisme camionnette/an

## Amérique du Nord

**22 078 PERSONNES\***

- 11** usines Tourisme camionnette
- 4** usines Poids lourd
- 3** usines Spécialités

### Extensions – réorganisations

- En 2008 au Canada : + 200 000 pneus Poids lourd/an
- En 2010 aux États-Unis : + 50 % de pneus Génie civil



## Michelin : 100 ans d'internationalisation

La Michelin Tyre Co. Ltd. est créée à Londres.

Michelin traverse l'Atlantique et implante une usine aux États-Unis dans le New Jersey (fermée en 1931).

1<sup>re</sup> usine en Allemagne.

Michelin s'installe en Afrique, au Nigeria en 1962 puis en Algérie en 1963.

1889

1905

1906

1907

1927

1931

1934

1962-1963

1971

Création de "Michelin et Cie" à Clermont-Ferrand (France).

Michelin implante sa première usine hors de France, à Turin (Italie).

1<sup>re</sup> usine en Angleterre.

1<sup>re</sup> usine en Espagne.

1<sup>re</sup> usine au Canada.



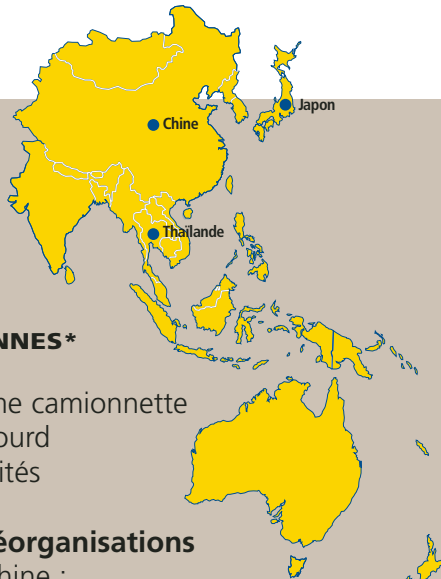
## Asie

**13 155 PERSONNES\***

5 usines Tourisme camionnette  
3 usines Poids lourd  
2 usines Spécialités

### Extensions – réorganisations

- En 2010 en Chine :  
+ 1,4 million de pneus Tourisme camionnette/an  
+ 200 000 pneus Poids lourd/an
- En 2010 en Thaïlande :  
+ 1,8 million de pneus Tourisme camionnette/an  
+ 200 000 pneus Poids lourd/an



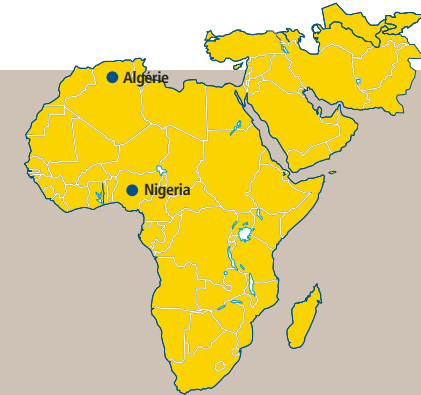
## Amérique du Sud

**5 934 PERSONNES\***

2 usines Tourisme camionnette  
3 usines Poids lourd

### Extensions – réorganisations

- Nouvelle usine en 2007 au Brésil (capacité finale : 40 000 tonnes de pneus Génie civil/an)
- En 2007 au Brésil :  
+ 600 000 pneus Poids lourd/an



## Afrique et Moyen-Orient

**2 475 PERSONNES\***

1 usine Tourisme camionnette  
2 usines Poids lourd

### Extensions – réorganisations

- En 2007 au Nigeria :  
Arrêt de la production de pneus

\* Effectifs en équivalents temps plein au 31/12/2006.

Michelin se réimplante aux États-Unis avec l'usine de Greenville en Caroline du Sud.

Michelin s'implante en Asie : en Thaïlande après l'accord de partenariat Michelin Siam Tyre Company, et au Japon après la création de la joint-venture Michelin-Okamoto.

Intégration de la société polonaise Stomil-Olsztyn.

Intégration de la société colombienne Icollantas.

1<sup>re</sup> usine en Russie.

1975

1981

1988

1990

1995

1996

1998

2001

2004

Michelin s'installe au Brésil avec 2 usines, la création d'une plantation dans le Mato-Grosso et la reprise d'une autre à Bahia.

Intégration d'Uniroyal-Goodrich Tire Company (États-Unis).

Intégration de la société Taurus en Hongrie  
1<sup>re</sup> usine Michelin en Chine.

Michelin se renforce en Chine avec la création de Shanghai Michelin Warrior Tire et en Roumanie avec l'acquisition de 2 usines.





// Nous avons tous les atouts pour réussir notre ambition. //

Madame, Monsieur,  
Cher Actionnaire,

2006 a été une nouvelle année d'inflation massive de nos principaux coûts externes : matières premières, énergie, logistique. Nous avons réussi à compenser une partie significative de ces hausses sans précédent (plus de 800 M€) par l'augmentation de nos tarifs, la poursuite de l'enrichissement de notre offre, et la maîtrise de nos frais commerciaux, administratifs et de recherche. Michelin est ainsi resté l'un des manufacturiers les plus profitables de l'industrie du pneumatique, avec une marge opérationnelle de 8,2 %, en recul de 0,6 point seulement par rapport à 2005. L'ensemble des équipes Michelin doit en être félicité.

Les marchés du remplacement en Amérique du Nord ont été affectés par le niveau élevé des prix du carburant. Dans ce contexte, la croissance de nos ventes mondiales, en hausse de 5,1 %, doit être appréciée positivement, même si nos prévisions envisageaient une augmentation plus importante de nos volumes. La performance économique de notre activité Poids lourd a particulièrement souffert de la forte inflation des prix du caoutchouc naturel, alors même que nous avons été en mesure de renforcer nos positions sur tous les marchés remplacement du monde. Quant aux activités Tourisme et camionnette, malgré un nouvel enrichissement de l'offre du Groupe, notamment à la marque Michelin, elles ont connu des volumes globaux de vente stables. Nos Activités de spécialités, à fort contenu technologique, et en nette amélioration depuis trois ans, sont devenues les plus rentables du Groupe. Signalons en particulier la très belle performance réalisée en pneus de Génie civil. 2006 confirme le bien-fondé de notre stratégie de différenciation et de partenariat avec nos clients professionnels ; Michelin a poursuivi sur le terrain de l'innovation en mettant sur le marché les premiers

pneus poids lourd bénéficiant des avancées technologiques des "Michelin Durable Technologies". Il a confirmé l'importance qu'il accorde aux pneumatiques à très basse résistance au roulement, facteur clé pour réduire la consommation en carburant des véhicules et diminuer de ce fait les émissions de dioxyde de carbone.

Le niveau des investissements du Groupe a été, cette année encore, important : 1,4 milliard d'euros. Un tel montant est en ligne avec nos ambitions pour améliorer la productivité de notre outil industriel dans les pays occidentaux et accélérer notre expansion dans les zones de forte croissance. Michelin se dote ainsi des moyens d'accroître sa compétitivité et de faire face au renforcement de la concurrence mondiale.

2006 a aussi été l'année du lancement de notre plan stratégique 2006 / 2010 – conçu avec Monsieur Édouard Michelin et communiqué à toutes nos équipes sous le nom "Horizon 2010" – qui vise à faire de Michelin un leader profitable dans la durée. Nos défis sont en effet grands, tant en termes de croissance que d'amélioration continue de notre performance économique. Nous sommes donc plus que jamais mobilisés sur nos efforts de productivité : nous voulons, d'ici 2010, éliminer les handicaps de compétitivité que nous avons dans certains segments importants pour notre avenir. Les projets déjà initiés me confortent dans l'idée que nous avons tous les atouts pour réussir notre ambition ; notre croissance en Asie sera déterminante, tout comme notre capacité à rendre notre outil industriel plus performant et à réussir nos objectifs de réduction de coûts. Le programme *Michelin Manufacturing Way* qui vise à accélérer et harmoniser les progrès dans nos usines, ainsi que les projets pour réduire nos coûts d'achat et maîtriser nos frais de structure sont en cours. Les premiers résultats sont conformes à notre plan de marche, et très prometteurs.

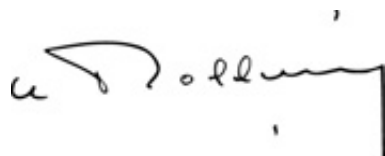
Je tiens à remercier les équipes Michelin qui ont réussi à se concentrer sur des objectifs ambitieux tout en réduisant encore très significativement le nombre et la gravité des accidents au travail, et en progressant sur tous les sujets de notre démarche "Performance et Responsabilité".

En 2007, nous devrions bénéficier d'une stabilisation des prix des matières premières, et nous continuerons à accélérer la mise en œuvre de notre stratégie dont l'un des éléments les plus visibles sera la capacité à générer un cash flow croissant. Les ventes nettes et la marge opérationnelle de Michelin devraient être en progression sensible par rapport à 2006.

Pour aborder l'avenir avec toute la solidité requise, je souhaite donner à la Direction de l'Entreprise les moyens de mener une action large, mondiale, au plus près des équipes, et dans la durée. C'est pourquoi, en accord avec le Conseil de Surveillance, je vous proposerai lors de la prochaine Assemblée Générale la nomination de nouveaux Gérants – Didier Miraton et Jean-Dominique Senard – dans un cadre de gouvernance qui tout à la fois assouplit les conditions d'accès à la Direction de l'Entreprise et assure la pérennité de la Gérance.

C'est avec confiance dans l'avenir que sera proposée à la prochaine Assemblée Générale la distribution d'un dividende de 1,45 € par action, en hausse de 7,4 %.

Merci pour votre soutien.



Michel Rollier

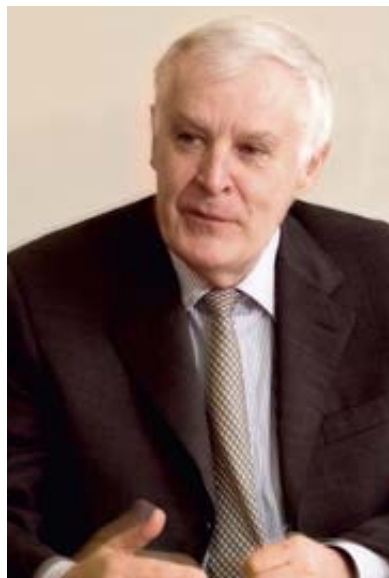
## Édouard Michelin 1963-2006

La disparition brutale d'Édouard Michelin nous a tous affectés, profondément. Vous savez combien son dynamisme et sa vision ont permis à l'Entreprise de grandir, de continuer à se développer. Proche des femmes et des hommes de l'Entreprise, il avait su susciter l'enthousiasme et l'engagement de tous. Nous aimions sa chaleur, sa curiosité, sa détermination à faire vivre pleinement toutes les valeurs qui ont façonné Michelin.

Il était confiant dans notre capacité à relever les défis ambitieux qui se présentent au Groupe. L'ensemble du personnel et la Direction de Michelin sauront montrer qu'il avait raison.



La Direction de Michelin est assurée par M. Michel Rollier, Gérant. Il est assisté par le Conseil Exécutif du Groupe (CEG). Le CEG comporte dix membres choisis parmi les directeurs des Services Groupe, des Lignes Produits, du Centre de Technologies et des Zones Géographiques.



1



6



5

9

## Le Gérant

### 1 Michel Rollier

- Né en 1944.
- Diplômé de l'IEP Paris, DES de droit Paris.
- Entré dans le groupe Michelin en 1996.
- Directeur du service juridique et des opérations financières.
- Directeur financier du Groupe.
- Gérant depuis le 20 mai 2005.
- 17 853 actions détenues.

## Le Conseil Exécutif du Groupe

### 2 Michel Caron

- Qualité et Organisation**  
Cartes et Guides, ViaMichelin,  
Supply chain, Systèmes d'information

### 3 Thierry Coudurier

- Tourisme camionnette**  
Chine  
Compétition

### 4 Hervé Coyco

- Asie Pacifique**



2



4



10



3

11



7



8

### 5 **Éric de Cromières**

#### **Europe**

Euomaster  
Direction de la Performance  
Marketing et Ventes

### 6 **Jim Micali**

#### **Amérique du Nord**

TCI

### 7 **Didier Miraton**

#### **Centre de Technologies**

Direction de la Performance Industrielle

### 8 **Jean Moreau**

#### **Personnel**

Environnement et Prévention

### 9 **Pete Selleck**

#### **Poids lourd**

Afrique/Moyen-Orient

### 10 **Jean-Dominique Senard**

#### **Finances**

Juridique

### 11 **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

L'Audit et la Communication dépendent  
directement du Gérant.



1



5



2



6



4

## Le Conseil de Surveillance

### 1 **Éric Bourdais de Charbonnière**

Né en 1939 – Français

Membre non 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 :*

*Administrateur et Président du Comité d'audit : Thomson SA  
Membre du Conseil de Surveillance : Oddo et Cie, ING Group*

### 2 **Pat Cox**

Né en 1952 – Irlandais

Membre indépendant  
250 actions détenues

*Professeur d'économie à l'Institut de l'Administration Publique de Dublin, Pat Cox est 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*

### 3 **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 depuis début 2004 et en est le Président d'Honneur depuis le 17 mars 2006.*

*Autres mandats et fonctions :*

*Président d'Honneur : Legrand  
Administrateur : Legrand, Legrand France, BNP Paribas, Valeo  
Membre du Conseil consultatif de la Banque de France  
Membre du Bureau de la F.I.E.E.C.  
Membre du Bureau du Gimélec  
Membre du Conseil de Promotelec*



7



3

#### 4 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).*

#### 5 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 : Medef*

*Présidente : Ifop*

*Administrateur : Coface*

*Administrateur : BNP Paribas, Havas (jusqu'en juin 2006)*

*Membre du Conseil de Surveillance : Euro Disney SCA (jusqu'en janvier 2006)*

#### 6 Benoît Potier

Né en 1957 – Français

Membre indépendant  
2 359 actions détenues

*Depuis 25 ans au sein du groupe Air Liquide SA, Benoît Potier, après en avoir assuré la Direction Générale à partir de 1997, a été 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 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*

#### 7 Édouard de Royère

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 de Surveillance : 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 **Dominique Paul**, Associé, jusqu'à l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 12 mai 2006 et par **Christian Marcellin**, Associé, depuis cette date

#### Corevise

Représentée par **Stéphane Marie**, Associé

### Suppléants

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

## Les paramètres économiques <sup>(1)</sup>

La forte hausse des coûts externes <sup>(2)</sup> a représenté pour le Groupe un surcoût de 824 millions d'euros, soit l'équivalent de 5 points de marge opérationnelle.

Dans cet environnement exigeant, la résistance des résultats de Michelin traduit l'efficacité de sa stratégie. Le Groupe a pu compenser une grande partie de ce renchérissement par des hausses de prix acceptées, une bonne croissance des ventes des produits les mieux valorisés, une nouvelle amélioration de la productivité et une stricte maîtrise des coûts.

(1) L'évolution des marchés du pneu est analysée en page 42.

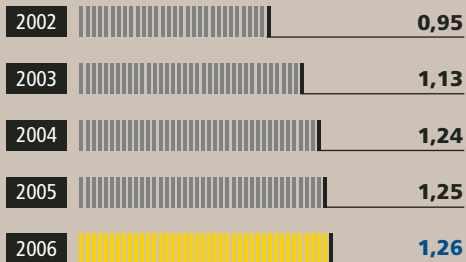
(2) Matières premières, énergie, logistique.



### ÉVOLUTION DES PARITÉS EURO / US DOLLAR

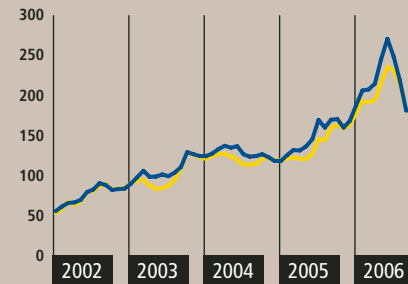
Taux de change moyen de la période

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



### ÉVOLUTION DES COURS DES MATIÈRES PREMIÈRES

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 + 51 % entre 2003 et 2006, soit 1,9 milliard d'euros.

● RSS3  
● TSR20



## Les chiffres clés de Michelin

Les ventes progressent de 5,1 % grâce à un effet mix-prix très favorable, + 4,7 %, mais pour la quatrième année consécutive, Michelin a dû faire face à une très forte hausse du coût des matières premières, de l'énergie et des transports qui a alourdi ses charges de 824 millions d'euros.

Malgré une baisse des volumes vendus sur certains marchés, en particulier en Amérique du Nord, l'efficacité de sa politique de prix et ses efforts de productivité lui ont permis de préserver un niveau de rentabilité opérationnelle\* élevé : 8,2 %.

Le résultat net s'établit à 573 millions d'euros en baisse de 35,5 % du fait d'importantes charges non récurrentes de restructuration et d'arrêt d'activités.

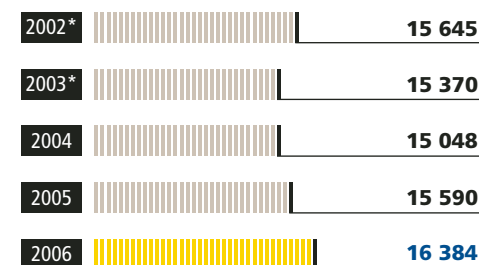
Le cash flow libre se redresse de 85 millions d'euros grâce à l'amélioration du besoin en fonds de roulement, alors même que le Groupe a poursuivi son important programme d'investissement : les investissements bruts se sont élevés à 1 414 millions d'euros.

Le ratio d'endettement est stable par rapport au 1<sup>er</sup> janvier 2006 et ressort à 89 %.

\* Marge opérationnelle avant éléments non récurrents.

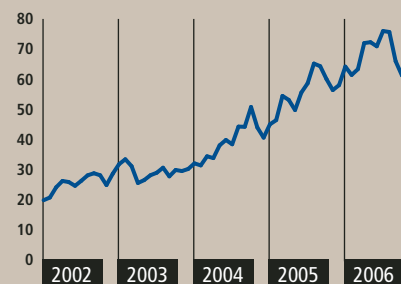
### VENTES NETTES + 5,1 %

En millions d'euros

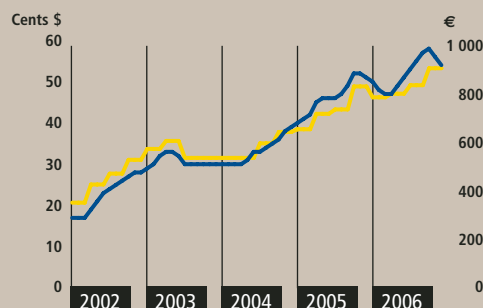


\* 2002 et 2003 en normes françaises.

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

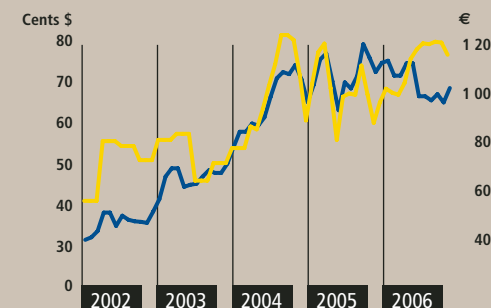


**Butadiène\***



● Butadiène US Gulf (US \$ cents/baril)  
● Butadiène Europe (€/t)

**Styrène\***



● Styrène US Gulf (US \$ cents/baril)  
● Styrène Europe (€/t)

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



### VENTES NETTES 2006 PAR ZONE

En millions d'euros et évolution en %

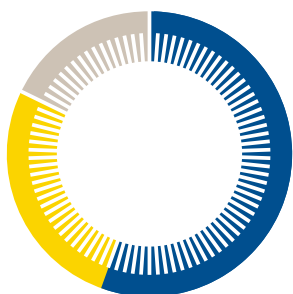
<b>8 017</b>	+ 4,6 %	Europe
<b>5 738</b>	+ 3,6 %	Amérique du Nord et Mexique
<b>2 629</b>	+ 10,1 %	Amérique du Sud, Asie Pacifique, Afrique Moyen-Orient



### VENTES NETTES 2006 PAR ACTIVITÉ

En millions d'euros et évolution en %

<b>8 991</b>	+ 4,3 %	Tourisme camionnette & distribution associée
<b>5 418</b>	+ 6,8 %	Poids lourd & distribution associée
<b>1 975</b>	+ 4,1 %	Activités de spécialités



### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL <sup>(1)</sup> 2006 PAR ACTIVITÉ

En millions d'euros et évolution en %

<b>736</b>	- 5,9 %	Tourisme camionnette & distribution associée
<b>357</b>	- 20,8 %	Poids lourd & distribution associée
<b>245</b>	+ 81,5 %	Activités de spécialités

### MARGE OPÉRATIONNELLE <sup>(1)</sup> 2006 PAR ACTIVITÉ

En % des ventes et évolution en point

<b>8,2 %</b>	- 0,9 pt	Tourisme camionnette & distribution associée
<b>6,6 %</b>	- 2,3 pts	Poids lourd & distribution associée
<b>12,4 %</b>	+ 5,3 pts	Activités de spécialités



(1) Avant éléments non récurrents.

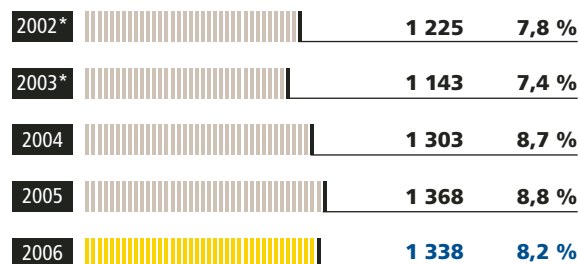
\* 2002 et 2003 en normes françaises.

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL <sup>(1)</sup> - 2,2 %

En millions d'euros

#### MARGE OPÉRATIONNELLE <sup>(1)</sup>

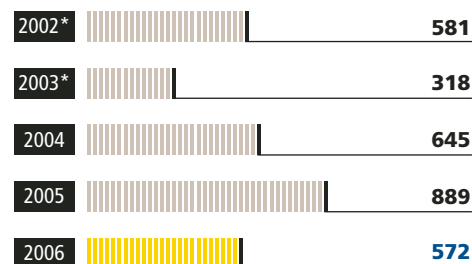
En %



(1) Avant éléments non récurrents.

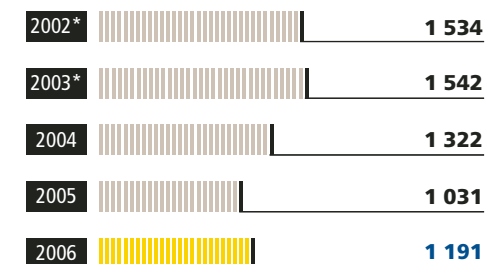
### RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES - 35,7 %

En millions d'euros



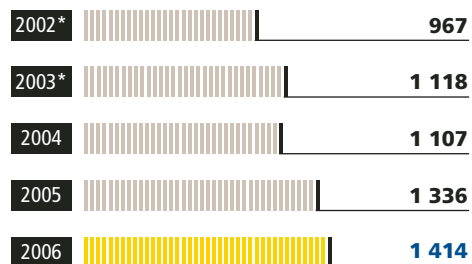
### FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES + 15,5 %

En millions d'euros



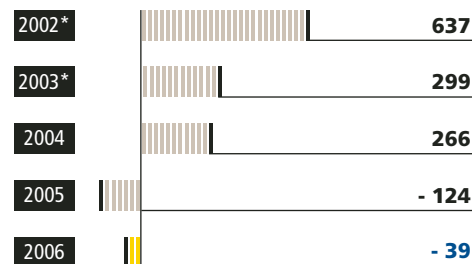
### INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS BRUTS + 5,8 %

En millions d'euros

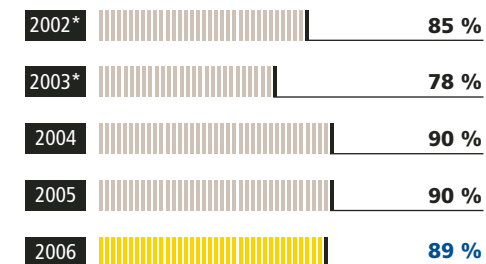


### CASH FLOW LIBRE <sup>(2)</sup> en amélioration de 85 millions d'euros

En millions d'euros



### ENDETTEMENT NET SUR CAPITAUX PROPRES



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

**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 boursière**

10,41 Md€ au 31 décembre 2006

**Moyenne annuelle des échanges quotidiens**

1 191 679 en 2006

**Indices**

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

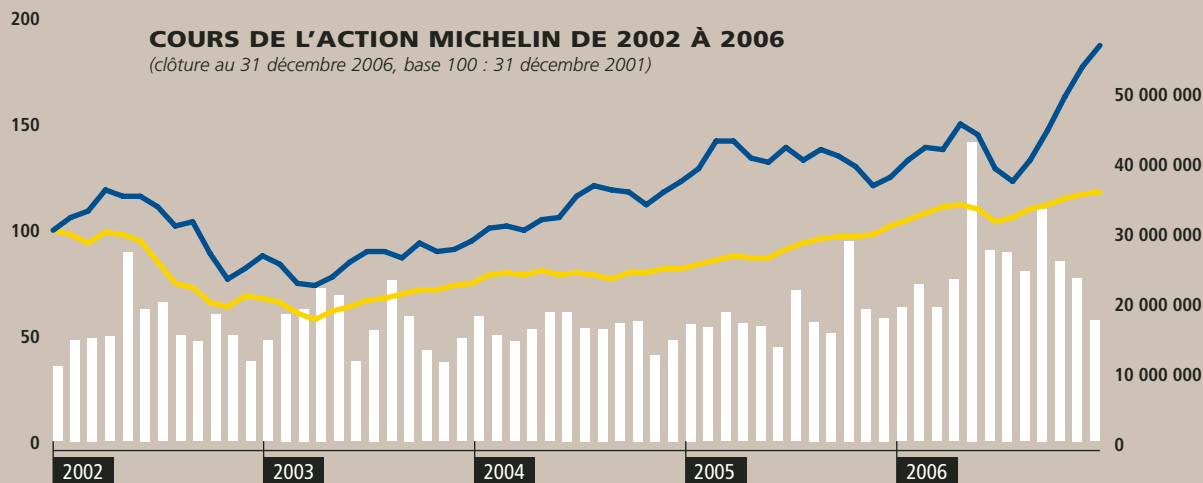
- CAC 40 : 0,99 % de l'indice
- Euronext 100 : 0,47 % de l'indice

Michelin figure aussi dans les principaux indices éthiques :

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

**DONNÉES BOURSIÈRES**

Cours de l'action en €	2006	2005	2004	2003	2002
Plus haut	73,30	56,20	47,80	38,11	45,05
Plus bas	43,21	43,75	34,82	25,02	24,50
Ratio plus haut/plus bas	1,70	1,28	1,37	1,52	1,84
Dernier cours de l'année	72,50	47,48	47,19	36,38	32,86
Évolution sur l'année	+ 52,7 %	+ 0,6 %	+ 29,7 %	+ 10,7 %	- 11,3 %
Évolution du CAC 40 sur l'année	+ 18 %	+ 23 %	+ 7 %	+ 16 %	- 34 %
<b>Capitalisation boursière</b> au 31.12 (Md€)	<b>10,41</b>	6,81	6,77	5,22	4,66
Moyenne annuelle des échanges quotidiens	1 191 679	842 053	742 311	797 844	760 143
Nombre moyen de titres composant le capital	143 390 450	143 387 025	143 250 487	141 488 047	133 430 884
Nombre d'actions échangées sur l'année	303 878 126	216 407 691	192 258 470	203 450 155	193 836 344
<b>Taux de rotation des actions</b>	<b>212 %</b>	<b>151 %</b>	<b>134 %</b>	<b>144 %</b>	<b>145 %</b>



## DONNÉES PAR ACTION

En € sauf ratios	2006*	2005*	2004*	2004	2003	2002
Actif net	32,6	31,5	24,2	32,1	30,2	30,5
Résultat de base	3,95	6,13	4,46	3,59	2,23	4,28
Résultat dilué <sup>(1)</sup>	3,94	6,12	4,46	3,59	2,23	4,28
<b>PER</b>	<b>18,4</b>	<b>7,7</b>	<b>10,6</b>	<b>13,1</b>	<b>16,3</b>	<b>7,7</b>
Dividende <sup>(2)</sup>	1,45	1,35	1,25	1,25	0,93	0,93
Taux de distribution <sup>(2)</sup>	36,7 %**	22,0 %	28,0 %	34,8 %	41,7 %	21,7 %
Rendement <sup>(3)</sup>	2,0 %	2,8 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,8 %

\* Normes IFRS.

\*\* Retraité des charges non récurrentes, le taux de distribution ressort à 26,5 %.

(1) Résultat net 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 de la période.

(2) Dividende 2006 soumis à l'accord de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2007.

(3) Sur la base du cours au 31.12.

## Le capital et l'actionariat

Au 31.12.2006

- Montant du capital : 287 304 636 €
- Nombre total d'actions : 143 652 318
- Nombre total de droits de vote : 185 376 936

## ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ACTIONNAIRES

Au 31 décembre

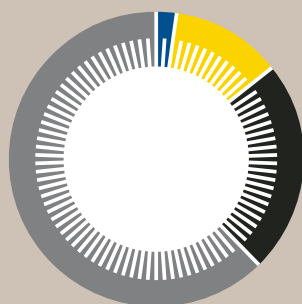
2006	2005	2004	2003	2002
157 445	193 455	191 531	227 762	199 703

## DIVIDENDE NET PAR ACTION

En euros

2006*	2005	2004	2003	2002
1,45	1,35	1,25	0,93	0,93

\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 mai 2007.

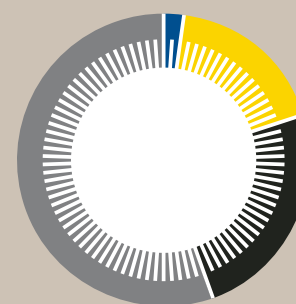


## RÉPARTITION DU CAPITAL

Au 31.12.2006

<b>2,0 %</b>	Personnel – Plan d'épargne entreprise
<b>12,5 %</b>	Actionnaires individuels
<b>23,2 %</b>	Institutionnels français
<b>62,3 %</b>	Institutionnels non-résidents

(dont Capital Research and Management Company : 14 426 857 titres au 4 juillet 2006).



## RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

Au 31.12.2006

<b>2,3 %</b>	Personnel – Plan d'épargne entreprise
<b>18,2 %</b>	Actionnaires individuels
<b>24,3 %</b>	Institutionnels français
<b>55,2 %</b>	Institutionnels non-résidents

(dont Capital Research and Management Company : 14 426 857 droits de vote au 4 juillet 2006).

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



L'usine de **Waterville** (Canada).



Le siège de **Michelin Mexique** à Queretaro.

## CROISSANCE & COMPÉTITIVITÉ

### Amérique du Nord : développement sélectif des capacités

- Au Canada, le Groupe augmente ses capacités de production de câbles d'acier et va lancer la fabrication de pneus poids lourd Michelin X One à Waterville d'ici 2007, doublant ainsi leur production en Amérique du Nord.
- Aux États-Unis, Michelin a doublé la capacité de l'usine de rechapage de Covington, et prévoit d'augmenter de près de 50 % les capacités en pneus pour engins de génie civil de l'usine de Lexington. Il investit pour accroître de 20 % la productivité de l'usine de Greenville dédiée aux

pneus pour voitures de tourisme et camionnettes.

- Au Mexique, le Groupe a lancé une production de pneus à la marque Michelin à Queretaro et construit une nouvelle usine de fabrication de bandes de roulement pour pneus Poids lourd destinés au marché domestique et à l'ensemble du marché nord-américain.

En revanche, l'usine Uniroyal Goodrich de Kitchener, qui fabriquait des pneus d'entrée de gamme, a été fermée et sa production transférée dans trois autres sites aux États-Unis. Une réduction de 30 à 40 % des effectifs de l'usine BFGoodrich d'Opelika a également été annoncée.

### Europe : optimisation des moyens de production

- En France, Michelin spécialise ses usines de Cholet et de Bourges, la première dans la production de pneus pour camionnettes, la seconde dans celle de pneus radiaux pour avions. 40 millions d'euros seront investis pour accroître leurs capacités et renforcer leur productivité.
- Le Groupe engage 400 millions d'euros sur 4 ans en France, en Espagne et en Allemagne pour produire plus de 4 millions de pneus poids lourd utilisant les "Michelin Durable Technologies" et prévoit d'investir 100 millions d'euros supplémentaires pour le site d'Olsztyn

en Pologne qui bénéficie déjà d'un programme d'investissement en cours de plus de 250 millions d'euros.

- Pour optimiser ses flux logistiques, Michelin va implanter près de Valenciennes (France) sa plateforme logistique pour l'Europe continentale.



L'atelier Tourisme camionnette à **Shenyang** (Chine).



**Récolte du latex** dans une plantation d'hévéas.

### Asie : montée en puissance de la production de pneus Michelin

- En Chine, le Groupe enregistre une montée en puissance de 41 % de sa production de pneumatiques tourisme et poids lourd à la marque Michelin. Cette montée en puissance se poursuivra en 2007.

### Afrique : optimisation des actifs au Nigeria

- Michelin a apporté ses plantations du Nigeria à la SIPH (Société Internationale des Plantations d'Hévéas), dont il est devenu actionnaire à hauteur d'environ 20 %. Michelin assurait déjà l'assistance technique des plantations de la SIPH au Ghana et en Côte d'Ivoire.

- Le 18 janvier 2007, Michelin a annoncé sa décision d'arrêter la fabrication de pneumatiques dans son usine de Port-Harcourt au Nigeria. L'activité commerciale ainsi que les activités liées aux plantations au Nigeria sont par ailleurs maintenues.

## FINANCE

### Réévaluation de tous les tarifs

Pour faire face à la hausse continue du coût des matières premières, Michelin a augmenté les prix de tous ses produits sur tous les marchés.

### Vente du solde de la participation dans Peugeot SA

D'un montant de 139 millions d'euros, la transaction a porté sur 1,20 % du capital social de Peugeot SA. Elle dégagera une plus-value nette après impôts de 105 millions d'euros.

### Amérique du Nord : nouveau contrat triennal

Michelin a renégocié avec succès un nouveau contrat triennal avec le syndicat USW. Les modalités vont dans le sens d'une plus grande compétitivité des usines américaines.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Mobilité et Écologie

Au Salon International de Genève comme au Mondial de l'Automobile à Paris, Michelin a concentré ses efforts de communication sur le rôle du pneumatique et de sa juste pression dans la réduction de la consommation de carburant et de la pollution et dans l'amélioration de la sécurité.

### Un engagement reconnu

Pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, l'agence de notation spécialisée SAM (Sustainability Asset Management) a retenu Michelin dans ses deux indices : le DJSI Stoxx pour l'Europe et le DJSI World pour le monde.

## COMMUNICATION

### Bibendum en vedette

Depuis 2006, Bibendum est au centre des campagnes de communication publicitaire conduites par Michelin partout dans le monde. Porte-parole du Groupe, il promeut les avantages individuels et collectifs que procurent les pneus et les services Michelin et leur contribution à une mobilité plus sûre, plus économe et plus respectueuse de l'environnement.

### Bibendum s'expose

Depuis sa création en 1898, Bibendum boit l'obstacle, conseille et séduit. Élu meilleur logo de tous les temps en 2000 par un jury international réuni par le *Financial Times*, le voici engagé dans une tournée internationale. L'exposition Nunc Est Bibendum a été accueillie en 2006 dans dix villes d'Espagne. Elle va poursuivre son chemin en 2007 ailleurs dans le monde.



L'Usine Nouvelle a décerné à Michelin le **Prix des Ingénieurs de l'année**, catégorie Innovation, pour Michelin Durable Technologies.



**Michel Rollier**, lors de la réunion d'actionnaires de Paris du 18 octobre 2006.



Depuis 2006, **Bibendum** est l'acteur central des campagnes de communication de Michelin.



## PRIX & RÉCOMPENSES

### Compétition : des titres mondiaux dans toutes les disciplines

• Michelin a remporté les titres de Champion du Monde dans toutes les disciplines majeures où la marque était présente : en Formule 1 avec Renault F1 Team et Fernando Alonso, en MotoGP avec Repsol Honda Team et Nicky Hayden, aux 24 Heures du Mans avec Audi, en American Le Mans Series, en Le Mans Series, en VTT, etc.

• BFGoodrich, l'autre marque mondiale du groupe Michelin, a remporté le Championnat du Monde des Rallyes, le Dakar et la coupe du monde FIA de Cross-Country.

### Satisfaction des clients : de nouvelles distinctions

En 2006, J.D.Power a décerné les meilleures notes pour la technologie, la qualité et la performance aux pneus Michelin de première monte aux États-Unis. Cela porte à 75 le nombre total de prix J.D.Power remportés par le Groupe au niveau mondial.

### Le site Internet corporate primé par Boursoscan

Le site Michelin s'est classé au deuxième rang dans la catégorie "communication financière".

### Le service des actionnaires récompensé

Michelin a reçu le 3<sup>e</sup> prix décerné par le *Journal des Finances* dans le cadre de son enquête annuelle sur les services des actionnaires des sociétés de l'indice CAC 40.



Fernando Alonso et Michelin,  
Champions du Monde de F1.



### Assemblée Générale du 12 mai 2006 : départ de René Zingraff

Le départ à la retraite de René Zingraff a été un des temps forts de l'Assemblée 2006, qui a ponctué plus de 40 années passées dans l'entreprise dont 20 en tant que co-Gérant du groupe Michelin.

# Michelin, son industrie, sa stratégie

## 2

26 • **L'industrie mondiale du pneu, les marchés de Michelin** <sup>(1)</sup>

31 • **La stratégie de Michelin**

- 31 • Accélérer
- 32 • Se différencier par l'innovation
- 33 • L'expansion dans les pays émergents
- 34 • L'amélioration de la productivité
- 35 • Réduire les coûts
- 36 • Des équipes engagées
- 38 • L'exigence de mobilité durable

*(1) Une présentation détaillée des marchés et des positions concurrentielles du Groupe est disponible dans le Fact-Book Michelin Édition 2007 téléchargeable sur [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate).*





**20 %** : c'est le gain de productivité qui peut être obtenu par la mise en œuvre d'un outil de management commun à toutes les usines et l'application systématique des meilleures pratiques démontrées :

**Michelin Manufacturing Way (MMW).**

L'objectif de Michelin est d'accélérer le déploiement de la démarche MMW pour qu'elle soit effective dans toutes les unités d'ici 2010.

**20 %**

# focus

Les défis de la mobilité durable : des opportunités de croissance et de différenciation

**750 millions de voitures aujourd'hui, plus de 1,3 milliard en 2030 : le développement économique et la mobilité vont de pair, mais posent d'immenses défis. L'enjeu environnemental est devenu planétaire. Sécurité, longévité, économie de carburant et réduction des émissions polluantes : Michelin apporte à ces exigences toujours plus pressantes des solutions nouvelles et meilleures chaque année. Grâce à sa capacité d'innovation, le Groupe compte parmi les mieux armés pour transformer les défis de la mobilité durable en opportunités de croissance rentable au bénéfice de ses clients, de ses actionnaires et de la société.**

## Un marché important, une industrie concentrée

Équilibré entre l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie, le marché mondial du pneu s'élève à 100 milliards de dollars<sup>(1)</sup> : plus de la moitié pour les véhicules légers, un quart pour les poids lourds<sup>(2)</sup>. Cela représente 1,1 milliard de pneus pour les voitures et 150 millions pour les camions et les bus.

L'industrie est très concentrée : les trois premiers manufacturiers mondiaux représentent près de 55 % du marché mondial<sup>(1)</sup> et sont présents sur tous les marchés et tous les types de pneus.

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

Le marché du pneu est moins cyclique que le marché automobile car c'est essentiellement 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 ainsi 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>.

## 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. L'ensemble des marchés offre par ailleurs un important potentiel en valeur 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, et aux enjeux environnementaux.

(1) Source : *Tire Business*, août 2006.

(2) Source : *Michelin*.

(3) Source : *International Energy Agency*, estimations Michelin.



### NOMBRE DE VOITURES POUR 1 000 HABITANTS

	2006	Projection 2011
• Europe de l'Ouest	507	532
• Europe de l'Est	186	217
• Brésil	102	116
• Chine	12	23
• Inde	8	12

Source : *Global Insight World Car Industry Forecast Report*, septembre 2006.

# focus

## Brésil, Russie, Inde, Chine : à la conquête des grands marchés d'avenir

6,6 millions de voitures vendues en Chine, 2 millions en Russie, 1,8 million au Brésil, 1,4 million en Inde<sup>(1)</sup> : dans ces pays et dans bien d'autres, en Europe de l'Est, en Amérique du Sud, en Asie, la croissance annuelle des pneus pour voitures devrait dépasser 7 % en volume durant les cinq ans à venir. Quant aux pneus radiaux pour poids lourds, ils offrent un important potentiel : en Chine, qui représente à elle seule 1/5<sup>e</sup> du marché mondial, plus de la moitié des pneus poids lourd restent à radialiser, dans ce marché qui est le plus dynamique du monde.

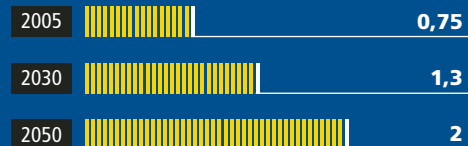
Sur tous ces grands marchés d'avenir, Michelin développe ses positions. Il augmente ses capacités de production en Pologne, en Russie, en Thaïlande, en Chine, au Brésil, développe des réseaux de distribution partenaires, crée des ateliers de rechapage, lance de nouveaux services d'assistance.

(1) Estimation du marché des véhicules légers 2006.

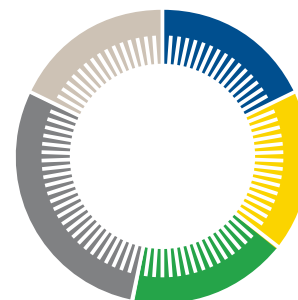
Source : Global Insight World Car Industry Forecast Report – Septembre 2006.

### L'ÉVOLUTION ESTIMÉE DU NOMBRE D'AUTOMOBILES DANS LE MONDE

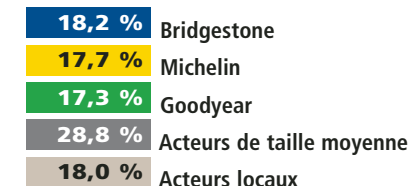
En milliards de véhicules légers



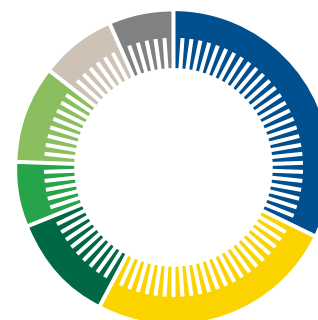
WBCSD – rapport Mobilité 2030.



### LE MARCHÉ MONDIAL 2005 EN VALEUR PAR FABRICANT

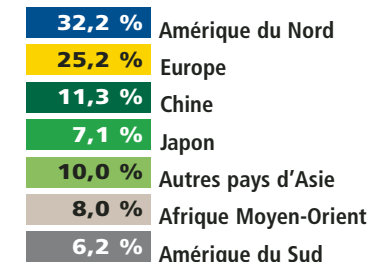


Tire Business – Août 2006.



### LE MARCHÉ MONDIAL 2005 EN VOLUME PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

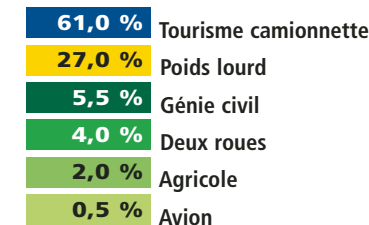
En équivalent tonnage



LMC 2006 et estimations Michelin.



### LE MARCHÉ MONDIAL 2006 EN VALEUR PAR CATÉGORIE



Estimations Michelin.

### Les pneumatiques Tourisme camionnette

Ils représentent plus de 60 % du marché en valeur et 1,1 milliard d'unités dont 72 % sont vendues au remplacement. Ce marché devrait croître de 2,7 % par an en moyenne sur les 10 prochaines années, avec des évolutions contrastées en fonction des zones géographiques – de 1,5 % en moyenne annuelle pour l'Amérique du Nord à 4,2 % pour l'Asie, en passant par une croissance estimée à 2,4 % en Europe. Au total, cela représente une hausse de plus de 300 millions de pneus dans les 10 prochaines années<sup>(1)</sup>.

Parallèlement, le marché se valorise au profit de pneus de plus grande dimension ou présentant des performances plus élevées. Les segments Haute Performance<sup>(2)</sup>, Loisirs<sup>(3)</sup> et Hiver représentent désormais près de 410 millions de pneus et 40 % du marché mondial.

(1) Source : estimations Michelin.

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

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

Les pneus de dimension supérieure ou égale à 17 pouces comptent déjà pour 11 % dans le marché total et connaissent une progression très rapide qui devrait leur permettre de représenter plus de 20 % du marché d'ici 10 ans. Les pneus Hiver doivent progresser de plus de 50 % pour atteindre 150 millions d'unités en 2016 et le segment Haute Performance quasiment doubler pour atteindre 270 millions de pneus. Les prix de vente unitaires de ces produits sont globalement le double de ceux des pneus d'entrée de gamme.

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, alors que les concessionnaires automobiles, peu présents sur le marché du remplacement dans le reste du monde, atteignent plus de 20 %. La plupart des grands manufacturiers développent des réseaux de vente spécialisés en propre ou en partenariat d'enseigne avec des distributeurs indépendants.

Cela leur permet de mieux connaître les attentes des conducteurs et les offres de leurs concurrents tout en maîtrisant une partie de leur distribution.

### Les pneumatiques Poids lourd

Ils constituent 1/4 du marché mondial en valeur et près de 150 millions d'unités. 55 % seulement sont des pneus radiaux. 85 % sont vendus au remplacement. La croissance s'inscrit dans une tendance à long terme de 1 à 2 % par an, plus heurtée que celle des pneus pour voitures car les évolutions du transport routier et de la conjoncture économique sont très liées.

Les pneus Poids lourd sont des biens d'équipement. Ils représentent au moins 3 % des frais d'exploitation des flottes de transport. La résistance au roulement des pneus a aussi un impact significatif : elle peut représenter jusqu'à 30 % de la consommation de carburant, poste qui atteint à lui seul 20 % du coût d'exploitation d'une entreprise de transport.

#### ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE

Sur la période 2006-2016 – En millions de pneus



- Première monte + 2 %/an
- Remplacement + 3 %/an

Estimations Michelin.



#### ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES POIDS LOUR RADIAUX

Sur la période 2006-2011 – En millions de pneus radiaux



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

Estimations Michelin.

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 grandes flottes pratiquent une gestion rationnelle de leur poste pneumatique avec une politique précise d'achat de marque en première monte, pour laquelle leur choix est spécifié aux constructeurs, et au remplacement. Les solutions associant produits et services sont aussi un moyen d'accroître leur compétitivité en améliorant la disponibilité et la mobilité de leurs véhicules. Le coût de revient kilométrique du pneu est un élément clé. En Amérique du Nord et en Amérique du Sud, les marchés du rechapage et des pneus neufs de remplacement sont ainsi du même ordre en volume.

### Les pneumatiques de spécialités

Ils représentent un peu plus de 10 % 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.

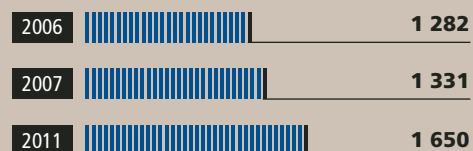
Avec la croissance du commerce international, la forte demande de matières premières, le développement des infrastructures, les perspectives sont très bonnes pour les engins de manutention, de travaux publics, de gros génie civil et notamment d'exploitation minière. Les opportunités sont importantes 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, 1<sup>er</sup> instrument de la mobilité, se poursuit.

#### LE MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES GÉNIE CIVIL

En milliers de tonnes



\* Données non comparables avec celles du Rapport Annuel Michelin 2005 en raison d'un changement de périmètre.

#### LA RADIALISATION DU MARCHÉ AVION

Part des pneus radiaux en % du marché total (en valeur)



#### LA RADIALISATION DU MARCHÉ PNEUMATIQUE AGRICOLE

Part des pneus radiaux en %

	2004	2010
• Europe	56 %	69 %
• Amérique du Nord	26 %	32 %
• Reste du monde	7 %	9 %

#### LE MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES MOTO

En millions de pneus



Estimations Michelin.



# focus

Notoriété et qualité :  
Michelin n° 1

**Michelin figure parmi les premières marques mondiales avec une notoriété comprise entre 90 % et 100 % en Europe, Amérique du Nord, Brésil, Japon et Chine. Ses principaux attributs : l'avance technologique et la qualité.**

Parmi ses initiatives pour valoriser ce capital exceptionnel, Michelin développe un programme international de produits dérivés. Il repose sur le partenariat et la complémentarité entre Michelin et les entreprises avec lesquelles les produits sont développés en exclusivité. Sécurité, fiabilité, performance : ces produits incarnent les fondamentaux de la marque Michelin et répondent aux mêmes exigences de qualité. Le Groupe vise une position de référence sur chaque segment abordé.

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**, d'importantes mutations technologiques se produisent : les nouveaux équipements numériques tels que le GPS ou le calcul d'itinéraires sur Internet modifient les habitudes d'utilisation des produits papier, entraînant une baisse de ce marché qui devrait se traduire par une concentration des cartographes en Europe et en Amérique du Nord.

**Les services et équipements électroniques d'aide au déplacement** présentent un fort potentiel auprès du grand public et des professionnels. Auprès des particuliers par exemple, la navigation portable confirme sa percée avec un marché estimé à plus de 6 millions d'unités en 2006 <sup>(1)</sup>.

Michelin est présent sur ces marchés en Europe à travers sa filiale ViaMichelin, qui propose à tous les usagers de la route une offre complète de produits et services liés à la mobilité.

**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>(2)</sup>. Parmi elles, Michelin se classe au 6<sup>e</sup> rang avec son activité Michelin Lifestyle.

(1) Source : GFK 2006.

(2) Magazine Licence.





# Stratégie

## Accélérer la croissance, les gains de productivité et la baisse des coûts



### Michelin s'est fixé 5 grands objectifs 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 accélère la mise en œuvre de sa stratégie dans trois domaines :

- la différenciation par l'innovation et l'expansion dans les pays émergents pour stimuler la croissance ;
- l'amélioration de sa productivité ;
- la baisse des coûts d'achat et des frais généraux.

La démarche Performance et Responsabilité Michelin est intégrée aux plans d'actions et projets engagés. Elle vise la performance de l'entreprise dans l'exercice de ses responsabilités envers chacun de ses publics en pratiquant ses valeurs : le respect des Clients, des Personnes, des Actionnaires, de l'Environnement et des Faits. Elle concrétise les orientations du Groupe en matière de Développement Durable.

Acteur global présent sur tous les marchés du pneu, Michelin développe une stratégie de croissance mondiale, rentable, durable et ciblée. Elle s'appuie sur l'avance technologique et l'innovation, la qualité et la performance de produits et de services promus par des marques fortes et dont les bénéfices sont clairement reconnus par les clients.

**Se différencier encore davantage par l'innovation...**

Trois atouts permettent à Michelin de pratiquer des prix supérieurs de 10 à 15 % sur le marché des pneus pour voitures de tourisme et camionnettes et de 20 à 25 % sur celui des pneus pour poids lourds : la qualité et la performance de ses produits et de ses services, la force de ses marques et sa capacité à innover. Cette stratégie de différenciation par l'innovation sera intensifiée.

Rechercher l'excellence technologique afin d'apporter toujours plus de valeur aux clients, s'assurer que cette supériorité est reconnue et bien valorisée : avec 4 000 chercheurs et développeurs en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, un budget de 591 millions d'euros représentant 3,6 % de ses ventes nettes en 2006, l'innovation est au cœur du développement de Michelin depuis sa création.

Le Groupe dispose d'un portefeuille de projets solides et prometteurs à court, moyen et long termes et met chaque année sur le marché des produits qui assurent de nouveaux et significatifs progrès à leurs utilisateurs.

À l'origine d'avancées techniques majeures, Michelin joue un rôle moteur dans la transformation de son industrie. Il est notamment l'un des seuls fabricants capable d'apporter de vraies solutions à l'absolue nécessité de consommer moins de carburant.

Plusieurs lancements récents sur le marché très exigeant des poids lourds témoignent de la productivité de la R&D. C'est le cas, par exemple, du pneu Hiver Michelin XDN2 Grip, conçu pour les camions couvrant de longues distances, et qui bénéficie des avancées du bouquet d'innovations "Michelin Durable Technologies". Sa longévité est améliorée de 25 % et son adhérence de 30 % par rapport à la génération précédente.

Engagé en compétition dans la quasi-totalité des disciplines, Michelin renforce ses liens avec les constructeurs et démontre sur tous les terrains les bénéfices qu'apportent aux conducteurs les innovations issues de la compétition.

**... pour s'imposer sur les segments les plus porteurs et les mieux valorisés**

Technologie, innovation, service : le Groupe s'attache à exploiter les territoires où sa compétence est clairement reconnue et pratique une politique de prix en accord avec cette approche. Tous les pneus ne se valent pas. Certains apportent davantage aux clients, particuliers ou professionnels du transport, constructeurs ou conducteurs. Plus complexes, plus difficiles à fabriquer, ils sont aussi plus chers, génèrent des marges plus élevées et... progressent bien plus vite que les pneus d'entrée de gamme, en particulier sur les marchés développés.



**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)



- Tourisme ST
- Tourisme H
- Tourisme VZ
- Loisirs (SUV, 4X4, Crossovers)
- Camionnettes
- Hiver

Dans les 5 prochaines années, la part des segments Hiver, Haute Performance, Loisirs et Sport des pneus Tourisme va progresser de 5 points pour atteindre 44 % du marché mondial. Le marché hiver devrait connaître une hausse de 25 %, soutenue en particulier par les pays d'Europe de l'Est.

Sur le marché Poids lourd, l'introduction d'innovations technologiques majeures comme les pneus extra-larges Michelin X One, de prestations à valeur ajoutée élevée comme l'assistance garantie en cas de crevaison, les services d'entretien sur site, la gestion globale du poste pneumatique, la vente au kilomètre et le rechapage, enrichit les ventes.

La tendance est la même pour les pneus pour l'agriculture, le génie civil, les avions et les deux roues. Les clients recherchent des produits toujours mieux adaptés à l'usage particulier qu'ils en font et des performances toujours meilleures.

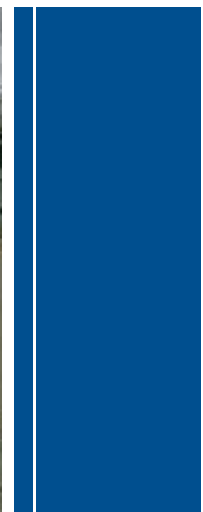
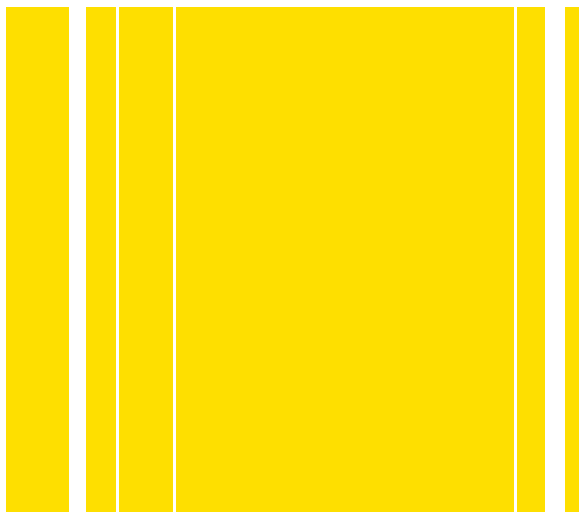
### Poursuivre l'expansion dans les pays émergents

Europe centrale et orientale, Amérique du Sud, Asie : Michelin accélère son développement dans ces régions du monde à fort potentiel afin de servir en priorité la demande locale. L'objectif du Groupe est double : augmenter la part de ses ventes dans les pays en développement, en ligne avec la répartition du marché mondial et son évolution, et équilibrer ses capacités de production avec ses ventes pour produire les pneus dans les régions où ils seront vendus. L'Asie représente près d'un tiers du marché mondial contre 25 % il y a six ans.

Le Groupe met en œuvre une politique de croissance interne soutenue, complétée par des acquisitions sélectives et des partenariats. Il renforce ses moyens de développement pour ajuster son offre aux attentes des marchés locaux. Il dispose ainsi de centres de recherche à Bangkok et Ohta (Japon).

Les investissements industriels dans les pays émergents seront de l'ordre de 500 millions d'euros par an sur la période 2005-2010, soit 3 milliards d'euros au total, équitablement répartis entre ces trois grandes zones.

D'ici 2010, les extensions et les nouvelles usines programmées en Pologne, en Chine, en Thaïlande et au Brésil augmenteront les capacités annuelles d'environ 7 millions de pneus Tourisme, 1 million de pneus Poids lourd et 40 000 tonnes de pneus Génie civil.



Le 20 octobre 2006, Michel Rollier visitait le chantier de la nouvelle usine de pneus Génie civil de Jacarandá au Brésil.

# focus

## MMW : cap sur l'excellence opérationnelle

**Avec la démarche MMW, Michelin Manufacturing Way, le Groupe a entrepris d'aligner toutes ses usines sur les pratiques des meilleures d'entre elles d'ici 2010.**

**Des méthodes communes ont été définies à partir de performances démontrées sur le terrain et sont déployées avec l'adhésion de tous. Douze sites pilotes MMW contribuent à la formation de toutes les usines. Quatre outils de progrès rapides ne nécessitant pas ou peu d'investissement font l'objet d'un déploiement accéléré : BIB Standard, BIB Boost, BIB Flex et BIB Innovation.**

**Les principaux indicateurs de la performance liée à MMW : le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents du travail, le taux de satisfaction des clients, la perte de matière et la garantie de qualité des produits, et des indicateurs de coût et de productivité spécifiques à Michelin.**

### Améliorer fortement la productivité

En quatre ans, la flambée du prix des matières premières a fait exploser les coûts. Les achats de Michelin ont augmenté de 79 % en dollars et de 51 % en euros, ce qui a représenté un surcoût de 1,9 milliard d'euros sur la période. Le Groupe a réussi à le compenser en très grande partie par des hausses régulières de prix, mais cette politique a une limite. Ses produits doivent rester accessibles d'autant que la concurrence ne cesse de se renforcer notamment en provenance d'Asie.

Pour accroître sa compétitivité, Michelin développe ses capacités dans les pays émergents et optimise son dispositif industriel en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord. L'objectif est de doubler les gains de productivité annuels pour que les productions du Groupe dans les pays développés soient en 2010 aussi compétitives que les importations d'Asie qui supportent des coûts logistiques importants.

Ce programme stratégique majeur de hausse de la productivité et de baisse des coûts de main-d'œuvre s'appuie sur trois leviers :

- l'identification et le déploiement des meilleures pratiques industrielles : fin 2006, tous les sites du Groupe avaient commencé à mettre en place le Michelin Manufacturing Way pour accélérer leurs progrès ;
- la concentration de l'outil avec des usines plus grandes et plus spécialisées, équipées de procédés de production plus flexibles, homogènes et efficaces ;
- les départs naturels (retraites et turnover) de près de 20 000 personnes en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord sur la période 2006-2010 qui ne seront que partiellement remplacées.



Le 11 juillet 2006, l'usine d'Epinal a reçu, pour la deuxième année consécutive, le prix "Achievement in Safety".

En Amérique du Nord, le Groupe a, en 2006, concentré sur 3 sites la production de pneus Tourisme fabriqués par BFGoodrich, entrepris une augmentation de 20 % de la productivité de l'usine de Greenville (Tourisme camionnette) et lancé la production de pneus X One dans l'usine de Waterville pour en faire sa deuxième plus grande usine de pneus Poids lourd au monde. Michelin a également engagé la construction de deux usines au Mexique : une unité de production de pneus Tourisme camionnette à la marque Michelin et une unité de fabrication de bandes de roulement pour répondre à la forte demande en Amérique du Nord. En France, Michelin va spécialiser ses usines de Cholet et de Bourges. Cholet accueillera la production de pneus Camionnette de Bourges qui va devenir, pour sa part, le pôle de référence mondial de pneus Avion radial du Groupe.

### Réduire les coûts d'achat et les frais généraux

Les achats représentent plus de 50 % des ventes nettes du Groupe. Michelin a pour objectif de réduire ses coûts d'achat de plusieurs centaines de millions d'euros entre 2006 et 2010. Il développe à cet effet deux programmes complémentaires :

- *Value to cost* qui associe marketing et développement pour définir la juste performance du produit et optimiser ainsi son coût de fabrication ;
- *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.

## focus

### *Triangle* : optimiser l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement

**La clé de cette démarche, qui permet d'agir sur tous les leviers possibles de réduction des coûts, est une association étroite du client, de l'acheteur et du spécificateur. Un exemple récent est le Triangle "Construction de l'usine de Jacaranda". Il a induit une amélioration du cahier des charges architectural, permettant une réduction et une meilleure exploitation des surfaces, et instauré un système de bonus/malus incitant les prestataires à respecter les coûts et les délais.**

**Le programme Triangle a démarré fin 2005 avec une phase pilote de 4 triangles (le noir de carbone, le caoutchouc naturel, le transport intercontinental et l'usine de Jacaranda au Brésil). Après des résultats concluants, il a été déployé massivement : 14 Triangles ont été achevés et 26 sont en cours (Silice, Maintenance Industrielle, Énergie, Moules, etc.). D'ici 2010, tous les domaines d'achat et toutes les zones géographiques auront été couverts.**



**750 millions d'euros par an, soit près de la moitié du montant des investissements : c'est l'économie qui peut être obtenue en réduisant la valeur des stocks à moins de 16 % des ventes nettes, objectif que Michelin s'est fixé d'ici 2010.**



Plus largement, Michelin adapte son organisation à la pression des coûts. C'est l'objet du programme *Tonus* dont la première phase a permis d'économiser 230 millions d'euros sur la période 2004-2006. Au-delà de la baisse des coûts, *Tonus* améliore le fonctionnement de grands processus : Recherche - Développement - Industrialisation, service aux clients, de la commande à l'encaissement, système qualité. Rechercher en permanence la simplicité, être plus rapide et plus efficace, responsabiliser : le nouveau programme *Tonus* doit permettre au Groupe de rejoindre d'ici 2010 les meilleures entreprises en termes de fonctionnement et de frais généraux. Le renforcement de la part variable des rémunérations des managers en fonction de la réalisation des objectifs fixés devrait y contribuer.

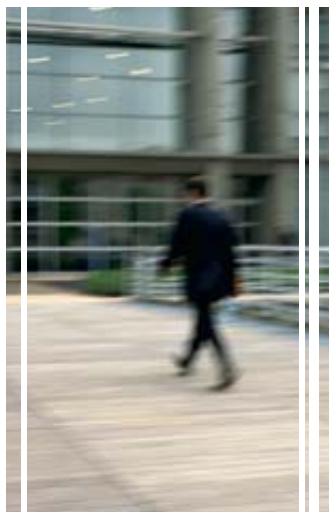
### **Des équipes engagées et motivées**

Chaque jour, chez Michelin, près de 116 000 personnes<sup>(1)</sup>, de 120 nationalités différentes, exercent leur métier au service du progrès de la mobilité. Donner à chacun la possibilité d'accroître en permanence ses compétences et de les mettre en œuvre, au quotidien, dans l'exercice de ses responsabilités sont des enjeux majeurs pour l'Entreprise.

Le nombre d'heures passées en formation représente 3 % environ des heures travaillées. Une attention particulière est apportée au Programme Individuel de Formation. Il s'agit de s'assurer qu'à tout changement de poste, la personne est formée pour être compétente dès sa prise de fonction. Les managers sont responsables du développement des membres de leurs équipes. L'Entreprise met

à leur disposition des outils et des méthodes leur permettant de manager la performance des personnes et de contribuer à leur motivation. Les organisations et les modes de fonctionnement mis en place stimulent le travail en équipe, la coopération et la prise de responsabilité. Des bilans périodiques de développement encouragent et permettent d'accélérer la mobilité, le développement et la promotion interne des personnes. Les parcours professionnels permettent de répondre conjointement aux besoins futurs de l'entreprise et aux attentes individuelles de développement. Pour accompagner le déploiement mondial du groupe Michelin, 800 personnes sont aujourd'hui en situation d'expatriation. L'étape d'intégration dans l'Entreprise va être généralisée à l'ensemble des pays. Elle devient plus modulaire et plus adaptée au besoin de chaque nouvel embauché.

(1) En équivalents temps plein.



Dans le cadre de sa démarche Performance et Responsabilité, Michelin a engagé un programme d'envergure pour promouvoir la diversité, qui se déploie par des actions concrètes dans l'ensemble du Groupe. Parmi les actions les plus significatives de 2006, on peut citer la formalisation de la politique handicap Groupe. Elle représente une base commune à partir de laquelle les pays devront déployer une politique conforme aux législations locales. En France, un "accord mixité" a été signé avec les organisations syndicales. Un premier suivi des indicateurs a eu lieu en juin 2006. En Amérique du Nord, un programme de sensibilisation est en cours de déploiement auprès de l'ensemble des managers. Un tableau de bord diversité a été formalisé en 2006. Il sera opérationnel dans l'ensemble des pays dès 2007.

Le personnel est intéressé à la performance de l'Entreprise. La rémunération des cadres comporte une part variable directement liée aux résultats du Groupe et à l'atteinte d'objectifs individuels fixés en début d'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, qui a concerné près de 113 000 salariés dont 69 % ont choisi de devenir actionnaires de l'Entreprise.

## UNE SÉCURITÉ AU TRAVAIL EN FORTE AMÉLIORATION

Accidents du travail	2006	2005	2004	2003
Taux de fréquence	2,55	3,61	5,73	9,93
Taux de gravité	0,21	0,25	0,32	0,46

*Taux de Fréquence* : Nombre d'accidents du travail avec arrêt supérieur à 1 jour survenus au cours de la période, par million d'heures travaillées.

*Taux de gravité* : 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.

L'École des Métiers de l'Industrie de Michelin a pour vocation d'augmenter le niveau des compétences des techniciens et des managers dans leur poste. Elle a formé plus de 1 200 personnes en 2006 dont les 2/3 hors d'Europe.



Michelin Amérique du Nord a mis en place un Programme Michelin Développement pour stimuler la création d'emplois nouveaux au cours des six prochaines années dans la région de Waterloo-Kitchener (Ontario – Canada) où l'usine BFGoodrich de Kitchener a été fermée.



**Des perspectives renforcées par l'exigence de mobilité durable**

L'énergie et les matières premières resteront chères, ce qui aura un effet persistant sur le marché, la demande et le comportement des consommateurs. Émissions de gaz à effet de serre, pollutions locales, encombrements, bruit, sécurité routière : la croissance du parc de véhicules dans le monde pose des problèmes d'une envergure nouvelle. Les exigences techniques et réglementaires seront toujours plus élevées. Renforcer la sécurité, augmenter la durée de vie des pneumatiques, réduire la résistance au roulement pour consommer moins de carburant, trouver de nouveaux matériaux, concevoir des pneus plus silencieux, développer la valorisation des pneus usagés... les défis de la mobilité durable sont pour Michelin autant d'opportunités de faire valoir son avance technologique et les progrès concrets apportés par ses solutions.

**Réduire les consommations.**

20 % de la consommation de carburant d'une voiture, 30 % de celle d'un poids lourd servent à vaincre la résistance au roulement. Les performances des pneus contribuent directement à réduire la facture énergétique des conducteurs, la consommation de combustibles fossiles et les rejets dans l'atmosphère. La technologie radiale de Michelin a réduit cette résistance de 30 %, puis le pneu vert de 20 % supplémentaires. Pour la seule Europe, si tous les véhicules étaient équipés de pneus verts, cela permettrait d'économiser 6 milliards de litres de carburant par an et de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 15 millions de tonnes par an. Le Groupe travaille à une nouvelle innovation de rupture dans ce domaine qui divisera par 2 la résistance au roulement.

**Renforcer la sécurité.** Seuls points de contact entre le véhicule et la chaussée, les pneus jouent un rôle prépondérant dans la sécurité.

Dans ce domaine, Michelin poursuit une politique active d'innovation : surveillance de pression, tenue de route, réduction des distances de freinage sur sol sec et sur sol mouillé sont autant de domaines de progrès et de facteurs de différenciation. Au-delà des aspects directement liés au pneu, Michelin s'engage depuis plusieurs années pour faire progresser la sécurité routière, par exemple au sein de l'association Global Road Safety Partnership ou encore en organisant des opérations locales dans de nombreux pays ("Faites le plein d'air", actions sécurité, Junior bike...).

PSA Peugeot Citroën a remis à Michelin le **prix de l'Innovation** pour son nouveau pneu Très Basse Résistance au Roulement : il permet de consommer moins de carburant et de limiter les émissions de CO<sub>2</sub> tout en améliorant les capacités de freinage de 5 % à 10 %.



Le stand Michelin du Salon de Genève était entièrement dédié au thème "Économies d'énergie et respect de l'environnement".



**Préserver l'environnement.** Le Groupe cherche à préserver l'environnement tout au long du cycle de vie des pneus en augmentant leur longévité, en réduisant la résistance au roulement, en développant le rechapage des pneus poids lourd. Au stade de la fabrication, il renforce son système de management environnemental : 99,6 % de la production des produits finis sont réalisés sur des sites certifiés ISO 14001 à fin 2006. Pour ce qui concerne les pneus en fin de vie, il participe activement à l'organisation des filières de valorisation. En Europe, 12 sociétés de valorisation des pneus sont en activité, ce qui a permis de supprimer les mises en décharge depuis le milieu de l'année 2006.

**Promouvoir les solutions de demain.**

Privilégiant l'expérimentation, le Groupe a créé en 1998 le *Challenge Bibendum*, devenu le rendez-vous mondial de la mobilité durable pour les constructeurs, fournisseurs d'énergie, équipementiers, chercheurs, représentants des pouvoirs publics. Il s'est tenu en 2006 à Paris. Plus de 2 500 représentants d'une centaine d'organismes ont pu essayer les 150 véhicules venus spécialement pour le Challenge, visiter le centre d'exposition technologique, assister aux conclusions des tables rondes organisées sur trois thèmes de la mobilité durable : le défi énergétique pour le transport routier de demain, les technologies avancées au service de la mobilité routière urbaine, le rôle de la technologie en matière de sécurité routière.

# focus

## La démarche Performance et Responsabilité Michelin : être performant dans l'exercice de toutes nos responsabilités

**Fondée sur les cinq valeurs du Groupe, la démarche Performance et Responsabilité Michelin coordonne depuis 2002 les progrès du Groupe qui souhaite répondre de façon équilibrée aux différentes attentes de ses parties prenantes. S'appuyant sur un Référentiel largement diffusé au sein du Groupe, la Charte Performance et Responsabilité Michelin, cette démarche se déploie sur le terrain, dans les actions de progrès internes et dans les relations entretenues avec ses publics. Elle vise notamment à mesurer et réduire l'écart entre les valeurs de l'Entreprise et leur mise en pratique. Elle contribue à faire face, sur le long terme, aux enjeux de la mobilité et de la pérennité de l'Entreprise.**

En particulier, neuf domaines d'action ont été retenus à la suite d'un diagnostic interne :

- 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 cette 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 nouveau Rapport Performance et Responsabilité Michelin 2005-2006 est téléchargeable à compter de mai 2007 sur le site [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate) ou disponible sur simple demande auprès de la Direction des Relations Investisseurs.

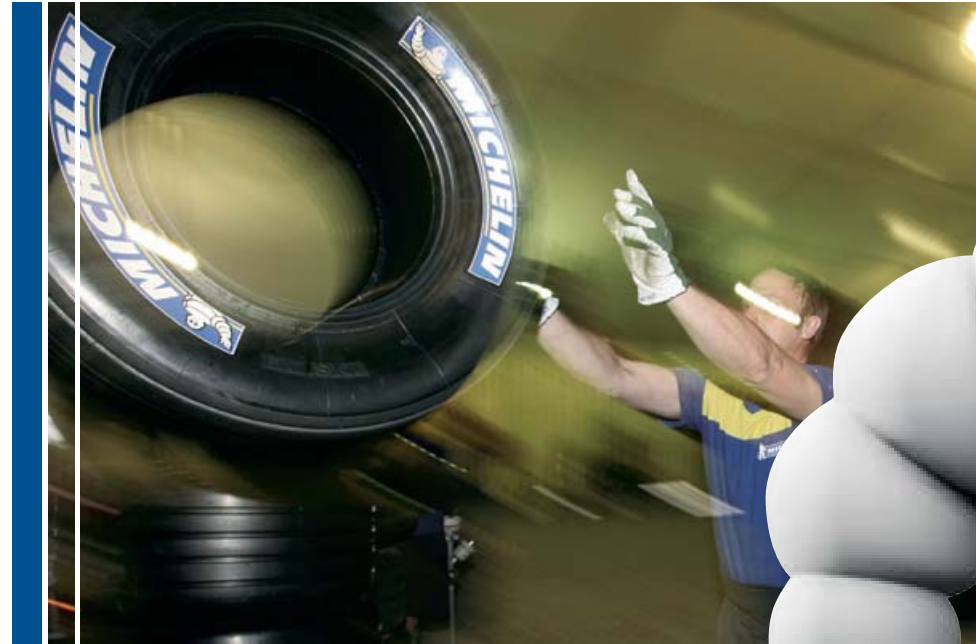
Michelin est depuis 5 ans membre du **World Business Council for Sustainable Development** qui regroupe 175 entreprises internationales décidées à unir leurs efforts et leurs réflexions pour progresser sur la voie du Développement Durable.

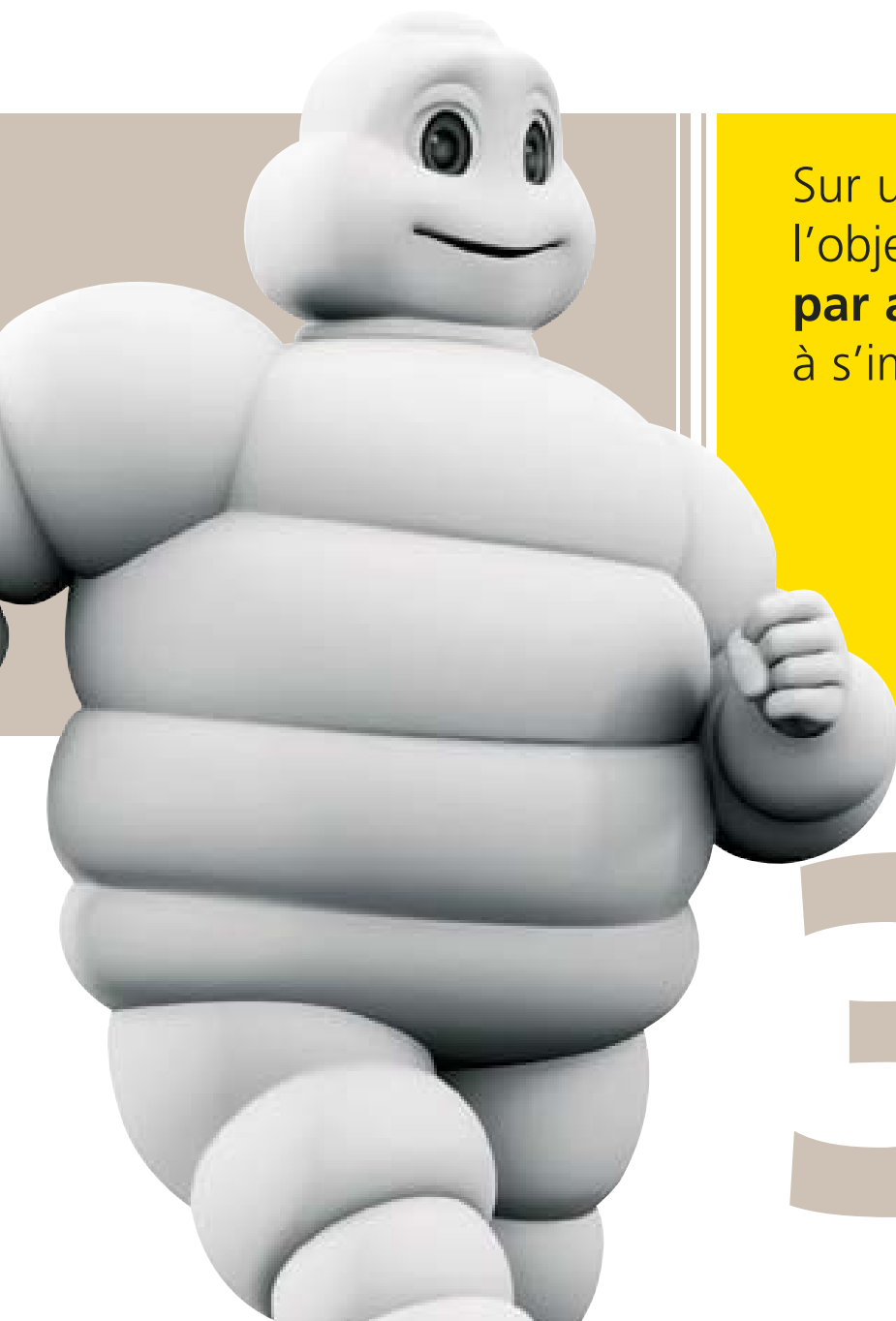


# Rapport de la Gérance sur l'activité et les résultats 2006

## 3

- 42 • Les marchés du pneumatique en 2006
- 44 • Résultats 2006 par segment d'activité
  - 44 • Tourisme camionnette et distribution associée
  - 50 • Poids lourd et distribution associée
  - 56 • Activités de spécialités
- 64 • L'évolution des résultats
- 69 • Perspectives 2007
- 70 • Chiffres et ratios clés sur 8 ans
- 72 • Propositions de résolutions
- 74 • Rapport du Conseil de Surveillance
- 75 • Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne
- 81 • Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance





Sur un marché en croissance globale de 3 %, l'objectif de Michelin est de **croître de 3,5 % par an** durant les 5 ans à venir afin de continuer à s'imposer au premier rang de son industrie.

3,5 %

# Les marchés du pneumatique en 2006



## Une croissance globalement satisfaisante

Les marchés ont globalement connu des niveaux de croissance satisfaisants, à l'exception des marchés du remplacement Tourisme camionnette et Poids lourd en Amérique du Nord, et du marché de la première monte Poids lourd au Brésil.

**En Europe**, le déclin du marché d'entrée de gamme (indices S&T) se poursuit en remplacement Tourisme camionnette, - 7,6 %, contrastant avec la bonne évolution du segment Haute Performance (indices V&Z), + 4,8 %, et le dynamisme du segment Hiver, + 12,8 %. Le marché de la première monte est en érosion de 0,5 %.

Le marché du remplacement Poids lourd a renoué avec la croissance, + 2,4 %, avec une légère progression à l'Ouest et un très fort dynamisme à l'Est, + 11,5 %, où le transport routier profite de l'élargissement de l'Union Européenne.

La première monte Poids lourd a vivement progressé, + 8,8 %, stimulée par les nouvelles normes antipollution européennes et par une vigoureuse demande à l'Est où l'on assiste à une consolidation du secteur du transport routier, qui se traduit par la modernisation et le développement des flottes.

**En Amérique du Nord**, le marché du remplacement Tourisme camionnette, qui a souffert de la hausse du prix du carburant, est en baisse de - 3,8 % aux États-Unis et - 6,3 % au Canada, alors que le Mexique est en léger progrès avec + 0,7 %. Tous les segments sont en recul à l'exception de celui de la Haute Performance, en croissance de 11,8 % grâce à l'effet positif induit par la première monte.

Celle-ci est en baisse de 2,5 % du fait des difficultés des constructeurs américains.

Le marché Poids lourd est également affecté au remplacement aux États-Unis, - 6,6 %, et au Canada, - 10,7 %. Il progresse de 3,1 % au Mexique où les pneus radiaux se développent bien. En revanche, la première monte Poids lourd est restée dynamique, + 7,9 %, favorisée par l'entrée en vigueur des nouvelles normes environnementales EPA 2007.

**En Amérique du Sud**, le marché du remplacement Tourisme camionnette, marqué par des importations croissantes d'Asie, est en progression de 1,7 %. La première monte est restée très bien orientée, + 7,3 %.

En Poids lourd, le marché du remplacement progresse fortement avec la radialisation, + 10,3 %. En revanche, la première monte a souffert du niveau élevé du real brésilien face au dollar américain qui a pénalisé les exportations des constructeurs brésiliens. La baisse du marché ressort à 3,7 %.

**En Asie**, le marché du remplacement Tourisme camionnette progresse en Chine, + 19 %, en Inde et dans les pays de l'ASEAN<sup>(1)</sup>. Il est resté stable en Australie, à Taiwan, en Corée du Sud et en Thaïlande et a fléchi de 3 % au Japon en raison notamment d'une moins bonne saison hiver. Le marché de la première monte est en croissance de + 9,2 %, la Chine et la Thaïlande ayant poursuivi une croissance soutenue.

En Poids lourd, au remplacement, le marché radial est en forte croissance, + 10 %, tiré par la Chine où le taux de radialisation est supérieur à 30 %. En première monte, le marché est en croissance de 14 % grâce au marché chinois qui progresse de 40 %.

La radialisation du marché Poids lourd se poursuit également à un rythme soutenu en Turquie, en Arabie Saoudite et en Afrique du Sud.

## Parmi les pneumatiques de spécialités,

la demande est restée très supérieure aux capacités de production mondiale en Génie civil en raison d'une demande très forte de matières premières et d'énergie.

Elle est demeurée vigoureuse également pour les pneus Avion, un marché en rapide radialisation. Les pneus pour motos et scooters ont poursuivi une croissance dynamique. Le marché des pneus agricoles est resté mal orienté du fait, notamment, de conditions météorologiques défavorables aux États-Unis.

(1) Association of South-East Asian Nations.

**TOURISME CAMIONNETTE**

En millions de pneus	Europe <sup>(1)</sup>	Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	Asie	Amérique du Sud	Afrique Moyen-Orient
Remplacement	+ 2,4 %	- 3,7 %	+ 3 %	+ 1,7 %	+ 3 %
Première monte	- 0,5 %	- 2,5 %	+ 9,2 %	+ 7,3 %	+ 3,8 %

**TOURISME CAMIONNETTE - ÉVOLUTION DES SEGMENTS AU REMPLACEMENT**

En millions de pneus	Europe <sup>(1)</sup>	Amérique du Nord <sup>(2)</sup>
Entrée de gamme (indices ST)	- 7,6 %	- 9,4 %
Haute performance (indice VZ)	+ 4,8 %	+ 11,8 %
Hiver	+ 12,8 %	- 7,8 %
Loisirs - SUV, 4X4, Crossover	+ 14,2 %	- 1,7 %

**POIDS LOURD**

En millions de pneus	Europe <sup>(1)</sup>	Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	Asie *	Amérique du Sud *	Afrique Moyen-Orient
Remplacement	+ 2,4 %	- 5,4 %	+ 10 %	+ 10,3 %	+ 2,1 %
Première monte	+ 8,8 %	+ 7,9 %	+ 14 %	- 3,7 %	+ 10,2 %

\* Radial seulement.

Source : estimations Michelin.

(1) Europe de l'Ouest et de l'Est.

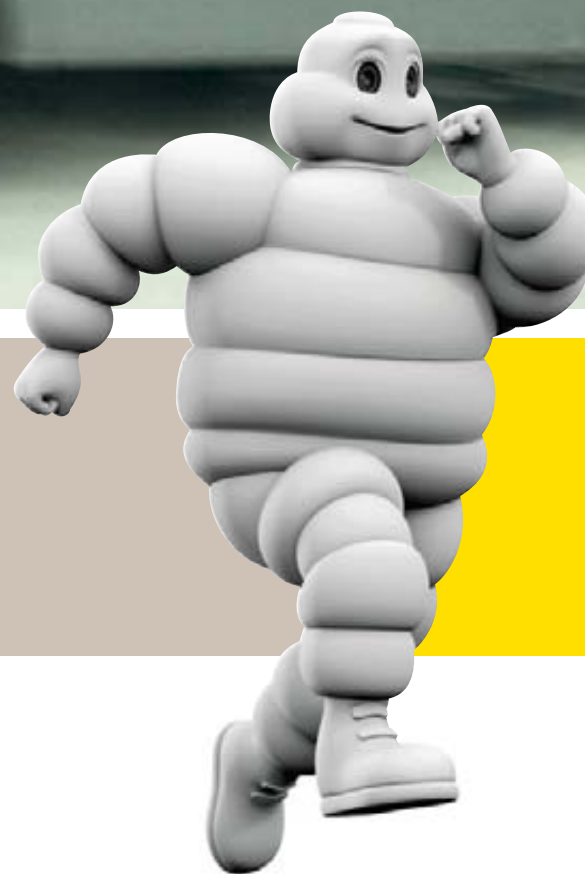
(2) États-Unis, Canada, Mexique.



### **Michelin Alpin A3 : mention "Très recommandable"**

Freinage 3 mètres plus court sur le mouillé, mobilité exceptionnelle sur la neige, durée de vie encore plus longue et sécurité jusqu'au dernier kilomètre pour le nouveau Michelin Alpin A3, qui a obtenu la mention "Très recommandable", la plus haute distinction décernée par l'ADAC\*. En Europe, le segment des pneus Hiver est très porteur : il représente 29 % du marché Tourisme avec près de 65 millions d'unités, et sa croissance est estimée à près de 8 % par an d'ici 2010.

\* 1<sup>er</sup> club automobile d'Europe.



## **Leader technologique**

**MICHELIN, LA MARQUE DE PNEUMATIQUES  
PRÉFÉRÉE DES AUTOMOBILISTES**

# Tourisme camionnette & distribution associée

- Dans un contexte très concurrentiel, le Groupe optimise ses moyens industriels et logistiques sur les marchés développés, accroît ses capacités dans les pays émergents et accélère partout ses gains d'efficacité pour s'assurer une compétitivité durable.
- Partenaire stratégique des constructeurs par sa capacité d'innovation et sa couverture mondiale, Michelin gagne en première monte la loyauté des automobilistes qui restent très souvent fidèles à la marque de pneu qui équipe leur véhicule à l'origine (plus d'un consommateur sur deux en Europe).
- Au remplacement, le Groupe couvre tous les segments du marché et offre toujours plus de services aux consommateurs et aux distributeurs.
- Sur tous ses marchés, Michelin est très actif sur les segments techniques en croissance et bien valorisés.

## VENTES NETTES + 4,3 %

En millions d'euros



55 % des ventes nettes consolidées

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL\* - 5,9 %

En millions d'euros

### MARGE OPÉRATIONNELLE\* - 0,9 pt

En %



55 % du résultat opérationnel\* consolidé

\* Avant éléments non récurrents.

# 37

USINES DANS 18 PAYS

# 74 %

DES PNEUS VENDUS AU REMPLACEMENT

# focus

## Une planification de la production plus efficace

Réduire les stocks en continuant d'améliorer le taux de service des clients est un véritable défi qui exige de piloter la production au plus juste. C'est la mission du nouveau Système Michelin de Planification de la Production (SMPP), un moteur de calcul très efficace intégré au logiciel de planification des entités. Sa vitesse de calcul et ses capacités de modélisation assurent une vision à court et moyen terme beaucoup plus performante. C'est avec ce nouvel outil que l'entité Tourisme camionnette en Europe optimise sa planification de production. Les usines de Cholet et de Montceau sont pilotes et les résultats attendus sont au rendez-vous. À fin 2008, la majorité des usines Tourisme camionnette en Europe utilisera cet outil.

## Résistance des résultats

Les ventes du Groupe progressent de 4,3 % en valeur. Les marchés du remplacement ont connu une évolution en ligne avec leur croissance de long terme en Europe. Ils ont été en net recul en Amérique du Nord dans un contexte de ralentissement de la croissance économique et de prix du carburant très élevé jusqu'en septembre 2006. Les marchés de première monte sont en retrait dans ces deux zones et particulièrement en Amérique du Nord. Dans les autres régions du monde, la plupart des marchés sont en croissance avec des progressions très fortes en Chine où Michelin a renforcé ses positions. L'augmentation du coût des matières premières a été partiellement compensée par des hausses de tarifs au remplacement. La bonne évolution des marques "premium", le dynamisme des pneus Haute Performance et Hiver et la stricte maîtrise des frais généraux ont cependant permis de limiter à 0,9 point le retrait de la marge opérationnelle\* qui s'établit à 8,2 %.

\* Avant éléments non récurrents.

+ **60** %

**La capacité annuelle de Cholet** (France) va passer à 4 millions de pneus pour camionnettes, les 2/3 pour l'exportation.



**Une coréenne chaussée Michelin**  
Michelin équipe en exclusivité la nouvelle Cee'd du constructeur coréen KIA qui est fabriquée en Slovaquie.



**Singing in the rain**  
Lancé en Europe en 22 dimensions, le nouveau pneu Haute Performance Kleber Hydraxer repousse les limites de l'aquaplaning.



### Europe : renforcement des parts de marché des marques premium

Le marché du remplacement progresse de 2,4 % au profit des segments les mieux valorisés : les pneus Haute Performance V & Z augmentent deux fois plus vite que la moyenne du marché, + 4,8 %, et les pneus Hiver font cinq fois mieux avec une croissance de 12,8 %.

Les marques Michelin, Kleber et BFGoodrich ont renforcé leurs parts de marché au détriment des marques privées et associées. Les ventes en volume ont été supérieures à celles du marché dans plusieurs pays. C'est le cas en Allemagne, en Autriche, au Benelux et en Italie où le Groupe a renforcé ses positions.

Le lancement réussi du nouveau pneu Hiver Michelin Alpin A3 y a contribué, notamment en Allemagne, le marché hiver le plus important d'Europe, où ce pneu a pris la tête du classement établi par l'ADAC, l'influente fédération des automobiles clubs allemands.

En première monte, sur un marché en retrait de 0,5 %, les ventes de Michelin ont diminué davantage en raison de l'évolution défavorable des parts de marché de ses principaux clients et de leurs modèles.

## 1 650 centres de services dans 10 pays

Euromaster, n° 1 en Europe, vend près de 10 millions de pneus Tourisme par an à 4 millions de clients.



### BFGOODRICH : l'autre marque mondiale du groupe Michelin

En 2006, BFGoodrich est devenu le porte-drapeau du Groupe en Championnat du Monde des Rallyes. L'objectif : accroître sa notoriété et en faire une grande marque mondiale. BFGoodrich détient déjà l'un des plus gros palmarès sportifs de l'industrie, particulièrement en tout terrain.



1 000 000 d'automobilistes en France adhèrent à Michelin OnWay qui assure notamment une assistance gratuite en cas de crevaison dès l'achat de deux pneus Michelin.

# focus

## Des réseaux partenaires en fort développement

**Pour satisfaire et fidéliser ses clients, Michelin développe au niveau mondial sous 4 enseignes des partenariats qui facilitent le déploiement de réseaux de distributeurs professionnels et le développement de services innovants auprès des automobilistes.**

**Près de 5 000 points de vente, dont 60 % dans les pays émergents, ont choisi l'un des quatre formats d'enseigne que propose le Groupe selon le pays et l'environnement où ils opèrent.**

**En Chine, le réseau d'indépendants Tyre Plus a ainsi ouvert plus de 375 points de vente en trois ans, un support important pour des offres de services aux automobilistes comme Sui Ni Xing lancée cette année : l'équivalent chinois de Michelin OnWay est déjà disponible dans plus de 160 villes.**

## Amérique du Nord : baisse des volumes et enrichissement du mix

Les volumes vendus au remplacement sont en baisse significative aux États-Unis et au Canada et en légère hausse au Mexique.

Les marques Michelin, BFGoodrich et Uniroyal ont toutes renforcé leur position avec des croissances particulièrement remarquables sur le segment Haute Performance (VZ), en hausse de 11,8 %.

En revanche, les ventes aux marques privées et associées sont en fort recul sur un marché d'entrée de gamme très déprimé. Les réorganisations industrielles opérées en Amérique du Nord s'inscrivent dans ce contexte.

Les prix de vente unitaires ont fortement augmenté grâce aux trois augmentations de tarifs réalisées pendant l'année et à l'enrichissement des ventes en termes de marques et de produits.

En première monte, les ventes sont en repli sur un marché en recul de 2,5 %. La baisse relative de la part des véhicules de loisir, 4X4 et SUV, au profit de voitures plus petites sur lequel le Groupe est moins présent l'a désavantagé. Michelin a toutefois continué d'accroître ses positions auprès des constructeurs asiatiques : il s'est notamment renforcé sur le véhicule le plus vendu aux États-Unis, la Toyota Camry.



**ISO 14001 en Chine**  
Créée il y a dix ans, Shenyang est depuis 2006 la première usine chinoise de Michelin certifiée ISO 14001.

**Viva Queretaro !**  
Au Mexique, Michelin a démarré en juillet la production locale de pneus à la marque Michelin dans son usine de Queretaro.

### Forte croissance en Chine

En Asie, les volumes vendus au remplacement ont connu une croissance significative en Chine, dans les pays de l'ASEAN<sup>(1)</sup>, à l'exception de la Thaïlande, et en Inde. Le Groupe a développé ses positions sur l'ensemble de la zone, et notamment en Chine où la marque Michelin a encore renforcé son leadership sur le marché des véhicules de tourisme.

(1) Association of South-East Asian Nations.

En première monte, les ventes ont fortement progressé et le Groupe a continué de gagner des parts de marché en Chine, notamment à la marque Michelin.

En Amérique du Sud, Michelin a maintenu ses parts de marché dans la plupart des pays

hispanophones. En revanche, l'évolution de ses ventes a été légèrement inférieure à celle du marché au Brésil, dans un contexte de forte concurrence des importations asiatiques.

En Afrique et au Moyen-Orient, les ventes de Michelin en valeur ont été favorisées par une meilleure répartition entre les marchés de la première monte et du remplacement et par le bon développement des segments les plus rémunérateurs.

### Recul limité de la marge opérationnelle\*

Malgré la bonne évolution des volumes vendus au remplacement en Europe et en Asie et la croissance des marques premium et des segments les plus techniques dans toutes les zones géographiques, la baisse des ventes en volume au remplacement en Amérique

du Nord et en première monte Amérique du Nord et Europe et la forte inflation des coûts externes se traduisent par une marge opérationnelle\* en retrait de 0,9 point à 8,2 %.

La bonne maîtrise des investissements, les gains de productivité et les nouveaux progrès enregistrés dans la gestion des stocks et le recouvrement des créances clients n'ont pas permis de compenser l'intégralité des éléments défavorables.

\* Avant éléments non récurrents.

## BFGoodrich enrichit sa gamme pour 4X4

avec les lancements de All-terrain T/A Comp pour les rallyes, Krawler T/A KX en Europe et 4 nouvelles dimensions du Macadam T/A pour les véhicules utilitaires et sportifs.

## PLUS DE SÉCURITÉ avec le Michelin Latitude Tour HP

Disponible en 16 dimensions, ce nouveau pneu toutes saisons pour Crossover, SUV et 4X4 améliore l'adhérence sur route sèche et mouillée grâce à Michelin SecureLock : des pains de gomme qui se verrouillent en cas de forte accélération, de freinage ou de virage pour améliorer la performance globale.



# +20%

L'augmentation de productivité engagée à Greenville (Caroline du Sud – États-Unis) avec de nouveaux procédés.





### Partenaire de la performance du transport routier

Michelin Durable Technologies signe des innovations de rupture issues de deux familles de technologie brevetées : de nouvelles sculptures qui se régénèrent à l'usage et de nouvelles architectures qui renforcent la carcasse grâce à la technologie Infinicoil. Adhérence, longévité, pérennité des performances : ces innovations majeures améliorent la compétitivité des transporteurs routiers et la sécurité des chauffeurs et des usagers de la route.

# n° 1 mondial

LEADER DES PNEUS  
DE HAUTE TECHNICITÉ

## Poids lourd & distribution associée

- Michelin accélère l'introduction d'innovations de rupture pour conforter sa première place technologique incontestée en première monte, au remplacement et au rechapage.
- Il propose des solutions combinées de pneus et de services qui renforcent la compétitivité de ses clients du transport en augmentant la disponibilité de leurs véhicules et en réduisant leurs coûts d'exploitation.
- Il développe des partenariats étroits avec les constructeurs et la distribution qu'il contribue à 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, améliore sa logistique et développe ses capacités sur les marchés émergents.

### VENTES NETTES + 6,8 %

En millions d'euros

2005  5 072

2006  5 418

33 % des ventes nettes consolidées

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL\* - 20,8 %

En millions d'euros

### MARGE OPÉRATIONNELLE\* - 2,3 pts

En %

2005  451 | 8,9 %

2006  357 | 6,6 %

27 % du résultat opérationnel\*

\* Avant éléments non récurrents.

# 28

USINES DANS 16 PAYS

# 67 %

DES PNEUS VENDUS AU REMPLACEMENT (MARCHÉ RADIAL)

# focus

Michelin Fleet Solutions :  
240 000 véhicules sous contrat

**Mobilité, simplicité, économie : la gestion déléguée des pneumatiques séduit de plus en plus les opérateurs de grosses flottes.**

**Aujourd'hui, les transporteurs tendent à se recentrer sur leur cœur de métier, et externalisent certains postes comme la maintenance des véhicules. Michelin propose la prise en charge totale de la gestion pneumatique, et grâce à son savoir-faire, optimise pour ses clients la qualité et le retour sur investissement de ses produits. Sur ce marché dont la croissance est deux fois plus rapide que pour les pneus Poids lourd, Michelin est leader en Europe, et pionnier dans le reste du monde.**

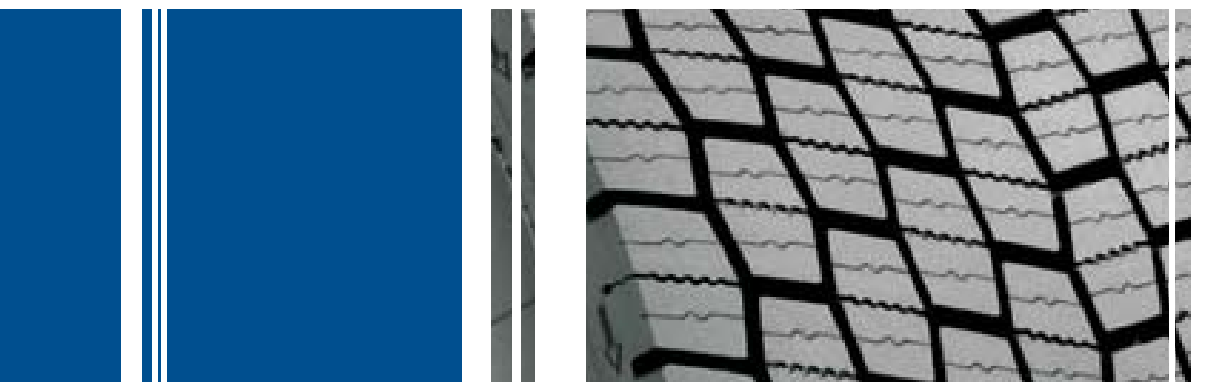
**En Europe, Michelin Fleet Solutions a conquis 45 % du marché en améliorant la productivité de ses clients grâce à une maintenance préventive optimisée et en leur assurant une parfaite maîtrise budgétaire avec un coût au kilomètre prédéterminé.**

## Des résultats pénalisés par la forte hausse du prix du caoutchouc naturel

Les ventes du Groupe progressent de 6,8 % en valeur. Le marché des pneus pour poids lourds a été très dynamique en première monte dans toutes les zones géographiques, à l'exception de l'Amérique du Sud. La situation a été plus contrastée sur le marché du remplacement : en fort recul en Amérique du Nord, en reprise en Europe après une baisse record en 2005, en croissance à deux chiffres en Amérique du Sud et en Asie.

Le résultat opérationnel\* s'établit à 357 millions d'euros, en baisse de 94 millions d'euros par rapport à 2005. La marge opérationnelle\* est en retrait de 2,3 points à 6,6 %. Les hausses de prix opérées durant l'année n'ont pas permis de compenser la très forte augmentation du prix du caoutchouc naturel : les pneus pour poids lourds en consomment proportionnellement davantage que les pneus pour véhicules de tourisme, ce qui démultiplie l'impact des hausses du caoutchouc naturel sur ce segment.

\* Avant éléments non récurrents.



**Un succès durable**  
Durant les 5 premiers mois de sa commercialisation, le Michelin XDN 2 GRIP, 1<sup>er</sup> application des Michelin Durable Technologies, s'est vendu deux fois plus que son prédécesseur en un an.



**Rechapage haute technologie**  
Michelin RemiX recharge désormais les pneus de la gamme Michelin Durable Technologies.

**+50%**

**de longévité pour le Michelin X One MaxiTrailer,**  
nouveau pneu dédié aux remorques, issu du programme Michelin Durable Technologies.

### L'Europe renoue avec la croissance

Sur un marché de la première monte en croissance de 8,8 %, stimulé par l'entrée en vigueur des nouvelles normes antipollution Euro IV, les ventes de Michelin progressent légèrement moins vite. La part de marché s'est stabilisée au niveau souhaité par le Groupe pour préserver sa flexibilité et maintenir un niveau d'offre suffisant au remplacement.

Au remplacement, le marché est de nouveau en croissance (+ 2,4 %) ; Michelin gagne des parts de marché en Europe de l'Ouest et en Europe de l'Est en pneus neufs et rechapés. Les hausses de prix passées en début d'année ont bien tenu ; la prime à la qualité dont bénéficie Michelin s'est maintenue.

### Amérique du Nord : renforcement des parts de marché

Sur le marché de la première monte, dynamisé comme en Europe par l'introduction de nouvelles normes environnementales, les ventes du Groupe progressent légèrement moins vite afin de maintenir le niveau de part de marché jugé adéquat.

Au remplacement, les ventes ont été mieux orientées que le marché, en recul de 5,4 %. Pour la troisième année consécutive, Michelin continue de gagner des parts de marché aux États-Unis, au Canada et au Mexique. Les hausses de prix passées en début d'année ont permis de revaloriser significativement le prix de vente moyen. Les produits Michelin Durable Technologies confirment leur potentiel avec des ventes en forte croissance. L'activité rechapage a poursuivi un bon développement et renforcé ses parts de marché avec l'ouverture de 9 nouveaux ateliers en 2006.

## 400 M€ investis d'ici à 2011

à Tours (France), Aranda (Espagne) et Homburg (Allemagne) pour pouvoir produire 4 millions de pneus bénéficiant des innovations de Michelin Durable Technologies.

## ASSISTANCE EN 2 H CHRONO dans 20 pays d'Europe

Être sur le lieu de la panne dans les 2 heures suivant l'appel, rembourser dès la première minute de retard les 70 euros de frais de prise en charge : voilà le nouvel engagement de Michelin Euro Assist qui assure plus de 20 000 dépannages de poids lourds par an.



# focus

## Une usine XXL pour Michelin X One au Canada

Michelin double sa capacité de production de pneus Michelin X One. Il répond ainsi à la forte demande pour ces pneus larges qui remplacent les pneus jumelés en assurant aux transporteurs des gains de charge utile et des économies de carburant.

92 millions de dollars canadiens sont investis dans l'usine de Waterville en Nouvelle-Écosse, qui va devenir la deuxième plus grande usine de fabrication de pneus Poids lourd Michelin au monde. 75 emplois seront créés au cours des phases successives de ce projet.

## UNE NOUVELLE USINE de fabrication de bandes de roulement au Mexique

Alors que Covington (Georgia – États-Unis) a doublé sa capacité en 2006, une nouvelle usine sera opérationnelle au Mexique à l'été 2007 pour répondre à la très forte demande en produits rechapés Michelin Retread Technologies (MRT) sur l'ensemble du marché nord-américain.



### Nouveau né en Algérie

Le dernier né de la gamme All Roads assure au transport nord-africain une durée de vie accrue de près de 20 %, une meilleure adhérence et une plus grande résistance aux agressions de la chaussée.

### Autres régions :

#### Michelin tire parti de la radialisation des marchés

En Asie, le Groupe poursuit une croissance dynamique et gagne des parts de marché en première monte comme au remplacement, notamment en Chine et en Inde.

En Amérique du Sud, Michelin a renforcé ses positions dans les pays hispanophones, mais a souffert au Brésil de la forte hausse des importations en provenance d'Asie.

Le Groupe poursuit le développement de son réseau de rechapage.

En Afrique et au Moyen-Orient, où les produits d'origine asiatique sont également en forte croissance, Michelin a bénéficié de la radialisation du marché, notamment en Turquie, en Arabie Saoudite et dans les pays du Golfe.



### Chine

Le 2 000 000<sup>e</sup> pneu Poids lourd fabriqué à Shenyang est sorti de l'usine cette année.



### Fort recul de la marge opérationnelle\*

La hausse du prix du caoutchouc naturel et le renchérissement de l'énergie et des coûts de transport n'ont pu être totalement compensés par les revalorisations de tarifs et les gains de productivité. Le résultat opérationnel\* s'inscrit ainsi en baisse de 94 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

À cet égard, il faut rappeler que le délai est de 4 mois entre l'achat des matières premières et leur consommation, l'impact n'étant enregistré au compte de résultat qu'au moment de la vente des produits finis. Ainsi, la baisse du prix du caoutchouc naturel intervenue au 2<sup>e</sup> semestre 2006 ne se répercutera pas avant le 1<sup>er</sup> semestre 2007 dans les résultats de ce segment.

Afin de mieux compenser l'impact très pénalisant de la hausse du coût des matières premières, de nouvelles augmentations de prix ont été annoncées. Elles s'établiront entre 3 à 5 % en Europe au remplacement au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2007 et s'élèveront à 8 % pour les pneus hiver au Japon à partir du 1<sup>er</sup> avril 2007.

\* Avant éléments non récurrents.

## Les bus de Beijing sous contrat

En 2006, Michelin a équipé 100 % des nouveaux bus de la Beijing Public Transportation Company, soit 3 950 véhicules. Un 1<sup>er</sup> contrat avait déjà été signé en 2005 portant sur 3 300 véhicules.



### Bus brésiliens

Le tiers des 180 000 bus brésiliens roule en Michelin. Lancé en 2006, le Michelin X PASS XZU3 offre un rendement kilométrique supérieur de 35 % à celui de son prédécesseur.

# 36 %

d'économie par rapport à l'achat de deux pneus neufs : c'est le bénéfice d'un rechapage Michelin.



### Les bus anglais sous surveillance

Plus de 8 bus sur 10 sont sous contrat Michelin Fleet Solutions au Royaume-Uni.



### Mines et carrières : de nouvelles capacités

Partenaire des grands exploitants de mines et carrières à ciel ouvert, Michelin contribue directement à leurs performances avec des pneus sans équivalent par leur puissance, leur résistance aux détériorations et leur longévité. Afin de satisfaire la croissance explosive de ce marché, stimulée par la demande de l'Inde et de la Chine, Michelin augmente de près de 50 % la capacité de son usine de Lexington (États-Unis) et disposera de 40 000 tonnes supplémentaires grâce à sa nouvelle usine de Jacaranda au Brésil.

**n° 1  
mondial**

**DES PNEUS RADIAUX  
GÉNIE CIVIL ET AVION**

**n° 1  
européen**

**DES PNEUS AGRICOLE**



# Activités de spécialités

- Actif sur tous les marchés des pneus de spécialités, Michelin développe des partenariats forts avec les constructeurs. Il conduit une stratégie ciblée sur les segments les plus techniques de chaque marché et recueille largement les fruits du travail de fond engagé pour accroître la contribution de ces activités aux résultats du Groupe.
- Les cartes et guides, les services et équipements numériques d'aide à la mobilité ViaMichelin contribuent à inscrire la marque Michelin dans l'univers quotidien des consommateurs. Plusieurs créneaux sont très porteurs. Michelin est aussi présent sur le marché des produits dérivés afin d'étendre son territoire de marque.

## VENTES NETTES + 4,1 %

En millions d'euros



12 % des ventes nettes consolidées

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL\* + 81,5 %

En millions d'euros

### MARGE OPÉRATIONNELLE\* + 5,3 pts

En %



18 % du résultat opérationnel\*

\* Avant éléments non récurrents.

Michelin :  
1<sup>re</sup> marque

POUR LES PNEUS MOTO EN EUROPE

n° 1  
européen

DES CARTES ET GUIDES ET  
DES SITES D'AIDE À LA MOBILITÉ

17

USINES DANS 8 PAYS

# Pneumatiques de spécialités

## Nouvelle et forte hausse des résultats

**Les activités Agricole, Deux roues et Avion ont poursuivi leur redressement.**

Les ventes des activités de spécialités progressent de 4,1 % avec une évolution positive sur la quasi-totalité des marchés. Le résultat opérationnel\* est en hausse de plus de 80 % : il améliore la marge opérationnelle\* de 5,3 points. Ce segment, à fort contenu technologique, est désormais le plus profitable du Groupe. Cette performance s'appuie sur des offres de services très innovantes dont les clients mesurent clairement les bénéfices et que Michelin peut donc bien valoriser. Elle est favorisée par la situation du marché des activités Génie civil et Avion radial où les capacités de production ne suffisent pas à satisfaire une demande très vigoureuse.

*\* Avant éléments non récurrents.*

## Marché agricole Europe : Michelin accroît sa position de leader

sur le marché du remplacement grâce à son offre multimarque et au développement de son partenariat avec les revendeurs spécialisés : Michelin ExelAgri. En 2006, plus de 450 sociétés de revente participaient à ce programme.



**La marque de la performance**  
Le nouveau Michelin X-Super Terrain AD est conçu pour les tombereaux articulés évoluant sur des terrains très accidentés.



**Un marché qui pèse lourd**  
Dédiée aux grues tout terrain, la nouvelle gamme radiale Michelin X-Crane AT vise un marché mondial de 23 000 pneus par an en première monte et 45 000 au remplacement.



**À l'abordage !**  
Le marché de la manutention portuaire est en forte hausse : le trafic des containers a augmenté d'un tiers en 5 ans.

### Génie civil : croissance et rentabilité

Le marché des pneumatiques pour le génie civil est resté tendu avec une demande très supérieure à l'offre. Le phénomène a été encore plus marqué qu'en 2005, notamment dans le secteur des mines où les stocks ont été entièrement épuisés chez les clients et les revendeurs.

L'ampleur de ce cycle haussier est due à la conjonction d'une demande très forte en matières premières et en énergie, tendance qui devrait perdurer plusieurs années.

Les ventes nettes de Michelin sont en forte hausse grâce à des augmentations marginales de capacités qui ont permis de fournir davantage de pneus et surtout, du fait des revalorisations de prix opérées pour compenser l'augmentation massive du coût des matières premières.

### Agricole : résultats contrastés

Le marché des pneumatiques agricoles a été à nouveau difficile en 2006 avec une baisse globale de 2 %. En Amérique du Nord, le marché du remplacement, dont 25 % environ est radialisé, a accusé un net repli en raison de conditions météorologiques défavorables.

Malgré une performance nord-américaine en demi-teinte, Michelin a néanmoins pu augmenter ses volumes de vente grâce à l'Europe, où sa politique de partenariats avec la distribution a été un succès. Les ventes en valeur ont progressé, favorisées par les bonnes performances de la marque Michelin et par la hausse de la part des pneumatiques destinés aux tracteurs de forte puissance.

# +10 points

de parts de marché gagnés par Michelin en moins de 3 ans sur le segment très exigeant des pneus motos Hypersport.



# x2

Bourges (France) va multiplier par 2 sa **capacité de production** et devenir le pôle de référence mondial des pneus radiaux pour avions.



#### Toujours plus résistant !

Conçu pour les engins compacts utilisés dans l'agriculture et le BTP, le nouveau Michelin XMCL offre une durée de vie supérieure de 46 % à la génération précédente et une résistance à la perforation accrue de 10 %.

#### Un succès qui ne se tasse pas

Destiné aux tracteurs de 80 à 200 CV, le nouveau Michelin MultiBib réduit l'orniérage et le tassement des sols et offre une durée de vie supérieure de 35 %.

**Deux roues :  
hausse des volumes vendus**

Les marchés des pneumatiques pour deux roues ont connu dans l'ensemble une croissance dynamique.

Si les ventes de pneus pour vélo ont été stables, les ventes en volume ont progressé au remplacement sur les segments Scooter et Moto où le Groupe a gagné des parts de marché. La récente sélection de Michelin pour équiper au remplacement les motos Harley Davidson en Amérique du Nord est une nouvelle reconnaissance des performances des produits du Groupe sur le segment de la "Moto cruiser".

En valeur, l'évolution des ventes a cependant été pénalisée par une répartition défavorable des marchés géographiques et des volumes vendus entre première monte et remplacement ce qui a érodé la rentabilité.

**Avion : nette amélioration  
des performances**

Le marché des pneumatiques pour avions a confirmé sa bonne orientation en 2006 et fortement bénéficié de l'accélération de la radialisation. Tous les nouveaux appareils commerciaux, dont le succès repose en partie sur une moindre consommation de kérosène, utilisent des pneumatiques radiaux.

Une certaine tension commence d'ailleurs à apparaître en raison de capacités de production insuffisantes.

Les ventes ont progressé en valeur et bénéficié de la croissance des produits les plus techniques. Encouragé par les succès de ses pneus radiaux, Michelin poursuit le développement de son offre sur les segments encore faiblement radialisés de l'aviation générale, régionale et militaire qui présentent un potentiel d'autant plus important.

# focus

Michelin détient plus de 60 % du marché très porteur des pneus radiaux pour avions

**Avec 65 dimensions de pneus avions radiaux, Michelin est présent en aéronautique commerciale, militaire, générale et régionale. Tous ces marchés se tournent aujourd'hui vers la technologie radiale qui devient le nouveau standard des pneus avions par sa contribution à une meilleure exploitation des appareils : plus grand nombre d'atterrissages, gains de poids, sécurité accrue.**

**Leader grâce à la qualité de son offre de produits et de services, Michelin équipe en première monte l'ensemble des modèles Airbus, la majorité des Boeing et gagne de nombreux contrats. Cela se traduit au remplacement par une demande croissante de pneus radiaux Michelin de la part des grandes compagnies aériennes.**



**La technologie bi-gomme fait école**  
Avec Michelin Pilot Power 2CT, la technologie bi-gomme s'ouvre aux motos sportives utilisées sur route. Il a été nommé produit de l'année par *MCN*, le magazine n° 1 de la moto au Royaume-Uni.



**Roulez comme les champions**  
Taillé pour gagner, Michelin Pro' Race Service Course a été proposé en même temps aux cyclistes professionnels et amateurs, une première !



**Du radial dans l'air**  
Le constructeur brésilien Embraer, leader de l'aviation régionale, homologue avec Michelin en 2006 le 1<sup>er</sup> pneu radial pour l'Embraer 190.

# Cartes et guides

## Des positions confortées

Dans un marché en recul, l'activité Cartes et Guides a bien résisté.

L'édition 2006 du Guide Rouge Michelin France, enrichie de plus de 300 adresses de maisons d'hôtes et de 22 cartes régionales, s'est particulièrement bien vendue. Le Guide Rouge New York et le nouveau Guide Rouge "San Francisco, Bay Area and Wine Country 2007" ont confirmé leur intérêt. De nouveaux Guides Rouges seront lancés en 2007.

La refonte de la collection des Guides Verts a été bien accueillie ainsi que la nouvelle collection "Voyager Pratique" qui comporte désormais près de 45 guides. Le marché reste toutefois peu porteur en France pour les guides de voyages et Michelin se tourne vers l'international pour valoriser les contenus existants auprès de nouveaux lecteurs.

Deux Guides Verts ont été édités en chinois pour la première fois en 2006 ; 6 Guides Verts en polonais sont en préparation.

D'autres projets sont engagés qui s'appuieront notamment sur les partenariats avec des éditeurs étrangers.

Dans le secteur profitable de la cartographie, les nouvelles cartes "haute résistance" se développent bien. La gamme s'est enrichie en 2006 et continuera de l'être. Une nouvelle gamme d'atlas et une cartographie rénovée des États-Unis seront aussi lancées en 2007.

L'activité cartes et guides réalise des ventes significatives auprès de ViaMichelin dont elle approvisionne le site Internet et les systèmes de navigation personnelle en cartes et informations touristiques et pratiques.

L'objectif est de développer auprès d'autres opérateurs cette activité de fourniture de contenus.

plus de **650** publications

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



## 80 ANS et toujours vert

Pour ses 80 printemps, le Guide Vert Michelin fait peau neuve avec une refonte en profondeur de la présentation et de l'organisation de l'information.



## L'Amérique voit rouge...

Après le Guide Michelin New York City 2006 élu "Meilleur guide de Restaurants du Monde" aux "Gourmand World Cookbook Awards", cap sur la côte ouest avec le guide "San Francisco, Bay Area and Wine Country 2007".



## En chinois

Michelin a édité ses deux premiers guides touristiques en chinois : le guide Europe et le guide France.

## Le monde est à nous !

25 nouveaux guides "Voyager Pratique" en un an : c'est l'exploit des équipes en charge de cette nouvelle collection qui a pris la 2<sup>e</sup> place sur le marché français dès la première année.

# ViaMichelin

## Un environnement très concurrentiel

ViaMichelin s'adresse à tous les usagers privés et professionnels de la route en Europe, ainsi qu'aux entreprises. Son site Internet est le premier site d'aide au déplacement en Europe avec des services de cartographie numérique, d'itinéraires et de géo-localisation, des informations sur l'état du trafic, les hôtels, restaurants, les centres d'intérêts touristiques, etc.

En 2006, les activités Internet de ViaMichelin ont été soutenues auprès du grand public comme auprès de la clientèle professionnelle grâce à une offre actualisée très régulièrement. La publicité en ligne a nettement progressé ainsi que le service de réservation d'hôtels. L'information trafic confirme son succès

auprès des constructeurs automobiles et des principaux acteurs de la navigation personnelle. En France, ViaMichelin est un acteur majeur d'informations sur ce marché.

En navigation personnelle, la croissance de ViaMichelin a été tirée par celle du marché européen qui a doublé de taille en un an. ViaMichelin a pris la 3<sup>e</sup> place en France. Dans cet environnement en évolution rapide et très concurrentiel, ViaMichelin a recentré son offre sur le segment des appareils GPS tout-en-un avec une gamme complète de cinq produits incluant l'intégralité du Guide Michelin, des informations touristiques du Guide Vert et l'information trafic en temps réel sur certaines versions.

Jusqu'à **1,5 million**  
de visites par jour !

N° 1 des sites d'aide au déplacement en Europe. Parallèlement aux rubriques itinéraires et cartes, toujours très plébiscitées par les internautes, le service de réservation d'hôtels en ligne connaît un succès grandissant.



## DES CONTENUS UNIQUES

Plus de 42 pays d'Europe, de la carte routière nationale jusqu'au plan de ville détaillé (États-Unis et Canada également disponibles), 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.



### Le GPS ViaMichelin X-980T vous guide au son, au doigt et à l'œil

Doté d'un double affichage sur écran panoramique, il bénéficie d'une fonction mains libres, d'un son parmi les meilleurs du marché et du "text to speech" qui annonce le nom des rues dans lesquelles s'engager. Il intègre la dernière version du logiciel de navigation : guidage en 15 langues, information trafic en temps réel, contenus des guides Michelin.



# Michelin Lifestyle

## Un développement très soutenu

Coûts fixes réduits, immobilisations limitées : l'activité de produits sous licence Michelin Lifestyle est opérationnelle depuis 2002 et bénéficiaire depuis 2004. En cinq ans, le Groupe a pris place au 6<sup>e</sup> rang des entreprises industrielles\* dans ce domaine à fort potentiel qui contribue à enrichir et renforcer la marque Michelin sur tous les continents.

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 : le "Mieux Mobile".

\* Licence Magazine.

Michelin Lifestyle a poursuivi un développement dynamique et rentable en 2006. Parmi les nouveaux produits, une nouvelle collection de chaînes à neige a été lancée en Europe avec une première chaîne révolutionnaire en matériau composite, Easy Grip. La part des chaînes Michelin sur le segment Haut de gamme est estimée à 20 % en Europe. En Amérique du Nord où 8 millions de balais d'essuie-glaces Michelin ont été vendus en 2006, un nouveau balai tout-temps très innovant a été lancé. Plusieurs articles de sport intégrant la technologie Michelin sont en cours de développement.

Michelin Lifestyle a obtenu en juin 2006 deux nominations aux LIMA\* Awards, l'association des fabricants sous licence : meilleur programme global de licence et meilleur programme d'octroi de licences de produits dérivés.

\* Licensing Industry Manufacturers Association.

## Plus de 75 partenaires sous licence

Plus de 1 300 produits différents  
vendus dans 85 pays  
et plus de 30 000 points de vente



**Pour les amoureux de l'automobile**  
Introduite en Europe en 2006, cette nouvelle gamme de produits d'entretien pour voitures rend la route plus belle et plus sûre et, qui plus est, respecte l'environnement.



**Essuie-glaces haute performance**  
Lancés en 2006 aux États-Unis, les essuie-glaces Michelin High Performance et Michelin HydroEdge prennent rapidement des parts de marché.



**Toujours plus simples, toujours plus efficaces**  
Des experts Michelin et leurs partenaires testent dans les Alpes les nouvelles chaînes à neige.



**Ils ont porté les couleurs de Michelin**  
Cette collection de véhicules miniatures publicitaires ou professionnels Michelin a été distribuée par plus de 30 000 marchands de jouaux à travers la France.

# L'évolution des résultats du Groupe

Pour la quatrième année consécutive, Michelin a dû faire face en 2006 à une nouvelle et forte inflation de ses coûts externes : matières premières, énergie, transports, notamment. L'efficacité de sa politique de prix lui a toutefois permis de préserver un niveau de rentabilité opérationnelle élevé.

## Les ventes nettes progressent de 5,4 % à données comparables

Les ventes nettes s'élèvent à 16 384 millions d'euros, en augmentation de 5,4 % à données constantes et de 5,1 % à données courantes. Les facteurs suivants expliquent cette évolution :

- **un effet mix-prix** toujours très positif (+ 4,7 %) et qui s'est encore renforcé en fin d'année (+ 6,1 % au 4<sup>e</sup> trimestre). Il reflète les hausses de prix passées

sur tous les produits et dans toutes les zones géographiques pour compenser la très forte hausse du coût des matières premières. Il traduit également l'enrichissement continu de l'offre du Groupe, notamment sur les segments Haute Performance et Hiver ;

- **un effet volume** légèrement positif (+ 0,7 %), compte tenu d'un mois de décembre 2006 en net recul par rapport à 2005. Le Groupe a particulièrement souffert de la baisse du marché tourisme camionnette nord-américain ;

- **un effet périmètre négatif** (- 0,2 %), essentiellement lié à la cession de l'activité roues en mai 2005 ;

- **un impact neutre des taux de change.** L'appréciation de l'euro par rapport au dollar américain (+ 0,9 %) et au forint hongrois (+ 6,1 %) a été compensée par l'appréciation du dollar canadien (+ 5,6 %), du réal brésilien (+ 10,1 %) et du bath thaïlandais (+ 5,0 %) par rapport à la devise européenne.

## ÉVOLUTION DES VENTES NETTES 2006 PAR RAPPORT À 2005

En millions d'euros et en %

	2006	%	T1	%	T2	%	T3	%	T4	%
Parités	0	0,0 %	+ 171	+ 4,7 %	+ 29	+ 0,8 %	- 58	- 1,5 %	- 142	- 3,2 %
Volumes	+ 102	+ 0,7 %	+ 74	+ 2,0 %	- 4	- 0,1 %	+ 86	+ 2,2 %	- 54	- 1,2 %
Prix-mix	+ 736	+ 4,7 %	+ 147	+ 3,8 %	+ 160	+ 4,1 %	+ 163	+ 4,1 %	+ 266	+ 6,1 %
Périmètre	- 44	- 0,2 %	- 22	- 0,6 %	- 22	- 0,5 %	0	+ 0,0 %	0	0,0 %
<b>Total</b>	<b>+ 794</b>	<b>+ 5,1 %</b>	<b>+ 370</b>	<b>+ 10,2 %</b>	<b>+ 163</b>	<b>+ 4,2 %</b>	<b>+ 191</b>	<b>+ 4,9 %</b>	<b>+ 70</b>	<b>+ 1,7 %</b>

## À 8,2 %, la marge opérationnelle avant éléments non récurrents est conforme aux perspectives annoncées par le Groupe fin juillet 2006

À 8,2 %, la marge opérationnelle avant éléments non récurrents est en retrait de 0,6 point par rapport à 2005. Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents est en baisse de 2,2 % à 1 338 millions d'euros.

La hausse sans précédent des coûts externes s'est traduite par un alourdissement des charges du Groupe de plus de 800 millions d'euros par rapport à 2005, dont 740 millions d'euros pour les seules matières premières. Ce surcoût n'a pu être totalement absorbé par les hausses de prix passées sur l'ensemble des produits partout dans le monde.

En conséquence, le taux de marge brute diminue de 1,6 point par rapport à l'an passé pour s'établir à 28,9 %.

Le Groupe a tiré parti de l'amélioration de la flexibilité de son outil industriel pour adapter, tout au long de l'année, ses capacités de production aux fluctuations des marchés. Il a ainsi évité une partie significative des surcoûts industriels supportés fin 2005, lorsqu'il avait été contraint de freiner brutalement la production de certaines de ses usines.

La maîtrise des frais de structure du Groupe s'est traduite par une baisse de leur poids relatif : 20,7 % des ventes nettes en 2006 contre 21,7 % en 2005.

La marge opérationnelle du Groupe, avant éléments non récurrents, s'établit ainsi à 8,2 %, en ligne avec les perspectives annoncées en juillet 2006.

## 5<sup>e</sup> rang

Michelin se classe au 5<sup>e</sup> rang du palmarès mondial 2006 des entreprises les plus respectées établi par "The Reputation Institute".

### ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

En millions d'euros

Résultat opérationnel 2005 <sup>(1)</sup>	1 368
Prix-mix	736
Productivité*	53
Volumes	51
Parités	- 46
Coûts externes **	- 824
Résultat opérationnel 2006 <sup>(1)</sup>	1 338

(1) Avant éléments non récurrents.

\* Productivité = amélioration de la productivité moins coûts de démarrage et de restructuration.

\*\* Coûts externes = matières premières + énergie + transports.

### LES ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES EN 2006



31 %	Caoutchouc naturel
22 %	Caoutchouc synthétique
16 %	Charges renforçantes (noirs de carbone, silice...)
13 %	Produits chimiques
10 %	Câbles d'acier
8 %	Textile



# focus

## La hausse des coûts externes

Le coût des matières premières consommées a augmenté de 26,2 % en 2006 par rapport à 2005. Globalement, l'augmentation du coût des matières premières, de l'énergie et des transports a représenté une charge supplémentaire de 824 millions d'euros par rapport à 2005. Elle a été compensée à hauteur de 736 millions d'euros par des hausses de tarifs et une amélioration du mix.

## À 573 millions d'euros, le résultat net baisse de 35,5 % du fait d'importantes charges non récurrentes de restructuration et d'arrêt d'activités

La diminution de 316 millions d'euros du résultat net par rapport à 2005 est due à :

- la diminution du résultat opérationnel avant éléments non récurrents à hauteur de 30 millions d'euros ;
- des éléments non récurrents représentant une charge de 220 millions d'euros contre un produit de 206 millions d'euros en 2005 ; cette charge correspond :
  - aux coûts de restructuration supportés par le Groupe pour la fermeture de son usine de Kitchener au Canada,
  - aux coûts liés à l'arrêt de l'activité industrielle de son usine de Port Harcourt au Nigeria ;
- l'amélioration du résultat financier de 100 millions d'euros qui a bénéficié d'un résultat sur actifs financiers en hausse de 105 millions d'euros grâce à la plus-value réalisée lors de la vente des titres PSA Peugeot Citroën. Le coût de l'endettement net est resté stable sur la période par rapport à l'an passé ;
- la diminution de l'impôt sur les sociétés de 42 millions d'euros en raison d'une baisse du résultat imposable.

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS PAR SEGMENT

En millions d'euros et en %

	Ventes nettes			Résultat opérationnel*			Marge opérationnelle*	
	M€	% du total	2006/2005	M€	% du total	2006/2005	2006	2005
Tourisme camionnette et distribution associée	8 991	55 %	+ 4,3 %	736	55 %	- 5,9 %	8,2 %	9,1 %
Poids lourd et distribution associée	5 418	33 %	+ 6,8 %	357	27 %	- 20,8 %	6,6 %	8,9 %
Activités de spécialités**	1 975	12 %	+ 4,1 %	245	18 %	+ 81,5 %	12,4 %	7,1 %
Groupe	16 384	100 %	+ 5,1 %	1 338	100 %	- 2,2 %	8,2 %	8,8 %

\* Avant éléments non récurrents.

\*\* Pneumatiques de spécialités, Cartes et guides, ViaMichelin, Michelin Lifestyle.

## Le cash flow libre se redresse de façon significative de 85 millions d'euros

Il résulte de l'amélioration du besoin en fonds de roulement, alors même que le Groupe a poursuivi son ambitieux programme d'investissements. L'EBITDA<sup>(1)</sup> avant éléments non récurrents est en léger progrès à 2 209 millions d'euros.

L'amélioration de 160 millions d'euros de la trésorerie résultant de l'activité s'explique notamment par les éléments suivants :

- une augmentation des créances clients de 107 millions d'euros en 2006 contre une augmentation de 171 millions d'euros en 2005, en raison de ventes plus faibles en décembre 2006 par rapport à décembre 2005 ;
- une contribution positive des autres BFR d'exploitation pour 190 millions d'euros ;

- une stabilité des stocks en volume à fin 2006 par rapport à fin 2005. En valeur, ils ont davantage augmenté en 2006 en raison de la hausse massive du coût des matières premières.

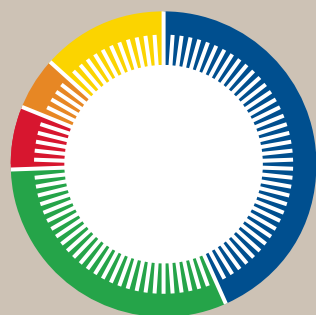
Le cash flow libre, négatif de 124 millions d'euros en 2005, se redresse de 85 millions d'euros pour ressortir à - 39 millions d'euros alors même que les investissements bruts sont restés élevés à 1 414 millions d'euros.

*(1) 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.*

## focus

### 2 contrats historiques avec l'armée américaine

Fin janvier 2007, deux semaines après avoir attribué à Michelin un contrat de fourniture de pneumatiques pour avions d'une valeur de 700 millions de dollars sur 10 ans, le plus gros contrat jamais signé par Michelin Aircraft Tire, l'armée américaine a une nouvelle fois choisi Michelin pour gérer son dispositif de pneus militaires. D'une valeur de 1,7 milliard de dollars, ce contrat porte sur l'équipement de tous les véhicules au sol de l'armée de terre, de l'armée de l'air, de la Navy et du corps des Marines dans le monde.



#### CHARGES OPÉRATIONNELLES 2006 PAR NATURE

<b>43,3 %</b>	Matières premières et autres fournitures consommées, variation des stocks de produits finis
<b>31,4 %</b>	Frais de personnel
<b>6,0 %</b>	Transports de produits
<b>5,8 %</b>	Charges d'amortissements et de pertes de valeur
<b>13,5 %</b>	Autres charges



**À 89 %, le ratio d'endettement est stable par rapport au 1<sup>er</sup> janvier 2006**

Au cours de l'exercice, les capitaux propres du Groupe se sont appréciés de 161 millions d'euros. Cette augmentation s'explique principalement par la contribution du résultat net de l'exercice à hauteur de 573 millions d'euros diminués de la distribution de dividendes pour 205 millions d'euros, de variations négatives dues aux conversions monétaires pour 142 millions d'euros et de variations négatives de juste valeur des investissements disponibles à la vente pour 83 millions d'euros.

La dette financière nette a augmenté de 95 millions d'euros en raison du paiement des dividendes au cours de l'exercice pour 205 millions d'euros et du financement du cash flow libre négatif pour 39 millions d'euros diminués d'un impact positif des conversions monétaires de 127 millions d'euros, dû en particulier à l'appréciation de près de 11 % de l'euro par rapport au dollar américain.

Le ratio d'endettement est ainsi resté stable à 89 %.

**ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT NET EN 2006**

*En millions d'euros*

<b>Dette nette au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>4 083</b>
Parités monétaires	- 127
Cash flow libre négatif	+ 39
Distributions	+ 205
Autres variations des capitaux propres	- 16
Engagement d'achats de participations	- 31
Nouveaux contrats de location-financement	+ 34
Périmètre et divers	- 9
<b>Dette nette au 31 décembre 2006</b>	<b>4 178</b>

**ENDETTEMENT FINANCIER NET**

*En millions d'euros*

	<b>31 décembre 2006</b>	<b>31 décembre 2005</b>
Endettement net	4 178	4 083
Capitaux propres	4 688	4 527
<b>Endettement net / Capitaux propres</b>	<b>0,89</b>	<b>0,90</b>
<b>Endettement net / EBITDA</b>	<b>1,89</b>	<b>1,88</b>

**RÉPARTITION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE**

*En %*

	<b>31 décembre 2006</b>	<b>31 décembre 2005</b>
À moins d'un an	34,8 %	25,1 %
De 1 à 5 ans	40,0 %	47,7 %
À plus de 5 ans	25,2 %	27,2 %

**RÉPARTITION EN TAUX ET DEVICES DE LA DETTE FINANCIÈRE BRUTE**

*En %*

	<b>31 décembre 2006</b>	<b>31 décembre 2005</b>
Taux fixes	34 %	34 %
Taux variables	66 %	66 %
Euro et devises européennes	70 %	69 %
Dollar US	18 %	13 %
Autres devises	12 %	18 %

# Perspectives 2007

En 2007, la croissance des marchés devrait être bien orientée, partout dans le monde, à l'exception des marchés du Poids lourd en Amérique du Nord qui devraient être pénalisés par l'entrée en vigueur des nouvelles normes environnementales et par un certain ralentissement de la croissance économique. Avec des croissances proches de 3 %, les marchés du remplacement en Europe devraient bénéficier d'un environnement économique davantage porteur. Les marchés de la première monte Tourisme camionnette devraient être stables dans les pays développés. Les zones émergentes de l'Asie, de l'Amérique du Sud et de l'Afrique Moyen-Orient devraient continuer à croître de façon dynamique.

Après une inflation sans précédent en 2006, le prix des matières premières devrait se stabiliser à un niveau élevé en 2007, avec un impact limité sur le compte de résultat du Groupe.

Dans ce contexte, les ventes nettes et la marge opérationnelle de Michelin devraient être en progression sensible par rapport à 2006, en ligne avec les objectifs 2010 du Groupe.



## Marchés estimés à fin décembre 2007 :

### MARCHÉS TOURISME CAMIONNETTE

	Europe <sup>(1)</sup>	Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	Asie	Amérique du Sud	Afrique Moyen-Orient
Première monte	+ 0,5 %	+ 0,3 %	+ 8 %	+ 10 %	+ 6 %
Remplacement	+ 3,0 %	+ 0,8 %	+ 6 %	+ 4 %	+ 3 %

### MARCHÉS POIDS LOURD

	Europe <sup>(1)</sup>	Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	Asie	Amérique du Sud	Afrique Moyen-Orient
Première monte	+ 4 %	- 28 %	+ 8,9 %	+ 4 %	+ 4,4 %
Remplacement	+ 2,7 %	- 2,0 %	+ 7,5 %	+ 6 %	+ 5,5 %

(1) Europe de l'Ouest et de l'Est.

(2) États-Unis, Canada et Mexique.

## CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES - IFRS

En millions d'euros	2006	2005	2004
Ventes nettes	16 384	15 590	15 048
% de variation	+ 5,1 %	+ 3,6 %	N. App.
Total des frais de personnel	4 718	4 780	4 837
% des ventes nettes	28,8 %	30,7 %	32,1 %
Effectifs (en équivalents temps plein)	115 755	119 030	120 456
Frais de recherche et développement <sup>(1)</sup>	591	565	576
% des ventes nettes	3,6 %	3,6 %	3,8 %
EBITDA <sup>(2)</sup> avant produits et charges non récurrents	2 209	2 171	2 030
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	1 338	1 368	1 303
Marge opérationnelle avant produits et charges non récurrents	8,2 %	8,8 %	8,7 %
Résultat opérationnel	1 118	1 574	1 239
Marge opérationnelle	6,8 %	10,1 %	8,2 %
Coût de l'endettement net	- 315	- 310	N. App.
Total produits et charges financiers	- 180	- 280	- 235
Résultat avant impôts	942	1 300	985
Impôts sur le résultat	- 369	- 411	- 331
Taux d'impôt effectif	39,2 %	31,6 %	33,6 %
Résultat net	573	889	654
% des ventes nettes	3,5 %	5,7 %	4,3 %
Distributions <sup>(3)</sup>	205	221	185
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	1 191	1 031	1 322
% des ventes nettes	7,3 %	6,6 %	8,8 %
Investissements incorporels et corporels bruts	1 414	1 336	1 107
% des ventes nettes	8,6 %	8,6 %	7,4 %
Investissements nets en immos incorp. et corp., après cessions	1 277	1 208	951
Flux de trésorerie sur activités d'investissement	- 1 230	- 1 155	- 1 056
% des ventes nettes	- 7,5 %	- 7,4 %	- 7,0 %
Endettement net <sup>(4)</sup>	4 178	4 083	3 292
Capitaux propres <sup>(5)</sup>	4 688	4 527	3 647
Endettement net / Capitaux propres <sup>(6)</sup>	89 %	90 %	90 %
Endettement net / EBITDA	1,89	1,88	1,62
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles / Endettement net	28,5 %	25,3 %	40,2 %
Charge d'intérêts nette <sup>(7)</sup>	6,3 %	6,9 %	N. App.
Résultat opérationnel avant non récurrents / Charge d'intérêt nette	4,2	4,4	N. App.
Cash flow libre <sup>(8)</sup>	- 39	- 124	266
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du Groupe <sup>(9)</sup>	12,2 %	19,7 %	18,5 %
<b>Données par action</b> (en euros)			
Actif net par action <sup>(10)</sup>	32,6	31,5	24,2
Résultat de base par action <sup>(11)</sup>	3,95	6,13	4,46
Résultat dilué par action <sup>(12)</sup>	3,94	6,12	4,46
PER <sup>(13)</sup>	18,4	7,7	10,6
Dividende par action	1,45*	1,35	1,25
Taux de distribution <sup>(14)</sup>	36,7 %	22,0 %	28,0 %
Rendement par action <sup>(15)</sup>	2,0 %	2,8 %	2,6 %
Taux de rotation des actions <sup>(16)</sup>	212 %	151 %	134 %

(1) À la suite du passage aux normes IFRS, une partie des frais de recherche et développement est désormais 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'intérêts nette : charge d'intérêts financiers - produit d'intérêts 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) Actif net par action : actif net / nombre d'actions fin de période.

(11) Résultat de base par action : résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires / (nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période + actions autodétenues - actions annulées au cours de la période).

(12) Résultat dilué par action : résultat net 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 de la période.

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

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

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

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

\* Dividende soumis à l'Assemblée Générale ordinaire du 11 mai 2007.

N. App. : ne s'applique pas.



## 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 %
EBITDA - Excédent brut d'exploitation <sup>(1)</sup>	2 043	1 992	1 978	2 091	2 170	2 127
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 <sup>(12)</sup>	3,59	2,23	4,28	2,20	2,96	2,10
Résultat net dilué par action <sup>(13)</sup>	3,59	2,23	4,28	2,20	2,96	2,10
PER <sup>(14)</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>(15)</sup>	34,8 %	41,7 %	21,7 %	38,6 %	27,0 %	33,8 %
Rendement net par action <sup>(16)</sup>	2,6 %	2,6 %	2,8 %	2,3 %	2,1 %	1,8 %
Taux de rotation des actions <sup>(17)</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 + dotations 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 31.12.
- (12) Résultat net par action : résultat net part du Groupe / (nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice + actions autodétenues - actions annulées au cours de l'exercice).
- (13) Résultat net dilué par action : résultat net 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 de la période.
- (14) PER : cours de l'action au 31 décembre / résultat net par action.
- (15) Taux de distribution : dividende net / Résultat net par action.
- (16) Rendement net : dividende net / cours de l'action au 31 décembre.
- (17) Taux de rotation : nombre d'actions échangées durant l'exercice / nombre moyen d'actions en circulation durant l'exercice.

# Propositions de résolutions

La Compagnie Générale des Établissements Michelin existe sous une forme juridique originale : la société en commandite par actions. Les règles statutaires de gouvernance de l'Entreprise sont fondées sur une claire séparation des pouvoirs et des responsabilités entre ses organes sociaux et ses associés, commandités ou non commandités. Les principes de fonctionnement de ce modèle répondent aux exigences d'un Gouvernement d'entreprise moderne ; il contribue, 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.

Dans le cadre de l'Assemblée Générale extraordinaire, il vous est proposé d'approuver un certain nombre de modifications statutaires relatives à la composition et à l'exercice de la Gérance de la Compagnie, à la suite de la disparition brutale de Monsieur Édouard Michelin.

Depuis l'origine de la Compagnie, ses règles statutaires de gouvernance sont fondées sur une étroite corrélation entre le pouvoir exercé et la responsabilité assumée ; cette corrélation est d'autant plus cohérente que votre Compagnie a depuis sa fondation adopté le statut de commandite par actions. C'est ainsi que, selon les statuts actuels de la Compagnie, tout Gérant doit obligatoirement être associé commandité et donc indéfiniment responsable sur ses biens propres des dettes de la Compagnie.

Il est apparu opportun d'assouplir les règles relatives à la composition de la Gérance et au statut de ses membres. Les statuts seraient donc modifiés de telle sorte :

- que, sur proposition unanime des associés commandités et après consultation du Conseil de Surveillance, une Assemblée Générale ordinaire des actionnaires puisse nommer un ou plusieurs Gérant(s) non commandité(s), personne(s) physique(s), ce mandat étant d'une durée limitée et renouvelable,
- qu'en cas de nécessité, les associés commandités, après consultation du Conseil de Surveillance, puissent mettre fin par anticipation au mandat du ou des Gérant(s) non commandité(s),
- que les associés commandités fixent la rémunération des Gérants non commandités,
- et qu'enfin, si la Gérance de la Compagnie venait à n'être exercée que par des Gérants non commandités, ceux-ci répondent de leur mission auprès des associés

commandités du fait même de la responsabilité que ces derniers assument à l'égard des tiers dans l'attente d'une nomination d'un ou de plusieurs Gérants commandités.

Le statut de ces Gérants non commandités ainsi défini devrait faciliter la promotion ou le recrutement de dirigeants de valeur, sans remettre en cause cette corrélation entre l'exercice du pouvoir et la responsabilité qui en découle et qui caractérise votre Société.

À titre complémentaire, il vous est également proposé d'élargir la mission de l'associé commandité non-Gérant, en l'occurrence la Société Auxiliaire de Gestion – SAGES –, de telle sorte que celle-ci puisse assurer la continuité de la Gérance de la Compagnie non seulement dans l'hypothèse d'une vacance, ce qui est déjà prévu par les statuts, mais également en cas d'impossibilité temporaire d'exercice de la fonction de Gérant.

La SAGES aurait alors pour mission d'une part d'assurer temporairement la Gérance et d'autre part de vous proposer la nomination d'un ou de plusieurs nouveaux Gérants dans un délai porté de six mois à un an.

Par ailleurs, concernant la SAGES, nous avons pris les mesures suivantes : son actionnariat sera dorénavant réparti entre des membres de la famille fondatrice, des dirigeants ou anciens dirigeants de Michelin et des personnalités extérieures qualifiées ; ces trois collèges étant représentés au sein de son organe de direction, ce dernier pourra exercer au mieux la mission dévolue à la SAGES.

Enfin, les dernières modifications à apporter aux statuts auraient pour objet, d'une part, d'introduire une clause attributive de compétence, et, d'autre part, leur mise en

harmonie avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur, en ce qui concerne la raison et la signature sociales et le délai d'inscription des actionnaires sur le registre de la Société, pour pouvoir participer aux Assemblées, ce délai étant ramené de cinq à trois jours.

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 € 225 095 285,33.

Après déduction de la part statutaire revenant aux associés commandités, soit € 5 731 124,28 et dotation de la réserve légale pour € 52 938,60, le solde, de € 219 311 222,45 augmenté du report à nouveau qui s'élève à € 230 829 954,18 représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de € 450 141 176,63.

Nous vous proposons, à partir de ce bénéfice, la distribution d'un montant total de € 208 295 861,11 qui permettra le paiement d'un dividende de € 1,45 par action, en progression de 7,4 % par rapport à celui versé au titre de l'exercice 2005. Cette augmentation reste 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 15 mai 2007, date à laquelle les actions seront cotées ex-droit au dividende au titre de l'exercice 2006.

Le solde de € 241 845 315,52 sera affecté au poste "report à nouveau".

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

Exercice	Dividendes distribués (en euros)	Dividende	Avoir fiscal <sup>(1)</sup>	Revenu global
2003	133 349 933,25	0,93	0,465	1,395
2004	179 233 781,25	1,25		
2005	193 573 293,75	1,35		

(1) L'avoir fiscal a été supprimé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Vous aurez, par ailleurs, à approuver les comptes consolidés du Groupe d'où il ressort, comme nous vous l'avons indiqué, un bénéfice net de € 573 112 427,61.

Comme précédemment, il vous est proposé 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 € 60 pour le cours minimum de vente.

Cette autorisation se substituerait à celle donnée sur le même objet par l'Assemblée Générale du 12 mai 2006, étant précisé que cette autorisation n'a pas été utilisée en 2006 et qu'aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement n'a à ce jour, été conclu.

Enfin, les deux dernières résolutions ont pour objet la nomination de deux nouveaux Gérants, non-associés commandités, en conséquence des modifications statutaires que vous auriez adoptées dans le cadre de l'Assemblée Générale extraordinaire.

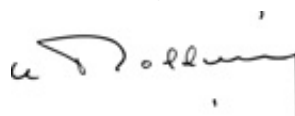
Nous vous proposons ainsi de nommer en qualité de Gérants non commandités, pour une durée de cinq ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2012 à statuer sur les comptes annuels de l'exercice 2011 :

- Monsieur Didier Miraton, 48 ans, entré dans l'Entreprise en 1982 ; il a assumé des responsabilités dans différents services de la Compagnie et est actuellement Directeur de la recherche et de la performance industrielle et membre du Conseil Exécutif du Groupe.
- Monsieur Jean-Dominique Senard, 54 ans, qui a rejoint Michelin plus récemment, après avoir assumé des fonctions de direction au sein de grands groupes internationaux ; il est actuellement Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe.

Ils formeront avec moi-même, Gérant associé commandité, la Gérance de votre Compagnie.

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 2007,



Michel Rollier,  
Gérant

# Rapport du Conseil de Surveillance

Mesdames, Messieurs,

Le rapport de votre Gérant 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 2006.

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 573 millions d'euros contre 889 millions d'euros en 2005, cette baisse reflétant d'importantes charges, non récurrentes, de restructuration et d'arrêts d'activités industrielles.

Les ventes du Groupe ont progressé, en données comparables, de 5,4 %. On soulignera la poursuite des efforts réalisés depuis plusieurs années en matière de flexibilité de l'outil industriel qui a permis d'améliorer l'adaptation des capacités de production aux fluctuations des marchés.

On relèvera également la hausse sans précédent des coûts externes et l'efficacité de la politique de prix qui a toutefois permis de préserver un niveau de rentabilité opérationnelle élevé.

Avant éléments non récurrents, le résultat opérationnel est en baisse de 2,2 % à 1 338 millions d'euros et, à 8,2 %, la marge opérationnelle est en baisse de 0,6 point par rapport à 2005 mais en ligne avec les perspectives annoncées en juillet 2006.

Le ratio d'endettement sur fonds propres est resté stable par rapport au 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice.

Dans ces conditions, le Conseil de Surveillance s'associe à la proposition de votre Gérant de porter le montant du dividende à € 1,45 par action, soit une progression de 7,4 % par rapport à l'exercice 2005.

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.

Par ailleurs, vous aurez à vous prononcer, en premier lieu sur les modifications statutaires proposées par votre Gérant, actuellement seul en charge de la Direction de l'Entreprise. Dès le décès de Monsieur Édouard Michelin, le Conseil de Surveillance a été très étroitement associé à l'étude menée par votre Gérant sur les dispositions à envisager pour assurer la pérennité de la Gérance de la Compagnie.

En définitive, la réflexion a conduit à retenir les deux propositions suivantes : l'assouplissement des conditions de nomination de Gérants, certains d'entre eux pouvant, dorénavant, être nommés en cette qualité sans être également associés commandités, et l'extension du rôle de l'associé commandité non Gérant, la Société Auxiliaire de Gestion – SAGES –, en cas d'impossibilité temporaire d'exercice de leur mission par les Gérants. Le Conseil de surveillance souscrit totalement aux modifications statutaires proposées.

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 12 février 2007



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 2006 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, dont six sont 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 23 février 2006. Le Conseil a bénéficié tout au long de l'année d'informations et de présentations de très grande qualité. Il a apprécié la manière et la qualité des présentations faites au cours des réunions, l'exhaustivité de l'information mise à sa disposition, et la coopération avec la Gérance, responsable de la gestion, a été excellente. Le Comité d'Audit a examiné les comptes sociaux et consolidés et a rendu compte de ses conclusions au Conseil de Surveillance.

Au total, le Conseil de Surveillance considère qu'il est en mesure d'exercer de manière constructive sa mission de contrôle.

#### 5. Compte-rendu de l'activité du Conseil au cours de l'exercice 2006

A la suite du décès tragique de Monsieur Edouard Michelin survenu le 26 mai 2006, le Conseil de Surveillance s'est réuni à diverses reprises en présence de Monsieur Michel Rollier, co-gérant de la société. Madame et Messieurs les membres du Conseil de Surveillance ainsi que Monsieur Michel Rollier ont examiné ensemble diverses évolutions statutaires possibles de nature à assurer la pérennité de la Gérance de la Société et à renforcer sa bonne gouvernance. Le Conseil a formulé divers avis et préconisations sur ces sujets.

La proposition qui vous est faite de nommer deux Gérants non commandités permettra au Gérant commandité d'être assisté pour faire face aux exigences de sa mission. Le Conseil a également réfléchi à une évolution du rôle que doit jouer la SAGES pour assurer la pérennité de Michelin.

Les modifications proposées ont pour objectif principal d'assurer de manière renforcée cette pérennité. Au total, ces modifications permettront de moderniser les statuts de Michelin et de les adapter aux réalités de l'entreprise.

Pour ces raisons, le Conseil de Surveillance vous recommande d'adopter les propositions soumises à votre approbation et, en conséquence, de voter les résolutions correspondantes.

Le Conseil de Surveillance s'est réuni à six reprises en 2006 pour des réunions d'une durée moyenne de cinq heures. Le taux de participation a été de 95 %.

À chacune de ces réunions une analyse détaillée des résultats du Groupe a été présentée au Conseil. Lors de ses réunions des 10 et 23 février et du 27 juillet 2006, le Conseil de Surveillance a procédé à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2005 et du premier semestre 2006 et pris connaissance des éléments de la communication financière sur lesquels il a exprimé son avis. Le Conseil de Surveillance a également bénéficié de présentations spécifiques, effectuées par des responsables opérationnels, notamment sur les sujets suivants :

- l'analyse des résultats par la Gérance et le Directeur Financier ;
- la stratégie du Groupe concernant la marque Michelin ;
- 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 ;
- l'évolution des frais de structure ;
- la gouvernance du Groupe ;
- la stratégie industrielle du Groupe ;
- l'activité du Groupe en Amérique du Nord.

#### 6. Travaux du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé de quatre membres, dont trois sont indépendants. Il est présidé par M. François Grappotte, les autres membres étant MM. Éric Bourdais de Charbonnière, Pierre Michelin et Edouard de Royère.

Le Comité d'Audit s'est réuni à 4 reprises en 2006. Le taux de participation a été de 100 %.

Son activité a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- l'examen des comptes de l'exercice 2006 ;
- 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 ; l'une de ces réunions s'est déroulée en l'absence de tout représentant de la direction du Groupe.

Le Président du Comité d'Audit a présenté un rapport sur les travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 23 février et 27 juillet 2006.

#### 7. Travaux du Comité des Rémunérations

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

À ce titre, le Conseil a été amené au cours de l'exercice 2006, 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.

## Procédures de contrôle interne mises en place par la Société

### 1. Description générale du contrôle interne

#### 1.1. Définition

Le groupe Michelin a adopté la définition du contrôle interne proposée par le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), selon lequel le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et la bonne gestion des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

#### 1.2. Périmètre du contrôle interne

Les dispositifs de contrôle interne du Groupe Michelin s'appliquent à toutes les filiales. Bien entendu, ces dispositifs sont adaptés aux caractéristiques propres de chacune d'entre elles.

#### 1.3. Composantes du contrôle interne

##### *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 associées 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 dix 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 cinq zones géographiques : Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie et Pacifique, 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, 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 et 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 et évalués par les entités concernées, que des plans robustes de reprise d'activité sont prêts pour y répondre.

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.

Le Risk Manager anime également le Comité des Risques Groupe, dont la mission est de valider le partage des responsabilités entre les entités pour assurer la gestion des risques, ainsi que de proposer aux Gérants des recommandations pour gérer les risques majeurs.

Le Comité s'est réuni trois 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 reportées aux 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'Information 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 processus 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.

### **1.4. Limites du contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs. 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.

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

### **2.1. 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.

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 contractuelles) 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 de 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 du marché financier. 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 par le Directeur financier et validés par le Gérant 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 le Directeur financier du Groupe.

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

### La démarche retenue

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).

### Les travaux réalisés depuis 2004

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 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.

En 2006, les trois autres processus de financement du Groupe et de gestion des risques financiers, d'échanges intragroupe et de 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 a 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.

#### **Perspectives**

2007 verra la poursuite de l'effort de formalisation des activités de contrôle clés, qui a été réalisé en 2006 pour le cycle de gestion des stocks, aux 5 autres processus de la première phase (c'est-à-dire 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) et la fin du déploiement de la formation destinée aux propriétaires de processus.

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.

Enfin le Conseil de Surveillance examinera début 2007 un tableau de bord basé sur la cartographie des principaux risques de l'Entreprise.

Clermont-Ferrand, le 12 février 2007



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

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du Conseil de Surveillance de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-3 du Code Monétaire et Financier.

Le Président du Conseil de Surveillance rend 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.

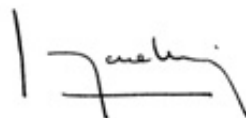
Nous vous présentons les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle 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 objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures internes relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président ;
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

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 conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-3 du Code Monétaire et Financier.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 12 février 2007



PricewaterhouseCoopers Audit  
Christian MARCELLIN



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes  
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et de Paris

# Les états financiers consolidés

## 4

- 84 • Compte de résultat consolidé
- 85 • Bilan consolidé
- 86 • Tableau de variations des capitaux propres consolidés
- 87 • Tableau de flux de trésorerie consolidés
- 88 • Annexe aux états financiers consolidés
- 141 • Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

### DÉTAIL DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

#### GÉNÉRALITÉS

1. Informations générales
2. Modalités d'élaboration
3. Principes comptables
4. Gestion des risques financiers

#### COMPTE DE RÉSULTAT

5. Information sectorielle
6. Charges par nature
7. Frais de personnel
8. Autres produits et charges opérationnels
9. 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. Immobilisations 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 2006	Année 2005
<b>Ventes nettes</b>	5	<b>16 384</b>	<b>15 590</b>
Coût de revient des ventes		(11 653)	(10 835)
<b>Marge brute</b>		<b>4 731</b>	<b>4 755</b>
Frais commerciaux		(1 799)	(1 775)
Frais de recherche et développement		(591)	(565)
Frais administratifs et généraux		(965)	(999)
Autres produits et charges opérationnels	8	(38)	(48)
<b>Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents</b>	5	<b>1 338</b>	<b>1 368</b>
Produits non récurrents	9	-	256
Charges non récurrentes	9	(220)	(50)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 118</b>	<b>1 574</b>
Coût de l'endettement net	10	(315)	(310)
Autres produits et charges financiers	10	135	30
Résultat net des sociétés mises en équivalence		4	6
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>942</b>	<b>1 300</b>
Impôts sur le résultat	11	(369)	(411)
<b>Résultat net</b>		<b>573</b>	<b>889</b>
Attribuable aux Actionnaires		572	889
Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		1	-
<b>Résultat par action attribuable aux Actionnaires (en euros)</b>	12		
Résultat de base par action		3,95	6,13
Résultat dilué par action		3,94	6,12

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

# Bilan consolidé

## Actif

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2006	31 décembre 2005
Goodwill	13	438	444
Autres immobilisations incorporelles	13	181	192
Immobilisations corporelles	14	6 848	6 577
Actifs financiers et autres actifs à long terme	15	449	435
Titres mis en équivalence	17	71	50
Impôts différés actifs	18	1 005	1 227
<b>Actifs non courants</b>		<b>8 992</b>	<b>8 925</b>
Stocks	19	3 342	3 225
Créances commerciales	20	3 237	3 273
Actifs financiers à court terme	21	79	229
Autres actifs à court terme	22	544	618
Trésorerie	23	680	611
<b>Actifs courants</b>		<b>7 882</b>	<b>7 956</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>16 874</b>	<b>16 881</b>

## Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2006	31 décembre 2005
Capital social	24	287	287
Primes liées au capital	24	1 863	1 845
Réserves		2 527	2 379
Intérêts non assortis de contrôle		11	16
<b>Capitaux propres</b>		<b>4 688</b>	<b>4 527</b>
Dettes financières à long terme	25	2 736	3 092
Avantages du personnel	26	2 730	3 049
Provisions et autres passifs à long terme	28	818	801
Impôts différés passifs	18	58	71
<b>Passifs non courants</b>		<b>6 342</b>	<b>7 013</b>
Dettes financières à court terme	25	2 157	1 647
Dettes fournisseurs		1 776	1 792
Autres passifs à court terme	29	1 911	1 902
<b>Passifs courants</b>		<b>5 844</b>	<b>5 341</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>		<b>16 874</b>	<b>16 881</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	Écarts de conversion	Réserves Écarts de juste valeur et autres réserves	Résultats non distribués	Intérêts non assortis de contrôle	Total des capitaux propres
<b>Total au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>287</b>	<b>1 842</b>	-	(5)	111	1 343	69	<b>3 647</b>
Variation de la juste valeur des investissements disponibles à la vente (nette d'impôts)								
– gains/(pertes) non réalisés	-	-	-	-	51	-	-	51
Plans d'options sur actions								
– coûts des services rendus	-	3	-	-	-	-	-	3
– accroissement lié aux actions émises	-	-	-	-	-	-	-	-
Distributions	-	-	-	-	-	(186)	(35)	(221)
Résultat net	-	-	-	-	-	889	-	889
Écart de conversion et autres	-	-	-	175	-	1	(18)	158
<b>Total au 31 décembre 2005</b>	<b>287</b>	<b>1 845</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
Distributions	-	-	-	-	-	(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>32</b>	<b>80</b>	<b>2 415</b>	<b>11</b>	<b>4 688</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 2006	Année 2005
<b>Résultat net</b>		<b>573</b>	<b>889</b>
Ajustements pour EBITDA			
– Coût de l'endettement financier net	10	315	310
– Autres produits et charges financiers	10	(135)	(30)
– Impôts sur les résultats	11	369	411
– Amortissements et pertes de valeur des actifs incorporels et corporels		871	803
– Produits et charges non récurrents	9	220	(206)
– Résultat net des sociétés mises en équivalence		(4)	(6)
<b>EBITDA avant produits et charges non récurrents</b>		<b>2 209</b>	<b>2 171</b>
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	30	(75)	(22)
Variation des provisions et des avantages du personnel		(229)	(147)
Intérêts nets et autres charges et produits financiers payés	30	(311)	(284)
Impôts payés sur le résultat		(182)	(261)
Variation des besoins en fonds de roulement, nets des pertes de valeur	30	(221)	(426)
<b>Flux de trésorerie sur activités opérationnelles</b>		<b>1 191</b>	<b>1 031</b>
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	30	(1 379)	(1 292)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		102	84
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(41)	(41)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		(3)	(3)
Acquisitions d'investissements disponibles à la vente		(60)	(17)
Cessions d'investissements disponibles à la vente		146	2
Variation des autres actifs financiers	30	5	112
<b>Flux de trésorerie sur activités d'investissement</b>		<b>(1 230)</b>	<b>(1 155)</b>
Augmentations de capital	24	11	-
Apports des minoritaires dans le capital des sociétés intégrées		-	14
Dividendes versés aux Actionnaires		(193)	(179)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales intégrées		(1)	(35)
Autres prélèvements		(11)	(7)
Variation des dettes financières	30	311	(739)
Autres		5	(8)
<b>Flux de trésorerie sur activités de financement</b>		<b>122</b>	<b>(954)</b>
<b>Effet des variations des parités monétaires</b>		<b>(14)</b>	<b>34</b>
<b>Augmentation/(diminution) de la trésorerie</b>		<b>69</b>	<b>(1 044)</b>
<b>Trésorerie au 1<sup>er</sup> janvier</b>		<b>611</b>	<b>1 655</b>
<b>Trésorerie au 31 décembre</b>	23	<b>680</b>	<b>611</b>

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

# Annexe aux états financiers consolidés

## I 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.

La publication de ces états financiers consolidés a été approuvée par le Conseil de Surveillance le 12 février 2007.

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

## I 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 comptes consolidés du Groupe ont été préparés en appliquant les normes 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.

L'amendement de la norme IAS 19 (Avantages du personnel – Gains et pertes actuariels, plans Groupe et informations) a été appliqué par anticipation dans les comptes de l'exercice 2005 et n'a pas eu de conséquences significatives sur les états financiers consolidés.

Le Groupe n'a pas de transactions significatives entrant dans le champ d'application des nouvelles normes,

interprétations ou amendements entrant en vigueur en 2006 :

- IAS 21 sur l'effet des variations des cours des monnaies étrangères,
- IAS 39 sur l'option juste valeur,
- IAS 39 sur la couverture des flux de trésorerie au titre des transactions intragroupe futures,
- IAS 39 et IFRS 4 sur les contrats de garantie financière,
- IFRS 1 et IFRS 6 sur l'adoption de IFRS 6 avant le 1<sup>er</sup> janvier 2006,
- IFRS 6 sur la prospection et l'évaluation des ressources minérales,
- IFRIC 4 sur la détermination si un accord contient un contrat de location,
- IFRIC 5 sur les droits aux intérêts émanant de fonds de gestion dédiés au démantèlement, à la remise en état et à la réhabilitation de l'environnement.

Les normes, interprétations et amendements suivants, publiés par l'IASB, et non encore entrés en vigueur, n'ont pas été appliqués par anticipation et ne devraient pas avoir de conséquences significatives sur les comptes consolidés :

- amendement de IAS 1 sur les informations relatives au capital dans la présentation des états financiers,
- IFRIC 7 sur les modalités pratiques de retraitement des états financiers selon IAS 29,
- IFRIC 8 sur le champ d'application de IFRS 2,
- IFRIC 9 sur le réexamen des dérivés incorporés,
- IFRIC 10 sur l'information financière intermédiaire et dépréciation,
- IFRIC 11 sur les actions propres et transactions intragroupe,
- IFRIC 12 sur les concessions de services.

Les normes, interprétations et amendements suivants, publiés par l'IASB, et non encore entrés en vigueur, n'ont pas été formellement appliqués par anticipation par le Groupe :

- IFRS 7 sur les informations à fournir sur les instruments financiers,
- IFRS 8 sur les segments opérationnels.

À la date de publication, leurs impacts potentiels sur les annexes sont en cours d'analyse.

### 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 établit 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 référence aux procédures internes en vigueur et en relation avec les actuaires.

Les hypothèses actuarielles mises en œuvre pour l'évaluation des régimes peuvent s'avérer différents 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 indique 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 a encouru 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 indique 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 :

- Le Segment de Reporting 1 (Activité Tourisme camionnette et distribution associée),
- Le Segment de Reporting 2 (Activité Poids lourd et distribution associée),
- Le Segment de Reporting 3 (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.

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.

### 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 d'une entité, le résultat de change accumulé dans les capitaux propres est inclus dans le résultat de cession.

Les goodwill et les ajustements de valeur constatés lors d'acquisitions de sociétés sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité acquise et sont convertis au taux de clôture.

## Taux de change des principales devises

Par rapport à l'euro :	Taux de clôture		Taux moyen	
	31 décembre 2006	31 décembre 2005	Année 2006	Année 2005
Dollar américain (USD)	1,317	1,188	1,257	1,245
Franc suisse (CHF)	1,607	1,557	1,573	1,548
Livre britannique (GBP)	0,670	0,688	0,682	0,684
Dollar canadien (CAD)	1,528	1,383	1,425	1,509
Zloty polonais (PLN)	3,825	3,857	3,896	4,025
Real brésilien (BRL)	2,812	2,764	2,734	3,040
Yen japonais (JPY)	156,6	139,3	146,1	136,9
Yuan chinois (CNY)	10,29	9,589	10,02	10,20

## 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 considérés comme 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 considérés comme des 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 durant 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 ressortis et sont 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 l'activité à l'étranger.

## 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 d'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 iront au Groupe et 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 coûts 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 cédés, 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 commencement 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.

D'un point de vue général en matière de tests de pertes de valeur, 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. La valeur recouvrable est égale au montant des cash flows futurs actualisés en fonction d'un Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC). Les cash flows futurs sont basés sur les prévisions à cinq ans auxquelles s'ajoute une valeur terminale égale à la prévision de cash flows divisée par le CMPC. Le CMPC est déterminé à partir d'un taux de fonds propres correspondant au rendement attendu sur les titres de la Société, d'un taux de dettes et du risque pays où sont localisés les actifs. La perte de valeur constatée est, en premier lieu, imputée au goodwill ; le solde éventuel est ensuite imputé aux autres actifs au prorata de leur valeur nette comptable à la date de clôture.

Les variations de pertes de valeur sont enregistrées dans les autres produits et charges opérationnels, sauf lorsqu'elles figurent dans les éléments non récurrents.

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.

## 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 transaction. 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 mesurés 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 dépréciés 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. 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. 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. Des 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 investissements à court terme hautement liquides, dont les échéances d'origine sont égales ou inférieures à trois mois.

## 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.

## Passifs financiers non dérivés

Les emprunts apparaissent 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.

Dans la mesure où les emprunts sont sujets à des 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 rendu 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'assurances 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 intervalle régulier 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 réduction 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.

Les avantages sont étalés sur la période au cours de laquelle les services sont rendus. Ils sont comptabilisés en autres charges et produits opérationnels.

L'évaluation de la volatilité est basée sur une durée équivalente à la durée de vie estimée de l'option. Elle est calculée en utilisant les cours de Bourse correspondants précédant la date d'attribution.

## **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**

#### **4.1.1. Risque de liquidité**

La Direction Financière a pour mission d'assurer le financement et la liquidité du Groupe au meilleur coût. 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 Compagnie Financière Michelin (CFM). 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 CFM pour faire face à d'éventuels imprévus majeurs.

Dans un souci de prudence et de protection financière, le Groupe a toujours veillé à éviter d'inclure dans ses contrats financiers des engagements limitant les possibilités d'utilisation de ses lignes de crédit, de type ratios ou "material adverse change". Au 31 décembre 2006, 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 CFM, ou à défaut auprès d'établissements bancaires. La CFM calcule à son tour sa propre exposition résultante, et la couvre auprès de ses banques. Les instruments de couverture utilisés sont pour l'essentiel les contrats de change à terme. 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.

##### **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.

## 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 dans le choix des établissements bancaires avec qui il opère, 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).

## 4.1.6. Risque de crédit

Le Département du Crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédit aux clients à appliquer par les entités opérationnelles. En 2006, le Département du Crédit a contribué à attirer l'attention sur la taille des soldes des créances commerciales. Ses autres actions ont porté sur la modernisation des systèmes et des procédures ainsi qu'à l'amélioration des compétences des gestionnaires de crédit.

## 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 :

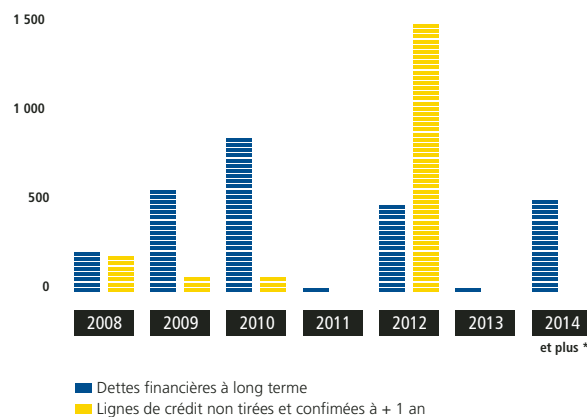
(en millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005
<b>Dettes financières (note 25)</b>	<b>4 893</b>	<b>4 739</b>
- moins, instruments dérivés passifs (notes 16 et 25)	(21)	(19)
<b>Dettes financières hors instruments dérivés</b>	<b>4 872</b>	<b>4 720</b>
- dont, partie à court terme	2 136	1 628
- dont, partie à long terme	2 736	3 092
<b>Trésorerie (note 23)</b>	<b>(680)</b>	<b>(611)</b>
<b>Lignes de crédit non tirées et confirmées à plus d'un an</b>	<b>1 785</b>	<b>1 922</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 :

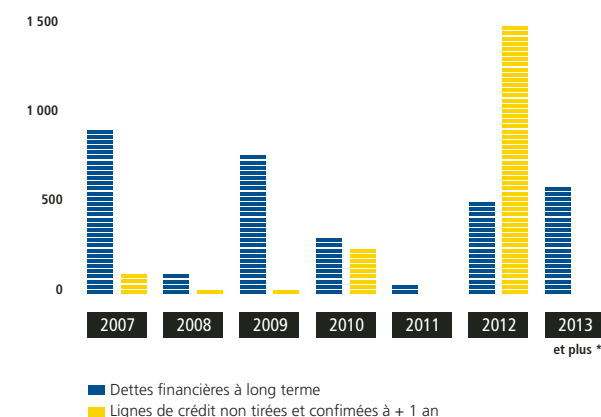
Au 31 décembre 2006

En millions d'euros



Au 31 décembre 2005

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 500 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.

##### **Au 31 décembre 2006**

(en millions d'euros)	EUR	USD	JPY	CAD	Autres
Actifs monétaires	7 218	3 391	475	397	1 057
Passifs monétaires	(8 046)	(2 485)	(86)	(144)	(686)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>(828)</b>	<b>906</b>	<b>389</b>	<b>253</b>	<b>371</b>
Couvertures	759	(1 003)	(378)	(248)	(335)
<b>Position nette après gestion</b>	<b>(69)</b>	<b>(97)</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>36</b>

##### **Au 31 décembre 2005**

(en millions d'euros)	EUR	USD	JPY	CAD	Autres
Actifs monétaires	6 089	3 701	485	354	406
Passifs monétaires	(5 656)	(1 623)	(302)	(183)	(280)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>433</b>	<b>2 078</b>	<b>183</b>	<b>171</b>	<b>126</b>
Couvertures	(451)	(2 135)	(164)	(167)	(86)
<b>Position nette après gestion</b>	<b>(18)</b>	<b>(57)</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>40</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 2 millions d'euros (2005 : 1 million 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)	2006	2005
EUR	1 751	1 599
CHF	738	775
USD	654	602
PLN	362	361
BRL	282	200
CAD	205	279
GBP	140	108
CNY	139	145
Autres	417	458
<b>Total</b>	<b>4 688</b>	<b>4 527</b>

## 4.2.3. Risque de taux d'intérêt

La position nette de taux avant et après couverture est la suivante :

**Au 31 décembre 2006**

(en millions d'euros)	Taux variables	Taux fixes		Total
		de 1 à 5 ans	> à 5 ans	
Passifs	3 248	634	1 011	4 893
Actifs	(819)	(25)	(56)	(900)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>2 429</b>	<b>609</b>	<b>955</b>	<b>3 993</b>
Couvertures	220	(220)	-	-
<b>Position nette après gestion</b>	<b>2 649</b>	<b>389</b>	<b>955</b>	<b>3 993</b>

**Au 31 décembre 2005**

(en millions d'euros)	Taux variables	Taux fixes		Total
		de 1 à 5 ans	> à 5 ans	
Passifs	2 926	782	1 031	4 739
Actifs	(766)	(64)	(39)	(869)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>2 160</b>	<b>718</b>	<b>992</b>	<b>3 870</b>
Couvertures	214	(214)	-	-
<b>Position nette après gestion</b>	<b>2 374</b>	<b>504</b>	<b>992</b>	<b>3 870</b>

Une variation de 1 % des taux d'intérêt à court terme impliquerait une variation nette de 26 millions d'euros (2005 : 24 millions d'euros) des charges et des produits d'intérêts.

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 67 millions d'euros (2005 : 83 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. Risques 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 2006	31 décembre 2005
Valeur au bilan (note 15)	248	306
Sensibilité du résultat	-	-
<b>Sensibilité des capitaux propres</b>	<b>(21)</b>	<b>(14)</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 concentrée 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 2006, les soldes nets des dix clients les plus importants, chacun d'eux représentant plus de 0,7 % du montant total, s'élevaient à 571 millions d'euros (2005 : 600 millions d'euros). Cinq de ces clients sont établis en Amérique du Nord et cinq en Europe.

Au 31 décembre 2006, quarante clients (2005 : quarante-sept) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions d'euros. Vingt de ces clients sont établis en Europe, dix-huit 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 2006, les pertes sur clients s'élèvent à 0,12 % des ventes (2005 : 0,13 %).

## 4.2.7. Commodities derivatives

En 2006, le Groupe n'avait aucun contrat significatif de couverture sur matières premières.

## 5 • Information sectorielle

### Secteurs d'activité (en millions d'euros)

Au 31 décembre 2006

	SR 1	SR 2	SR 3	Total
<b>Éléments du compte de résultat</b>				
Ventes nettes	8 991	5 418	1 975	16 384
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	736	357	245	1 338
<i>En pourcentage des ventes</i>	8,2 %	6,6 %	12,4 %	8,2 %
<b>Actifs sectoriels</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	4 121	2 451	895	7 467
Stocks de produits finis	1 190	705	347	2 242
Créances commerciales	1 772	1 008	457	3 237
<b>Total des actifs sectoriels</b>	<b>7 083</b>	<b>4 164</b>	<b>1 699</b>	<b>12 946</b>
<b>Autres informations</b>				
Charge d'amortissements	494	259	98	851
Pertes de valeur de la période	6	-	14	20
Investissements non financiers	747	429	238	1 414

Au 31 décembre 2005

	SR 1	SR 2	SR 3	Total
<b>Éléments du compte de résultat</b>				
Ventes nettes	8 621	5 072	1 897	15 590
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	782	451	135	1 368
<i>En pourcentage des ventes</i>	9,1 %	8,9 %	7,1 %	8,8 %
<b>Actifs sectoriels</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	4 175	2 347	691	7 213
Stocks de produits finis	1 120	690	331	2 141
Créances commerciales	1 775	1 056	442	3 273
<b>Total des actifs sectoriels</b>	<b>7 070</b>	<b>4 093</b>	<b>1 464</b>	<b>12 627</b>
<b>Autres informations</b>				
Charge d'amortissements	476	251	79	806
Pertes de valeur de la période	-	-	(3)	(3)
Investissements non financiers	709	469	158	1 336

Segment de Reporting 1 : Activité Tourisme camionnette et distribution associée.

Segment de Reporting 2 : Activité Poids lourd et distribution associée.

Segment de Reporting 3 : 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)

Au 31 décembre 2006

	Europe	Amérique du Nord	Autres zones	Total
Ventes nettes	8 017	5 738	2 629	16 384
Actifs sectoriels	7 457	3 487	2 002	12 946
Investissements non financiers	888	303	223	1 414

Au 31 décembre 2005

	Europe	Amérique du Nord	Autres zones	Total
Ventes nettes	7 664	5 538	2 388	15 590
Actifs sectoriels	6 837	3 829	1 961	12 627
Investissements non financiers	829	247	260	1 336

**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 2006	Année 2005
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(6 518)	(5 860)
Frais de personnel (note 7)	(4 718)	(4 780)
Transports de marchandises	(901)	(851)
Charges d'amortissements et de pertes de valeur	(871)	(803)
Autres charges	(2 038)	(1 928)
<b>Total des charges par nature</b>	<b>(15 046)</b>	<b>(14 222)</b>

**7 • Frais de personnel**

(en millions d'euros)	Année 2006	Année 2005
Salaires et rémunérations	(3 564)	(3 519)
Charges de Sécurité sociale	(971)	(964)
Coût des régimes à prestations définies	(118)	(246)
Coût des régimes à cotisations définies	(58)	(48)
Plans d'options sur actions (note 27)	(7)	(3)
<b>Total des frais de personnel</b>	<b>(4 718)</b>	<b>(4 780)</b>

Les frais de personnel sont imputés aux rubriques appropriées du compte de résultat par fonction.  
Le nombre moyen de salariés est de 126 673 en 2006 (2005 : 127 319).

## 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 2006	Année 2005
Gains/(pertes) sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	64	7
Coûts de restructuration	(32)	(6)
Diminutions/(augmentations) des pertes de valeur d'immobilisations corporelles et incorporelles	(20)	3
Coût des avantages aux retraités	(60)	(64)
Autres produits/(charges) opérationnels	10	12
<b>Total des autres produits et charges opérationnels</b>	<b>(38)</b>	<b>(48)</b>

## 9 • Produits et charges non récurrents

### En 2006

#### Canada :

BFGoodrich Tire Manufacturing, une division de Michelin North America (Canada) Inc., a décidé de fermer son usine implantée à Kitchener, Ontario. La production a été transférée dans d'autres sites de BFGoodrich Tire Manufacturing en Amérique du Nord.

La provision de 157 millions d'euros couvre les montants versés aux salariés, les coûts médicaux et les autres charges sociales, les coûts de retraites et des autres avantages postérieurs à l'emploi ainsi que les pertes de valeurs sur les bâtiments et matériels.

#### Nigeria :

Le groupe Michelin a décidé d'arrêter les activités industrielles de son usine nigériane de Port-Harcourt. Les mesures de chômage technique, en vigueur depuis décembre 2006, sont prolongées jusque fin mai, de manière à trouver et à mettre en œuvre des mesures pour les employés concernés. L'usine de Port-Harcourt fabrique principalement des pneus Poids lourd pour le marché local et le continent africain.

Une provision de 63 millions d'euros a été constituée pour couvrir les coûts et les pertes de valeur liées à cette décision.

Comme publié le 18 janvier 2007, il a été convenu avec les autorités du Nigeria de rechercher ensemble, le plus rapidement possible, un repreneur.

### En 2005

#### Medicare Part D :

En 2005, Michelin Amérique du Nord a modifié ses programmes de prise en charge des frais de médicaments pour ses retraités non syndiqués aux États-Unis. Les changements apportés au programme gouvernemental américain "Medicare" – la mise en place d'un volet "D" couvrant les frais de médicaments – ont permis au Groupe de mettre en œuvre ces modifications. Le nouveau programme (de prise en charge par le Groupe des frais de médicaments) a pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2006, et a été communiqué en 2005 à l'ensemble des employés et retraités concernés.

Ces modifications ont pour conséquence une diminution de 401 millions d'euros de la valeur actualisée des obligations futures du Groupe (PBO). Cette diminution est principalement le fait de la participation des retraités non syndiqués éligibles au "Medicare", et de leurs ayants droit, au "Medicare Part D" à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, ainsi qu'à l'alignement sur le "Medicare Part D" du programme de couverture des dépenses de médicaments pour les retraités non éligibles au "Medicare" et leurs ayants droit.

La diminution du PBO a été enregistrée en produits avant impôts à hauteur de 256 millions d'euros dans les comptes consolidés de l'exercice 2005. Ceci correspond à la part de diminution du PBO relative aux avantages accordés aux retraités actuels et aux salariés éligibles à la retraite. Elle est comptabilisée en réduction du "Coût des services passés" et impacte immédiatement le compte de résultat. Le solde de la réduction totale du PBO de 401 millions d'euros sera amorti de façon linéaire sur la durée résiduelle moyenne d'emploi des salariés.

#### Restructurations :

Une provision pour restructurations de 50 millions d'euros a été constituée en 2005 pour couvrir notamment les coûts associés à l'arrêt des activités industrielles Poids lourd à l'usine de Poitiers (France).

## 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 2006	Année 2005
<b>Coût de l'endettement net</b>		
Coût de l'endettement brut		
Charge d'intérêts financiers	(254)	(254)
Réévaluation monétaire	(59)	(44)
Autres charges liées à l'endettement	(12)	(29)
	<b>(325)</b>	<b>(327)</b>
Produit d'intérêt de la trésorerie	10	17
	<b>(315)</b>	<b>(310)</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>		
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie)		
Produits d'intérêts	7	30
Cessions sur investissements disponibles à la vente	119	(4)
Pertes de valeur	-	(6)
Dividendes	4	6
	<b>130</b>	<b>26</b>
Charge de désactualisation des provisions	(4)	(6)
Autres	9	10
	<b>135</b>	<b>30</b>

## 11 • Impôts sur le résultat

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

(en millions d'euros)	Année 2006	Année 2005
Charge d'impôt exigible	(221)	(230)
Produit/(charge) d'impôt différé (note 18)	(148)	(181)
<b>Total des impôts sur le résultat</b>	<b>(369)</b>	<b>(411)</b>

Les impôts exigibles comprennent 23 millions d'euros de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2005 : 25 millions d'euros).



Rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe :

(en millions d'euros)	Année 2006	Année 2005
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>942</b>	<b>1 300</b>
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(316)	(454)
Impact fiscal des :		
– différences permanentes	6	(24)
– variation des différences temporelles non reconnues	28	1
– variation de pertes fiscales non reconnues	(33)	44
– changements de taux d'imposition	(55)	(13)
– autres éléments	24	60
<b>Charge d'impôt (hors retenues à la source)</b>	<b>(346)</b>	<b>(386)</b>

## 12 • Résultat par action

Le résultat 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 ordinaires 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. Les seules actions potentiellement dilutives (note 27) sont celles des plans d'options sur actions de la Société. 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) est calculé 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 2006	Année 2005
Résultat net (en millions d'euros), à l'exclusion de la part des intérêts non assortis de contrôle	572	889
- diminué des propositions d'attributions aux Associés Commandités	(6)	(11)
<b>Résultat net attribuable aux Actionnaires utilisé pour le calcul des résultats de base et dilué par action</b>	<b>566</b>	<b>878</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (milliers d'actions) utilisé pour le calcul du résultat de base par action	143 390	143 387
- augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions	305	174
<b>Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action</b>	<b>143 695</b>	<b>143 561</b>
Résultat par action attribuable aux Actionnaires (en euros)		
- de base	3,95	6,13
- dilué	3,94	6,12

### 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 2005</b>	<b>308</b>	<b>584</b>	<b>892</b>
Écart de conversion	21	23	44
Acquisitions (droits d'émission inclus)	133	103	236
Cessions	(7)	(14)	(21)
Variation du périmètre de consolidation	-	(10)	(10)
Transferts et autres	-	11	11
<b>Au 31 décembre 2005</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
Cessions (droits d'émission inclus)	(11)	(33)	(44)
Variation du périmètre de consolidation	-	2	2
Transferts et autres	-	6	6
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>439</b>	<b>739</b>	<b>1 178</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>			
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>(7)</b>	<b>(430)</b>	<b>(437)</b>
Écart de conversion	-	(17)	(17)
Amortissements	-	(70)	(70)
Pertes de valeur nettes	(11)	(2)	(13)
Cessions	7	13	20
Variation du périmètre de consolidation	-	4	4
Transferts et autres	-	(3)	(3)
<b>Au 31 décembre 2005</b>	<b>(11)</b>	<b>(505)</b>	<b>(516)</b>
Écart de conversion	-	12	12
Amortissements	-	(64)	(64)
Pertes de valeur nettes	-	-	-
Cessions	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>
<b>Montants nets comptabilisés au 31 décembre 2006</b>	<b>439</b>	<b>181</b>	<b>620</b>
Montants nets comptabilisés au 31 décembre 2005	444	192	636

## Goodwill

Il n'y a pas eu de changements significatifs dans les goodwill au 31 décembre 2006.

Au 31 décembre 2006, les montants affectés aux UGT sont les suivants :

- UGT Tourisme Camionnette  
Amérique du Nord et Mexique 113 millions d'euros
- UGT Tourisme Camionnette  
Asie 111 millions d'euros
- UGT Tourisme Camionnette  
Autres zones 84 millions d'euros
- Autres UGT 130 millions d'euros

## Autres immobilisations incorporelles

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

### Logiciels

Le montant net comptabilisé au 31 décembre 2006 au titre des logiciels s'est élevé à 138 millions d'euros (2005 : 140 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 annuels d'émissions de CO<sub>2</sub> attribués au groupe Michelin au titre de ses installations énergétiques dans certains pays d'Europe s'élèvent à 1,3 million de tonnes pour les années 2005 à 2007. Ils sont légèrement supérieurs aux émissions effectives de CO<sub>2</sub> de ces installations.

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.

Du fait de l'équilibre global entre les droits attribués et les émissions effectives, la charge et la dette relatives à ces dernières et le produit correspondant à l'utilisation de la subvention sont enregistrés au cours d'attribution, ne générant donc aucun effet significatif dans le compte de résultat.

Le solde des droits alloués au 31 décembre 2006 correspond aux attributions 2006, et 2007 pour certains pays. Il s'élève à 1,8 million de tonnes pour une valeur de 23 millions d'euros. Le passif correspondant aux émissions effectives de 2006 s'élève à 1,3 million de tonnes pour une valeur de 20 millions d'euros. Il sera apuré par la délivrance des droits alloués.

Cet équilibre global annuel a conduit le Groupe à ne pas intervenir sur les marchés financiers, autrement que pour vendre les quelques milliers d'excédents de droits effectivement constatés. Il n'est donc pas envisagé d'achat de droits à fin 2007.

## Frais de développement

En 2006 et 2005, 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 individuels s'élèvent au 31 décembre 2006 à 13 millions d'euros (2005 : 14 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 2005</b>	<b>3 424</b>	<b>9 884</b>	<b>1 333</b>	<b>14 641</b>
Écart de conversion	178	695	61	934
Acquisitions	232	948	88	1 268
Cessions	(70)	(326)	(106)	(502)
Variation du périmètre de consolidation	(7)	(165)	(19)	(191)
Transferts et autres	(25)	2	6	(17)
<b>Au 31 décembre 2005</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
Cessions	(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>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>(1 689)</b>	<b>(6 141)</b>	<b>(1 085)</b>	<b>(8 915)</b>
Écart de conversion	(96)	(419)	(46)	(561)
Amortissements	(91)	(566)	(79)	(736)
Pertes de valeur nettes	1	19	(3)	17
Cessions	42	298	95	435
Variation du périmètre de consolidation	14	174	12	200
Transferts et autres	-	(118)	122	4
<b>Au 31 décembre 2005</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)
Cessions	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>
<b>Montants nets comptabilisés au 31 décembre 2006</b>	<b>2 024</b>	<b>4 426</b>	<b>398</b>	<b>6 848</b>
Montants nets comptabilisés au 31 décembre 2005	1 913	4 285	379	6 577

Des immobilisations corporelles d'une valeur nette de 42 millions d'euros ont été données en garantie de passifs financiers (2005 : 35 millions d'euros).

Les immobilisations corporelles comprennent des immobilisations en cours de réalisation pour un montant de 1 262 millions d'euros (2005 : 1 148 millions d'euros).

Le montant cumulé des pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles s'élève au 31 décembre 2006 à 178 millions d'euros (2005 : 125 millions d'euros).

Le CMPC utilisé pour déterminer la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs est compris entre 10 % et 13 %.

## Contrats de location-financement

La valeur nette comptable des actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement au 31 décembre 2006 s'élève à 206 millions d'euros (2005 : 191 millions d'euros).

Le montant brut comptabilisé pour ces actifs est de 389 millions d'euros (2005 : 392 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 2006		31 décembre 2005	
	Valeur actualisée	Valeur non actualisée	Valeur actualisée	Valeur non actualisée
À moins d'un an	40	41	35	48
Entre un et cinq ans	164	205	184	224
Plus de cinq ans	80	106	88	107
<b>Valeur totale des paiements futurs minimaux (note 25)</b>	<b>284</b>	<b>352</b>	<b>307</b>	<b>379</b>

## Contrats de location simple

Les charges au titre des contrats de location simple s'élèvent au 31 décembre 2006 à 231 millions d'euros (2005 : 228 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 2006	31 décembre 2005
À moins d'un an	114	105
Entre un et cinq ans	217	213
Plus de cinq ans	94	91
<b>Total des paiements futurs minimaux</b>	<b>425</b>	<b>409</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 2006	31 December 2005
<b>Actifs financiers</b>		
Investissements disponibles à la vente	242	168
Prêts et dépôts	170	190
Instruments dérivés (note 16)	12	22
Autres	22	20
	446	400
<b>Autres actifs</b>		
Avantages du personnel – partie active (note 26)	3	35
<b>Actifs financiers et autres actifs à long terme</b>	<b>449</b>	<b>435</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 2006	31 décembre 2005
Part à long terme	242	168
Part à court terme (note 21)	6	138
<b>Total du portefeuille d'investissements disponibles à la vente</b>	<b>248</b>	<b>306</b>

Au 31 décembre 2005, la part à court terme du portefeuille était essentiellement constituée de 2 826 000 actions de Peugeot SA. Ces actions ont été vendues en février 2006, générant un profit avant impôts de 114 millions d'euros (enregistré dans les autres produits et charges financiers).

Le tableau ci-dessous retrace les variations du portefeuille au cours de l'exercice.

(en millions d'euros)	2006	2005
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>306</b>	<b>260</b>
Écarts sur conversion des devises	(6)	(1)
Acquisitions	60	16
Cessions	(141)	(4)
Variations de juste valeur imputées aux capitaux propres	29	35
<b>Au 31 décembre</b>	<b>248</b>	<b>306</b>

En 2005 et en 2006, aucune perte de valeur n'a été enregistrée au compte de résultat.

La ventilation du portefeuille par devise est la suivante :

(en millions d'euros)	2006	2005
KRW (Won coréen)	117	62
EUR	70	193
INR (Roupie indienne)	33	30
IDR (Rupiah indonésienne)	15	15
Autres devises	13	6
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>306</b>

## Prêts et dépôts

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005
Prêts et dépôts bruts	294	309
– diminués des pertes de valeur	(74)	(51)
<b>Prêts et dépôts nets</b>	<b>220</b>	<b>258</b>
– diminués de la partie à court terme (note 21)	(50)	(68)
<b>Partie à long terme</b>	<b>170</b>	<b>190</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 205 millions d'euros (2005 : 242 millions d'euros).

Au 31 décembre 2006, le taux d'intérêt effectif reçu se montait à 2,36 % (2005: 1,80 %).

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

#### Au 31 décembre 2006

(en millions d'euros)	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	Plus de cinq ans	Total
EUR	24	25	53	102
CHF	15	44	-	59
GBP	5	18	-	23
Autres	6	28	2	36
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>115</b>	<b>55</b>	<b>220</b>

#### Au 31 décembre 2005

(en millions d'euros)	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	Plus de cinq ans	Total
EUR	41	92	37	170
CHF	15	10	-	25
GBP	5	15	-	20
Autres	7	36	-	43
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>153</b>	<b>37</b>	<b>258</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 désignés comme instruments de couverture pour les besoins de la comptabilité de couverture.

### Dérivés actifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2006		31 décembre 2005	
	Justes valeurs	Montants contractuels ou notionnels	Justes valeurs	Montants contractuels ou notionnels
<b>Total des dérivés actifs (note 25)</b>				
Instruments de couverture dans des couvertures de juste valeur				
– dérivés de taux d'intérêt	12	220	22	220
– dérivés sur actions	-	-	6	139
Dérivés non considérés comme instruments de couverture				
– dérivés de change	19	1 718	10	380
– autres dérivés	4	23	7	21
	<b>35</b>	<b>1 961</b>	<b>45</b>	<b>760</b>
<b>Moins la partie à long terme comprise dans les actifs financiers à long terme (notes 15 et 25)</b>				
Dérivés de taux dans des couvertures de juste valeur	(12)	(220)	(22)	(220)
	<b>(12)</b>	<b>(220)</b>	<b>(22)</b>	<b>(220)</b>
<b>Partie à court terme comprise dans les actifs financiers à court terme (note 21)</b>	<b>23</b>	<b>1 741</b>	<b>23</b>	<b>540</b>

## Dérivés passifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2006		31 décembre 2005	
	Justes valeurs	Montants contractuels ou notionnels	Justes valeurs	Montants contractuels ou notionnels
<b>Total des dérivés passifs</b>				
Dérivés non considérés comme instruments de couverture				
– dérivés de change	21	915	19	2 863
– autres dérivés	-	12	-	-
	<b>21</b>	<b>927</b>	<b>19</b>	<b>2 863</b>
<b>Moins la partie à long terme comprise dans les passifs financiers à long terme (note 25)</b>	-	-	-	-
<b>Partie à court terme comprise dans les passifs financiers à court terme (note 25)</b>	<b>21</b>	<b>927</b>	<b>19</b>	<b>2 863</b>

Les montants contractuels des instruments financiers dérivés de change, qui sont essentiellement des contrats de change à terme et des contrats de swap de devises, sont présentés par devise dans les tableaux ci-dessous.

## Au 31 décembre 2006

(en millions d'euros)	Devises achetées à terme					Total
	EUR	USD	CHF	JPY	Autres	
<b>Devises vendues à terme :</b>						
EUR	-	5	16	1	27	49
USD	482	-	481	13	40	1 016
CHF	-	-	-	-	-	-
JPY	367	-	-	-	1	368
PLN	289	9	-	-	-	298
Autres	289	301	-	244	68	902
<b>Total</b>	<b>1 427</b>	<b>315</b>	<b>497</b>	<b>258</b>	<b>136</b>	<b>2 633</b>

## Au 31 décembre 2005

(en millions d'euros)	Devises achetées à terme					Total
	EUR	USD	CHF	JPY	Autres	
<b>Devises vendues à terme :</b>						
EUR	-	-	157	-	62	219
USD	632	-	720	-	65	1 417
CHF	90	-	-	-	228	318
JPY	343	1	25	-	1	370
PLN	-	-	-	-	-	-
Autres	319	258	92	245	5	919
<b>Total</b>	<b>1 384</b>	<b>259</b>	<b>994</b>	<b>245</b>	<b>361</b>	<b>3 243</b>



Les montants contractuels des instruments financiers dérivés hors change sont présentés par devise ci-dessous.

#### Au 31 décembre 2006

(en millions d'euros)	EUR	USD	Total
Dérivés de taux	220	-	220
Dérivés sur actions	-	-	-
Autres dérivés	4	31	35
<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>31</b>	<b>255</b>

#### Au 31 décembre 2005

(en millions d'euros)	EUR	USD	Total
Dérivés de taux	220	-	220
Dérivés sur actions	139	-	139
Autres dérivés	-	21	21
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>21</b>	<b>380</b>

Les montants contractuels des instruments financiers dérivés sont présentés par échéance ci-dessous.

(en millions d'euros)	31 décembre 2006			31 décembre 2005		
	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	Total	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	Total
Dérivés de taux	-	220	220	-	220	220
Dérivés de change	2 633	-	2 633	3 243	-	3 243
Dérivés sur actions	-	-	-	139	-	139
Autres dérivés	35	-	35	21	-	21
<b>Total</b>	<b>2 668</b>	<b>220</b>	<b>2 888</b>	<b>3 403</b>	<b>220</b>	<b>3 623</b>

## 17 • Titres mis en équivalence

La valeur des entreprises associées et des co-entreprises mises en équivalence de 71 millions d'euros (2005 : 50 millions d'euros) comprend essentiellement la société Woco Michelin AVS BV aux Pays-Bas et le Groupe SIPH en France.

Les états financiers des entreprises associées et des co-entreprises comprennent les valeurs suivantes :

- Actifs : 597 millions d'euros (2005 : 471 millions d'euros)
- Passifs : 371 millions d'euros (2005 : 333 millions d'euros)
- Ventes nettes : 917 millions d'euros (2005 : 504 millions d'euros)
- Résultats nets : 25 millions d'euros (2005 : 3 millions d'euros)

## 18 • Impôts différés actifs et passifs

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005
Impôts différés actifs	1 005	1 227
Impôts différés passifs	(58)	(71)
<b>Actifs nets d'impôts différés</b>	<b>947</b>	<b>1 156</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 2006	31 décembre 2005
<b>Impôts différés actifs par nature de différence temporelle</b>		
Immobilisations incorporelles	27	34
Instruments financiers	125	67
Stocks	42	28
Créances et dettes à court terme	187	239
Avantages du personnel	784	880
Provisions	123	132
Déficits fiscaux récupérables	111	227
Crédits d'impôts à récupérer	(26)	(7)
	<b>1 373</b>	<b>1 600</b>
<b>Impôts différés passifs par nature de différence temporelle</b>		
Immobilisations corporelles	(426)	(444)
Instruments financiers	-	-
	<b>(426)</b>	<b>(444)</b>
<b>Actifs nets</b>	<b>947</b>	<b>1 156</b>

La variation des actifs nets d'impôts différés est la suivante :

(en millions d'euros)	2006	2005
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 156</b>	<b>1 250</b>
Mise en œuvre de la norme IAS 32/39	-	(22)
Écart de conversion	(78)	147
Variation du périmètre de consolidation	-	(49)
Produit/(charge) d'impôts différés (note 11)	(148)	(181)
Impôts enregistrés en capitaux propres	11	(11)
Autres variations	6	22
<b>Au 31 décembre</b>	<b>947</b>	<b>1 156</b>

Les impôts différés enregistrés en capitaux propres durant l'exercice sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005
<b>Écarts de juste valeur en capitaux propres :</b>		
– Couvertures	-	-
– Investissements disponibles à la vente	11	(11)
<b>Total des impôts différés enregistrés en capitaux propres</b>	<b>11</b>	<b>(11)</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 2006	31 décembre 2005
Différences temporelles déductibles	109	146
Pertes fiscales	169	183
– dont expirant dans moins d'un an	4	27
– dont expirant dans 1 à 5 ans	17	39
– dont expirant à plus de 5 ans	17	14
– sans échéance	131	103
Crédits d'impôts	57	72
<b>Total des actifs d'impôts différés non reconnus</b>	<b>335</b>	<b>401</b>

## 19 • Stocks

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005
Matières premières et autres fournitures	863	853
Travaux en cours	275	262
Produits finis	2 303	2 191
Provisions pour dépréciations	(99)	(81)
<b>Stocks nets</b>	<b>3 342</b>	<b>3 225</b>

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

(en millions d'euros)	2006	2005
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(81)</b>	<b>(104)</b>
Écart de conversion et autres	2	2
Dépréciations constatées	(90)	(75)
Reprise de provisions pour dépréciations	70	96
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(99)</b>	<b>(81)</b>

## 20 • Créances commerciales

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005
Créances commerciales brutes	3 362	3 392
Pertes de valeur	(125)	(119)
<b>Créances commerciales nettes</b>	<b>3 237</b>	<b>3 273</b>

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

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

(en millions d'euros)	2006	2005
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(119)</b>	<b>(114)</b>
Écarts de conversion et autres	(17)	(8)
Pertes de valeur constatées	(28)	(33)
Reprises de pertes de valeur	34	36
Autres	5	-
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(125)</b>	<b>(119)</b>

Les reprises de pertes de valeur 2006 comprennent des annulations de créances pour 19 millions d'euros (2005 : 20 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 :

	Financement maximum	Echéances
Europe	543 millions d'euros	2007
États-Unis d'Amérique	632 millions de dollars US	2010
Canada	150 millions de dollars canadiens	2007
	<b>1 121 millions d'euros</b>	

Le Groupe a prévu le renouvellement de ses programmes européen et canadien pour cinq ans.

Au 31 décembre 2006, les programmes sont surdimensionnés à hauteur de 210 millions d'euros (2005 : 189 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 988 millions d'euros au 31 décembre 2006 (2005 : 899 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)	31 décembre 2006	31 décembre 2005
Investissements disponibles à la vente (note 15)	6	138
Prêts et dépôts bancaires nets (note 15)	50	68
Instruments dérivés (note 16)	23	23
<b>Total des actifs financiers à court terme</b>	<b>79</b>	<b>229</b>

## 22 • Autres actifs à court terme

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005
Salariés	3	3
Fournisseurs	75	90
État - Impôts exigibles	70	131
Autres créances sur l'État	260	254
Autres	144	146
Provisions pour pertes de valeur	(8)	(6)
<b>Total des autres actifs à court terme</b>	<b>544</b>	<b>618</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 2006	31 décembre 2005
Banques et liquidités	568	568
Dépôts bancaires à court terme (moins de trois mois) et autres équivalents trésorerie	112	43
<b>Total de la trésorerie</b>	<b>680</b>	<b>611</b>

Le taux d'intérêt effectif des dépôts bancaires à court terme est de 2,34 % en 2006 (2005 : 2,01 %).

La trésorerie est libellée dans les devises suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005
EUR	387	230
USD	62	108
CAD	42	17
SEK	23	7
BRL	8	21
Autres	158	228
<b>Total de la trésorerie</b>	<b>680</b>	<b>611</b>

## 24 • Capital social et primes

(en millions d'euros)	Actions ordinaires	Primes liées au capital	Titres d'auto-contrôle	Total
<b>143 387 025 actions en circulation au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>287</b>	<b>1 842</b>	-	<b>2 129</b>
Plan d'options sur actions				
– valeur des services rendus	-	3	-	3
– produit de l'émission de 600 actions	-	-	-	-
<b>143 387 625 actions en circulation au 31 décembre 2005</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>

Le nombre total d'actions ordinaires émises au 31 décembre 2006 est de 143 652 318 actions (contre 143 387 625 au 31 décembre 2005) d'une valeur nominale de 2 euros par action (valeur inchangée par rapport à 2005).

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 11 mai 2007 est de 1,45 euro par action.

## 25 • Dettes financières

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005
<b>Long terme</b>		
Obligations	1 465	1 472
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	1 027	1 348
Engagements liés aux contrats de location-financement (note 14)	244	272
Instruments dérivés (note 16)	-	-
	<b>2 736</b>	<b>3 092</b>
<b>Court terme</b>		
Obligations et billets de trésorerie	684	305
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	1 087	820
Engagements liés aux contrats de location-financement (note 14)	40	35
Instruments dérivés (note 16)	21	19
Découverts bancaires et autres passifs financiers à court terme	325	468
	<b>2 157</b>	<b>1 647</b>
<b>Total des dettes financières</b>	<b>4 893</b>	<b>4 739</b>

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005
Dettes financières	4 893	4 739
Dérivés actifs (note 16)	(35)	(45)
Trésorerie (note 23)	(680)	(611)
<b>Endettement net</b>	<b>4 178</b>	<b>4 083</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 2006	31 décembre 2005
Obligations	1 651	1 677
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	1 005	1 350
Engagements liés aux contrats de location-financement	247	264
Instruments dérivés	-	-
<b>Juste valeur totale des dettes financières à long terme</b>	<b>2 903</b>	<b>3 291</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 2006	Valeur comptable (en millions d'euros)			
		31 décembre 2006		31 décembre 2005	
		Court terme	Long terme	Court terme	Long terme
<b>Obligations subordonnées émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin</b>					
– valeur nominale de 500 millions d'euros (2005 : 500 millions d'euros)					
– émises en décembre 2003 avec une échéance en décembre 2033, sauf décision du Groupe d'un remboursement anticipé entre décembre 2013 et la date d'échéance	6,60 %	-	494	-	493
– 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 (2005 : 500 millions d'euros)					
– émise en avril 2002 avec une échéance en avril 2012	6,63 %	-	497	-	497
– taux d'intérêt nominal de 6,5%					
<b>Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS</b>					
– valeur nominale de 470 millions d'euros (2005 : 470 millions d'euros)					
– émise 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 (2005 : 220 millions d'euros) arrivant à échéance en avril 2009 (couverture de juste valeur) (note 16)	(5,15 %) <sup>(1)</sup>	-	474	-	482
<b>Obligations émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin</b>					
– valeur nominale de 305 millions d'euros (2005 : 305 millions d'euros)					
– émise en février 1996 avec une échéance en février 2006	6,84 %	-	-	305	-
– taux d'intérêt nominal de 6,7%					
<b>Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin</b>					
– valeur nominale de 686 millions d'euros (2005 : 0)	3,67 %	684	-	-	-
– émis en novembre et décembre 2006 avec des échéances entre janvier et mars 2007					
<b>Taux d'intérêt effectif moyen pondéré et valeur comptable totale</b>	<b>5,60 % (5,36 %) <sup>(1)</sup></b>	<b>684</b>	<b>1 465</b>	<b>305</b>	<b>1 472</b>

(1) Après couverture.



## 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 2006

(en millions d'euros)	EUR	USD	THB	CNY	RUB	CAD	Autres	Total
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	1 011	705	127	105	55	16	95	2 114
- dont à taux fixes	29	87	7	-	-	4	-	127
- dont à taux variables	982	618	120	105	55	12	95	1 987
Taux d'intérêt effectif moyen pondéré	3,17 %	5,97 %	5,10 %	5,24 %	6,03 %	4,18 %	9,69 %	4,85 %

### Au 31 décembre 2005

(en millions d'euros)	EUR	USD	THB	CNY	RUB	CAD	Autres	Total
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	1 076	432	186	124	83	129	138	2 168
- dont à taux fixes	32	-	141	-	-	-	-	173
- dont à taux variables	1 044	432	45	124	83	129	138	1 995
Taux d'intérêt effectif moyen pondéré	3,14 %	4,98 %	3,42 %	5,11 %	6,11 %	2,90 %	6,12 %	4,13 %

## Découverts bancaires

Les découverts bancaires ont les caractéristiques mentionnées ci-dessous (avant couverture).

### Au 31 décembre 2006

(en millions d'euros)	EUR	HUF	DZD	CAD	USD	PLN	Autres	Total
	140	71	48	19	17	-	30	325
Taux d'intérêt effectif moyen pondéré	3,13 %	7,14 %	6,00 %	3,92 %	2,87 %	-	9,23 %	5,13 %

### Au 31 décembre 2005

(en millions d'euros)	EUR	HUF	DZD	CAD	USD	PLN	Autres	Total
	158	40	41	-	15	102	112	468
Taux d'intérêt effectif moyen pondéré	2,44 %	7,44 %	6,02 %	-	3,31 %	5,42 %	8,23 %	4,70 %

## Notation

Durant l'année 2006, Standard & Poor's et Moody's ont abaissé la notation de crédit de Michelin. Au 31 décembre 2006, les notations sont les suivantes :

		CGEM	CFM
<b>Court terme</b>	Standard & Poor's	A-3	A-3
	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	Négatif	Négatif
	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.

Le tableau suivant donne un aperçu 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 2006	31 décembre 2005
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	5 661	-	5 661	5 931
Juste valeur des actifs des régimes	(4 858)	-	(4 858)	(4 791)
<b>Déficits/(excédents) de couverture des engagements</b>	<b>803</b>	<b>-</b>	<b>803</b>	<b>1 140</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	544	1 754	2 298	2 492
Services passés non encore comptabilisés	-	122	122	256
Écarts actuariels non reconnus	(357)	(139)	(496)	(874)
<b>Engagements nets totaux des régimes à prestations définies</b>	<b>990</b>	<b>1 737</b>	<b>2 727</b>	<b>3 014</b>
Reflétés au bilan consolidé du Groupe comme suit :				
Actifs (note 15)			(3)	(35)
Passifs			2 730	3 049
<b>Engagements nets</b>			<b>2 727</b>	<b>3 014</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.

Au 31 décembre 2006, les pertes actuarielles non reconnues s'élèvent à 496 millions d'euros (2005 : 874 millions d'euros) et les services passés non encore comptabilisés à 122 millions d'euros (2005 : 256 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)	2006	2005
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 039</b>	<b>1 975</b>	<b>3 014</b>	<b>3 157</b>
Écart de conversion	(8)	(124)	(132)	227
Charges enregistrées au compte de résultat (éléments récurrents)	75	43	118	249
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(126)	-	(126)	(154)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(20)	(156)	(176)	(160)
Modifications des plans enregistrées au compte de résultat (éléments non récurrents)	30	(1)	29	(256)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	(49)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>990</b>	<b>1 737</b>	<b>2 727</b>	<b>3 014</b>

En 2006, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 149 millions d'euros (2005 : produit de 7 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 2006	Année 2005
Coût des services rendus au cours de l'exercice	119	50	169	168
Coût financier	310	90	400	417
Rendement attendu des actifs des régimes	(340)	-	(340)	(320)
Écarts actuariels reconnus dans l'année	6	-	6	5
Coût des services passés reconnus dans l'année	33	(25)	8	(274)
Effet de toute réduction ou liquidation de régime	(22)	(72)	(94)	(3)
<b>Total enregistré au compte de résultat</b>	<b>106</b>	<b>43</b>	<b>149</b>	<b>(7)</b>

La charge nette de 149 millions d'euros enregistrée au compte de résultat a été répartie en charges récurrentes pour 118 millions d'euros (voir note 7) et en charges non récurrentes pour 31 millions d'euros.

Les charges annuelles sont déterminées par des actuaires externes, 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.

### 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 2006				31 décembre 2005			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	3 225	3 230	35	6 490	2 491	2 903	29	5 423
Écart de conversion	(313)	58	-	(255)	391	56	3	450
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	(43)	-	(43)
Coût des services rendus au cours de l'exercice	60	56	-	116	59	52	1	112
Coût financier de l'exercice	157	147	1	305	169	149	2	320
Modification ou changement des régimes durant l'exercice:								
- Coûts immédiatement reconnus	2	16	(4)	14	-	-	-	-
- Coûts non encore comptabilisés	1	2	-	3	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(162)	(217)	(5)	(384)	(185)	(127)	-	(312)
Autres éléments	4	2	(4)	2	(2)	-	2	-
(Gains)/pertes actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	(41)	(46)	1	(86)	302	240	(2)	540
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>2 933</b>	<b>3 248</b>	<b>24</b>	<b>6 205</b>	<b>3 225</b>	<b>3 230</b>	<b>35</b>	<b>6 490</b>
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	2 809	1 971	11	4 791	2 307	1 650	8	3 965
Écart de conversion	(272)	45	-	(227)	363	41	1	405
Rendement attendu des actifs des régimes	210	122	1	333	219	112	1	332
Cotisations versées aux fonds	50	87	1	138	35	126	1	162
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	-	(6)	-	(6)	-	(4)	-	(4)
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	(159)	(199)	(6)	(364)	(185)	(110)	-	(295)
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	-	-
Gains/(pertes) actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	123	69	1	193	70	156	-	226
<b>Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice</b>	<b>2 761</b>	<b>2 089</b>	<b>8</b>	<b>4 858</b>	<b>2 809</b>	<b>1 971</b>	<b>11</b>	<b>4 791</b>
<b>Déficits/(excédents) de couverture des engagements en fin d'exercice</b>	<b>172</b>	<b>1 159</b>	<b>16</b>	<b>1 347</b>	<b>416</b>	<b>1 259</b>	<b>24</b>	<b>1 699</b>
Éléments différés en début d'exercice	293	368	(1)	660	54	284	-	338
Écart de conversion	(29)	6	-	(23)	8	4	-	12
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	(3)	-	(3)
Amortissement des écarts actuariels au cours de l'exercice	(1)	(4)	-	(5)	-	(2)	-	(2)
Amortissement des coûts des modifications au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Écarts actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	(162)	(114)	(1)	(277)	230	85	(1)	314
Coûts non reconnus des modifications apparus au cours de l'exercice	-	2	-	2	1	-	-	1
<b>Éléments différés en fin d'exercice</b>	<b>101</b>	<b>258</b>	<b>(2)</b>	<b>357</b>	<b>293</b>	<b>368</b>	<b>(1)</b>	<b>660</b>
<b>Actif/Passif net comptabilisé au bilan du Groupe en fin d'exercice</b>	<b>71</b>	<b>901</b>	<b>18</b>	<b>990</b>	<b>123</b>	<b>891</b>	<b>25</b>	<b>1 039</b>

En 2006, la diminution de la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de pensions à prestations définies s'élève à 285 millions d'euros.

Les principaux 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	255 millions d'euros
– les gains actuariels générés par la variation des hypothèses et l'écart entre les prévisions et la réalité	86 millions d'euros
– l'écart entre le coût (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	(37) millions d'euros
– l'effet des modifications des régimes d'avantages au personnel	(17) millions d'euros

La juste valeur des actifs des régimes s'établit au 31 décembre 2006 à 4 858 millions d'euros, en progression de 67 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2005.

Les principaux 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	(227) millions d'euros
– l'écart entre les contributions versées aux fonds et les prestations payées par ces derniers	(232) millions d'euros
– le rendement attendu des actifs des régimes	333 millions d'euros
– les gains actuariels générés par l'écart entre le rendement réel et prévu des actifs des régimes	193 millions d'euros

Les montants pour l'exercice 2006 et pour les deux 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)	2006	2005	2004
Valeur actualisée de l'obligation	(6 205)	(6 490)	(5 423)
Juste valeur des actifs	4 858	4 791	3 965
<b>Surplus / (déficit)</b>	<b>(1 347)</b>	<b>(1 699)</b>	<b>(1 458)</b>
Ajustements liés à l'expérience :			
Sur les passifs des régimes	(2)	(16)	5
Sur les actifs des régimes	192	227	80

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

	31 décembre 2006			31 décembre 2005		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	5,63 %	4,86 %	11,30 %	5,45 %	4,63 %	11,30 %
Taux d'inflation salariale <sup>(1)</sup>	3,34 %	3,21 %	7,62 %	3,00 %	3,15 %	7,63 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	12,0 ans	11,1 ans	12,9 ans	12,2 ans	14,5 ans	13,8 ans
Taux de rendement attendu des actifs	8,36 %	6,58 %	11,30 %	8,36 %	6,31 %	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.

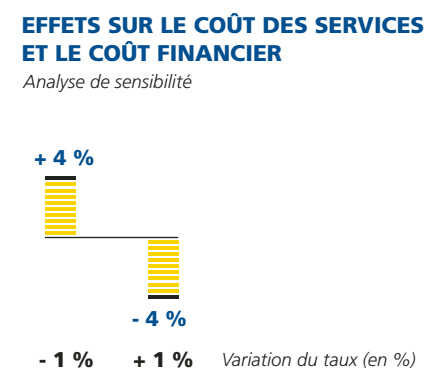
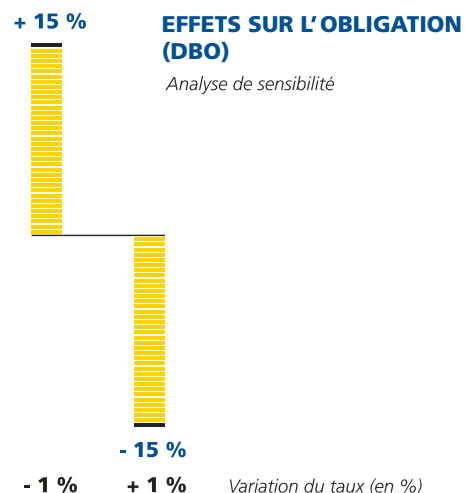
Les taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actualisée des engagements sont basés sur les taux des obligations d'entreprises qualifiées de "première Qualité" ou d'État ayant une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

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'actif.

Une variation d'un point du taux d'actualisation par rapport à ceux utilisés en 2006 aurait les effets suivants :



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

(en millions d'euros)	Année 2006				Année 2005			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	63	50	6	119	56	50	3	109
Coût financier	164	145	1	310	160	150	1	311
Rendement attendu des actifs des régimes	(219)	(120)	(1)	(340)	(207)	(113)	-	(320)
Écarts actuariels reconnus au cours de l'exercice	2	4	-	6	-	2	-	2
Coût des services passés reconnus au cours de l'exercice	17	15	1	33	1	-	-	1
Effet de toute réduction ou liquidation des régimes	(18)	1	(5)	(22)	-	(1)	-	(1)
<b>Coût des régimes de pensions</b>	<b>9</b>	<b>95</b>	<b>2</b>	<b>106</b>	<b>10</b>	<b>88</b>	<b>4</b>	<b>102</b>
<b>Rendement réel des actifs donnés en gestion</b>	<b>333</b>	<b>191</b>	<b>1</b>	<b>525</b>	<b>289</b>	<b>267</b>	<b>1</b>	<b>557</b>

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

	31 décembre 2006				31 décembre 2005			
	Canada	USA	RU	Autres	Canada	USA	RU	Autres
Actions	67 %	43 %	60 %	6 %	65 %	44 %	61 %	12 %
Investissements alternatifs <sup>(1)</sup>	0 %	17 %	0 %	5 %	0 %	17 %	0 %	0 %
Immobilier	0 %	7 %	0 %	3 %	0 %	6 %	0 %	1 %
Obligations et liquidités	33 %	33 %	40 %	86 %	35 %	33 %	39 %	87 %
<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 montant significatif investi dans ses propres titres.

À 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'acteurs 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.

Au 31 décembre 2006, les contributions versées et les paiements effectués par le Groupe aux plans de pensions se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
<b>Contributions versées/paiements effectués</b>				
2006	50	94	1	145
<b>Estimations des contributions et paiements futurs</b>				
2007	32	98	-	130
2008	24	101	1	126
2009	17	108	1	126
2010	88	107	1	196
2011	90	108	1	199

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 départ 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 fin 2006. Cela concerne principalement les États-Unis (impact à partir de 2010) et le Royaume-Uni (stabilité au niveau des contributions).

### 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 2006				31 décembre 2005			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	1 172	743	18	1 933	1 256	695	18	1 969
Écart de conversion	(114)	-	(1)	(115)	191	-	1	192
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	(12)	-	(12)
Coût des services rendus au cours de l'exercice	16	31	1	48	24	34	1	59
Coût financier de l'exercice	57	29	1	87	75	33	2	110
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
- Coûts immédiatement reconnus	(17)	(59)	3	(73)	(274)	1	-	(273)
- Coûts non encore comptabilisés	(20)	106	-	86	(139)	-	-	(139)
Prestations payées sur l'exercice	(55)	(96)	(1)	(152)	(85)	(52)	(2)	(139)
Autres éléments	(4)	3	-	(1)	(1)	-	-	(1)
(Gains)/pertes actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	(36)	(21)	(2)	(59)	125	44	(2)	167
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>999</b>	<b>736</b>	<b>19</b>	<b>1 754</b>	<b>1 172</b>	<b>743</b>	<b>18</b>	<b>1 933</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>999</b>	<b>736</b>	<b>19</b>	<b>1 754</b>	<b>1 172</b>	<b>743</b>	<b>18</b>	<b>1 933</b>
Éléments différés en début d'exercice	(113)	72	(1)	(42)	(99)	30	1	(68)
Écart de conversion	11	-	-	11	(28)	-	-	(28)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Amortissement des écarts actuariels au cours de l'exercice	4	(4)	-	-	(1)	(2)	-	(3)
Amortissement des coûts des modifications au cours de l'exercice	20	1	-	21	16	1	-	17
Écarts actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	(44)	(14)	(1)	(59)	125	44	(2)	167
Coûts non reconnus des modifications apparus au cours de l'exercice	(20)	106	-	86	(126)	-	-	(126)
<b>Éléments différés en fin d'exercice</b>	<b>(142)</b>	<b>161</b>	<b>(2)</b>	<b>17</b>	<b>(113)</b>	<b>72</b>	<b>(1)</b>	<b>(42)</b>
<b>Actif/Passif net comptabilisé au bilan du Groupe en fin d'exercice</b>	<b>1 141</b>	<b>575</b>	<b>21</b>	<b>1 737</b>	<b>1 285</b>	<b>671</b>	<b>19</b>	<b>1 975</b>

En 2006, la baisse de la valeur actualisée de l'obligation au titre des autres régimes à prestations définies s'élève à 179 millions d'euros. Les principaux 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	115 millions d'euros
- l'effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	(13) millions d'euros
- l'écart entre le coût (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	17 millions d'euros
- les gains actuariels générés par la variation des hypothèses et l'écart entre les prévisions et la réalité	59 millions d'euros

Les montants pour l'exercice 2006 et pour les deux exercices précédents de la valeur actualisée de l'obligation et des ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	2006	2005	2004
Valeur actualisée de l'obligation	(1 754)	(1 933)	(1 969)
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes	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 2006			31 décembre 2005		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	5,67 %	4,44 %	11,63 %	5,46 %	3,96 %	9,90 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	13,3 années	13,7 années	17,5 années	14,7 années	11,1 années	18,3 années

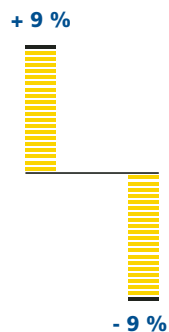
Les taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actualisée des engagements sont basés sur les taux des obligations d'entreprises qualifiées de "première Qualité" ou d'État ayant une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

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 2006 aurait les effets suivants :

**EFFETS SUR L'OBLIGATION (DBO)**

Analyse de sensibilité

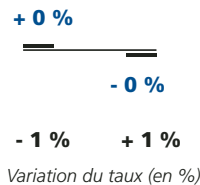


- 1 %    + 1 %

Variation du taux (en %)

**EFFETS SUR LE COÛT DES SERVICES ET LE COÛT FINANCIER**

Analyse de sensibilité



Variation du taux (en %)

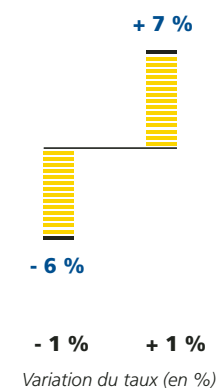
Hypothèses futures en matière d'évolution des frais médicaux :

	31 décembre 2006		31 décembre 2005	
	USA	Canada	USA	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la 1 <sup>re</sup> année	8,41 %	7,91 %	9,03 %	8,90 %
Taux de croissance minimum des coûts médicaux à terme	5,00 %	5,00 %	4,75 %	5,00 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2014	2010	2015	2010

La variation d'un point du taux de variation attendu des coûts médicaux par rapport à ceux utilisés en 2006 aurait les effets suivants :

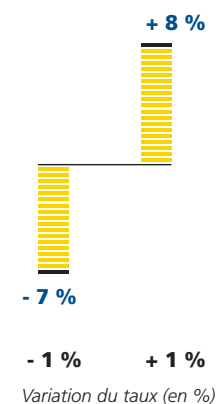
### EFFETS SUR L'OBLIGATION (DBO)

Analyse de sensibilité



### EFFETS SUR LE COÛT DES SERVICES ET LE COÛT FINANCIER

Analyse de sensibilité



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

(en millions d'euros)	Année 2006				Année 2005			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	17	32	1	50	23	35	1	59
Coût financier	59	29	2	90	71	33	2	106
Rendement attendu des actifs des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Écarts actuariels reconnus au cours de l'exercice	4	(4)	-	-	1	2	-	3
Coût des services passés reconnus au cours de l'exercice	(39)	9	5	(25)	(277) <sup>(1)</sup>	2	-	(275)
Effet de toute réduction ou liquidation des régimes	(1)	(69)	(2)	(72)	-	(2)	-	(2)
<b>Coût des autres régimes à prestations définies</b>	<b>40</b>	<b>(3)</b>	<b>6</b>	<b>43</b>	<b>(182)</b>	<b>70</b>	<b>3</b>	<b>(109)</b>

(1) Dont 256 millions d'euros dus à l'introduction du Medical Part D.

Au 31 décembre 2006, les paiements du Groupe au titre des autres régimes à prestations définies se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
<b>Contributions versées</b>				
2006	62	95	5	162
<b>Estimations des contributions futures</b>				
2007	61	34	-	95
2008	61	42	1	104
2009	63	53	1	117
2010	66	53	-	119
2011	67	66	-	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 2006 sont significativement plus élevés que ceux estimés pour les années à venir, ce qui est 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 2006, les cotisations versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 58 millions d'euros (2005 : 48 millions d'euros).

## 27 • Plan 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 :

	2006		2005	
	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>43,57</b>	<b>2 585 850</b>	<b>40,12</b>	<b>1 472 300</b>
Attribuées	58,00	136 700	48,00	1 131 850
Annulées	44,53	(15 800)	39,09	(17 700)
Exercées	43,18	(264 693)	44,00	(600)
Échues	-	-	-	-
<b>Au 31 décembre</b>	<b>44,41</b>	<b>2 442 057</b>	<b>43,57</b>	<b>2 585 850</b>

Sur les 2 442 057 options restantes au 31 décembre 2006, 453 407 étaient exerçables (2005: aucune).

Les hypothèses utilisées pour valoriser les options attribuées en 2006 sont les suivantes :

Date d'attribution	15 mai 2006
Nombre d'options attribuées	136 700
Cours spot (en euros par action)	57,15
Prix d'exercice (en euros par option)	58,00
Volatilité	30,84 %
Taux d'intérêt sans risques	3,91 %
Valeur de marché de l'option à la date d'attribution (en euros par option)	10,02

L'évaluation de la volatilité est basée sur une durée équivalente à la durée de vie estimée de l'option. Elle est calculée en utilisant les cours de bourse des sept années précédant la date d'attribution. 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)	31 décembre 2006	Options 31 décembre 2005
Mai 2002	Mai 2006	Mai 2011	44.00	453 407	694 300
Mai 2003	Mai 2007	Mai 2012	32.25	223 800	238 800
Novembre 2003	Novembre 2007	Novembre 2012	34.00	214 500	217 100
Mai 2004	Mai 2008	Mai 2013	40.00	169 900	179 900
Juillet 2004	Juillet 2008	Juillet 2013	44.50	121 300	125 100
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	48.00	218 500	218 500
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	48.00	903 950	912 150
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	58.00	136 700	-
<b>Nombre d'options restantes</b>				<b>2 442 057</b>	<b>2 585 850</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 2006	31 décembre 2005
<b>Passifs à long terme :</b>		
Produits différés – Subventions publiques	109	134
Dettes envers le personnel et les organismes sociaux	123	133
<b>Provisions :</b>		
Provisions pour restructurations	250	286
Provisions pour litiges	113	32
Autres provisions	223	216
<b>Provisions et autres passifs à long terme</b>	<b>818</b>	<b>801</b>

Variation des provisions au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	Restructurations	Litiges	Autres provisions
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>286</b>	<b>32</b>	<b>216</b>
Nouvelles provisions	196	32	178
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(154)	(27)	(40)
Reprises de montants non utilisés	(2)	-	-
Effet des variations monétaires	(5)	(2)	(4)
Variations de périmètre	-	-	(1)
Autres effets	(71)	78	(126)
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>250</b>	<b>113</b>	<b>223</b>

Au 31 décembre 2006, le solde des provisions pour restructurations est principalement localisé :  
 – en Espagne pour 104 millions d'euros,  
 – au Canada pour 69 millions d'euros (note 9),  
 – en France pour 48 millions d'euros.

Au 31 décembre 2006, les autres provisions comprennent notamment :  
 – 62 millions d'euros liés à la décision du Groupe d'arrêter les activités industrielles au Nigeria (note 9),  
 – 40 millions d'euros liés à la spécialisation des usines de Bourges et de Cholet (France).

## 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 2006	31 décembre 2005
Clients - Remises différées	564	543
Avantages du personnel	360	324
Dettes auprès des organismes sociaux	291	295
Dettes sur restructurations	79	87
État - Impôts exigibles	120	152
État - Autres dettes	164	163
Autres	333	338
<b>Total des autres passifs à court terme</b>	<b>1 911</b>	<b>1 902</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 2006	Année 2005
<b>Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie</b>		
Résultat sur cessions d'actifs non financiers	(64)	(6)
Autres	(11)	(16)
	<b>(75)</b>	<b>(22)</b>
<b>Intérêts nets et autres charges et produits financiers payés</b>		
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(340)	(321)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	24	31
Dividendes perçus	5	6
	<b>(311)</b>	<b>(284)</b>
<b>Variation des besoins en fonds de roulement, nets des pertes de valeur</b>		
Variation des stocks	(252)	(203)
Variation des créances commerciales	(107)	(171)
Variation des comptes fournisseurs	-	60
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	138	(112)
	<b>(221)</b>	<b>(426)</b>
<b>Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(63)	(69)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(1 351)	(1 267)
Subventions d'investissement reçues	14	5
Variation des dettes sur immobilisations	21	39
	<b>(1 379)</b>	<b>(1 292)</b>
<b>Variation des autres actifs financiers</b>		
Augmentation des autres actifs financiers	(44)	(50)
Diminution des autres actifs financiers	49	162
	<b>5</b>	<b>112</b>
<b>Variation des dettes financières</b>		
Augmentation des dettes financières	742	106
Diminution des dettes financières	(402)	(825)
Remboursement des contrats de location-financement	(36)	(119)
Dérivés	7	99
	<b>311</b>	<b>(739)</b>
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
• Nouveaux contrats de location-financement	34	1
• Engagements d'achat d'intérêts non assortis de contrôle	(31)	151
• Nouveaux droits d'émission	20	34

### 31 • Engagements conditionnels et éventualités

**Garantie de passif** : dans le cadre de la cession de son activité "Roues" au groupe allemand Mefro intervenue le 12 mai 2005, le Groupe a été conduit, comme condition de réalisation de la transaction, à consentir au dit groupe une garantie, valable jusqu'au 12 mai 2007, d'un montant maximal de 50 millions d'euros en matière de responsabilité civile produit et de 5 millions d'euros pour tous les autres chefs de garanties.

**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 2007. Ils sont réalisés à des conditions normales de marché, et interviennent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

**Fonds de pension canadiens** : 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.

Michelin Canada pense pouvoir s'opposer valablement à cette réclamation. À ce stade de la procédure, le Groupe estime 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.

### 32 • Acquisitions et cessions d'activités

L'impact des acquisitions et cessions d'activités sur les différentes composantes du bilan n'est pas matériel, tant en 2006 qu'en 2005.

### 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)	2006	2005
<b>Compte de résultat</b>		
Produits de la vente de produits ou de services	4	2
Produits d'intérêts	1	-
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(29)	(6)
<b>Bilan</b>		
Prêts	15	15
Dettes financières	(3)	-
Dettes fournisseurs	(3)	(1)
Autres dettes et créances d'exploitation	2	-



## Organes de Direction et de Contrôle

Les montants alloués aux Gérants Associés Commandités en 2006 au titre de 2005, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices ont été de 9,9 millions d'euros (en 2005 au titre de 2004 : 6,1 millions d'euros).

Les frais de personnel relatifs aux membres du Conseil Exécutif du Groupe ont été en 2006 de 5,1 millions d'euros (2005 : 5,1 millions d'euros).

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2006, au titre de l'exercice 2005, 0,1 million d'euros de jetons de présence (2005 au titre de 2004 : 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 2006.

## 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 Holding 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
Scanrub Holding 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

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<b>Finlande</b>			
Oy Suomen Michelin Ab	Espoo	Commerciale	100,00
Suomen Euromaster Oy	Pori	Commerciale	99,94
<b>France</b>			
Compagnie Générale des Etablissements 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 S.O.D.G.	Wattignies	Industrielle	100,00
Euromaster France	Clermont-Ferrand	Industrielle	100,00
Michelin Aircraft Tyre	Montbonnot Saint Martin	Commerciale	98,36
Recamic Services	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Société d'Exportation Michelin	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Transityre France	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
ViaMichelin	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Michelin Développement	Boulogne-Billancourt	Commerciale	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

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<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
Michelin Holding (Pays-Bas) B.V.	Amsterdam	Financière	100,00
Fitlog B.V.	's-Hertogenbosch	Divers	100,00
<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 llc, 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

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<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
<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	99,93

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<b>Pérou</b>			
Michelin del Perú S.A.	Lima	Commerciale	100,00
<b>Venezuela</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
<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	98,26

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<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
<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 (Nigeria) Limited	Nigeria	Industrielle	80,00
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	Pays	% Intérêts
Innovations in Safety Systems	Drancy	France	50,00
Société Internationale de Plantations d'Hévéas	Courbevoie	France	20,00
EnTire Solutions, LLC	Wilmington	Etats-Unis	50,00
RubberNetwork.com, LLC	Wilmington	Etats-Unis	27,75
Michelin Tire Chiba HBKK	Chiba	Japon	37,50
Michelin Tire Fukushima HBKK	Fukushima	Japon	39,17
Michelin Tire Shizuoka HBKK	Shizuoka	Japon	35,00
Michelin Tire Yamanashi HBKK	Yamanashi	Japon	35,00
Global Run-Flat Systems Research, Development and Technology B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	50,00
MC Projects B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	50,00
Woco Michelin AVS B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	49,00
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 2006

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 2006, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre Gérant. 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 fermeture de l'usine de Kitchener au Canada et de l'arrêt de la fabrication de pneumatiques dans l'usine de Port-Harcourt au Nigeria.

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 947 millions d'euros.

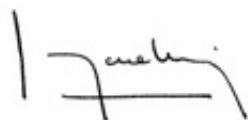
Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes assurés du caractère recouvrable de ce montant d'actifs nets d'impôts différés.

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 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 12 février 2007



PricewaterhouseCoopers Audit  
Christian MARCELLIN



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes  
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et de Paris

# Informations complémentaires

## 5

- 144 • Gouvernement d'entreprise
- 150 • Gestion des risques
- 154 • Informations sociales et environnementales
- 168 • Sites de production
- 169 • Contrats importants







Depuis 2001, grâce aux efforts de tous, le Taux de Fréquence des accidents avec arrêt de travail a été **divisé par 10 !**

En 2006, 7 usines du Groupe n'ont connu aucun accident avec arrêt de travail (TF = 0) et 11 usines ont atteint un TF inférieur à 1\*.

\* Un TF égal à 1 représente 1 accident avec arrêt de travail dans l'année pour un site de 600 personnes.

- 90 %

# 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.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société mère du Groupe, existe sous forme de société en commandite par actions depuis plus de 140 ans. Les principes de fonctionnement de cette forme de société, interprétés de façon transparente et constructive par l'Entreprise, répondent pleinement aux attentes des actionnaires et aux exigences d'un Gouvernement d'entreprise moderne ; ils 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.

A la suite du décès tragique de Monsieur Edouard Michelin survenu le 26 mai 2006, la Direction de Michelin et son Conseil de Surveillance ont mis à l'étude diverses évolutions possibles de la gouvernance du Groupe, notamment en vue 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 la qualité d'Associé commandité. Depuis le départ en

retraite de M. René Zingraff, le 12 mai 2006, et le décès de M. Édouard Michelin le 26 mai 2006, M. Michel Rollier, nommé Gérant en 2005, assure la Direction de l'Entreprise. Il bénéficie d'une expérience acquise dans diverses fonctions au sein de l'Entreprise.

Le Gérant rend compte de sa gestion aux actionnaires. Il est assisté par le Conseil Exécutif du Groupe qui est réuni chaque mois et dont les dix membres sont présentés en pages 10 et 11 de ce rapport.

### 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 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 terme. 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 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 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, systèmes de retraites, ...) consacre le principe d'une variabilité totale dans ce domaine (voir informations complémentaires page 146 du présent document).

## 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 par l'Assemblée Générale ordinaire des Actionnaires, pour une durée de cinq années. Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles.

#### 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

Le Conseil est composé de sept membres : Éric Bourdais de Charbonnière, Président du Conseil de Surveillance, Laurence Parisot, Pat Cox, François Grappotte, Pierre Michelin, Benoît Potier, Édouard de Royère. Six d'entre eux sont indépendants, c'est-à-dire qu'ils n'entretiennent aucune relation avec la Société Michelin et sa Direction qui puisse compromettre leur liberté de jugement.

Les éléments biographiques concernant les membres du Conseil de Surveillance figurent en pages 12 et 13 du

présent document et les informations relatives à leurs rémunérations en p. 146.

### Compétence

Les membres du Conseil réunissent des compétences managériales, industrielles et financières de premier plan.

### Engagement

Le Conseil s'est réuni 6 fois en 2006, avec un taux de participation de 95 %. Une réunion s'est tenue à titre exceptionnel, le 29 mai 2006, après le décès de M. Édouard Michelin, et une autre sur l'un des sites de production aux États-Unis, ce qui a permis aux membres du Conseil de mieux appréhender la réalité opérationnelle de l'Entreprise. Afin de renforcer l'efficacité des travaux du Conseil de Surveillance, deux Comités l'assistent dans sa mission :

#### Le Comité d'Audit

Composé de quatre membres du Conseil de Surveillance (MM. François Grappotte, Éric Bourdais de Charbonnière, Pierre Michelin et Édouard de Royère), dont trois sont indépendants, 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 2006, avec un taux de participation de 100 %.

#### Le Comité de Rémunération

Présidé par le Président du Conseil de Surveillance, le Comité de Rémunération, composé de l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance, s'est réuni une fois en 2006 pour exercer son contrôle sur les éléments de la rémunération des cadres dirigeants du Groupe, la part variable et les plans de stock-options.

### 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 : Rapport Annuel et Livret de l'Actionnaire, Lettres aux Actionnaires, Rapport Performance et Responsabilité Michelin, Fact-book... Tous sont facilement accessibles sur demande auprès du Service des Relations Investisseurs de Michelin et sur le site Internet [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate).

Michelin publie aussi au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) toutes les informations périodiques et annuelles requises d'une société cotée.

Les statuts de la Société peuvent être consultés au siège social.

Allant directement à la rencontre de ses Actionnaires individuels, Michelin a organisé en 2006 cinq réunions d'actionnaires à Bordeaux, Marseille, Paris, Lyon et Lille.

Parallèlement, 258 réunions et rendez-vous individuels dans 20 pays ont permis de dialoguer directement avec plus de 725 investisseurs institutionnels et analystes financiers en 2006. Des présentations thématiques et des visites de sites ont été organisées pour des analystes, des investisseurs et des gérants de portefeuille. Michelin conduit 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. Ce Comité s'est réuni 2 fois en 2006.

Initié en 2002 et reconduit en 2003 dans 69 pays, le Plan d'Actionariat Salarié du Groupe a concerné près de 113 000 salariés dont 69 % ont choisi de devenir actionnaires 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, stock-options

### Mandats et fonctions exercés par le Gérant dans d'autres sociétés

#### M. Michel Rollier (né en 1944)

Associé commandité	Compagnie Financière Michelin
Administrateur	Moria
Membre du Conseil de Surveillance	Altamo

### Montants alloués aux organes de Direction et de Surveillance (par la Société et ses filiales)

#### Les Gérants Associés Commandités

Le ou les Gérants, en leur qualité d'associés commandités, sont indéfiniment - et solidairement en cas de pluralité - responsables des dettes de Michelin sur leurs biens personnels. En contrepartie de cette responsabilité, ils bénéficient de prélèvements statutaires 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 s'il existe des bénéfices.

Le ou les Gérants ne reçoivent par ailleurs aucune rémunération, avantages en nature, jetons de présence, retraite complémentaire ou indemnité de départ.

#### Prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices

En leur qualité d'associés commandités, les Gérants en fonction en 2005, Messieurs Édouard Michelin, René Zingraff et Michel Rollier, ont reçu, en 2006, au titre de l'exercice 2005, un montant total de € 9 978 141.

#### Rémunération des Gérants

Salaire	0
Rémunération variable	0
Avantages en nature	0
Jetons de présence	0
Retraite complémentaire	0
<b>Total</b>	<b>0</b>

#### 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 136 700 options de souscription d'actions attribuées en 2006, 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 CHACUN DES GÉRANTS

	2006	2005	2004	2003	2002
Nombre d'options attribuées	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 d'options exercées en 2006	-	-	Non applicable	Non applicable	0
Plus haut - plus bas de l'action Michelin (€)	-	-	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.

Au titre de ses fonctions de Directeur Financier, M. Michel Rollier a reçu dans les mêmes conditions et au même prix d'exercice que ci-dessus, 8 000 options de souscription d'actions en 2002, 10 000 en 2003, 7 000 en 2004. En 2005, M. Michel Rollier a reçu 10 000 options au prix d'exercice de 48 euros, exerçables à compter du 23 mai 2009.

#### Le Conseil Exécutif du Groupe

Les frais de personnel relatifs aux membres du Comité Exécutif du Groupe ont été, en 2006, de 5,1 millions d'euros.

#### 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 les membres du Conseil entre eux.

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu, en 2006, au titre de l'exercice 2005, les jetons de présence suivants :

MM. Éric Bourdais de Charbonnière (Président)	32 500 €
François Grappotte	27 000 €
Pierre Michelin	22 500 €
Grégoire Puisieux*	9 000 €
Édouard de Royère	22 500 €
Benoît Potier	18 000 €
Laurence Parisot**	9 000 €
Pat Cox**	9 000 €

\* M. Puisieux n'ayant pas sollicité le renouvellement de son mandat, ses fonctions de membre du Conseil de Surveillance ont pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale mixte des Actionnaires du 20 mai 2005.

\*\* Mme Laurence Parisot et M. Pat Cox ont été nommés par cette même Assemblée Générale.

## Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance

Nom	Date de première nomination/renouvellement	Année de fin de mandat	Indépendance*
Éric Bourdais de Charbonnière Président	11 juin 1999	2004	Non
	14 mai 2004	2009	
Pat Cox	20 mai 2005	2010	Oui
François Grappotte	11 juin 1999	2004	Oui
	14 mai 2004	2009	
Pierre Michelin	12 juin 1998 16 mai 2003	2003 2008	Oui
Laurence Parisot	20 mai 2005	2010	Oui
Benoît Potier	16 mai 2003	2008	Oui
Édouard de Royère	12 juin 1998	2003	Oui
	16 mai 2003	2008	

\* Au regard des critères fixés par le règlement du Conseil de Surveillance rappelés dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance (page 75).

## Les plans d'options

La situation des plans d'option de souscription d'actions au 31 décembre 2006 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
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
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
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
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
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
Prix de souscription	44,00 €	32,25 €	34,00 €	40,00 €	44,50 €	48,00 €	48,00 €	58,00 €
Modalités d'exercice								
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2006	239 693	15 000	0	10 000	600	0	0	0
Options de souscription d'actions annulées	23 500	4 200	11 700	0	7 200	0	9 400	0
Options de souscription d'actions restantes au 31 décembre 2006	453 407	223 800	214 500	169 900	121 300	218 500	903 950	136 700

# Rapport spécial

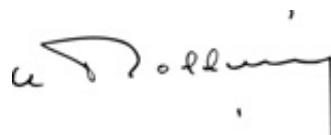
## du Gérant sur les stock-options

Nous vous rappelons que 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 2006, à l'attribution de 136 700 options de souscription d'actions, exerçables à compter du 15 mai 2010, au prix de € 58,00.

Nous vous précisons, par ailleurs, qu'au cours de l'exercice 2006, aucun mandataire social n'a reçu d'options de souscription d'actions et que les dix salariés, non-mandataires sociaux, ayant bénéficié de l'attribution du plus grand nombre d'options, soit six mille options chacun, sont Messieurs Michel CARON, Thierry COUDURIER, Hervé COYCO, Éric de CROMIERES, Jim MICALI, Didier MIRATON, Jean MOREAU, Pete SELLECK, Jean-Dominique SENARD et Bernard VASDEBONCOEUR, membres du Conseil Exécutif du Groupe.

Clermont-Ferrand, le 12 février 2007



Michel Rollier

# 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

63, rue de Villiers

92200 Neuilly-sur-Seine

Représentée par **Christian MARCELLIN**, Associé

Avec pour suppléant, Pierre COLL, associé du même Cabinet

## Corevise

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 2006 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 2006 et 2005	PricewaterhouseCoopers				Corevise				Autres cabinets				Total				
	milliers d'euros		%		milliers d'euros		%		milliers d'euros		%		milliers d'euros		%		
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	
<b>Audit</b>																	
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																	
- CGEM	178	177	4,0 %	3,9 %	178	177	48,5 %	50,4 %	-	-	0,0 %	0,0 %	356	354	3,8 %	3,7 %	
- Filiales françaises intégrées globalement	546	597	12,3 %	13,1 %	146	174	39,8 %	49,6 %	165	160	3,7 %	3,4 %	857	931	9,2 %	9,7 %	
- Filiales étrangères intégrées globalement	3 225	3 286	72,7 %	72,0 %	-	-	0,0 %	0,0 %	1 937	1 969	43,2 %	42,1 %	5 162	5 255	55,6 %	54,8 %	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes																	
- CGEM	-	-	0,0 %	0,0 %	-	-	0,0 %	0,0 %	-	-	0,0 %	0,0 %	-	-	0,0 %	0,0 %	
- Filiales intégrées globalement	34	48	0,8 %	1,1 %	-	-	0,0 %	0,0 %	49	50	1,1 %	1,1 %	83	98	0,9 %	1,0 %	
<b>Sous-total Audit</b>	<b>3 983</b>	<b>4 108</b>	<b>89,8 %</b>	<b>90,0 %</b>	<b>324</b>	<b>351</b>	<b>88,3 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2 151</b>	<b>2 179</b>	<b>48,0 %</b>	<b>46,5 %</b>	<b>6 458</b>	<b>6 638</b>	<b>69,6 %</b>	<b>69,2 %</b>	
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>																	
Juridique, fiscal et social	319	362	7,2 %	7,9 %	-	-	0,0 %	0,0 %	1 963	1 918	43,8 %	41,0 %	2 282	2 280	24,6 %	23,8 %	
Autres	132	92	3,0 %	2,0 %	43	-	11,7 %	0,0 %	370	585	8,3 %	12,5 %	545	677	5,9 %	7,1 %	
<b>Sous-total Autres</b>	<b>451</b>	<b>454</b>	<b>10,2 %</b>	<b>10,0 %</b>	<b>43</b>	<b>-</b>	<b>11,7 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>2 333</b>	<b>2 503</b>	<b>52,0 %</b>	<b>53,5 %</b>	<b>2 827</b>	<b>2 957</b>	<b>30,4 %</b>	<b>30,8 %</b>	
<b>Total général</b>	<b>4 434</b>	<b>4 562</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>367</b>	<b>351</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4 484</b>	<b>4 682</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>9 285</b>	<b>9 595</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.

## Des risques industriels limités

### Les principaux facteurs de risque 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. C'est ainsi que s'est achevée, en 2006, une opération d'envergure de sécurisation du stockage du butadiène à Bassens (investissement de 30 M€).
<b>Production de renforts métalliques</b> présence sur 10 sites de production dans le monde pour l'approvisionnement de 80 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 gommés</b> présence sur 49 sites de production dans le monde pour l'approvisionnement de 80 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. Fin 2006, le programme de généralisation de la protection par sprinklage des ateliers de mélangeage a été quasiment achevé au périmètre Groupe. 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.

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 95 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'action 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.



## 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 extra-professionnelle, 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 États-Unis (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.

## Impact de l'évolution de la directive 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 2004, sur plus de 40 sites européens Michelin, 1 seul était classé "seuil haut" et 5 "seuil bas".

L'amendement Seveso 2003, applicable en 2005/2006, prévoit de diviser par un facteur compris entre 2 et 4 la valeur des stocks entraînant le classement. Malgré une gestion optimisée des stocks de matières premières sur site lancée dès 2005, la nouvelle réglementation conduit, comme nous l'avions annoncé, à une évolution du nombre de sites classés Seveso.

De ce fait, à risque réel identique, 2 sites sont maintenant classés "seuil haut" et 7 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 les Services "Audit" et "Environnement et Prévention", elle permet de 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".

#### Dommmages

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 40 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.

Sont exclues la garantie des Frais de Défense et celle du Rappel de Produit.

D'autres programmes d'assurances pour des risques de moindre intensité sont également souscrits.

### 3. Le recours à des sociétés d'assurances 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 États-Unis et au Canada avec un maximum de 5 millions d'USD 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 2006 s'est élevé à 66,6 millions d'euros\*.

\* Ce montant inclut les primes versées aux captives via des sociétés hors Groupe.

## 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) ainsi qu'en matière 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.

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.

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 2006, 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 4 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 plus du quart des ventes nettes et la moitié des achats du Groupe en 2006. 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 absorbée 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 2006

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".

En 2006, Michelin a poursuivi la mise en place de son système d'indicateurs sur le périmètre mondial de ses 69 implantations industrielles dans 19 pays et plus de

170 implantations commerciales, dans le but de donner une vision aussi réaliste que possible de ses responsabilités sociales et environnementales. Le périmètre considéré, lorsqu'il ne s'agit pas de la totalité du Groupe, est précisé au cas par cas.

Les principes de responsabilité du groupe Michelin vis-à-vis de ses clients, des personnes, de ses actionnaires et de l'environnement sont exposés dans un document intitulé "Charte Performance et Responsabilité Michelin", qui

constitue le référentiel de sa démarche de développement responsable. Cette charte est disponible sur le site [www.michelin.com](http://www.michelin.com).

Le rapport "Performance et Responsabilité Michelin 2005-2006", publié en mai 2007 en français et en anglais, présente les résultats détaillés des actions en cours pour allier les objectifs de croissance et de performance économique du Groupe avec l'exercice de toutes ses responsabilités.

## Informations sociales

### 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 31.12.2006

(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	72 113	22 078	5 934	13 155	2 475	115 755

#### Répartition hommes - femmes

(tous types de contrat de travail)

Pourcentage de femmes par rapport à l'effectif au 31.12.2006

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Groupe
Agents	7,63	14,31	8,64	5,61	1,40	8,65
Collaborateurs	25,72	28,24	26,35	27,31	20,36	26,25
Cadres	15,62	12,17	13,24	14,29	10,96	14,78

Périmètre : Groupe hors Euromaster, TCI, plantations Nigeria.

## Mouvements de personnel en 2006

(tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Départs naturels	4 727	1 965	475	887	186	8 240
Départs accompagnés	2 469	866	622	350	74	4 381
Préretraites	2 117	852	0	10	9	2 988
Embauches	5 818	2 369	627	1 642	439	10 895

Périmètre : Groupe hors Euromaster, TCI, plantations Nigeria.

### Contrats à durée déterminée

En 2006, la masse salariale correspondant aux contrats à durée déterminée a représenté 2,2 % 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 2006, le recours aux heures supplémentaires a représenté 3,2 % du total des heures annuelles travaillées. Ce taux varie de 1,7 % en Europe à 5,8 % en Amérique du Nord. Les salaires versés correspondant aux heures supplémentaires ont représenté en 2006 1,8 % du total des salaires versés par le Groupe.

Le recours à de la main-d'œuvre extérieure travaillant sur nos sites a représenté en moyenne Groupe 6,3 % de l'effectif total (équivalents temps plein), variant de 4,7 % en Amérique du Sud à 6,9 % en Europe.

### 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 s'appuie sur deux objectifs complémentaires :

- "muscler" les usines de l'Ouest (Europe de l'Ouest, Amérique du Nord, Japon), en y améliorant en permanence la productivité, dans des productions à haut contenu technologique ;
- développer notre production à l'Est (Europe de l'Est, Asie, Amérique du Sud), pour satisfaire les marchés locaux en fort développement.

Cette stratégie de développement et de pérennisation peut entraîner des réorganisations industrielles entraînant des suppressions de postes, comme cela a été le cas en 2006 en particulier au Canada, en Colombie, en Espagne, aux États-Unis, en France, en Hongrie, en Italie et au Royaume-Uni, où un peu plus de 6 000 personnes ont été concernées par des plans de départ accompagné ou de reclassement.

Le groupe Michelin met alors systématiquement en œuvre de nombreuses actions pour éviter d'avoir recours à des

licenciements et accompagner individuellement les membres du personnel :

- propositions de reclassement au sein du Groupe : c'est la mesure pratiquée en priorité, mise en œuvre en particulier en 2006 en France, Hongrie et Italie ;
- mise en place d'un dispositif permanent pour faciliter et anticiper la mobilité interne et externe (France) ;
- 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, en Hongrie, au Royaume-Uni) ;
- aide à la recherche d'emploi par des antennes emplois financées par le Groupe ou des structures d'outplacement ;
- plans d'accompagnement financier spécifiques, généralement supérieurs au minimum légal (Canada, Colombie).

En Europe, l'activité "Michelin Développement" a pour mission de contribuer à créer des emplois dans les bassins où le Groupe opère. Dix sociétés "Michelin Développement" étaient en activité en 2006, dans les pays où se situent les principaux sites industriels du Groupe, et pour la première fois en Amérique du Nord (Kitchener, Canada). Cette dynamisation de l'activité économique locale facilite la reconversion des personnes qui sont éventuellement amenées à quitter l'entreprise. En 2006, Michelin Développement a contribué à créer plus de 1 300 emplois en Europe (voir paragraphe 10).

## 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 1 591 heures par an pour la France à 2 100 heures par an pour la Colombie, et de 213 jours par an pour la France à 275 jours par an pour la Colombie.

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 termes de rémunération. Pour l'ensemble du Groupe, plus de 55 000 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

Des contrats de travail à temps partiel existent dans la plupart des pays où le Groupe est implanté industriellement. L'effectif concerné par cette disposition représente 4,5 % de l'effectif total (toutes catégories de personnel confondues). Ce taux est de 10,9 % pour les femmes et de 3,4 % pour les hommes. Il est de 3,0 % pour le personnel agents, 2,5 % pour le personnel collaborateurs et 1,5 % pour le personnel cadres.

### Absentéisme

L'absentéisme sur les sites Michelin est habituellement inférieur aux taux nationaux pour des industries comparables. La moyenne du Groupe, toutes catégories de personnel confondues, est évaluée à 4,0 %, répartie entre absence pour maladie (2,2 %), absence suite à accident (0,7 %) et absences longue durée (1,1 %).

## 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 2006* (en millions d'euros)	dont agents	dont collaborateurs	dont cadres	dont CDD	dont indemnités de départ et restructurations
4 717,7	2 003,1	1 829,3	544,2	102,7	14,8

\* 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 2006, les charges de personnel ont représenté 28,8 % des ventes nettes du groupe Michelin, pour un montant total de 4 717,7 millions d'euros, dont 971 millions d'euros de charges sociales employeur.

Pour l'ensemble du Groupe, la répartition des charges de personnel est la suivante :

Salaires et rémunérations	75,5 %
Charges sociales employeur	20,6 %
Cotisations pensions	3,8 %
Plans d'options sur actions	0,1 %

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, la gestion 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 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, une augmentation moyenne n'a aucun caractère représentatif. À titre indicatif, en France, pays où l'effectif est le plus élevé avec plus de 24 000 personnes (équivalents temps plein), les augmentations de salaires en 2006 ont été les suivantes, dans un contexte d'un taux d'inflation de 1,6 % :

Agents	+ 2,70 %
Collaborateurs	+ 3,00 %
Cadres	+ 3,50 %

### 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	0,21 %
Collaborateurs	- 4,06 %
Cadres	- 7,14 %

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 (fonction de la performance individuelle et de la performance de l'Entreprise), des éventuelles heures supplémentaires et indemnités directement liées au travail réalisé, les membres du personnel Michelin bénéficient de compléments de rémunération sous des formes légales diverses, selon les pays : intéressement, participation, plans d'épargne salariale (avec abondement de l'Entreprise pouvant aller jusqu'à 50 % des sommes versées par le salarié). Quinze pays ont mis en place de telles modalités, qui touchent plus de 73 000 personnes dans le Groupe. Ces compléments de rémunération peuvent représenter ponctuellement jusqu'à 12 % de la masse salariale considérée.

Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, un nouvel 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 2006 au titre de l'intéressement 2005 a été de 23,7 millions d'euros (33,9 millions en 2005), représentant en moyenne 3,4 % du salaire brut et 968 euros par personne.

### 4. Les relations professionnelles, les accords collectifs

En 2006, il y a eu plus de 1 600 rencontres officielles planifiées avec des représentants du personnel dans 22 pays. Ces rencontres ont conduit, au-delà des échanges formels et informels, à la signature de multiples accords. Une cinquantaine de canaux d'information et de consultation différents ont été recensés dans le Groupe, largement utilisés par les pays : chaque pays concerné utilise en moyenne 8,6 d'entre eux, parmi des moyens comme l'Intranet, le magazine d'entreprise, les réunions mensuelles d'équipe, le magazine vidéo "Forward", les réunions avec les représentants du personnel, les enquêtes locales,...

Les pays où sont appliquées une ou plusieurs conventions collectives sont les suivants :

Algérie, Allemagne, Belgique, Brésil, Chine, Colombie, Espagne, États-Unis, France, Hongrie, Italie, Japon, Mexique, Nigeria, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Suède, Taiwan, Thaïlande. Au total, ces conventions concernent plus de 70 000 personnes, soit plus de 80 % des effectifs des pays concernés.

En 2006, 39 accords collectifs ont été conclus avec des représentants du personnel dans 15 pays, concernant plus de 61 000 personnes. Dans plusieurs pays, les accords collectifs signés les années antérieures étaient valides en 2006.

#### Exemples d'accord signés en 2006 :

##### Europe

- Allemagne : dans le cadre de l'augmentation de la productivité de 30 %, négociation d'un accord collectif avec le conseil d'entreprise allemand commun à plusieurs établissements de la MRW et avec le syndicat ;
- Espagne : accord sur les calendriers de travail sur les différents sites industriels pour l'année 2007 ; accord pour les départs en préretraite pour le personnel agent des sites de Lasarte, Vitoria, Aranda et Almería et pour le personnel collaborateur du site de Vitoria ; accords particuliers des sites relatifs à différentes mesures de flexibilité : pointes de production, saisonnalité, activations et désactivations de jours de travail, changements d'organisation du travail...
- France : accord sur le taux effectif garanti, quatre accords sur l'évolution du compte points, deux accords PERCO

(Plan d'Épargne Retraite Collectif), un avenant CCA (Convention de Cessation d'Activité) ;

- Pologne : accord sur les salaires, le temps de travail pour les employés intérimaires ;
- Italie : accord sur l'organisation et la durée du travail ;
- Royaume-Uni : accord sur les salaires agents et collaborateurs.

##### Amérique du Nord

- Mexique : renouvellement annuel de l'accord collectif sur les salaires, avantages hors salaires et conditions de travail ;
- États-Unis : accord entre la société BFGoodrich Tire Manufacturing et le syndicat United Steelworkers ;
- Canada : accord avec le syndicat United Steelworkers sur les conditions de la fermeture de l'usine de Kitchener (Ontario, Canada), effective au 1.8.2006.

Au-delà des négociations collectives planifiées, Michelin rencontre périodiquement 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 sur les conditions générales de travail et les salaires, le renouvellement des horaires de travail de l'usine de Resende, la participation aux résultats ;
- Colombie : renouvellement pour 6 mois de la Convention Collective, signature d'un plan de bénéfices valable 1 an permettant à tous les salariés de bénéficier d'avantages équivalents.

##### Asie

- Thaïlande : accord sur les primes de travail en équipe.

##### Afrique Moyen-Orient

- Algérie : accord collectif SATI, décrivant les niveaux, échelons, responsabilités des différents emplois de la société ; cet accord a été réactualisé courant 2006 et le sera en 2007.

## 5. L'hygiène et la sécurité au travail

### La prévention des risques dans le domaine de l'hygiène industrielle

Le réseau des Correspondants Hygiène s'appuie en particulier sur les Experts "Matériaux" du Centre de Recherche 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 partant de l'expérience accumulée en Europe, en Amérique du Sud et en Amérique du Nord, cette approche doit permettre la mise en place d'un système performant en matière de gestion des risques chimiques.

Le Groupe a choisi de mettre en place, au niveau mondial, un système d'information expert centralisé qui permettra la création, pour les produits semi-finis et finis, de documents de sécurité homogènes, conformes à la réglementation locale et aux standards du Groupe, partout dans le monde. Parmi ces documents figurent les fiches de données de sécurité, les Consignes de Sécurité Produit au Poste, les étiquettes, les documents de transport.

En France, les sites ont mis en œuvre un processus technique rigoureux pour maîtriser le risque légionellose.

En ce qui concerne l'amiante, Michelin n'a jamais ni produit, ni transformé de l'amiante. L'amiante n'a jamais été un élément constitutif du pneu. Dans les années 60-70, l'amiante était utilisé par beaucoup d'entreprises ainsi que dans la construction d'habitations comme isolant thermique.

Michelin l'a alors utilisée comme isolant thermique, en particulier pour le calorifugeage (gainage) des tuyauteries et des presses de cuisson, ainsi que dans les pièces de friction (frein).

Les lieux et équipements contenant de l'amiante "liée" sont identifiés ; leur état de conservation fait l'objet d'un suivi particulier.

A ce jour, il n'existe plus d'amiante "libre" dans l'Entreprise. Les matériaux et les pièces de rechange contenant de l'amiante "liée" font l'objet d'un plan de remplacement progressif.

Dans la continuité des travaux des années précédentes, la tenue à jour des dossiers techniques amiante (études, formations, analyses d'écart, plan d'actions) a été réalisée en France (DTA).

Dans le cas d'acquisitions récentes de sites, Michelin applique la même démarche, y compris lorsque les législations locales sont peu développées.

### 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. 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). Un "Guide des activités du service de santé", qui définit l'organisation, les priorités et les voies d'action des services médicaux en fonction des zones géographiques, a été conçu à partir d'un relevé de bonnes pratiques internes et externes. Ce document a été diffusé dans le Groupe en 2006.

En 2006, des actions de progrès concernant les secours d'urgence ont été poursuivies dans toutes les usines du Groupe :

- mise en place d'appareils défibrillateurs : la quasi-totalité des sites est maintenant équipée, les formations nécessaires sont réalisées ;
- poursuite des formations des secouristes, avec pour objectif à terme la formation de 10 % de l'effectif ;
- poursuite de l'amélioration de la qualité des formations dispensées, avec un standard minimum de 8 heures de formation, suivi d'un recyclage annuel de 4 heures.

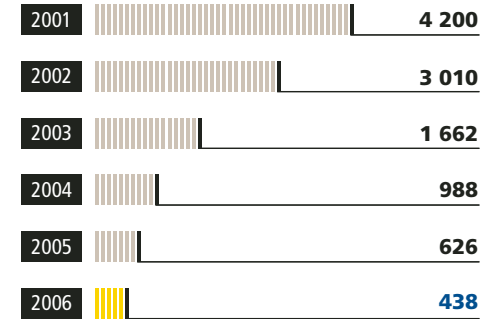
En 2006, Michelin a poursuivi ses actions de prévention du sida, en focalisant ses efforts dans les pays où le problème est le plus critique. Le Groupe mène également de nombreuses actions de sensibilisation auprès du personnel et des populations locales.

Dans de nombreux pays, des campagnes de santé publique ont été menées à destination des membres du personnel et de leur famille (lutte contre le tabagisme, la sédentarité, conseils diététiques...).

### La sécurité au travail

En moyenne, pour l'ensemble des sites du groupe Michelin, l'évolution des taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail est la suivante :

	2003	2004	2005	2006
TF	9,93	5,73	3,61	2,55
TG	0,46	0,32	0,25	0,21



Le nombre d'accidents a été divisé par 10 en 5 ans.

En 2006, sur les 18 usines ayant atteint un TF inférieur à 1, il est à noter que 7 d'entre elles n'ont connu aucun accident avec arrêt de travail (TF = 0). Pour mémoire, un TF égal à 1 représente un accident avec arrêt de travail dans l'année pour 1 000 000 d'heures travaillées soit l'équivalent, en moyenne, en France d'un site de 600 personnes.

Les progrès importants réalisés en 2006, dans la lignée de ceux de 2005, résultent de la poursuite d'actions visant à garantir les résultats et la poursuite du progrès. Cette démarche a conduit à la mise en place d'indicateurs de prévention. Notamment un indicateur a été développé pour mesurer la participation du personnel aux actions de communication, sensibilisation et formation, participation qui est fondamentale dans la mise en place de démarches de prévention robustes.

Une démarche spécifique a été initiée sur tous les sites pour mettre sous contrôle des risques qui ont été qualifiés de "hauts risques" : il s'agit par exemple du travail sous haute tension électrique, du travail en hauteur, de l'utilisation des chariots élévateurs, des activités de maintenance, ...

Un dossier prévention au poste de travail est en déploiement sur l'ensemble des usines du Groupe. Il permettra de rassembler et de pérenniser les savoirs et savoir-faire pour la conduite des installations dans toutes les configurations (exploitation normale ou anormale).

Dans le domaine de l'ergonomie, un plan d'action ambitieux a été préparé pour un déploiement sur les cinq années à venir.



Rappelons enfin qu'une charte spécifique aux sociétés intervenant sur nos sites a été signée en 2005 avec nos principaux fournisseurs d'intérim au niveau monde. Elle vise notamment à faire appliquer les consignes de sécurité au travail Michelin par le personnel non-Michelin travaillant sur un site du Groupe.

### La sécurité routière

Tout en poursuivant les progrès en qualité et performance de ses produits, progrès qui participent à la sécurité routière des véhicules, le groupe Michelin a décidé de s'engager au-delà du pneumatique pour une mobilité plus durable et plus sûre, en contribuant à la réduction du nombre d'accidents sur les routes à travers le monde. Pour cela les actions de sensibilisation, de formation, d'éducation envers les conducteurs pour un meilleur comportement routier sont des leviers fondamentaux permettant de s'attaquer aux vraies causes d'insécurité routière dans le monde.

En 2006 le Groupe a également fait le choix d'initier un programme de sensibilisation et de formation à la sécurité routière pour l'ensemble de ses salariés. Les risques des personnels en mission, ainsi que ceux des trajets domicile travail (première cause de mortalité au travail dans les entreprises en Europe), seront suivis par des indicateurs spécifiques. Ces actions vers l'ensemble du personnel vont se déployer d'abord en Europe en 2007 puis progressivement à l'ensemble du Groupe sur la période 2008-2010.

Le plan d'action Europe est le prolongement de nos engagements pris en 2004 dans le cadre de la Charte Européenne de la Sécurité Routière et concrétisé par la signature de la Charte Française en septembre 2006. Une première étape de déploiement débute avec des campagnes internes de sensibilisation et de formation des personnels : actions pour un meilleur management des déplacements, l'échange des meilleures pratiques mais aussi mise en place sur nos sites de "Bibendum Gonfleurs" (station de gonflage). Ils vont permettre, comme sur le réseau autoroutier français, de donner une bonne accessibilité aux moyens de gonflage des pneumatiques et d'y associer des actions de prévention et de sensibilisation.

## 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.

La répartition par catégorie de personnel est la suivante :

	Agents	Collaborateurs	Cadres	Total
Heures de formation	4 535 340	1 337 097	257 124	6 129 561
Pourcentage	74,0 %	21,8 %	4,2 %	100,0 %

Les formations métiers ont représenté en 2006 l'effort de formation le plus important, en cohérence avec la volonté du Groupe de contribuer au développement des compétences des personnes.

## 7. L'emploi des personnes handicapées

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 nombre déterminé de personnes handicapées (10 pays, préconisant un taux variant de 0,5 % en Thaïlande à 7 % en Italie) à l'absence de législation locale contraignante (Russie), en passant par des politiques uniquement incitatives (Pays-Bas, Colombie). Plusieurs pays autorisent, 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, 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 le 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.

En 2006, 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 2,9 % (2,8 % en 2005).

Quantitativement, le nombre d'heures de formation en 2006 s'est élevé à 6,1 millions d'heures, pour environ 5,9 millions en 2005, soit en moyenne 52 heures par personne à l'effectif et 74 heures par personne formée, pour respectivement 50 et 73 heures en 2005.

Dans ce contexte, le groupe Michelin applique ses principes de diversité des personnes et de refus de la discrimination pour quelque motif que ce soit. Il cherche à faciliter, chaque fois que cela est possible, l'emploi des personnes handicapées. Les situations des sociétés Michelin dans le monde sont aujourd'hui également diverses, allant au minimum de la garantie de non-discrimination dans l'évolution professionnelle et de maintien de l'activité des personnes qui deviennent handicapées à des plans d'identification de postes accessibles aux personnes handicapées, de mise à niveau ergonomique et d'embauche.

En décembre 2006, un document "Politique Groupe : personnes en situation de handicap" a été écrit et diffusé pour application dans tous les pays où le Groupe est implanté. Il 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 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 incertaine des statistiques en la matière, le Groupe estime aujourd'hui à 2,75 % le nombre des personnes handicapées déclarées à son effectif (sur un

périmètre de 90 000 personnes), avec des disparités importantes entre les zones géographiques (Europe : 3,6 % environ, Amérique du Nord : 2,3 % environ, Amérique du Sud : 0,9 % environ, Asie : 0,3 % environ, Afrique Moyen-Orient : 0 %). Les écarts entre les pays sont également importants, allant de 0 % de personnes déclarées dans plusieurs pays à plus de 11 % au Canada, en passant par exemple par 0,4 % en Chine et en Hongrie, 1 % au Brésil, 1,9 % en Italie, 4,2 % en Allemagne, 6,1 % en France.

## 8. Les œuvres sociales

Dans tous les pays où il est présent, Michelin contribue aux "œuvres sociales", 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 environ 25 millions d'euros.

## 9. La sous-traitance

En 2006, 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) se sont élevées à un montant équivalent à 14,5 % de la masse salariale pour 14,0 % en 2005.

## 10. L'impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional : "Michelin Développement" en Europe

Grâce à son activité "Michelin Développement", le Groupe participe concrètement à la création d'emplois dans les régions où il est implanté en Europe, à travers des activités de conseil technique et de soutien pour l'obtention de prêts à taux bonifiés en faveur des entreprises locales.

En 2006, Michelin Développement a poursuivi son action en Allemagne, en Espagne, en France (avec la SIDE : Société d'Industrialisation et de Développement Économique), en Hongrie, en Italie, en Pologne, au Royaume-Uni, en Russie et en Roumanie. L'activité a débuté en Amérique du Nord, à Kitchener (Canada). L'effectif se consacrant à cette activité est de 18 personnes, pour un budget de près de 8 millions d'euros permettant notamment de financer des projets contribuant à la création d'emplois. Michelin Développement a ainsi accompagné en 2006 la création d'environ 1 340 emplois, principalement en France, Espagne, Italie, Allemagne et au Royaume-Uni.

## 11. Les relations avec les communautés, les établissements d'enseignement, les associations

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 2006, 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 7,5 millions d'euros a été versé 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 va à l'aide à la résolution de problèmes humains (santé, social,...) et aux activités sportives et culturelles (environ 36 %). La participation financière à l'enseignement et à l'éducation représente environ 57 % de cet effort, les 7 % 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 45 % de la participation (soit 8 000 jours environ).

Les actions en faveur des communautés (au total, plus de 1 200 identifiées) sont d'une très grande variété. Rendre compte de leur diversité est donc difficile. On en trouvera néanmoins ci-dessous quelques exemples :

- Amérique du Nord : donations à une importante association américaine d'entraide sociale, 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 ;
- Amérique du Sud : financement d'une maison pour personnes âgées dépourvues de ressources, d'une institution d'aide aux jeunes orphelins (ASSOJYO, Société Française de Bienfaisance, Solidarité France/Brésil) ; financement d'un cours d'artisanat pour personnes handicapées ; Programme Agriculture Villageoise dans l'État de Bahia ; don de rations alimentaires pour les personnes pauvres de la communauté ; à Bogota (Colombie), soutien économique pour la reconstruction d'une maison pour les enfants dépourvus de famille ;
- Europe : soutien de clubs sportifs, de rencontres sportives, financement de locaux ; cours de sécurité routière pour les écoliers, pour les utilisateurs de deux roues ; bourses d'études pour étudiants défavorisés ; rénovation de foyers pour personnes handicapées ; organisation de manifestations sportives pour personnes handicapées ; dons de pneus pour des services d'urgence ; financement d'équipement médical ; soutien matériel et participation à la vie d'établissements scolaires (prestation de cours, comme des cours de cartographie en Région parisienne) ; rencontres entreprises-étudiants ; à Clermont-Ferrand, depuis de très nombreuses années, 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 : transport d'enfants et de leur encadrement vers leur colonie de vacances ; don de matériel informatique ;
- Asie Pacifique : campagne de sécurité routière "Don't Drunk Drive" avec exposition, spots radio, distribution d'autocollants ; campagne "Safe Drive" pour la sensibilisation du public en Thaïlande ; soutien financier d'écoles (bâtiments, bourses scolaires, matériel informatique, bibliothèque) ; financement d'une prothèse de pied ; dons à une organisation de collecte de sang, contribution à la Croix-Rouge.

## 12. Relations avec les fournisseurs

Compte tenu du poids représenté par les achats par rapport aux ventes nettes (plus de 50 %), Michelin considère comme capital de travailler avec des fournisseurs adoptant également des principes de développement équilibré.

En maintenant un dialogue permanent avec nos fournisseurs, nous entendons les sélectionner non seulement en fonction du rapport qualité-prix de leurs produits et services, mais aussi de leur performance globale, incluant les aspects sociaux et environnementaux ainsi que leurs pratiques éthiques. La dispersion géographique importante de nos fournisseurs, notamment dans des pays à faible coût de main-d'œuvre, nécessite un renforcement de notre vigilance.

Le Code des Achats, document qui expose aux fournisseurs actuels et potentiels de Michelin ses exigences dans les domaines sociaux et environnementaux, a été publié fin 2004. Le respect des principes de l'Organisation Internationale du Travail concernant le travail des enfants, le travail forcé, le respect des minorités et les conditions de travail est mentionné comme une condition incontournable. Ce document a été largement diffusé à l'ensemble des fournisseurs, lors des rencontres périodiques ou par envoi électronique. Il fait partie intégrante des documents définissant les modalités de collaboration impératives.

Des audits par sondage sont effectués chaque année pour vérifier la conformité des modes de fonctionnement des fournisseurs relativement aux recommandations de l'Organisation Internationale du Travail, notamment en ce qui concerne le travail des enfants, le travail forcé, le respect des minorités et les conditions de travail. Nous continuons à faire progresser nos méthodes d'évaluation, par exemple par la mise en place du suivi permanent des sites certifiés ISO 14001 de nos fournisseurs de matières premières ou encore le contrôle de la bonne intégration dans les contrats locaux des exigences de notre Code des Achats incorporés dans les contrats cadre signés en central.

Parallèlement, Michelin a procédé à la mise en place de systèmes d'alerte sur la fraude et la non-application de notre Code Éthique des Achats, incluant une démarche systématique d'identification des risques par notre audit interne.

## Informations environnementales

### 1. La démarche du Groupe vis-à-vis de l'environnement

#### 1.1. La maîtrise de l'impact des sites industriels Michelin

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 de la réglementation locale ;
- l'exigence de fixer et piloter, chaque année, des objectifs de progrès adaptés aux enjeux locaux ;
- des dispositifs de prévention des risques de pollution accidentelle.

Par ailleurs, les "Exigences Environnement Groupe", qui définissent le niveau de performance exigé, 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, à fin 2006 des analyses d'écart par rapport à ces Exigences Groupe ont été réalisées sur plus de 80 % des sites.

Début 2006, le Groupe a défini un indicateur de progrès de la performance environnementale de ses sites, portant sur les 6 dimensions environnementales les plus pertinentes par rapport à ses enjeux à moyen terme : consommation d'énergie et d'eau, émissions de COV et de CO<sub>2</sub>, génération et valorisation des déchets. Cet indicateur composite, baptisé MEF (Michelin Environmental Footprint), est intégré au tableau de bord du Groupe. Des objectifs de progrès à horizon 2011 ont été définis pour chaque composante de l'indicateur.

### Composition et objectifs de progrès du MEF

	Objectif 2011*	Pondération	Objectif 2011 global*
Consommation d'énergie, GJ/t	- 7 %	15	
Consommation d'eau, m <sup>3</sup> /t	- 10 %	15	
Émissions de composés organiques volatiles, kg/t	- 25 %	25	- 20 %
Émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes, t/t	- 10 %	15	
Génération de déchets, kg/t	- 5 %	15	
Quantité de déchets mise en décharge, kg/t	- 60 %	15	

\* Par rapport à une base 2005.

## 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 intervient pendant la phase d'usage, du fait notamment de sa résistance au roulement. En conditions courantes d'utilisation, 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 de 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 5 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 de CO<sub>2</sub>/km.

## 1.3. Périmètre des données environnementales

Les données chiffrées présentées ci-après proviennent du système d'information environnemental du Groupe, nommé GAIA. Elles couvrent un périmètre de plus de 99 % 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.

## 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 2006 à 0,73 t par tonne de produits finis fabriqués, en diminution de 2,5 %.

Dans les pays de l'Union Européenne, ces émissions sont soumises à la réglementation instituant des quotas d'émissions de CO<sub>2</sub>. En 2006, comme en 2005, les émissions des sites Michelin en Europe ont été légèrement inférieures aux quotas attribués.

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 0,74 t par tonne de produits finis fabriqués, soit - 4 % par rapport à 2005. Cette diminution est due pour moitié à une baisse de la consommation et pour moitié à la variation des facteurs d'émission nationaux du GHG protocol (pour la composante électrique).

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 10 % en 2011 par rapport à 2005.

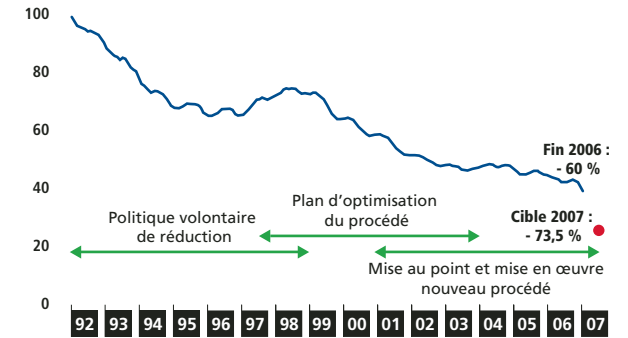
#### 2.1.2. Autres rejets dans l'air\*

##### Composés Organiques Volatils (COV)

Les émissions relatives de COV (3,97 kg/t de produit fini) diminuent pour le Groupe de 7 % entre 2005 et 2006. Dans ce domaine, le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de 25 % en 2011 par rapport à 2005. L'année 2006 a vu la poursuite du déploiement de nouveaux procédés de production innovants qui permettront d'atteindre cet objectif.

Le graphique ci-après indique, pour l'activité de fabrication de pneus de tourisme et camionnettes en Europe, les progrès importants réalisés depuis la mise en place du projet de réduction en 1992 (- 60 %).

\* Correspondant aux termes "acidification" et "pollution photochimique" définis par l'arrêté ministériel du 30 avril 2002.



#### Oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>)

Les émissions spécifiques de NO<sub>x</sub>, en provenance des chaufferies du Groupe, sont en forte baisse, à 0,85 kg par tonne de produit fini (contre 1,01 kg/t en 2005, soit - 15,4 %).

#### Oxydes de soufre (SO<sub>x</sub>)

Les émissions de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>) passent de 1,65 kg/t à 1,22 kg/t de produit fini.

Ces fortes baisses (NO<sub>x</sub> et SO<sub>x</sub>) résultent de changements de combustible sur plusieurs sites et de la mise en place de systèmes de traitement des fumées plus performants.

## 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, ainsi que comme fluide caloporteur. Après traitement adapté, l'eau ainsi consommée est généralement rejetée dans le milieu naturel. La consommation d'eau spécifique s'établit à 14,9 m<sup>3</sup> par tonne de produits finis fabriqués, soit une consommation en diminution de 0,7 % par rapport à 2005.

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.

### 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, 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.

### 2.4. Déchets

En 2006, le Groupe a poursuivi ses actions en vue de réduire au maximum la quantité de déchets mis en décharge. La quantité brute de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus passe de 140 kg à 130 kg (soit une diminution de 7,2 %), et la quantité effectivement mise en décharge baisse de 33 kg à 26 kg, ce qui constitue une amélioration de 22,3 %.

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 17,4 GJ à 17,2 GJ pour une tonne de pneu produite, en baisse de 1,3 %.

La structure transverse créée fin 2004 dans le but de rationaliser la consommation d'énergie 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 2006, 40 sites ont été audités, avec élaboration de plans d'action. Le reste des sites sera audité d'ici fin 2008.

Une politique de recours aux énergies renouvelables est en cours de définition, avec déjà des réalisations dont l'impact est positif sur le plan non seulement environnemental mais également économique.

Par exemple, sur le site de Dundee au Royaume-Uni, les éoliennes mises en place au premier semestre 2006 ont permis de générer plus de 3 GWh. Ces éoliennes seront capables de produire annuellement l'équivalent de 25 % des besoins du site en électricité. Elles éviteront ainsi l'émission de plus 7 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

Sur le site de Bassens en France, la récupération de la vapeur générée par un incinérateur situé à 1 km représentera 20 % des besoins en vapeur du site à partir de mars 2007. Cette action évitera ainsi la génération de plus de 25 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

### 2.6. Prévention des risques de pollution

Ce sujet, déjà abordé dans les paragraphes précédents, est également traité au chapitre "Risques industriels", en page 150.

### 2.7. Démarche de progrès

#### 2.7.1. Certification et évaluation, garantie de la conformité réglementaire

Le système de Management Environnemental Michelin (SMEM) est fondé notamment sur le respect de la réglementation locale à laquelle chacun des sites s'engage à se conformer. Les Exigences Environnement Groupe qui s'y ajoutent sont parfois plus exigeantes.

L'objectif du Groupe est que tous les sites acquis depuis plus de 5 ans aient mis en place le SMEM. A fin 2006, parmi les sites industriels, les sites du Centre de Technologies, et les plantations, 89 % 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 2006, le Groupe fabrique 99,4 % de ses produits finis dans des sites certifiés : ce taux

est en progrès de 4,6 points par rapport à 2005. 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.

#### 2.7.2. 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 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 problématiques. Le responsable de ce réseau rend compte au Conseil Exécutif du Groupe et dispose d'un budget propre.

#### 2.7.3. 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 70 000) via des 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.

### 2.8. Provisions pour risques environnementaux, dépenses environnementales

Le montant total des provisions "pour risque environnemental" s'élève, au 31 décembre 2006, à 12,5 millions d'euros.

Dans le domaine industriel, le Groupe a consacré en 2006 33 millions d'euros à des projets d'amélioration de sa performance environnementale, dont la répartition est détaillée dans le tableau ci-après. Ce montant repose sur la définition de la recommandation n° 2003-R02 du 21 octobre 2003 du Conseil National de la Comptabilité Français 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	
	2006	2006	2006	2005
Prévention des pollutions de l'air	17 601	981	18 582	9 897
Prévention des pollutions des eaux de surface	2 940	459	3 399	4 857
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	2 753	1 384	4 137	3 840
Autres	5 384	1 579	6 963	8 612
<b>Total</b>	<b>28 678</b>	<b>4 403</b>	<b>33 081</b>	<b>27 207</b>

## 2.9. Autres informations

### 2.9.1. Nuisances olfactives et sonores

Les nuisances olfactives, quoique sans risque sur la santé, sont néanmoins un enjeu pour les usines du Groupe qui sont situées dans un environnement résidentiel, 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 parmi les populations avoisinantes.

### 2.9.2. Relations avec les associations de protection de l'environnement

Le groupe Michelin s'efforce de développer, lorsque cela est opportun, des liens avec les associations de protection de l'environnement ou des organismes qui agissent en faveur du respect de l'environnement.

Par exemple, les efforts de Michelin Amérique du Nord en termes d'engagement et d'action pour la protection de l'environnement sont reconnus par l'agence américaine de protection de l'environnement EPA : depuis 2005, dix sites ont été retenus pour participer au programme "EPA Performance Track Program". Pour être éligible, un site doit avoir une approche "entreprise citoyenne", se donner des 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 Amérique du Nord poursuit par ailleurs son partenariat avec de nombreuses associations et administrations agissant notamment pour les économies d'énergie (ex. : Alliance to Save Energy) ou la réduction des émissions liées au transport (ex. : EPA's Smartways Program).

### 3. Tableau récapitulatif des données

	2006	2005	2004 <sup>(1)</sup>	2006/2005
Consommation d'eau	14,9 m <sup>3</sup> /t	15,0 m <sup>3</sup> /t	15,3 m <sup>3</sup> /t	- 0,7 %
Consommation d'énergie	17,2 GJ/t	17,4 GJ/t	17,1 GJ/t	- 1,3 %
dont : Sources fixes Michelin	10,5	10,6	10,5	
Vapeur	1,1	1,0	1,0	
Électricité	5,6	5,7	5,6	
Émissions de gaz à effet de serre	1,48 t/t	1,53 t/t	1,48 t/t	- 3,3 %
dont : émissions directes sources fixes Michelin	0,73	0,75	0,73	
émissions indirectes vapeur	0,12	0,11	0,12	
émissions indirectes électricité	0,63	0,66	0,63	
Émissions de dioxyde de soufre	1,22 kg/t*	1,65 kg/t	1,68 kg/t	- 25,8 %
Émissions de dioxyde d'azote	0,85 kg/t*	1,01 kg/t	0,96 kg/t	- 15,4 %
Émissions de Composés Organiques Volatils	3,97 kg/t	4,27 kg/t	4,56 kg/t	- 7 %
Production de déchets	130 kg/t	140 kg/t	138 kg/t	- 7,2 %
Quantité de déchets mis en décharge	26 kg/t	33 kg/t	35 kg/t	- 22,3 %
Management de l'environnement (% de produits finis issus de sites certifiés ISO 14001)	99,4 %	94,8 %	90,0 %	4,6 points

(1) 2004 : données pro forma hors activité Roue.

\* : 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.

Pour plus d'informations sur la politique environnementale du groupe Michelin, voir le rapport Performance et Responsabilité Michelin 2005-2006, à paraître en mai 2007.

# Rapport d'examen de l'un des Commissaires aux Comptes sur les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales

À l'attention de la Direction Générale du groupe Michelin,

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires 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 certains indicateurs sociaux et environnementaux publiés dans le présent rapport :

- Pour la partie sociale, il s'agit des indicateurs "Effectifs", "Effectifs en équivalent temps plein", "Absentéisme<sup>(1)</sup>", "Taux de fréquence" et "Taux de gravité" des accidents de travail.
- Pour la partie environnementale, il s'agit de l'ensemble des indicateurs présentés dans le "tableau récapitulatif des données".

Ces processus, ainsi que les informations publiées dans le présent rapport, 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.

## Nature et étendue des travaux

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes destinées à élaborer une assurance modérée que les processus d'établissement des informations sociales et environnementales pour ce qui concerne les indicateurs mentionnés ci-dessus ne comportent pas d'anomalie significative. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus. Par ailleurs, ces travaux n'ont pas pour objet, et donc ne permettent pas, de formuler une conclusion sur l'exactitude des informations et des données chiffrées publiées.

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.
- Nous avons conduit des entretiens avec les personnes concernées par l'application de ces procédures de reporting, au siège et dans différentes entités du Groupe, afin de vérifier la bonne compréhension et la correcte application de ces procédures.
- Nous avons également élaboré et adressé un questionnaire à 21 sites du Groupe, répartis dans 15 pays, dans le but d'apprécier la bonne 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.

Nous avons ainsi rencontré les Directions et Départements suivants :

- Pour les informations sociales :
  - le "Service Groupe Personnel" et le "Service Groupe Personnel - Système d'information" en charge de la collecte et de la consolidation des données relatives à l'indicateur "Effectifs" et "Effectifs en équivalent temps plein" ;
  - le "Service Groupe Personnel - Rémunération Globale" en charge de la collecte et de la consolidation des données relatives à l'indicateur "Absentéisme" ;
  - le "Département Hygiène, Sécurité et Ergonomie" au sein du "Service Groupe Environnement et Prévention" en charge de la collecte et de la consolidation des données relatives aux indicateurs "Taux de fréquence" et "Taux de gravité" des accidents de travail ;
  - les responsables du "Service Personnel" en charge de la remontée des données sociales pour les sites industriels suivants : Karlsruhe, Blanzky, La Roche-sur-Yon et Valladolid.

(1) Nos travaux sur cet indicateur se sont limités au périmètre Europe, soit 64 % de l'effectif Groupe au 31.12.2006.



- Pour les informations environnementales :

- le Département Environnement au sein du “Service Groupe Environnement et Prévention” en charge de la collecte et de la consolidation des données relatives aux indicateurs environnementaux ;
- les services informatiques du “Service Groupe Environnement et Prévention” en charge de l’outil de reporting des données relatives à l’environnement et la sécurité ;

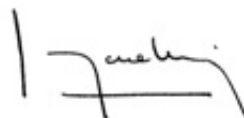
– le responsable Environnement et Prévention en charge de la remontée des données environnementales pour les sites industriels suivants : Karlsruhe, Blanzky, La Roche-sur-Yon et Valladolid.

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 procédures de reporting définies par le groupe Michelin.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 16 février 2007



Christian MARCELLIN  
Associé  
Commissaire aux Comptes



Sylvain LAMBERT  
Associé  
Département Développement Durable

# Sites de production

## 69 sites de production dans 19 pays

### Sites de production de la ligne produit Tourisme camionnette

**France** : Cholet, Clermont-Ferrand, 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

**Nigeria** : Port-Harcourt\*\*

**États-Unis** : Ardmore, Columbia, Dothan, Fort-Wayne, Greenville, Opelika, Tuscaloosa

**Canada** : Bridgewater, Pictou

**Mexique** : Queretaro

**Brésil** : Resende

**Colombie** : Cali

**Chine** : Shenyang, Shanghai

**Japon** : Ohta

**Thaïlande** : Laem Chabang, Phrapadaeng

### Sites de production de la ligne produit Poids lourd

**France** : Avallon\*, Clermont-Ferrand, La Roche-sur-Yon, Tours

**Allemagne** : Homburg, Karlsruhe, Orianenburg\*

**Espagne** : Aranda (2 sites), Valladolid\*,

**Hongrie** : Budapest

**Italie** : Alessandria

**Pologne** : Olsztyn

**Royaume-Uni** : Ballymena, Stoke on Trent\*

**Roumanie** : Zalau

**Algérie** : Hussein-Dey

**Nigeria** : Port-Harcourt\*\*

**États-Unis** : Spartanburg, Covington\*, Duncan\*

**Canada** : Waterville

**Brésil** : Campo Grande, Resende\*

**Colombie** : Bogota

**Chine** : Shenyang

**Thaïlande** : Nongkae, Phrapadaeng

\* *Rechapage seulement.*

### Sites de production des pneumatiques de spécialités

**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

**Thaïlande** : Nongkae, Phrapadaeng

\*\* Arrêt de la fabrication de pneus à Port-Harcourt annoncé le 18 janvier 2007.

# Contrats importants

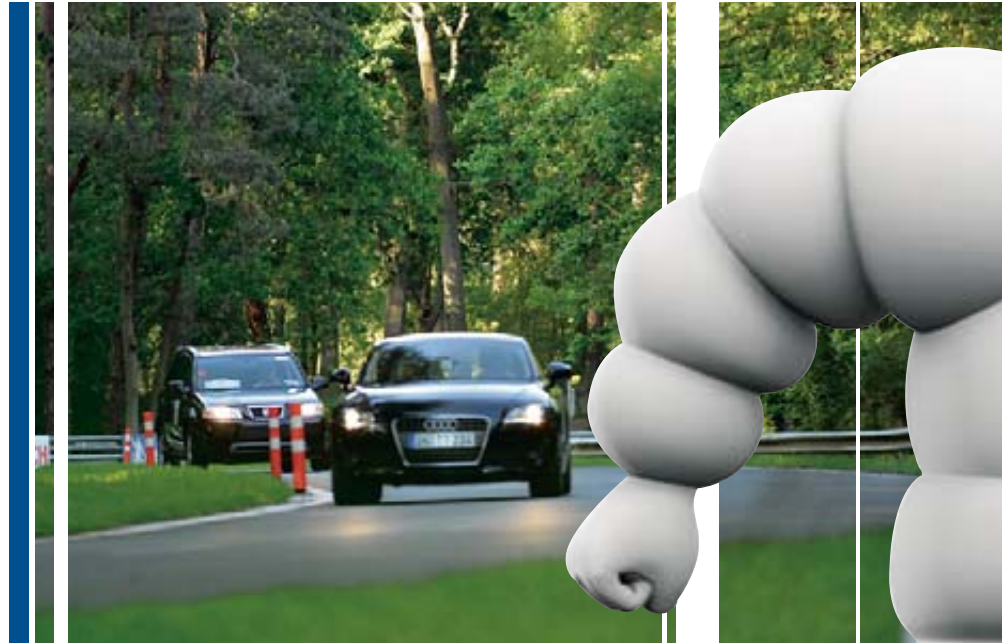
Il n'existe pas de contrats significatifs autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires.



## Autres informations juridiques et financières

# 6

- 172 • Informations de caractère général concernant la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- 175 • Informations complémentaires concernant le capital
- 178 • Informations complémentaires concernant les organes de Direction et de Surveillance
- 181 • Comptes sociaux au 31 décembre 2006
- 197 • Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels au 31 décembre 2006
- 198 • Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées
- 199 • Incorporation par référence des comptes 2004 et 2005
- 199 • Personne responsable du Document de référence
- 200 • Table de concordance du Document de référence





La **résistance au roulement** des pneus est consommatrice de **1 plein de carburant sur 5** ! Rien qu'en Europe, 6 milliards de litres de carburant par an pourraient être économisés si tous les véhicules étaient équipés de pneus verts. Michelin a déjà considérablement œuvré à la réduction de cette résistance, par la technologie radiale puis par l'invention du pneu Michelin Energy. Fort de cette **avance technologique**, le Groupe ne cesse d'innover en faveur de la mobilité durable.

1/5

# 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 apportés 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, soit pour l'exercice 2003 (dernière année pour laquelle cette information est disponible), en % du chiffre d'affaires consolidé :

- Pneumatiques et roues 99,4 %
- Caoutchouc manufacturé et plastiques, cartes, guides et divers 0,6 %

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 plus de 90 % des ventes.

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 (CGEM) 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 (MFPM) dont la CGEM détient 40 % du capital. La MFPM 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 est dédommée de ses frais de recherche.
- La Compagnie Financière Michelin (CFM), dont la CGEM détient 100 % du capital.

La CFM coordonne en tant qu'actionnaire l'activité de la plupart des sociétés industrielles, commerciales et de recherche du Groupe.

La Société mère et sa filiale la Compagnie Financière Michelin, 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 Manufacture Française des Pneumatiques Michelin 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 au total près de 55 %

du marché mondial du pneumatique, chacun occupant la première place sur son propre continent d'origine.

## Acte constitutif et statuts

### Dénomination sociale

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

### Nom commercial

M. ROLLIER & Cie

### 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.

## 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 toute entreprise 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.

### **Exercice social**

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 le prélèvement ci-dessus, sera distribué aux actions.

### **Assemblées Générales**

#### **Modes de convocation :**

Les convocations aux Assemblées Générales d'actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

#### **Conditions d'admission :**

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 (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.

#### **Droit de vote double :**

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.

### **Documents accessibles au public**

Les documents ci-dessous peuvent être consultés au siège social et, le cas échéant, également sur le site Internet : [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate) (rubrique "Finance")

- Les statuts de la Société,
- Les informations financières historiques, les communiqués de presse, les lettres aux actionnaires, les documents d'Assemblée (avis de convocation, compte-rendu de l'Assemblée), l'ensemble des rapports annuels, rapports semestriels d'activité, documents de référence ainsi que l'ensemble de "l'information réglementée" au sens des recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers.



# Informations complémentaires concernant le capital

## Tableau d'évolution du capital

Année	Nature des opérations	Variations du capital			Capital après opération	
		Nombre d'actions	Nominal	Prime	Montant	Nombre cumulé d'actions
Au 31 décembre 1999					269 431 746	137 715 873
2000					269 431 746	134 715 873
2001					269 431 746	134 715 873
2002	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe Rémunération des titres au porteur de la Compagnie Financière Michelin apportés à l'Offre Publique d'Échange initiée par la Société	1 292 143	2 584 286	42 640 719	272 016 032	136 008 016
2003	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe 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)	5 784 714	11 569 428	159 600 259,26	283 585 460	141 792 730
		1 404 300	2 808 600	29 490 300	286 394 060	143 197 030
		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

## État des délégations de compétence et des autorisations en vigueur (conférées par l'Assemblée Générale mixte des Actionnaires du 12 mai 2006)

### Emissions 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
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	9°	26 mois (juillet 2008)	2,6 milliards	100 millions <sup>(1)(2)</sup> soit 35 % du capital actuel
Augmentation de capital par incorporation de réserves	13°	26 mois (juillet 2008)	2,08 milliards	80 millions

**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
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	10 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2008)	1,12 milliard	43 millions <sup>(2) (3)</sup> soit 15 % du capital actuel
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>

**Émissions réservées aux salariés**

Titres concernés	N° de résolution	Durée de l'autorisation (expiration)	Commentaires
Augmentation de capital	16 <sup>e</sup>	26 mois (juillet 2008)	2 % maximum du capital actuel
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

**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)
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>(5)</sup>
Émission d'emprunts obligataires	7 <sup>e</sup>	5 ans (mai 2011)	1 milliard <sup>(5)</sup>

**Programme de rachat d'actions**

Titres concernés	N° de résolution	Durée de l'autorisation (expiration)	Commentaires
Actions	6 <sup>e</sup>	18 mois (novembre 2007)	Limite légale de 10 % du capital Prix maximum d'achat : € 70 Prix minimum de vente : € 40

(1) Plafond nominal global d'augmentation de capital, pour les opérations autorisées par les 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup> et 14<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) Plafond global 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).

Le nombre d'actions détenues dans le public est de 143 652 318, correspondant à 100 % des droits de vote.

À la connaissance de la Société :

- La société Capital Research and Management Company détenait, au 4 juillet 2006, 14 426 857 titres 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 de modification significative dans la répartition du capital au cours des trois dernières années.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas de personne physique ou morale qui exerce un contrôle sur la société.

## Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale mixte des Actionnaires du 11 mai 2007

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

11 mai 2007.

### 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, à travers un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.
- L'achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe.
- La couverture d'obligations liées à des titres de créances donnant accès au capital de la Société.
- L'attribution d'actions à des membres de la direction et du personnel de la Société et de sociétés du Groupe, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions.
- Leur annulation, en tout ou partie, aux fins d'optimiser la gestion des fonds propres de la Société et le bénéfice net par action.

### 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 %, soit 14 365 231 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 € 1 436 523 100.

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 2006.

### Durée du programme de rachat

18 mois à compter de l'approbation du programme par l'Assemblée Générale mixte du 11 mai 2007, soit jusqu'au 11 novembre 2008 inclus.

### Opérations effectuées par voie d'acquisition, de cession ou de transfert dans le cadre du précédent programme de rachat d'actions

En 2006, il n'a été procédé à aucune des opérations visées ci-dessus.

# Informations complémentaires

## concernant les organes de direction et de surveillance

### Mandats dans d'autres sociétés exercés au cours des cinq dernières années par les mandataires sociaux

#### Gérant

**Michel ROLLIER**

2002 - 2003 - 2004 - 2005 - 2006

Administrateur de Moria SA  
Membre du Conseil de Surveillance d'Altamo

#### Membres du Conseil de Surveillance

**Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE**

2002

Membre du Conseil de Surveillance d'Oddo et Cie

2003

Membre du Conseil de Surveillance d'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 d'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

**Pat COX**

2005

Président-Directeur Général de European Integration Solutions LLC

2006

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**

2002

Président-Directeur Général de Legrand  
Administrateur BNP Paribas  
Administrateur France Telecom  
Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France  
Membre du Bureau de la F.I.E.E.C. (1)  
Membre du Bureau du Gimélec (2)  
Membre du Conseil de Promotelec (3)

2003

Président-Directeur Général de Legrand  
Administrateur BNP Paribas  
Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France  
Membre du Bureau de la F.I.E.E.C. (1)  
Membre du Bureau du Gimélec (2)  
Membre du Conseil de Promotelec (3)

2004

Président-Directeur Général de Legrand  
Administrateur BNP Paribas  
Administrateur Valeo  
Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France  
Membre du Bureau de la F.I.E.E.C. (1)  
Membre du Bureau du Gimélec (2)  
Membre du Conseil de Promotelec (3)

2005

Président de Legrand  
Administrateur BNP Paribas  
Administrateur 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. (1)  
Membre du Bureau du Gimélec (2)  
Membre du Conseil de Promotelec (3)

2006

Président d'Honneur de Legrand  
Administrateur BNP Paribas  
Administrateur Valeo  
Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France  
Membre du Bureau de la F.I.E.E.C. (1)  
Membre du Bureau du Gimélec (2)  
Membre du Conseil de Promotelec (3)

(1) Fédération des Industries Électriques, Electroniques 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***2002 - 2003 - 2004 - 2005 - 2006*

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

**Laurence PARISOT***2002 - 2003 - 2004*

Président-Directeur Général de Optimum

Président-Directeur Général de l'Ifop

*2005 - 2006*

Présidente du Medef

Présidente de l'Ifop

Administrateur : BNP Paribas, Havas (jusqu'en juin 2006)

Membre du Conseil de Surveillance : Euro Disney SCA (jusqu'en janvier 2006)

**Benoît POTIER***2002*

Président du Directoire de l'Air Liquide SA

Président-Directeur Général d'Air Liquide International

Président-Directeur Général d'American Air Liquide Inc (AAL)

Président-Directeur Général d'Air Liquide International Corporation (ALIC)

Président d'American Air Liquide Corporation (ALAC)

Administrateur de Séchillienne-Sidac, SOAEO, Air Liquide

Italia Srl, AL Air Liquide España, Air Liquide Japan Ltd, Air Liquide Asia Pte Ltd, Air Liquide Canada Inc

Administrateur de l'École Centrale des Arts &amp; Manufactures

Membre du Conseil France de l'INSEAD

*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 &amp; 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 (AHI)

Président d'American Air Liquide Holdings Inc (AALH)

Administrateur du Groupe Danone

Administrateur de l'École Centrale des Arts &amp; 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 (AHI)

Président du Comité d'audit et Administrateur du Groupe Danone

Administrateur de l'École Centrale des Arts &amp; 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 &amp; Manufactures

Membre du Conseil France de l'Insead

**Édouard de ROYÈRE***2002 - 2003*

Président d'honneur du Conseil de Surveillance de l'Air Liquide S.A.

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 S.A.

Administrateur : American Air Liquide Inc., Air Liquide International Corporation, l'Oréal, Sodexo Alliance, Siparex Associés (depuis juillet)

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 S.A.

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)

## || 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.

# Comptes sociaux

## de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

Les comptes de la Société font apparaître un bénéfice de 225 095 285,33 euros, en diminution de 45 millions par rapport à celui de l'exercice 2005 qui s'élevait à 270 156 351,29 euros.

Le résultat d'exploitation a diminué de 6,4 millions d'euros malgré une augmentation des redevances versées par les filiales de 24,5 millions d'euros. Les charges d'exploitation sont en effet passées de 298,5 millions à 328,3 millions d'euros en raison notamment d'une augmentation des frais de recherche facturés à la Société.

Le résultat financier s'est détérioré de 48,7 millions d'euros. Cette variation provient de l'effet conjugué de plusieurs facteurs :

- l'augmentation du produit des participations à hauteur de 47,8 millions d'euros ;
- la diminution des frais financiers et l'amélioration du résultat de change à hauteur de 18 millions d'euros ;
- l'impact net des dotations et reprises sur la provision des titres de participations qui, en 2006, se traduit par une charge de 26 millions d'euros alors qu'il représentait un produit de 87 millions d'euros en 2005, exercice au cours duquel la Compagnie avait repris en totalité le solde de la provision pour dépréciation des titres de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin.

Ces différents éléments se retrouvent dans l'évolution du résultat courant qui s'est élevé à 224,8 millions d'euros contre 280,3 millions en 2005.

Enfin, l'impôt supporté par la Compagnie s'est élevé à 0,2 million d'euros.

Dans la structure des capitaux propres, il convient de noter la création de 264 693 actions – pour un montant total en capital et primes d'émission de 11 430 542 euros – suite à l'exercice d'options de souscription d'actions intervenues au cours de l'exercice 2006.

# Bilan au 31 décembre 2006

## ACTIF

	2006			2005
	Brut	Amortissements ou provisions pour dépréciations	Net	Net
En euros				
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>				
<b>Immobilisations incorporelles :</b>				
Concessions, brevets et droits similaires	25 273 009,22	24 571 561,24	701 447,98	-
Autres immobilisations incorporelles	61 296,21	52 310,40	8 985,81	10 269,49
Immobilisations en cours	-	-	-	245 456,11
	<b>25 334 305,43</b>	<b>24 623 871,64</b>	<b>710 433,79</b>	<b>255 725,60</b>
<b>Immobilisations corporelles :</b>				
Terrains	102 469,01	-	102 469,01	102 469,01
Constructions	1 836 860,64	1 778 509,21	58 351,43	65 023,59
Autres immobilisations corporelles	336 505,91	284 750,17	51 755,74	30 242,27
Immobilisations corporelles en cours	-	-	-	-
Avances et acomptes	-	-	-	-
	<b>2 275 835,56</b>	<b>2 063 259,38</b>	<b>212 576,18</b>	<b>197 734,87</b>
<b>Immobilisations financières<sup>(1)</sup> :</b>				
Participations	4 672 311 331,43	60 890 892,10	4 611 420 439,33	4 637 774 552,91
Créances rattachées à des participations	1 140 630 938,28	-	1 140 630 938,28	645 078 504,49
Autres titres immobilisés	8 436 965,46	-	8 436 965,46	3 788 198,35
Prêts	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	21 121,45	-	21 121,45	13 401,45
	<b>5 821 400 356,62</b>	<b>60 890 892,10</b>	<b>5 760 509 464,52</b>	<b>5 286 654 657,20</b>
(I)	<b>5 849 010 497,61</b>	<b>87 578 023,12</b>	<b>5 761 432 474,49</b>	<b>5 287 108 117,67</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
<b>Créances</b>	188 554 150,75	-	188 554 150,75	186 517 931,60
<b>Valeurs mobilières de placement :</b>				
Actions propres	-	-	-	-
Autres titres	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>	149 909,29	-	149 909,29	48 993,59
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>				
<b>Charges constatées d'avance<sup>(2)</sup></b>	2 294 724,87	-	2 294 724,87	37 903,44
(II)	<b>190 999 440,99</b>	<b>15,78</b>	<b>190 999 425,21</b>	<b>186 605 468,93</b>
<b>Charges à répartir sur plusieurs exercices</b> (III)	3 984 102,28	-	3 984 102,28	4 599 456,12
<b>Primes de remboursement des emprunts</b> (IV)	2 435 000,00	749 847,00	1 685 153,00	1 928 653,00
<b>Écarts de conversion actif</b> (V)	-	-	-	-
<b>Total de l'actif</b> (I + II + III + IV + V)	<b>6 046 429 040,88</b>	<b>88 327 885,90</b>	<b>5 958 101 154,98</b>	<b>5 480 241 695,72</b>
(1) dont à moins d'un an			1 131 087 856,25	635 931 563,46
(2) dont à plus d'un an			-	-



## PASSIF

En euros	2006	2005
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital	287 304 636,00	286 775 250,00
Primes liées au capital social	1 850 566 528,77	1 839 665 372,77
Écarts de réévaluation	627 958 740,91	627 633 740,91
Réserves	1 276 717 146,67	1 276 717 026,67
Report à nouveau	230 829 954,18	163 141 247,14
Résultat de l'exercice	225 095 285,33	270 156 351,29
Provisions réglementées	61 597 677,21	61 597 677,21
	<b>(I)</b>	<b>4 560 069 969,07</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		
Provisions pour risques	-	-
Provisions pour charges	-	-
	<b>(II)</b>	<b>-</b>
<b>DETTES <sup>(1)</sup></b>		
Emprunt subordonné	502 532 534,25	502 532 534,25
Autres emprunts obligataires	17 191,18	322 620 248,07
Autres emprunts	686 000 000,00	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(2)</sup>	-	-
Emprunts et dettes financières divers <sup>(2)</sup>	103 405 955,13	30 174 313,74
Dettes fiscales et sociales	9 279 927,05	13 178 612,41
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Autres dettes	96 791 282,71	86 049 321,26
	<b>1 398 026 890,32</b>	<b>954 555 029,73</b>
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>		
Produits constatés d'avance <sup>(1)</sup>	4 295,59	-
	<b>(III)</b>	<b>4 295,59</b>
Écarts de conversion passif	<b>(IV)</b>	<b>-</b>
<b>Total du passif</b>	<b>(I + II + III + IV)</b>	<b>5 958 101 154,98</b>
		<b>5 480 241 695,72</b>
(1) dont à plus d'un an	500 000 000,00	500 000 000,00
à moins d'un an	898 031 185,91	454 555 029,73
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	-	-

# Compte de résultat de l'exercice 2006

En euros	2006	2005
<b>Produits d'exploitation <sup>(1)</sup></b>		
Chiffre d'affaires (redevances) (dont à l'exportation : 345 610 690,58)	419 120 580,51	394 642 982,30
Autres produits	3 074 431,84	4 203 803,72
<b>Total des produits d'exploitation (I)</b>	<b>422 195 012,35</b>	<b>398 846 786,02</b>
<b>Charges d'exploitation <sup>(2)</sup></b>		
Charges externes	318 721 624,82	291 524 002,74
Impôts, taxes et versements assimilés	2 562 018,31	2 801 653,87
Salaires et traitements	1 113 338,52	1 068 495,48
Charges sociales	379 481,63	410 152,92
Dotations aux amortissements :		
• des immobilisations	23 980,06	1 053 054,18
• des charges d'exploitation à répartir	-	-
Autres charges	5 564 354,81	1 737 008,65
<b>Total des charges d'exploitation (II)</b>	<b>328 364 798,15</b>	<b>298 594 367,84</b>
<b>Résultat d'exploitation (I - II)</b>	<b>93 830 214,20</b>	<b>100 252 418,18</b>
<b>Produits financiers</b>		
De participations <sup>(3)</sup>	199 735 589,99	151 939 036,38
Intérêts et produits assimilés <sup>(3)</sup>	108 414,41	-
Reprises sur provisions	81 832,53	96 257 111,20
Différences positives de change	6 417 842,84	2 067 225,80
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	-
<b>Total des produits financiers (III)</b>	<b>206 343 679,77</b>	<b>250 263 373,38</b>
<b>Charges financières</b>		
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	27 537 967,27	10 292 774,59
Intérêts et charges assimilées <sup>(4)</sup>	43 894 433,86	53 420 756,65
Différences négatives de change	3 854 205,04	6 771 752,40
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	-
<b>Total des charges financières (IV)</b>	<b>75 286 606,17</b>	<b>70 485 283,64</b>
<b>Résultat financier (III - IV)</b>	<b>131 057 073,60</b>	<b>179 778 089,74</b>
<b>Résultat courant avant impôt (I - II + III - IV)</b>	<b>224 887 287,80</b>	<b>280 030 507,92</b>

En euros		2006	2005
<b>Produits exceptionnels</b>			
Sur opérations de gestion		66 410,47	37 033,37
Sur opérations en capital		855 647,15	1 314 000,00
Reprises sur provisions		-	-
<b>Total des produits exceptionnels</b>	<b>(V)</b>	<b>922 057,62</b>	<b>1 351 033,37</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>			
Sur opérations de gestion		-	-
Sur opérations en capital		521 061,09	-
Dotations exceptionnelles aux amortissements et aux provisions		-	-
<b>Total des charges exceptionnelles</b>	<b>(VI)</b>	<b>521 061,09</b>	<b>-</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(V - VI)</b>	<b>400 996,53</b>	<b>1 351 033,37</b>
<b>Impôt sur les bénéfices</b>	<b>(VII)</b>	<b>192 999,00</b>	<b>11 225 190,00</b>
Total des produits	<b>(I + III + V)</b>	629 460 749,74	650 461 192,77
Total des charges	<b>(II + IV + VI + VII)</b>	404 365 464,41	380 304 841,48
<b>Bénéfice ou (perte)</b>		<b>225 095 285,33</b>	<b>270 156 351,29</b>
(1) dont produits afférents à des exercices antérieurs		-	-
(2) dont charges afférentes à des exercices antérieurs		-	-
(3) dont produits concernant les entreprises liées		199 157 498,05	151 701 813,91
(4) dont charges concernant les entreprises liées		1 001 959,68	680 050,00

# Annexe au bilan et au compte de résultat

Le total du bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2006 se monte à € 5 958 101 154,98.

Le compte de résultat de l'exercice, présenté en liste, dégage les montants suivants :

Total des produits	629 460 749,74
Total des charges	404 365 464,41
<b>Bénéfice de l'exercice</b>	<b>225 095 285,33</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

Aucun fait significatif n'est intervenu au cours de l'exercice.

## 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 2006 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) Les charges à répartir sur plusieurs exercices

Ces charges concernent les frais d'émission de l'emprunt subordonné 2003 et sont amorties sur une durée de 10 ans.

### i) Les primes de remboursement des emprunts

La prime de remboursement de l'emprunt subordonné 2003 est amortie sur 10 ans.

## Actif immobilisé et amortissements (en euros)

Les immobilisations incorporelles et corporelles ainsi que les amortissements correspondant ont évolué comme suit :

### État de l'actif immobilisé

	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	24 878 314	455 991		25 334 305
Immobilisations corporelles	2 347 912	37 538	109 614	2 275 836
	<b>27 226 226</b>	<b>493 529</b>	<b>109 614</b>	<b>27 610 141</b>
Immobilisations financières :				
Participations	4 672 393 165	-	81 833	4 672 311 332
Créances rattachées à des participations	645 078 504	1 113 629 937	618 077 503	1 140 630 938
Autres titres immobilisés	3 788 198	5 087 996	439 228	8 436 966
Prêts	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	13 401	7 720	-	21 121
	<b>5 321 273 268</b>	<b>1 118 725 653</b>	<b>618 598 564</b>	<b>5 821 400 357</b>
<b>Total</b>	<b>5 348 499 494</b>	<b>1 119 219 182</b>	<b>618 708 178</b>	<b>5 849 010 498</b>

### État des amortissements

	Amortissements au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : amortissements afférents aux éléments sortis de l'actif	Amortissements à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	24 622 588	1 284	-	24 623 872
Immobilisations corporelles	2 150 177	22 696	109 614	2 063 259
	<b>26 772 765</b>	<b>23 980</b>	<b>109 614</b>	<b>26 687 131</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices	4 120 031	615 355	-	4 735 386
Primes remboursement emprunt	506 347	243 500	-	749 847
<b>Total</b>	<b>31 399 143</b>	<b>882 835</b>	<b>109 614</b>	<b>32 172 364</b>

**État des provisions** (en euros)

Nature des provisions	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 risques	-	-	-	-
Provisions pour charges	-	-	-	-
	-	-	-	-
<b>Provisions pour dépréciations <sup>(1)</sup></b>	<b>34 618 627</b>	<b>26 679 113</b>	<b>406 833</b>	<b>60 890 907</b>
<b>Total</b>	<b>96 216 304</b>	<b>26 679 113</b>	<b>406 833</b>	<b>122 488 584</b>

Dont dotations et reprises :

- d'exploitation	-	-
- financières	26 679 113	81 833
- exceptionnelles	-	-
- virement au poste : Ecart de réévaluation	-	325 000

(1) Les mouvements des provisions pour dépréciations ont concerné les titres ou rubriques suivants :

- Dotations : Titres PARDEVI	26 679 113
- Reprises : Titres SMPM	81 833
- Reprises : Titres SEM	325 000

**Éléments relevant de plusieurs postes du bilan** (en euros)

Postes du bilan	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)	4 611 420 439	-	-
Créances rattachées à des participations	1 140 630 938	-	-
Autres titres immobilisés	-	8 436 965	-
Autres créances	149 931 467	-	-
Emprunts et dettes financières divers	103 405 955	-	-
Autres dettes	93 974 561	-	-

**Actions propres**

Au 31 décembre 2006, la Société ne détient aucune action propre.

## État des échéances des créances et des dettes (en euros)

CRÉANCES	Montants bruts	dont à un an au plus	dont à plus d'un an
<b>Actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	1 140 630 938	1 131 087 856	9 543 082
Prêts	-	-	-
Autres immobilisations financières	21 121	-	21 121
<b>Actif circulant</b>			
Autres créances	188 554 151	186 105 825	2 448 326
<b>Total</b>	<b>1 329 206 210</b>	<b>1 317 193 681</b>	<b>12 012 529</b>

DETTES	Montants bruts	dont à un an au plus	dont à plus d'un an et plus de cinq ans au plus	dont à plus de cinq ans
Emprunt subordonné	502 532 534	2 532 534	-	500 000 000 <sup>(1)</sup>
Autres emprunts obligataires	17 191 <sup>(2)</sup>	17 191	-	-
Autres emprunts	686 000 000 <sup>(3)</sup>	686 000 000	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières divers	103 405 955	103 405 955	-	-
Dettes fiscales et sociales	9 279 927	9 279 927	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-	-
Autres dettes	96 791 283	96 791 283	-	-
Produits constatés d'avance	4 296	4 296	-	-
<b>Total</b>	<b>1 398 031 186</b>	<b>898 031 186</b>	<b>-</b>	<b>500 000 000</b>

(1) Emprunt 6.375 % 2003 à 2013, taux variable de 2014 à 2033.

(2) Au mois de février 2006, la Compagnie a remboursé l'intégralité de l'emprunt obligataire 1996 dont la valeur nominale s'élevait à 305 millions d'euros.

(3) Au cours de l'exercice 2006, la Compagnie a mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie d'un milliard d'euros. La valeur nominale de l'encours au 31 décembre 2006 s'élève à 686 millions d'euros.

## Charges à payer (en euros)

Postes du bilan concernant des charges à payer	Montants
Emprunt subordonné	2 532 534
Emprunts et dettes financières divers	341 058
Dettes fiscales et sociales	258 020
Autres dettes	2 744 754
<b>Total</b>	<b>5 876 366</b>

### Charges et produits constatés d'avance

Les charges constatées d'avance sont des charges d'exploitation.  
 Leur montant est de € 2 294 725  
 Les produits constatés d'avance sont des produits d'exploitation.  
 Leur montant est de € 4 296

### Écarts de réévaluation

Les écarts de réévaluation s'élèvent à € 627 958 741  
 dont : • € 32 091 afférents aux terrains,  
 • € 627 926 650 afférents aux participations.

### Réserves (en euros)

Au 31 décembre 2006, le détail des réserves s'établit comme suit :

– Réserve légale, dont 26 943 175 affecté aux plus-values long terme	28 677 525
– Réserves spéciales des plus-values long terme	881 419 039
– Autres réserves	366 620 583
	<b>1 276 717 147</b>

### Composition du capital social

	Nombre	Valeur nominale
1. Actions composant le capital social au début de l'exercice	143 387 625	2 euros
2. Actions émises pendant l'exercice	264 693	2 euros
3. Actions annulées	-	-
4. Actions composant le capital social en fin d'exercice	143 652 318	2 euros

### Plan d'options de souscription d'actions

Au 31 décembre 2006, la situation des plans d'options de souscription d'actions est la suivante :

d'attribution	Date		Prix d'exercice (en euros)	Options	
	d'exercice	d'échéance		31 décembre 2006	31 décembre 2005
Mai 2002	Mai 2006	Mai 2011	44,00	453 407	694 300
Mai 2003	Mai 2007	Mai 2012	32,25	223 800	238 800
Novembre 2003	Novembre 2007	Novembre 2012	34,00	214 500	217 100
Mai 2004	Mai 2008	Mai 2013	40,00	169 900	179 900
Juillet 2004	Juillet 2008	Juillet 2013	44,50	121 300	125 100
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	48,00	218 500	218 500
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	48,00	903 950	912 150
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	58,00	136 700	-
<b>Nombre d'options restantes</b>				<b>2 442 057</b>	<b>2 585 850</b>



## Chiffre d'affaires (en euros)

Le chiffre d'affaires net, d'un montant de 419 120 581 euros, est constitué en totalité de redevances provenant de :

– France	73 509 890
– Étranger	345 610 691
	<b>419 120 581</b>

## Impôt sur les sociétés

La Compagnie Générale des Établissements Michelin forme avec sept 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 sept 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 sept sociétés filiales en l'absence d'intégration s'élève à 3 417 510 euros.

Les impôts sur le résultat comprennent les impôts exigibles et les impôts différés.

Au total, la charge d'impôt s'établit à 192 999 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 2006 un ensemble de créances représentant des redevances non encore encaissées et s'élevant au total, en valeur nette, à 66 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 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.

## Effectif moyen

	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'Entreprise
Cadres	6	-
Agents de maîtrise et techniciens	-	-
Employés	23	-
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 2006, à environ 0,7 million d'euros ; il n'est pas constitué de provision.

## Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

(en euros)

Nature des différences temporaires	Montants
<b>Accroissements</b>	-
<b>Allègements</b>	
Amortissement licence de brevets C3M	4 573 474
ORGANIC	667 245
Amortissements réputés différés	-
Déficits reportables	-
Moins-values à long terme	-
<b>Allègements futurs de la dette d'impôts</b>	
Taux 15 %	786 108
Contribution 3,3 % après abattement de 763 000 euros sur l'impôt	763
<b>Total</b>	<b>786 871</b>

**Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2006** (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	22 139 054 actions	3 564 581 456,21
Euronext	71 722 actions	4 991 281,82
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	3 199 899 actions	902 568 916,29
Participation et Développement Industriels S.A. "Pardevi"	1 199 998 actions	99 899 631,48
Société de Technologie Michelin	100 000 actions	15 244 901,72
Spika S.A.	200 000 actions	25 914 728,79
Siparex Croissance	93 933 actions	1 470 665,25
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	3 210 804,68
<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	Autres capitaux propres avant résultat	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	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	2 722 585 euros	100,00	4 182 057 euros	3 210 805 euros	-	-	790 513 euros	546 522 euros	-
Participation et Développement Industriels S.A. "Pardevi" 23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand	18 000 000 euros	1 407 941 euros	99,99	159 728 034 euros	99 899 631 euros	-	-	-	80 491 857 euros	-
Compagnie Financière Michelin Route Louis-Braille 10 et 12, 1763 Granges-Paccot (Suisse)	2 238 949 500 francs suisses	4 867 433 985 francs suisses	98,88	3 564 581 456 francs suisses	3 564 581 456 francs suisses	1 113 103 747 francs suisses	-	-	263 330 598 francs suisses	134 556 362 francs suisses
Société de Technologie Michelin 23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand	15 200 000 euros	1 356 885 euros	100,00	15 244 902 euros	15 244 902 euros	-	-	189 170 188 euros	2 973 263 euros	2 400 000 euros
Spika S.A. 23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand	3 000 000 euros	36 801 417 euros	100,00	25 914 729 euros	25 914 729 euros	27 156 567 euros	-	-	2 576 779 euros	1 500 000 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	761 462 554 euros	39,99	902 568 916 euros	902 568 916 euros	-	-	4 910 679 719 euros	125 253 728 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	-	-	-			-

**Variation des capitaux propres**

(Bilan avant répartition, non consolidé)

	2005	2006
<b>Résultat de l'exercice</b> (total en milliers d'euros et en euros par action)		
<b>Résultat comptable</b>		
Total : Bénéfice ou (Perte)	270 156	225 095
Par action : Bénéfice ou (Perte)	1,88	1,57
<b>Dividende proposé</b>		
Total	193 573	208 296
Par action	1,35	1,45
<b>Tableau des variations des capitaux propres (en milliers d'euros)</b>		
A) 1 - Capitaux propres à la clôture de l'exercice 2005		4 525 687
2 - Distribution décidée par l'A.G.O.		202 467
3 - Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice 2006		4 323 220
B) Apports reçus avec effet rétroactif à l'ouverture de l'exercice 2006 :		
1 - Variation du capital		-
2 - Variation des autres postes		-
C) Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice 2006 après apports rétroactifs <b>(A3 + B)</b>		4 323 220
D) Variations en cours d'exercice :		
1 - Variation du capital		529
2 - Variation des primes liées au capital social		10 901
3 - Variation des écarts de réévaluation		325
4 - Variation des réserves		-
5 - Variation des provisions réglementées		-
6 - Variation du report à nouveau		-
7 - Résultat de l'exercice 2006		225 095
E) Capitaux propres au bilan de clôture avant A.G.O. (C + D)		4 560 070
<b>F) Variation totale des capitaux propres au cours de l'exercice (E - C)</b>	<b>0</b>	<b>236 850</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>0</b>	<b>236 850</b>
Notes :		
D3: - Virement à la réserve de réévaluation		325
D6: - Affectation du dividende revenant aux actions propres que détient la Compagnie	-	-

## Tableau des affectations du résultat de l'exercice 2006 (en euros)

<b>Origines</b>		
Report à nouveau antérieur		230 829 954,18
Résultat de l'exercice		225 095 285,33
<b>Affectations</b>		
Réserve légale	52 938,60	
Réserves spéciales des plus-values à long terme	-	
Dividende	208 295 861,11	
Part statutaire des associés commandités	5 731 124,28	
Impôt de distribution	-	
Autres réserves	-	
Report à nouveau	241 845 315,52	
<b>Total</b>	<b>455 925 239,51</b>	<b>455 925 239,51</b>

**Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices** (en euros)

	2002	2003	2004	2005	2006
<b>I - Capital en fin d'exercice</b>					
a) Capital social	283 585 460	286 774 050	286 774 050	286 775 250	287 304 636
b) Nombre des actions ordinaires existantes	141 792 730	143 387 025	143 387 025	143 387 625	143 652 318
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	364 877 827,54	349 657 871,00	358 973 808,26	394 642 982,30	419 120 580,51
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	306 269 486,48	171 879 396,33	232 415 973,57	196 470 258,86	252 768 399,13
c) Impôt sur les bénéfices	13 188 696,00	4 304 116,00	27 222 094,00	11 225 190,00	192 999,00
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
e) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	332 387 387,56	178 237 815,34	295 151 971,68	270 156 351,29	225 095 285,33
<b>III - Résultats par action</b>					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	2,07	1,17	1,43	1,29	1,76
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	2,34	1,24	2,06	1,88	1,57
c) Dividende attribué à chaque action	0,93	0,93	1,25	1,35	1,45
<b>IV - Personnel</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	34	36	31	30	29
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	1 409 510,18	1 224 689,86	1 135 963,43	1 068 495,48	1 113 338,52
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, Oeuvres sociales, etc.)	462 332,27	498 850,08	461 065,13	410 152,95	379 481,63

# Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2006

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 2006, 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 votre Gérant. 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 2006.

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

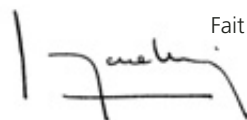
Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 votre gérant 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, à la rémunération et aux avantages versés à votre Gérant ainsi qu'aux engagements consentis en sa 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 12 février 2007



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 réglementées

Exercice clos le 31 décembre 2006

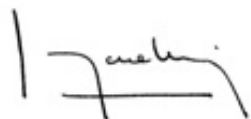
Aux Actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaire 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 à Paris, le 12 février 2007



PricewaterhouseCoopers Audit  
Christian MARCELLIN



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes  
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et de Paris



# Incorporation par référence des comptes 2004 et 2005

Les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- 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).
- Les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2004 ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents sont contenus dans le Document de référence déposé auprès de l'AMF le 13 juin 2005 (D.05-0876).

## Personne Responsable du Document de référence

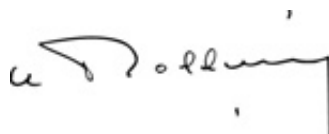
### Responsable du Document de référence

M. Michel ROLLIER, Gérant.

### Attestation du Responsable du Document de référence

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'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 de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce document.



Monsieur Michel ROLLIER  
Gérant

# 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. Personnes responsables</b>	<b>199</b>
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>149</b>
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	<b>15-19 ; 70-71 ; 84-87</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	20-23 ; 172-174
5.2 Investissements	6-7 ; 32-35 ; 133
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1 Principales activités	5 ; 44-63
6.2 Principaux marchés	26-30 ; 42-43
6.3 Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	N. App.
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	26-27
<b>7. Organigramme</b>	<b>4</b>
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	6-7 ; 168
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	161-165
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1 Situation financière	64-69
9.2 Résultat d'exploitation	65-67
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	<b>86 ; 95-98 ; 116-133</b>
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>32 ; 84 ; 105</b>
<b>12. Informations sur les tendances</b>	<b>N. App.</b>
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>N. App.</b>
<b>14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale</b>	
14.1 Organes de direction et de surveillance	10-13 ; 178-179
14.2 Conflit d'intérêt	180

	Pages
<b>15. Rémunération et avantages</b>	<b>146-147</b>
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	<b>144-145</b>
<b>17. Salariés</b>	<b>154-161</b>
17.1 Nombre de salariés	154-155
17.2 Participations et stock-options	10 ; 12-13 ; 146-148
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	145
<b>18. Principaux actionnaires</b>	<b>19 ; 175-177</b>
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	<b>134-135</b>
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1 Informations financières historiques	82-140 ; 181-196
20.2 Informations financières pro forma	82-140 ; 181-196
20.3 États financiers	82-140 ; 181-196
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	141 ; 197 ; 198
20.5 Date des dernières informations financières	82-140 ; 181-196
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N. App.
20.7 Politique de distribution des dividendes	19 ; 72
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	152
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N. App.
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1 Capital social	173-174
21.2 Acte constitutif et statuts	173
<b>22. Contrats importants</b>	<b>169</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>174</b>
<b>25. Informations sur les participations</b>	<b>193</b>



## Vos rendez-vous 2007

Assemblée Générale 11 mai 2007  
Mise en paiement du dividende 15 mai 2007

Information trimestrielle au 31 mars 2007 24 avril 2007  
Résultat du 1<sup>er</sup> semestre 2007 27 juillet 2007  
Information trimestrielle au 30 septembre 2007 29 octobre 2007  
Résultats 2007 Février 2008\*

Réunions d'information actionnaires :  
à Paris – Carrousel du Louvre 15 octobre 2007  
en province :  
• Nice 29 mars 2007  
• Caen 31 mai 2007  
• Nancy 21 juin 2007  
• Reims 8 octobre 2007  
• Tours 29 novembre 2007  
• Montpellier 10 décembre 2007

\* Cette date est donnée à titre indicatif.



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 2 mars 2007 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.

Compagnie Générale des Établissements Michelin  
Siège social : 12, cours Sablon • Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme) • France

## 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](mailto:investor-relations@fr.michelin.com)

## Relations Actionnaires Individuels

**Anne-Marie Vigier-Perret**

+ 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](mailto: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)

