

Rapport  
annuel

**2005**



## Michelin Energy E3A ▶

Référence du marché par sa basse résistance au roulement, la gamme Michelin Energy E3A réduit de 3 % la consommation de carburant d'une voiture de tourisme. Troisième génération de cette famille, ce pneu offre aussi une adhérence accrue de 10 % et une longévité supérieure de 20 % à celles de la gamme précédente.



### 1895

Pour la course Paris-Bordeaux-Paris, Michelin construit et pilote l'Éclair, la première automobile au monde équipée de pneumatiques.

### 2005

Michelin remporte tous les titres de Champion du Monde avec ceux qu'il équipe et conseille :

- **Champion du Monde en Formule 1**
- **Champion du Monde des Rallyes**
- **Vainqueur des 24 heures du Mans**
- **Champion du Monde MotoGP**
- **Champion du Monde de VTT Cross Country**

### Le trait d'union entre ces deux dates ?

**L'innovation**, moteur du développement du Groupe depuis sa création.

Aujourd'hui **n° 1 mondial** des pneumatiques avec **19,4 %\* du marché**, Michelin occupe des positions de premier plan sur tous les marchés du pneu et des services liés aux déplacements, grâce à la qualité de ses produits. Il détient une **avance reconnue** sur les segments techniques les plus exigeants et propose des **solutions** d'avenir aux demandes toujours plus fortes de **sécurité**, d'**économie** d'énergie, de respect de l'**environnement** et de **compétitivité** qui caractérisent le secteur des transports.

Pour accroître encore ses positions et ses performances, Michelin développe une stratégie de **croissance mondiale et ciblée**, privilégiant les segments à valeur ajoutée élevée, accélérant son développement dans les régions à fort potentiel, renforçant partout et dans tous les domaines son efficacité.

\* 19,4 % du marché mondial du pneumatique en valeur selon Tire Business, 29 août 2005.

### Son ambition ?

**Contribuer au progrès de la mobilité des personnes et des biens** en respectant ses valeurs : le **respect** des clients, des personnes, des actionnaires, de l'environnement et des faits.

*C'est cela, une meilleure façon d'avancer.*

# sommaire



## 1 • En bref (p. 2)

- ◀ Profil
- 4 • Le message d'Édouard Michelin
- 6 • Direction
- 8 • Contrôle
- 10 • Les chiffres clés
- 14 • L'action Michelin
- 16 • Faits marquants 2005

## 2 • Le groupe Michelin et son industrie (p. 20)

- 22 • Repères historiques
- 24 • L'industrie mondiale du pneu et les marchés du Groupe
- 28 • Stratégie : Michelin investit dans un leadership global
- 34 • La démarche Performance et Responsabilité Michelin
- 36 • Un déploiement mondial



## 3 • Rapport des Gérants sur l'activité et les résultats 2005 (p. 38)

- 40 • Les marchés du pneumatique en 2005
- 42 • Les activités
- 62 • L'évolution des résultats du Groupe
- 69 • Perspectives
- 70 • Chiffres et ratios clés sur 7 ans
- 72 • Propositions de résolutions
- 74 • Autorisations d'augmentation du capital social conférées aux Gérants

- **Rapport du Conseil de Surveillance** (p. 75)
- **Rapport du Président du Conseil de Surveillance** (p. 76)

## 4 • Les comptes consolidés (p. 82)

- 84 • Compte de résultat consolidé
- 85 • Bilan consolidé
- 86 • Variation des capitaux propres consolidés
- 87 • Flux de trésorerie consolidés
- 88 • Annexes aux comptes consolidés



## 5 • Informations complémentaires (p. 138)

- 140 • Gestion des risques
- 143 • Le gouvernement d'entreprise
- 147 • Rapport spécial des Gérants sur les stocks-options
- 148 • Honoraires des Commissaires aux Comptes
- 150 • Informations sociales et environnementales
- 162 • Résultats sociaux
- 163 • Rapports des Commissaires aux Comptes



# CONTRIBUER AU PROGRÈS DE LA MOBILITÉ

Partenaire des constructeurs, à l'écoute des utilisateurs, présent en compétition sur tous les terrains et dans tous les circuits de distribution, le groupe Michelin ne cesse d'innover pour enrichir son offre au service des conducteurs et des professionnels du transport.

Des collaborateurs qualifiés et motivés, proches de leurs clients

- PLUS DE **129 000** EMPLOYÉS SUR TOUS LES CONTINENTS
- **4 000** CHERCHEURS EN EUROPE, AUX ÉTATS-UNIS ET EN ASIE.

Une couverture géographique exceptionnelle

- UNE PRÉSENCE COMMERCIALE DANS PLUS DE **170** PAYS
- **71** SITES INDUSTRIELS DANS **19** PAYS
- **6** PLANTATIONS D'HÉVÉAS AU BRÉSIL ET AU NIGERIA.

Une organisation efficace

- **8 Lignes Produits** disposant de moyens de marketing, de développement, de production et de commercialisation ;
- **2 Réseaux de distribution** de pneus : Euromaster et TCI ;
- **2 Entités Business** : ViaMichelin et Michelin Lifestyle ;
- **5 Zones Géographiques** : Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie et Pacifique, Afrique et Moyen-Orient ;
- **11 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.

## 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 des marques commercialisées, le professionnalisme du conseil et du service.

**Services d'assistance** Michelin OnWay, Michelin Euro Assist.

**Conseil et gestion de flottes** Michelin Fleet Solutions, Michelin Business Solutions et Tire Advisor.

**Systèmes de liaison au sol et de surveillance de pression** En partenariat avec les meilleurs spécialistes, Robert Bosch GmbH, Toyo AVS, TRW, Vallourec Composants Automobiles, Wabco, Woco, ... le développement de solutions de pointe associant sécurité et performances.

**Cartes et guides Michelin, services et équipements numériques** d'aide à la mobilité **ViaMichelin**.

**Produits Michelin Lifestyle** développés en partenariat avec des sociétés licenciées : accessoires pour automobiles et cycles, équipement de travail, de sport et de loisir, objets de collection.

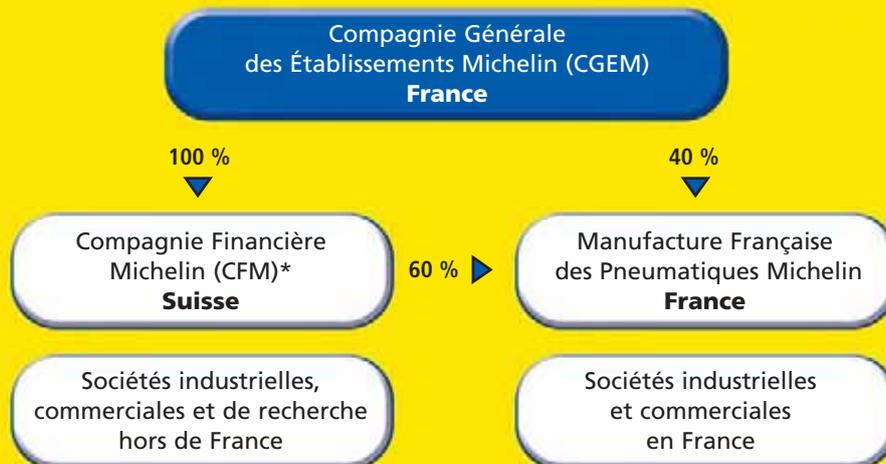


## Un portefeuille de marques riche et équilibré

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



## 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.

## MESSAGE D'ÉDOUARD MICHELIN

“ L’innovation et la qualité  
sont au cœur de notre stratégie. ”

### *Madame, Monsieur, cher Actionnaire*

Dans un contexte marqué par la poursuite de la hausse du coût des matières premières et par une baisse importante du marché européen des pneumatiques pour poids lourds, nous avons tenu notre objectif de marge opérationnelle. Avant éléments non récurrents, celle-ci progresse légèrement de 8,7 % en 2004 à 8,8 % en 2005.

Le résultat net est en hausse de 36 % à 889 M€.

#### **Prix fermes, croissance ciblée, maîtrise des coûts**

Avec une nouvelle hausse de 15 % en 2005, les prix des matières premières auront progressé de plus de 60 % en 4 ans à taux de change constant. Michelin a pu en limiter les effets sur sa marge brute par sa politique de prix fermes et la poursuite de sa croissance sur les segments les plus techniques et les plus rémunérateurs, avec une progression notable des marques Michelin et BFGoodrich.

Cette stratégie, associée à un bon contrôle des coûts de structure, a permis une progression de 5 % du résultat opérationnel, à 1 368 M€ avant éléments non récurrents. Cette performance a été obtenue malgré un recul des volumes vendus, largement imputable à la baisse du marché des pneumatiques pour poids lourds en Europe et à une diminution du nombre de pneus vendus aux marques de faible rentabilité en Amérique du Nord. Le travail de l'ensemble de nos équipes doit être salué.

#### **Belle performance des Activités de spécialités**

Le renforcement de la profitabilité des Activités de pneumatiques de spécialités – Génie civil, Agricole, Deux roues, Avion –, initié depuis quelques années, s'est fortement poursuivi en 2005.

La marge opérationnelle est désormais proche de celle des activités Tourisme camionnette et Poids lourd. En Génie civil, le Groupe a réussi, malgré des contraintes de capacités industrielles, à augmenter ses volumes et à passer des hausses de prix. En Moto, le succès des gammes radial sport a permis à Michelin de renforcer son positionnement sur l'ensemble des grands marchés nationaux.

En Avion, la radialisation des marchés se poursuit. Bénéficiant de la forte croissance du transport aérien et de hausses de prix, cette activité a ainsi enregistré une nette progression de ses résultats. Les marchés pour pneus agricoles ont connu un fort recul.

Dans ce contexte difficile, Michelin a cependant gagné des parts de marché en Amérique du Nord.

#### **Innovation et qualité**

L'innovation et la qualité sont au cœur de notre stratégie. La croissance de Michelin sur les créneaux les plus techniques et les plus rémunérateurs est liée à sa capacité à offrir à ses clients des produits et des services innovants, et de très grande qualité.

Dans le domaine des pneumatiques pour poids lourds, le pneu extra-large X One – conçu pour remplacer les pneus jumelés – connaît un grand succès aux États-Unis.



Édouard Michelin et Sébastien Loeb, lors d'une épreuve du Championnat du Monde des Rallyes 2005.

L'année 2005 a aussi vu le lancement de "Michelin Durable Technologies", ensemble d'innovations qui révolutionnent la performance et la longévité des pneumatiques pour bus et camions.

En Tourisme, sur les marchés très exigeants de l'Hiver, le nouveau pneu X-Ice North a permis de gagner des parts de marchés dans les pays nordiques.

En Asie, où le Groupe est leader sur le marché chinois des pneumatiques Tourisme remplacement, la marque Michelin connaît un fort succès.

### Préparer l'avenir

Le développement économique rapide de l'Asie – Chine, Inde, ASEAN – offre des perspectives fortes de croissance, des besoins de mobilité et en particulier de mobilité routière. Votre Société entend tirer pleinement parti de ce potentiel de croissance et donc investir fortement dans de nouvelles capacités pour servir ces nouveaux marchés, comme elle le fait également en Europe de l'Est, en Russie et en Amérique du Sud.

En Amérique du Nord et en Europe, Michelin entend maintenir sa capacité globale de production et poursuivre activement l'automatisation et l'augmentation de la productivité.

Cette stratégie industrielle ambitieuse a conduit à un niveau total d'investissements proche de 1,3 milliard d'euros en 2005.

En 2006, nous poursuivrons cette stratégie – "muscler l'Ouest, développer l'Est" – ainsi que nos efforts en matière de réduction des coûts. Notre objectif est de dégager un résultat opérationnel en progrès et un niveau de marge opérationnelle équivalent à celui de 2005. Sur les 5 prochaines années, nous voulons renouer

avec une croissance dynamique : nous comptons sur une progression des volumes vendus de 3,5 % en moyenne par an.

À l'horizon 2010, nous visons une marge opérationnelle avant éléments non récurrents supérieure à 10 % et un retour sur capitaux employés d'au moins 10 %, ceci devant assurer un cash-flow libre significativement positif.

### Départ de Monsieur Zingraff

Après 20 ans passés en tant que co-Gérant de votre Société, aux côtés de Monsieur François Michelin d'abord, puis de moi-même et de Monsieur Michel Rollier, Monsieur René Zingraff cessera ses fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée Générale. Je souhaite exprimer ici combien son aide a été précieuse et combien il a contribué à faire de votre Société ce qu'elle est aujourd'hui.

Nous avons confiance en l'avenir.  
Merci pour votre soutien.

Édouard Michelin

# DIRECTION

La Direction de Michelin est assurée par MM. Édouard Michelin, René Zingraff et Michel Rollier, Gérants depuis respectivement 1991, 1986 et 2005.

Les Gérants bénéficient d'une grande expérience acquise dans l'Entreprise. Ils rendent compte aux actionnaires de leur gestion.

Ils sont assistés par le Conseil Exécutif du Groupe (CEG) qui se réunit chaque mois. Le CEG comporte dix membres choisis parmi les directeurs des Services Groupe, des Lignes Produits, du Centre de Technologies et des Zones Géographiques.

## Les Gérants

### 1 Édouard Michelin

- Né en 1963.
- Ingénieur de l'École Centrale de Paris.
- Entré dans le groupe Michelin en 1985.
- Directeur de fabrication de l'usine du Puy-en-Velay (France).
- President and Chief Operating Officer pour Michelin North America.
- Nommé co-Gérant en 1991.
- Patron de Michelin depuis 1999.

### 2 René Zingraff

- Né en 1936.
- Ingénieur chimiste.
- Entré dans le groupe Michelin en 1963.
- Directeur qualité des usines du Royaume-Uni
- Responsable de la gestion des cadres du Groupe.
- Directeur industriel des sites Michelin USA.
- Nommé co-Gérant en 1986.

### 3 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.
- Nommé co-Gérant en 2005.

## Le Conseil Exécutif du Groupe (janvier 2006)

### 4 Michel Caron

**Qualité et Organisation**  
Services de Tourisme,  
ViaMichelin, Supply Chain,  
Systèmes d'information

### 5 Thierry Coudurier

**Tourisme camionnette**  
Compétition

### 6 Hervé Coyco

**Asie**

### 7 Éric de Cromières

**Europe**  
Euromaster  
Direction de la Performance  
Marketing et Ventes

### 8 Jim Micali

**Amérique du Nord**  
TCI

### 9 Didier Miraton

**Centre de Technologies**  
Direction de la Performance  
Industrielle

### 10 Jean Moreau

**Personnel**  
Environnement et Prévention

### 11 Pete Selleck

**Poids lourd**  
Afrique / Moyen-Orient

### 12 Jean-Dominique Senard

**Finances**  
Juridique, Plans et Résultats

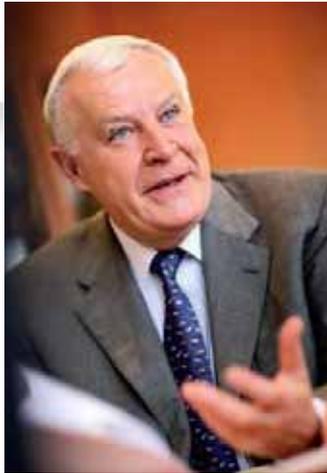
### 13 Bernard Vasdeboncœur

**Produits de Spécialités**  
Agricole, Avion, Deux roues, Génie  
civil, Composants, Amérique du Sud,  
Achats

Secrétaire du Conseil Exécutif du  
Groupe **Patrick Oliva**



1



3



5 6



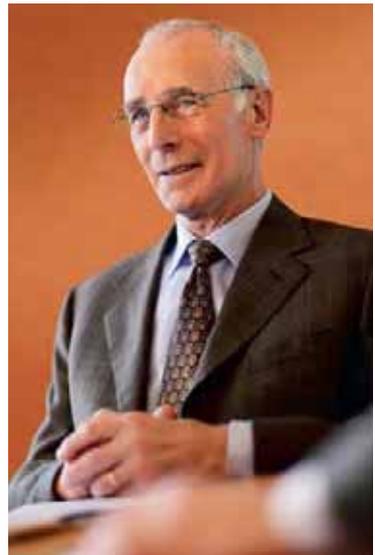
12 10



4 7 11



13 6 9



2

# CONTRÔLE

## LE CONSEIL DE SURVEILLANCE ET SES COMITÉS

Le Conseil de Surveillance assume le contrôle permanent de la gestion du Groupe pour le compte de ses actionnaires. Il est composé de sept membres, nommés pour cinq ans, dont six sont indépendants, et il réunit des compétences managériales, industrielles et financières de premier plan.



Le Conseil est aidé dans la préparation de ses travaux par deux comités spécialisés.

**Le Comité d'Audit** l'assiste dans ses missions de contrôle, notamment :

- des comptes sociaux et consolidés,
- des risques et des procédures de contrôle interne.

Il est composé de quatre membres du Conseil de Surveillance dont trois sont indépendants.

**Le Comité de Rémunération** exerce son contrôle sur les éléments de la rémunération des cadres dirigeants du Groupe, la part variable et les plans de stock-options. Il est composé des sept membres du Conseil de Surveillance.

## Le Conseil de Surveillance

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

67 ans

Membre non indépendant  
Président du Conseil de Surveillance  
Membre du Comité d'Audit

Date de première nomination : 1999  
Date d'échéance du mandat : 2009

*Après vingt-cinq ans chez JP Morgan dont il a présidé la Banque en France, Monsieur 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.*

*Il est par ailleurs administrateur de Thomson, administrateur d'Associés en Finance, membre du Conseil de Surveillance d'Oddo & Cie et membre du Conseil de Surveillance de ING Group.*

### 2 **Pat Cox**

53 ans

Membre indépendant

Date de première nomination : 2005  
Date d'échéance du mandat : 2010

*Ancien Président du Parlement Européen de 2002 à 2004, Monsieur Pat Cox est actuellement Président de la société américaine European Integration Solutions Ilc.*

### 3 **François Grappotte**

70 ans

Membre indépendant  
Président du Comité d'Audit

Date de première nomination : 1999  
Date d'échéance du mandat : 2009

*Après avoir assuré pendant vingt ans la direction générale du groupe Legrand, Monsieur Grappotte en est le Président depuis début 2004.*

*Il est également administrateur de BNP Paribas et administrateur de Valéo.*

### 4 **Pierre Michelin**

57 ans

Membre indépendant  
Membre du Comité d'Audit

Date de première nomination : 1998  
Date d'échéance du mandat : 2008

*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.*

### 5 **Laurence Parisot**

46 ans

Membre indépendant

Date de première nomination : 2005  
Date d'échéance du mandat : 2010

*Madame Laurence Parisot est Présidente de la Société Optimum et du groupe IFOP et Présidente du MEDEF depuis juillet 2005. Elle est par ailleurs administrateur d'Havas et membre du Conseil de Surveillance de la société Euro Disney SCA.*

### 6 **Benoît Potier**

49 ans

Membre indépendant

Date de première nomination : 2003  
Date d'échéance du mandat : 2008

*Depuis 24 ans au sein du groupe Air Liquide SA, Monsieur Potier, après en avoir assuré la Direction Générale à partir de 1997, a été nommé Président du Directoire de l'Air Liquide SA en novembre 2001. Il est par ailleurs administrateur de Danone.*

### 7 **Édouard de Royère**

74 ans

Membre indépendant  
Membre du Comité d'Audit

Date de première nomination : 1998  
Date d'échéance du mandat : 2008

*Entré à l'Air Liquide en 1966, Monsieur de Royère en a assuré la Direction Générale à partir de 1982, puis la Présidence de 1985 à 1995. Il est membre du Conseil de Surveillance de l'Air Liquide SA. Il est par ailleurs administrateur de Siparex Associés et Censeur de Fimalac.*

## Les Commissaires aux Comptes

### Titulaires

**PricewaterhouseCoopers Audit** représentée par **Dominique Paul**, associé  
**Corevise** représentée par **Stéphane Marie**, associé

### Suppléants

**Pierre Coll** associé de PricewaterhouseCoopers Audit  
**Jacques Zaks** associé de Corevise

## 2005 EN CHIFFRES



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

La forte hausse des coûts externes <sup>(2)</sup> a représenté l'équivalent de 3,6 points de marge opérationnelle. Dans cet environnement exigeant, la résistance des résultats de Michelin traduit l'efficacité de sa stratégie de croissance ciblée, qui a permis de compenser l'impact des hausses du coût des matières premières.

(1) L'évolution des marchés du pneu est analysée en pages 40 et 41.  
(2) Matières premières, logistique et énergie.

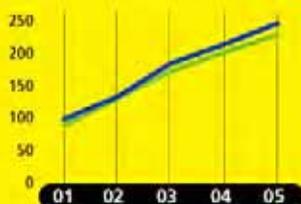


### ÉVOLUTION DES PARITÉS US DOLLAR / EURO

Taux de change moyen de la période

Michelin réalise environ 50 % 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 corréliées.

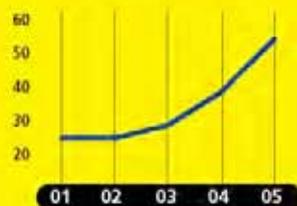
### ÉVOLUTION DES COURS DES MATIÈRES PREMIÈRES



Le caoutchouc naturel représente le quart des achats de matières premières de Michelin ; les caoutchoucs synthétiques et les noirs de carbone près du tiers. En US dollars, la hausse du prix d'achat des matières premières a été pour le Groupe de plus de 62 % entre 2001 et 2005. Sur la seule année 2005, elle représente une charge de 455 millions d'euros.

#### CAOUTCHOUC NATUREL (Sing 5 cents/kg)

- RSS3
- TSR20

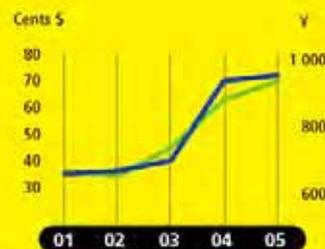


#### BRENT (US \$/baril)



#### BUTADIÈNE <sup>(3)</sup>

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



#### STYRÈNE <sup>(3)</sup>

- Styrene US Gulf (US \$ cents/baril)
- Styrene Europe (€ /t)

(3) Produits dérivés du pétrole entrant dans la fabrication des caoutchoucs synthétiques.

## LES CHIFFRES CLÉS DE MICHELIN\*

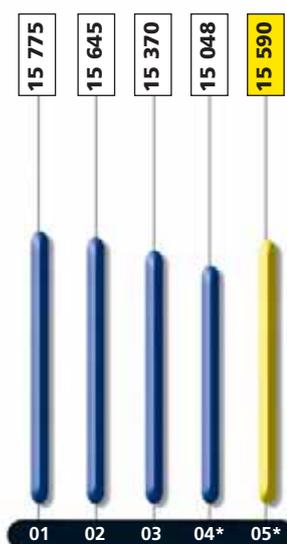
L'année 2005 a été une nouvelle fois marquée par la hausse massive des coûts externes, et en premier lieu des matières premières (+ 15 % à taux de change constant par rapport à 2004). Dans ce contexte, la priorité de Michelin s'est portée sur la poursuite de l'allègement de sa structure de coût et la bonne tenue de ses prix de vente.

En dépit d'une baisse des volumes vendus sur certains segments de marché, en particulier en Europe, ces efforts ont permis d'atteindre une marge opérationnelle de 8,8 %, légèrement supérieure à 2004.

À 15 590 millions d'euros, les ventes nettes progressent de 3,6 % grâce à un effet mix-prix très favorable (+ 5,1 %) qui a permis, conformément aux prévisions du Groupe, de compenser intégralement la hausse du coût des matières premières et le recul des volumes.

La hausse substantielle du résultat net (+ 36 %, à 889 millions d'euros) s'explique en grande partie par l'impact d'éléments non récurrents, en particulier un produit de 256 millions d'euros lié à une modification des programmes de prise en charge des frais médicaux des retraités de Michelin aux États-Unis.

\* 2004 et 2005 en normes IFRS, 2001 à 2003 en normes françaises.



En millions d'euros

**VENTES NETTES + 3,6 %**

## LES CHIFFRES CLÉS DE MICHELIN\*



En millions d'euros

### VENTES NETTES 2005 PAR ACTIVITÉ

Tourisme camionnette & distribution associée **8 621** + 3,9 %

Poids lourd & distribution associée **5 072** + 3,5 %

Activités de spécialités **1 897** + 2,5 %



En millions d'euros

### VENTES NETTES 2005 PAR ZONE

Europe **7 664** - 2,6 %

Amérique du Nord **5 538** + 9,2 %

Autres zones **2 388** + 13,3 %



En millions d'euros

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 2005 PAR ACTIVITÉ <sup>(1)</sup>

Tourisme camionnette & distribution associée **782** + 1,8 %

**9,1 %** - 0,2 pt

Poids lourd & distribution associée **451** - 9,8 %

**8,9 %** - 1,3 pt

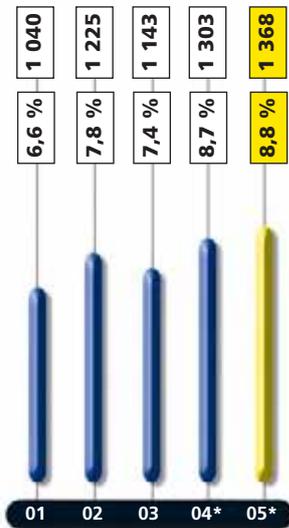
Activités de spécialités **135** + 286 %

**7,1 %** + 5,2 pts

### MARGE OPÉRATIONNELLE 2005 <sup>(1)</sup>

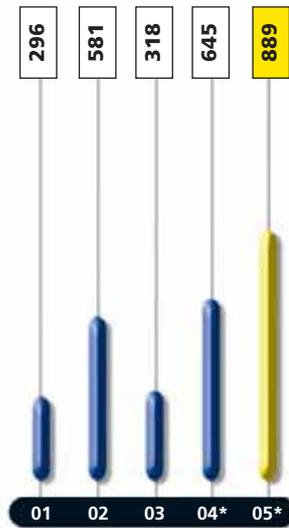
(1) Avant éléments non récurrents.

\* 2004 et 2005 en normes IFRS, 2001 à 2003 en normes françaises.

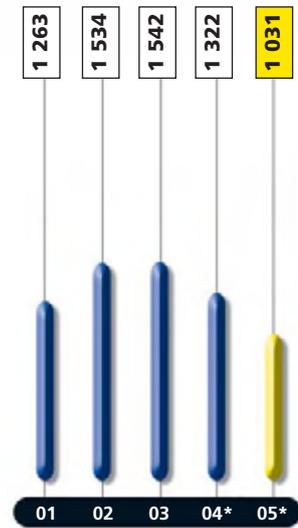


En millions d'euros  
**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL <sup>(1)</sup> + 5,0 %**  
 En %  
**MARGE OPÉRATIONNELLE 2005 <sup>(1)</sup>**

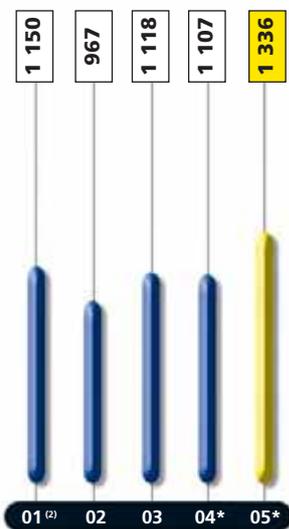
(1) Avant éléments non récurrents.



En millions d'euros  
**RÉSULTAT NET**  
**PART DU GROUPE + 38 %**

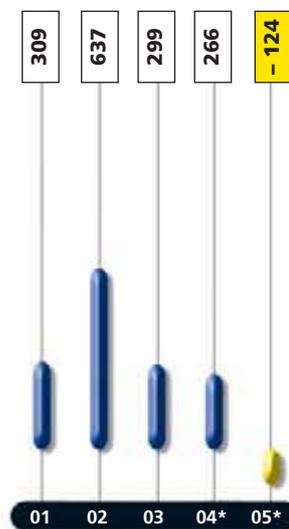


En millions d'euros  
**FLUX DE TRÉSORERIE SUR**  
**ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES - 22 %**



En millions d'euros  
**INVESTISSEMENTS CORPORELS**  
**ET INCORPORELS BRUTS + 21 %**

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



En millions d'euros  
**CASH FLOW LIBRE <sup>(3)</sup> EN BAISSÉ**  
**DE 390 MILLIONS D'EUROS**

(3) Cash flow libre : EBITDA - variation du besoin en fonds de roulement - investissements nets.



**ENDETTEMENT NET**  
**SUR CAPITAUX PROPRES**

(4) 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 %.

# L'ACTION MICHELIN

## L'action Michelin est cotée sur Euronext Paris

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

## Capitalisation boursière

- 6,81 Md€ au 31 décembre 2005

## Moyenne annuelle des échanges quotidiens

- 842 053 en 2005

## Indices

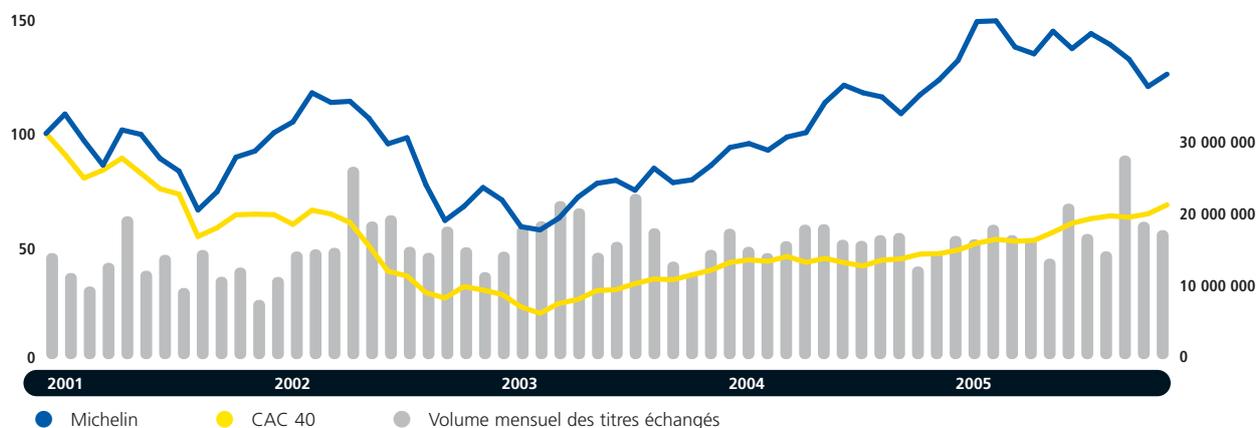
Michelin entre dans la composition de deux grands indices de performance boursière

- CAC 40 : 0,83 % de l'indice
- Euronext 100 : 0,37 % de l'indice

Michelin figure aussi dans les principaux indices éthiques qui comprennent exclusivement des sociétés ayant intégré les objectifs du développement durable à leur stratégie :

- **DJSI** (Dow Jones Sustainability Index) **Stoxx** pour l'Europe et **World** pour le monde en 2006
- **ESI** (Ethibel Sustainability Index)
- **ASPI** (Advanced Sustainability Index)

## COURS DE L'ACTION MICHELIN DE 2001 À 2005



## DONNÉES BOURSIÈRES

Cours de l'action en euros	2005	2004	2003	2002	2001
Plus haut	56,20	47,80	38,11	45,05	43,50
Plus bas	43,75	34,82	25,02	24,50	23,84
Ratio plus haut/plus bas	1,28	1,37	1,52	1,84	1,82
Dernier cours de l'année	47,48	47,19	36,38	32,86	37,05
Évolution sur l'année	+ 0,6 %	+ 29,7 %	+ 10,7 %	- 11,3 %	- 3,9 %
Évolution du CAC 40 sur l'année	+ 23 %	+ 7 %	+ 16 %	- 34 %	- 22 %
<b>Capitalisation boursière</b> au 31.12 (Md €)	<b>6,81</b>	6,77	5,22	4,66	4,99
Moyenne annuelle des échanges quotidiens	842 053	742 311	797 844	760 143	578 980
Nombre de titres moyen composant le capital	143 387 025	143 250 487	141 488 047	133 430 884	134 715 873
Nombre d'actions échangées sur l'année	216 407 691	192 258 470	203 450 155	193 836 344	145 902 912
<b>Taux de rotation des actions</b>	<b>151 %</b>	<b>134 %</b>	<b>144 %</b>	<b>145 %</b>	<b>108 %</b>

## DONNÉES PAR ACTION

En	sauf ratios	2005 *	2004 *	2004	2003	2002	2001
Actif net		31,5	24,2	32,1	30,2	30,5	29,7
Résultat de base		6,13	4,46	3,59	2,23	4,28	2,20
Résultat dilué <sup>(1)</sup>		6,12	4,46	3,59	2,23	4,28	2,20
<b>PER</b>		<b>7,7</b>	<b>10,6</b>	<b>13,1</b>	<b>16,3</b>	<b>7,7</b>	<b>16,8</b>
Dividende <sup>(2)</sup>		1,35	1,25	1,25	0,93	0,93	0,85
Taux de distribution <sup>(2)</sup>		22,0 %	28,0 %	34,8 %	41,7 %	21,7 %	38,6 %
Rendement <sup>(3)</sup>		2,8 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,8 %	2,3 %

\* Normes IFRS.

(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 2005 soumis à l'accord de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2006.

(3) Sur la base du cours au 31.12.

## Le capital et l'actionariat

Au 31.12.2005

- Montant du capital : 286 775 250 €
- Nombre total d'actions : 143 387 625
- Nombre total de droits de vote : 183 386 953

## ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ACTIONNAIRES

2005	2004	2003	2002	2001
193 455	191 531	227 762	199 703	156 521

## RÉPARTITION DU CAPITAL

Au 31.12.2005



2,1 %	Personnel – Plan d'épargne entreprise
15,2 %	Actionnaires individuels
4,1 %	Caisse des Dépôts et Consignations
27,8 %	Autres Institutionnels français
5,0 %	Capital Research and Management Company
45,8 %	Autres Institutionnels non résidents

## RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

Au 31.12.2005



1,7 %	Personnel – Plan d'épargne entreprise
21,3 %	Actionnaires individuels
5,8 %	Caisse des Dépôts et Consignations
23,3 %	Autres Institutionnels français
4,1 %	Capital Research and Management Company
43,8 %	Autres Institutionnels non résidents

Les actions détenues depuis plus de 4 ans bénéficient d'un droit de vote double. Cet avantage, auparavant réservé aux actionnaires ressortissants d'un état membre de l'Union Européenne, a été étendu par l'Assemblée Générale du 20 mai 2005 à tous les actionnaires, quelle que soit leur nationalité.

# 2005

## FAITS MARQUANTS



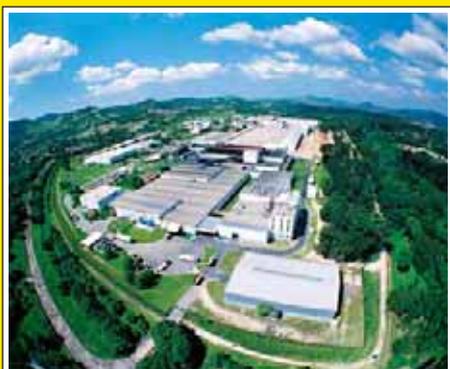
### STRATÉGIE & DÉVELOPPEMENT

#### Une nouvelle activité de pneus Tourisme en Hongrie

Située dans l'usine de Nyiregyhaza dédiée à l'origine aux pneus Agricole, cette nouvelle activité, opérationnelle depuis septembre, devrait produire dans un premier temps 800 000 pneus Tourisme par an, pour un investissement total de 58 M€.

#### Le Groupe renforce ses intérêts en Thaïlande

À la suite d'un accord avec Siam Cement Public Company, la participation de Michelin dans Michelin Siam Group qui produit des pneus Tourisme camionnette, Poids lourd, Deux roues et Avion s'élève à 90 % depuis le 3 septembre 2005.



#### En construction, une usine de pneus Génie civil au Brésil

Afin de répondre aux besoins croissants du marché mondial, Michelin construit une nouvelle usine de pneus Génie civil au Brésil, à proximité de son site de Campo Grande près de Rio de Janeiro qui est spécialisé dans la fabrication de pneus Poids lourd. La nouvelle unité produira des pneus de 25 à 49 pouces. Elle devrait démarrer au second semestre 2007 avec une capacité de production nominale de 40 000 tonnes pouvant être portée à 55 000 tonnes. Cette usine servira en particulier le marché brésilien de la première monte et celui du remplacement en Amérique du Nord, aujourd'hui approvisionnés en partie depuis l'Europe. L'investissement final sera proche de 320 millions d'euros.

#### Évolution de la coopération avec Apollo Tyres en Inde

Les deux partenaires ont décidé d'un commun accord de retarder d'un an au moins le projet de construction d'une usine de pneus radiaux pour poids lourds et bus à Pune, la croissance du marché étant plus lente que prévue. Michelin a racheté la participation d'Apollo Tyres dans la cofiliale MATPL et poursuivra seul le projet d'usine. Le Groupe reste actionnaire d'Apollo Tyres Ltd.



### Cession de l'activité Roues

Faute d'une taille critique suffisante, Michelin a cédé en mai au groupe allemand Mefro son activité Roues qui comprenait quatre filiales : MRF (Michelin Roues France) à Troyes, MKW (Michelin Kronprinz Werke) à Solingen en Allemagne, Tekersan à Bilecik en Turquie et la société de distribution Berger à Essen en Allemagne. Cette cession s'inscrit dans le cadre de la pérennité de l'activité sur les sites, et les conditions d'emploi des 1 800 personnes concernées ne sont pas remises en cause. Elle devrait permettre au groupe Mefro d'être le leader européen de la roue.

### ViaMichelin accélère sur le marché de la navigation personnelle

ViaMichelin a acquis en juillet Kirrio, spécialiste des accessoires GPS pour PDA et terminaux mobiles. Des logiciels aux matériels, ViaMichelin peut ainsi fournir des offres complètes de navigation personnelle, un marché en forte croissance en Europe.

### Expansions industrielles en Amérique du Nord

Près de 50 % de production en plus. C'est ce dont sera capable l'usine de pneus Génie civil de Lexington, aux États-Unis, après le plan d'expansion annoncé en décembre.

Ce projet vise à faire face à la demande de pneus radiaux Génie civil Michelin, qui enregistre des taux records.

Dans le même temps, le Groupe a annoncé un programme d'extension de ses sites américains de Sandy Springs et Starr, en Caroline du Sud. Cet investissement servira notamment à accroître les capacités de production de produits semi-finis.

### Une année de lancement

2005 a été marqué par de nombreux lancements, commercialisations, homologations, présentations de produits. Un des derniers en date est la présentation du Michelin Pilot Sport 2 développé conjointement à la conception de la nouvelle Porsche Cayman S.



### Externalisation des câbles acier aux États-Unis

Michelin North America et Hyosung ont conclu un accord aux termes duquel Hyosung fournira des câbles acier à Michelin durant dix ans pour un montant évalué à 650 millions de dollars. Dans ce cadre, Hyosung a repris en août American Steel Cord, l'usine de câbles acier que Michelin détenait à Scottsburg dans l'Indiana.



Michelin Lifestyle :  
Bibendum se met au tennis de table.



## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

### Michel Rollier devient cogérant de Michelin ▲

Michel Rollier, né en 1944, de nationalité française, a été nommé par l'Assemblée Générale du 20 mai 2005 cogérant de Michelin aux côtés d'Edouard Michelin et de René Zingraff. Michel Rollier était précédemment Directeur Financier, membre du Conseil Exécutif du Groupe. Cette nomination prépare, dans un esprit de continuité, le départ futur de René Zingraff à la retraite.

### Deux nouveaux membres au Conseil de Surveillance

Laurence Parisot, née en 1959, de nationalité française, PDG du Groupe IFOP et Présidente du MEDEF, et Pat Cox, né en 1952, de nationalité irlandaise, Président du Parlement Européen de 2002 à 2004 et Managing Partner de la société américaine European Integration Solutions LLC, sont devenus membres du Conseil de Surveillance de Michelin à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 mai 2005.

## FINANCE

### Une syndication de crédit réussie

La Compagnie Financière Michelin s'est assurée une ligne de crédit revolving syndiquée multi devises de 1,5 Md€ dont les modalités améliorent les conditions de financement du Groupe. La syndication a été largement sur-souscrite, ce qui témoigne de la confiance des banques dans la qualité de la signature du Groupe.

### Réévaluation de tous les tarifs

Michelin a réintégré dans le prix de tous ses produits et sur tous les marchés la hausse continue du prix des matières premières. De nouvelles augmentations de tarifs sont annoncées pour 2006.

### Rachat d'un emprunt obligataire de 1 Md

En mai 2005, le Groupe a procédé à un rachat anticipé de 48 % d'un emprunt de 1 milliard d'euros d'échéance avril 2009 et rémunéré à 6,125 %. À fin 2005, le montant résiduel en valeur nominale est de 470 millions d'euros en tenant compte d'un premier rachat anticipé en 2004.

### Standard & Poor's relève sa perspective

Le 15 juillet 2005, l'agence a relevé la perspective de sa note sur Michelin de "négative" à "stable" estimant que "Michelin va continuer d'améliorer progressivement ses bénéfices dans les prochaines années et de générer de plus en plus de trésorerie. A court terme, la plus grande partie de ces liquidités devrait être investie dans l'activité du Groupe, mais cela devrait être profitable pour Michelin à moyen terme".



## PRIX & RÉCOMPENSES

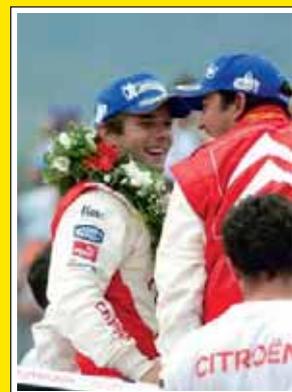
▲  
Michelin et ses sept écuries partenaires ont totalement dominé la saison de Formule 1, en remportant 18 des 19 Grands Prix.

### 2005, une année de compétition exceptionnelle

Cette année, Michelin a collectionné les titres : Champion du Monde des Constructeurs et des Pilotes en Formule 1 avec Renault et Fernando Alonso, Champion du Monde des Constructeurs et des Pilotes en WRC avec Citroën et Sébastien Loeb, vainqueur et invaincu depuis 1998 aux 24 Heures du Mans avec Audi, Champion du Monde en MotoGP, 14<sup>e</sup> titre consécutif pour Michelin, avec Valentino Rossi sur Yamaha, Champion du Monde de VTT Cross Country avec Julien Absalon, Champion du Monde de Trial, vainqueur du Dakar dans les trois catégories de véhicule, etc. : sur tous les terrains, tous les circuits et sous tous les climats, Michelin a démontré une nouvelle fois le talent de ses équipes et la supériorité de ses solutions.

#### Pierre Dupasquier, ▶

l'homme aux 1 300 victoires et 180 titres mondiaux termine sa carrière et ses 28 ans à la direction du service compétition par une année de rêve !



#### Distingué en France et ailleurs

En France, Michelin est en tête du palmarès des 55 marques françaises qui inspirent le plus confiance aux Français, un classement établi par TNS Sofres pour le magazine *Challenges*.

Par ailleurs, SAM, l'agence de notation suisse dédiée au développement durable, a retenu pour 2006 Michelin dans ses deux indices DJSI, Stoxx pour l'Europe et World pour le monde.



# 2 LE GROUPE MICHELIN ET SON INDUSTRIE

page 22

## REPÈRES HISTORIQUES

Fondée à Clermont-Ferrand en 1832, l'Entreprise porte le nom de Michelin depuis 1889. Dirigé par la quatrième génération de la famille Michelin depuis sa création, le Groupe est le n° 1 mondial des pneus, et l'un des premiers éditeurs européens de cartes, guides et services numériques d'aide aux déplacements. Michelin compte parmi les marques les plus connues et les plus appréciées des consommateurs dans le monde.

### Michelin AxioBib

Ce nouveau pneu agricole est issu de la technologie brevetée Ultraflex, qui se caractérise principalement par un nouveau profil de carcasse permettant l'augmentation de la zone de flexion des flancs. Il permet, selon les applications, de porter 20 % de charge en plus à volume de pneu et pression identiques.

page 24

## L'INDUSTRIE MONDIALE DU PNEU ET LES MARCHÉS DU GROUPE <sup>(1)</sup>

Le marché mondial du pneu représente 92 milliards de dollars <sup>(2)</sup>. C'est un marché de remplacement pour les 3/4 de sa valeur et il présente un solide potentiel : entre 2000 et 2030, les distances parcourues pour transporter les personnes devraient augmenter de près de 50 % et le fret poids lourd de 75 % <sup>(3)</sup>. L'industrie est très concentrée : les trois principaux manufacturiers représentent près de 55 % du marché mondial <sup>(2)</sup>.

page 28

## LA STRATÉGIE DE MICHELIN

Michelin conduit une stratégie de croissance mondiale, rentable, durable et ciblée, fondée sur la technologie et l'innovation, les marques et les services. Le Groupe privilégie les segments porteurs à forte valeur ajoutée, accélère son développement dans les pays émergents, renforce son efficacité et sa productivité. Il vise une marge opérationnelle d'au moins 10 %, un cash-flow libre significativement positif récurrent, un retour sur capitaux engagés supérieur à 10 %.

(1) Une présentation détaillée des marchés et des positions concurrentielles du Groupe est disponible dans *Le Fact-Book Michelin Édition 2006* téléchargeable sur [www.michelin.com/corporate](http://www.michelin.com/corporate).

(2) Marché mondial 2004 en valeur, source *Tire Business*, 29 août 2005.

(3) World Business Council for Sustainable Development (WBCSD – rapport *Mobilité 2030*).

# REPÈRES HISTORIQUES

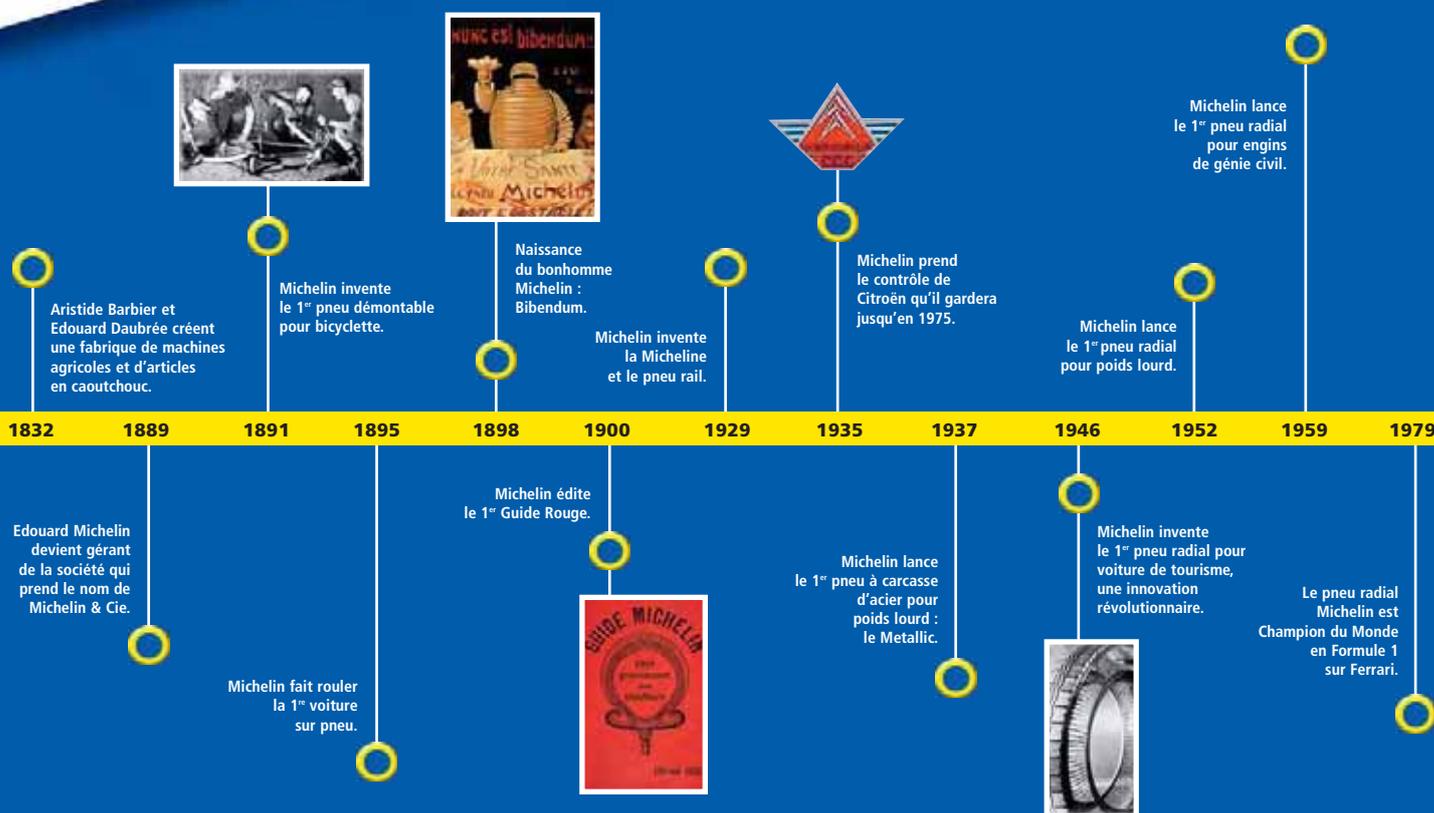
## LE LEADERSHIP PAR L'INNOVATION

Offrir à ses clients toujours plus de qualité et de performances : l'innovation est au cœur du développement de Michelin depuis sa création. Avec 4 000 chercheurs sur trois continents et un budget de 565 millions d'euros représentant 3,6 % de ses ventes nettes <sup>(1)</sup>, Michelin est le pneumaticien qui investit le plus dans la recherche et le développement.

Le Groupe dispose d'un portefeuille de projets solides et prometteurs à court, moyen et long termes pour faciliter et améliorer la mobilité des personnes et des biens. Il améliore constamment ses produits, ouvre la route à de nouvelles technologies, développe des solutions audacieuses. À l'origine de sauts technologiques majeurs comme le pneu radial ou PAX System, Michelin a pour objectif non seulement d'accompagner ses marchés, mais de les transformer.

Premier atout de Michelin hier, l'innovation l'est plus que jamais pour demain. Sécurité, longévité, économie de carburant, ... : en mobilisant sa capacité d'innovation dans tous les domaines, le Groupe entend transformer les défis de la mobilité durable en autant d'opportunités et continuer ainsi à conforter son avance.

*(1) 4,3 % du chiffre d'affaires en normes françaises en 2004. Le passage aux normes IFRS a conduit à une modification de la présentation du compte de résultat qui n'est plus détaillé par nature mais par fonction. À la suite de ce changement, une partie des charges de R&D est désormais comptabilisée dans le coût de revient des ventes.*



## LEADER SUR LE PLAN DE L'INNOVATION, MICHELIN L'EST AUSSI PAR LES PARTS DE MARCHÉ

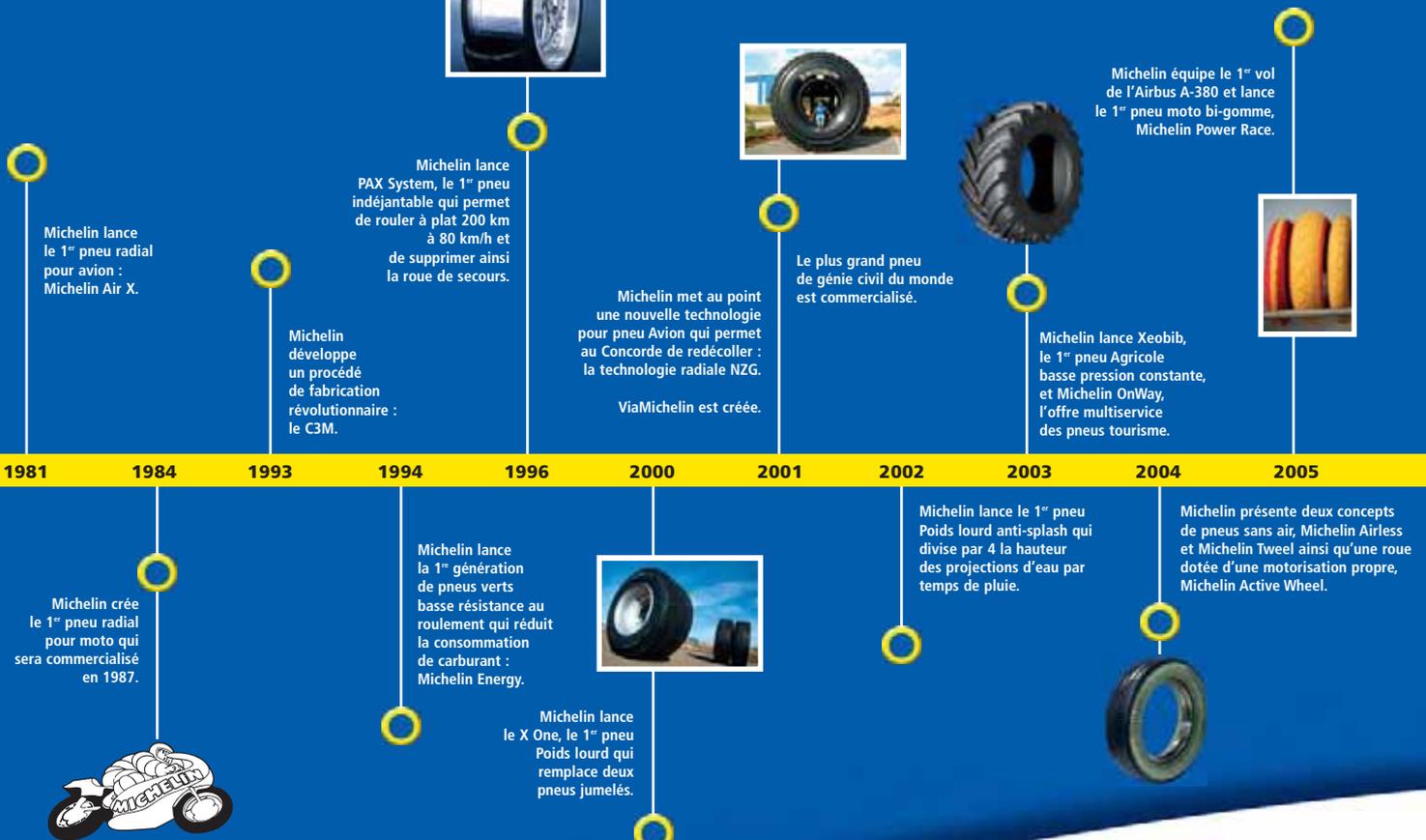
	2000	2001	2002	2003	2004*
Parts de marché	18,9 %	19,6 %	20,1 %	20,1 %	19,4 %
Position concurrentielle	N° 2	N° 1	N° 1	N° 1	N° 1

Source Tire Business.

\* Les parts de marché 2005 seront publiées par Tire Business en septembre 2006.



## Michelin 115 ans d'innovation



# L'INDUSTRIE MONDIALE DU PNEU ET LES MARCHÉS DU GROUPE\*

## Un marché **important, porteur, en profonde évolution**

Le marché mondial du pneu s'élève à 92 milliards de dollars<sup>(1)</sup> : près des deux tiers pour les véhicules de tourisme et camionnettes et un quart pour les poids lourds<sup>(2)</sup>. En volume, cela représente plus de 1 milliard de pneus pour les voitures et plus de 150 millions pour les camions et les bus.

Ses perspectives sont solides et durables car la mobilité des personnes et des biens est étroitement liée au développement économique. Le parc automobile mondial devrait doubler d'ici 2030, de 700 millions à 1,3 milliard de véhicules. La distance parcourue en voiture devrait croître de près de 50 % par rapport à 2000 et le fret routier de 75 %<sup>(3)</sup>.

De 2005 à 2009, la croissance prévisionnelle des besoins de pneus est à peu près équilibrée en volume entre pays matures et pays émergents compte tenu des rythmes de croissance annuelle élevés de ces derniers. En outre, les marchés des pays développés présentent toujours

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.

Au-delà de la croissance en volume et de l'enrichissement des gammes, les marchés de la mobilité vont connaître à moyen terme des évolutions de fond liées à la nécessité d'économiser l'énergie et des matières premières durablement chères, à la montée des exigences en matière de sécurité et de santé. Face à ces défis, l'innovation dans le pneu devient un élément clé du progrès de la mobilité.

\* Une présentation détaillée des marchés et des positions du Groupe est disponible dans le "Fact-Book Michelin Édition 2006" téléchargeable sur [www.michelin.com](http://www.michelin.com).

(1) Source *Tire Business*, 29 août 2005.

(2) Source Michelin.

(3) Source WBCSD – rapport *Mobilité 2030*.



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

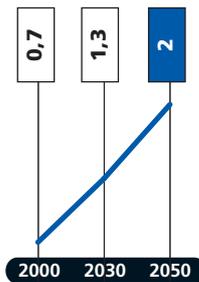
Équilibré entre l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie, le marché du pneu est moins cyclique que le marché automobile car il s'agit d'abord d'un marché de remplacement pour près de 75 % de ses volumes. Michelin réalise plus de 70 % de son activité sur les marchés du remplacement qui progressent en moyenne de 2 à 3 % par an.

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

(1) Source *Tire Business*, 29 août 2005.

### PRÉVISIONS SUR L'ÉVOLUTION DU NOMBRE D'AUTOMOBILES DANS LE MONDE (véhicules légers)

En milliards d'unités



Source : WBCSD – rapport *Mobilité 2030*.

### LE MARCHÉ MONDIAL 2004 EN VALEUR PAR CATÉGORIE



Estimations Michelin.

63,3 %	Tourisme camionnette
25,0 %	Poids lourd
5,1 %	Génie civil
3,9 %	Deux roues
2,2 %	Agricole
0,5 %	Avion

### LE MARCHÉ MONDIAL 2004 EN VOLUME PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

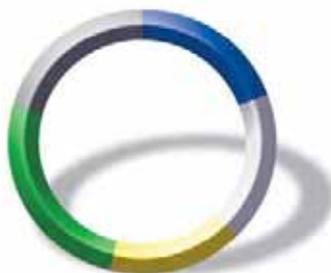
En équivalent tonnage



Source : LMC 2005 & estimations Michelin.

26,7 %	Amérique du Nord
26,2 %	Europe
11,3 %	Chine
8,3 %	Japon
13,2 %	Autres pays d'Asie
7,9 %	Afrique Moyen-Orient
6,4 %	Amérique du Sud

### LE MARCHÉ MONDIAL 2004 PAR FABRICANT



Source : *Tire Business* – 29 août 2005.

19,4 %	Michelin
18,2 %	Bridgestone
16,5 %	Goodyear
25,4 %	Acteurs de taille moyenne
20,5 %	Acteurs locaux

## Le marché des pneumatiques Tourisme camionnette

Il représente près des deux tiers du marché en valeur et plus de 1 milliard de pneus dont 71 % sont vendus au remplacement<sup>(1)</sup>. Les pays matures<sup>(2)</sup> représentent encore plus de 80 % des volumes mondiaux. Leur demande progresse d'environ 1,2 % par an alors qu'elle croît de 7,8 % sur des marchés émergents<sup>(3)</sup>. Cela représente une production supplémentaire de 112 millions d'enveloppes d'ici 2009 dont les deux tiers seront destinées aux pays émergents. Grâce à la montée en gamme des véhicules, le marché mondial du pneu continue de se valoriser au profit de pneus de plus grande dimension ou offrant des performances plus élevées. En 5 ans, le marché des pneus de 17 pouces a été multiplié par 6 et représentera un quart du marché en 2010. Le marché des pneus hiver doit aussi progresser de plus de 50 % en 5 ans pour atteindre près de 15 % du marché du remplacement. La valeur de ces produits est en moyenne le double de celle des pneus été destinés au marché de masse.

En moyenne, plus de 70 % des ventes mondiales de pneus de rechange sont assurées par des distributeurs spécialistes du pneu. La situation diffère toutefois d'un pays à l'autre. Elle est atypique en Europe où les spécialistes du pneu ne représentent que 50 % des volumes, alors que les concessionnaires automobiles, marginaux dans le reste du monde, atteignent 25 %. La plupart des grands manufacturiers du pneu développent des réseaux de points de vente en propre ou dans le cadre de partenariats d'enseigne avec des distributeurs indépendants spécialisés. Cela leur permet de mieux connaître les attentes des conducteurs et d'entretenir une veille concurrentielle tout en maîtrisant une partie de leur distribution.

(1) Source : estimations Michelin.

(2) Europe de l'Ouest, États-Unis, Japon.

(3) Europe de l'Est, Brésil, Mexique, Chine, Russie.

## Le marché des pneumatiques Poids lourd

Il représente un quart du marché mondial en valeur et plus de 150 millions de pneus dont 84 % sont vendus au remplacement. Il n'est radialisé\* qu'à 53 %. Sa croissance s'inscrit dans une tendance à long terme de 1 à 2 % par an, plus heurtée que celle des véhicules de tourisme compte tenu du lien entre évolution économique et transport routier. Les perspectives sont importantes pour le pneu radial en Russie, en Amérique du Sud et en Asie. La Chine, qui représente à elle seule près de 30 % du marché mondial, n'est radialisée qu'à environ 25 %. Sur ces nouveaux marchés, l'objectif est d'accélérer la radialisation et le développement d'ateliers de rechapage.

Les pneus Poids lourd sont des biens d'équipement. Ils représentent en moyenne 3 % des frais d'exploitation des flottes de transport et ont un impact important sur la consommation de carburant qui constitue 20 % du coût d'exploitation des flottes. Sur les marchés développés, la distribution est essentiellement assurée par des distributeurs spécialisés, au côté de ventes directes aux grandes flottes. On assiste à un fort développement du service "au pied du camion" afin d'en limiter l'immobilisation.

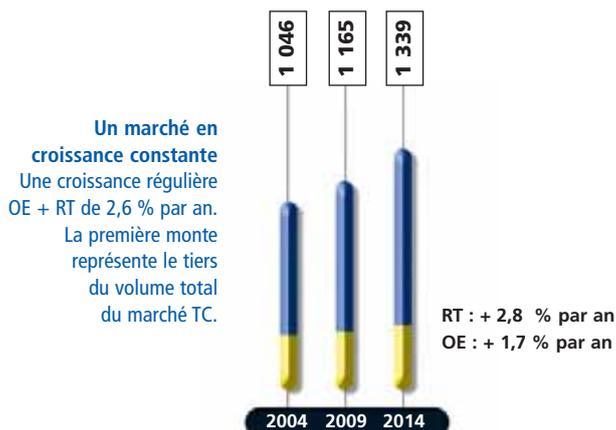
Les grandes flottes pratiquent une gestion rationnelle de leur poste pneumatique avec une politique définie d'achat de marque en première monte, spécifiant aux constructeurs la marque de pneus souhaitée, comme au remplacement. Le coût de revient kilométrique du pneu est un élément clé. Ainsi, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud, le marché du rechapage est comparable en volume au marché des pneus neufs de remplacement.

\* Passage progressif du marché du pneu conventionnel au pneu radial inventé par Michelin.

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE

En millions de pneus

- RT = Remplacement (Monde)
- OE = Première monte (Monde)

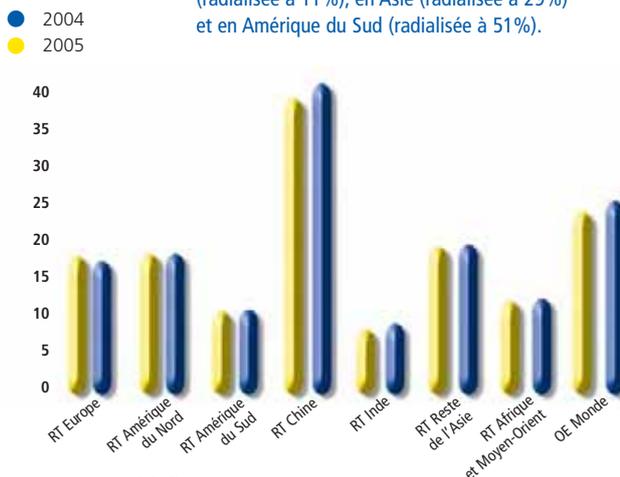


Source : estimations Michelin.

### LE MARCHÉ MONDIAL DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD

En millions de pneus

Des opportunités de croissance importantes pour le pneu poids lourd radial en Europe de l'Est (radialisée à 11%), en Asie (radialisée à 29%) et en Amérique du Sud (radialisée à 51%).



Source : Michelin.

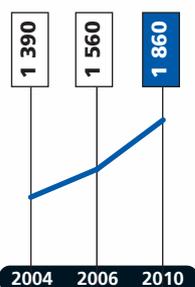
## Le marché des pneumatiques de spécialités

Il représente un peu plus de 10 % du marché mondial en valeur. Les pneus pour deux-roues sont des biens de consommation ; les pneus Agricole, Génie civil et Avion sont des biens d'équipement ; tous sont des produits de haute technicité dont le mix s'enrichit régulièrement.

Les perspectives sont très bonnes dans les domaines des engins de manutention, de travaux publics et de gros génie civil, en particulier liés à l'exploitation minière dont les tonnages devraient augmenter de 60 % d'ici 2010. Les opportunités de croissance sont également importantes pour les engins agricoles de forte puissance, extra-larges ou au contraire très compacts. Le marché des pneus pour avions se radialise rapidement : la croissance prévisionnelle dépasse 30 % d'ici 2010. Quant aux pneus moto, 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.

### PRÉVISIONS SUR L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES GÉNIE CIVIL (marché total)

En milliers de tonnes



Source Michelin.

**Les cartes et guides** sont un marché très concurrentiel en pleine évolution caractérisé par des attentes de plus en plus diversifiées en termes de contenus et d'informations.

### Les services et équipements électroniques d'aide au déplacement

présentent un fort potentiel auprès du grand public et des professionnels. Avec un marché prévisionnel d'environ 8 millions d'unités en 2006, la navigation portable confirme son adoption massive par le grand public\*.

\* Source Canalys 2005.

**Les produits dérivés** représentent un chiffre d'affaires mondial de l'ordre de 110 milliards de dollars US. Les entreprises de divertissement et de sport détiennent les premières places, mais les grandes entreprises industrielles représentent tout de même 25 % du marché\* et parmi elles le secteur automobile occupe les 3 premières places, Michelin se classant déjà au 6<sup>e</sup> rang avec son activité Michelin Lifestyle.

\* Magazine Licence Avril 2005.



# STRATÉGIE

## MICHELIN INVESTIT DANS UN LEADERSHIP GLOBAL

Acteur global présent sur tous les marchés du pneu, Michelin est le leader mondial du pneumatique et de l'aide à la mobilité des personnes et des biens. Mondiale, rentable, durable et ciblée, sa stratégie de croissance s'appuie sur la technologie et l'innovation, des marques fortes, des produits et des services de qualité dont la valeur est reconnue par ses clients.

Michelin concentre ses efforts sur les segments les mieux valorisés et les plus porteurs. Il élargit et conforte rapidement ses implantations dans les pays en développement présentant des rythmes de croissance soutenus. Il renforce l'efficacité et la productivité de ses moyens industriels et logistiques. Il place la mobilité durable au cœur de sa stratégie de croissance et de différenciation en s'appuyant sur son avance technique, sa capacité d'innovation et la qualité de ses produits et services.

Pour soutenir ces orientations, le Groupe investit 3,6 % de ses ventes nettes en Recherche-Développement et met en œuvre une stratégie industrielle ambitieuse : "Muscler l'Ouest, développer l'Est".

Les objectifs de Michelin sur l'horizon 2010 : une progression en volume à un rythme supérieur à 3,5 % par an, avec une croissance plus forte sur les segments à haute valeur ajoutée ; une marge opérationnelle d'au moins 10 % ; des stocks à 16 % des ventes nettes ; un retour sur capitaux engagés (ROCE) supérieur à 10 % ; un cash-flow libre significativement positif et récurrent qu'il utilisera à renforcer sa structure financière et accroître la rémunération de ses actionnaires.

### Une croissance ciblée et globale, à haute valeur ajoutée

Michelin développe les produits les plus techniques, les services à plus forte valeur ajoutée pour valoriser à leur juste prix, auprès des conducteurs, des professionnels du transport, des constructeurs et des distributeurs, la qualité et l'innovation qui caractérisent ses offres. Technologie, innovation, marketing, 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.



## FOCUS

### Deux fois moins de stocks pour approvisionner le Japon

Améliorer le service, réduire les stocks : la gestion hebdomadaire des besoins d'importations de Michelin Japon pour les 4 mois à venir a permis de réduire de 50 % le stock exportateur vers ce pays, passé de 80 000 pneus à 40 000 en moyenne. Quand on sait que les pneus en transit représentent 30 % des stocks mondiaux de produits finis en valeur et que les échanges intercontinentaux ont progressé de 13 % ces deux dernières années, on mesure les économies potentielles de ce nouveau processus.

Michelin élargit ses perspectives en proposant des services innovants à travers ses réseaux de distribution intégrés et ses filiales dédiées : assistance, services sur site, vente au kilomètre, rechapage, gestion globale du poste pneumatique. Il conseille et accompagne les conducteurs avec ses cartes et guides, ses services et équipements numériques d'aide à la mobilité. Il élargit le territoire et renforce l'attrait de la marque Michelin à travers un programme mondial de produits dérivés. 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.

Le Groupe accélère son développement dans les régions du monde à fort potentiel grâce à une politique de croissance interne soutenue, complétée par des acquisitions sélectives et des partenariats. L'objectif est de rééquilibrer sa production et ses ventes, encore trop concentrées dans les pays développés, en ligne avec la répartition du marché mondial du pneu et son évolution.

Globale par sa couverture géographique, cette stratégie de croissance l'est aussi par son offre : deux-roues, tracteurs, engins de chantiers, avions, métros,

tramways, ... le Groupe s'adresse à tous les marchés de spécialités. Michelin a engagé un travail de fond pour accroître la contribution de ce segment d'activité et ses efforts portent leurs fruits : en hausse de 5,2 points à 7,1 %, sa marge opérationnelle connaît en 2005 une amélioration très significative et structurelle, et se rapproche de celle du Tourisme camionnette et du Poids lourd.

## Un programme d'investissements soutenu

Michelin s'appuie sur un autofinancement structurellement élevé, de l'ordre de 9 % de ses ventes nettes, pour mettre en œuvre une stratégie industrielle dynamique.

Le Groupe a investi 1,3 milliard d'euros en 2005, ce qui représente 8,6 % de ses ventes nettes. 45 % sont consacrés à de nouvelles capacités ; 55 % sont dédiés à des investissements de maintenance, de productivité et d'adaptation essentiellement concentrés sur l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord.

## Focus

### La Ligne Produit Composants au cœur de la performance

21 000 personnes réparties dans 19 pays et 70 sites travaillent pour cette entité sur les cinq continents.

Sa mission : mettre à la disposition des Lignes Produits Finis des produits capables d'assurer une avance technologique ou un avantage concurrentiel au Groupe.

Faire ou acheter ? La question se pose en permanence.

L'optimisation des actifs et la flexibilité des frais fixes militent pour les achats extérieurs.



La sécurité des approvisionnements, la maîtrise de la qualité, l'innovation, la réactivité et la confidentialité pèsent en faveur de l'intégration.

De façon générale, Michelin a un intérêt stratégique à entretenir une expertise forte dans le domaine des matériaux et des semi-finis, ce que lui assure la Ligne Produit Composants.

## Développer la croissance dans les pays émergents

Michelin a pour objectif d'accroître sa capacité globale de production, en priorité sur les marchés en croissance d'Europe de l'Est, d'Asie et d'Amérique du Sud afin de servir en priorité la demande locale.

En Europe de l'Est, en Russie, en Chine, au Mexique ou encore au Brésil, la croissance en volume des pneus pour voitures de tourisme est estimée à plus de 7 % par an pour les 5 années à venir. Celle des pneus pour poids lourds, portée par la radialisation du marché, est également bien orientée. Quant à l'Asie, elle est devenue le premier marché mondial du pneu : elle représentait 23 % du marché mondial en volume en 2000, dont 12 % au Japon ; 33 % en 2004 dont 8 % au Japon ; on s'attend d'ici 2008 à 34 % dont 7 % au Japon.

Les augmentations de capacités et les acquisitions sélectives visent essentiellement à renforcer l'implantation du Groupe sur ces marchés clés. Outre l'usine de Davydovo en Russie inaugurée en 2004 et l'unité de pneus Tourisme ouverte en 2005 en Hongrie, de nouvelles usines ou extensions de capacités sont programmées d'ici 2010 en Pologne, en Chine, en Thaïlande, en Inde et au Brésil. L'ensemble permettra d'augmenter les capacités annuelles d'environ 15 millions de pneus Tourisme, 3,2 millions de pneus Poids lourd et 40 000 tonnes de pneus Génie civil.



### Michelin innove en permanence pour répondre aux exigences techniques requises par ses clients

Pour équiper des véhicules de plus en plus puissants et de plus en plus lourds, les constructeurs exigent un savoir-faire spécifique de la part des pneumaticiens qui doivent être en mesure de leur fournir des pneus aux indices de performance toujours plus élevés.

## Des perspectives qualitatives

Les perspectives de croissance sont aussi qualitatives, en particulier sur les marchés matures dont la croissance en volume ne devrait pas dépasser 1,5 % l'an.

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 et génèrent des marges plus élevées.

En cinq ans, la part des segments Hiver, Haute Performance, Loisirs des pneus Tourisme a ainsi progressé de 7 points pour atteindre 32 % du marché mondial au remplacement. L'évolution a été plus forte encore en première monte, de 24 % à 35 %, ce qui nourrira la qualité de la croissance au remplacement dans les prochaines années.

Sur le marché Poids lourd, l'introduction d'innovations technologiques majeures comme les pneus extra-larges, les avancées de *Michelin Durable Technologies\**, les services de gestion de flottes enrichissent le mix. 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 plus spécialisés, des performances toujours meilleures et mieux adaptées à l'usage particulier qu'ils en font.

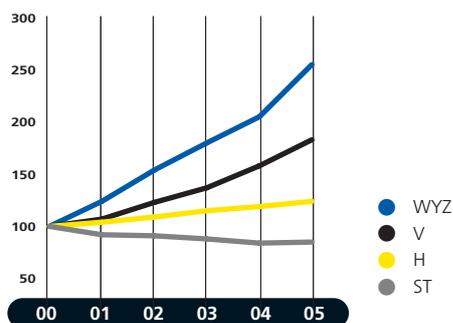
\* Voir focus en page 53.

Hiver et 4x4 sont parmi les secteurs qui connaissent les plus fortes progressions.



### ÉVOLUTION DES MARCHÉS PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE PAR INDICE DE VITESSE (monde)

Base 100 en 2000



Source : Michelin.

## Muscler l'Ouest

Dans ce contexte, Michelin optimise ses moyens en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord pour s'assurer une base solide et rentable sur les marchés développés. Le Groupe s'attache à accroître sa productivité grâce à la spécialisation des usines, au déploiement de procédés de production flexibles homogènes et très efficaces, à une logistique plus performante. Maîtrise des stocks, flexibilité, réactivité : Michelin travaille à réduire ses besoins en fonds de roulement tout en maintenant un niveau élevé de service.

De nouvelles mesures d'optimisation industrielle ont été engagées en 2005, par exemple en France, dans le domaine des pneus Poids lourd, où les productions réparties entre trois usines sont concentrées sur deux sites. Ces opérations de concentration sur les marchés développés tiennent compte d'un mouvement naturel de départ en retraite du personnel. Cela concerne près de 17 000 personnes sur la période 2004/2010 en Europe de l'Ouest.

Partenaire du Shell Eco Marathon,  
Michelin y teste ses dernières innovations  
en matière de résistance au roulement.

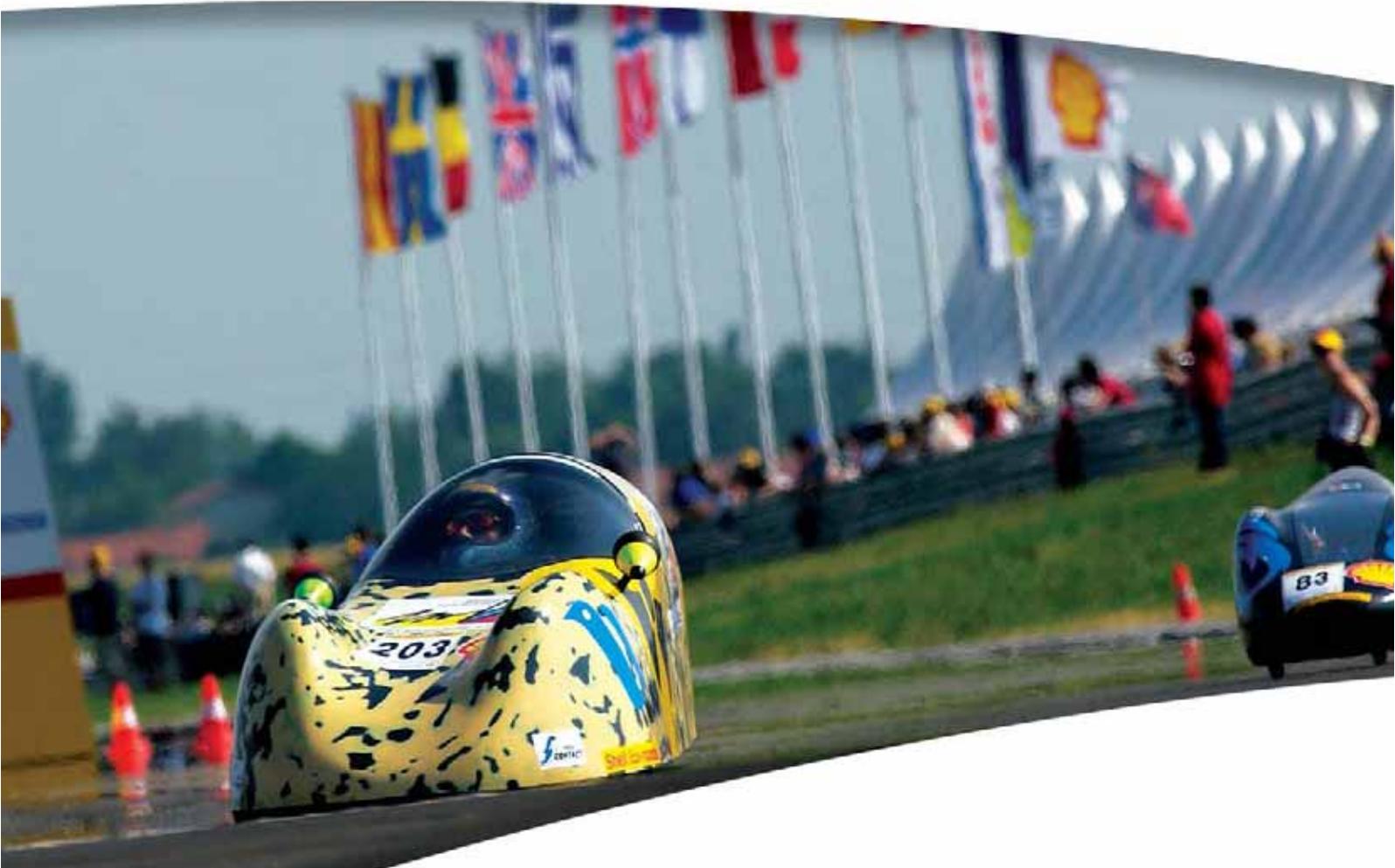


## La mobilité durable au cœur de la stratégie de croissance

Pour la prochaine décennie et sans doute plus loin encore, l'énergie et les matières premières resteront chères. La croissance du parc de véhicules sur la planète accroît l'importance des mesures de lutte contre les accidents. Les exigences techniques et réglementaires seront toujours plus élevées. Renforcer la sécurité, augmenter la durée de vie des pneumatiques, réduire la consommation de carburant pour alléger l'impact sur l'environnement, trouver de nouveaux matériaux : ces défis sont pour Michelin autant d'opportunités de valoriser son avance technologique et les progrès apportés par ses solutions.

20 % de la consommation de carburant d'une voiture et jusqu'à 40 % de celle d'un poids lourd servent à vaincre la résistance au roulement des pneus. La technologie radiale de Michelin a réduit cette résistance de 30 % ; le pneu vert, dont Michelin est l'inventeur et le premier producteur mondial, de 20 % supplémentaires. Les performances des pneus contribuent directement à réduire à la fois la facture énergétique des conducteurs et les rejets de gaz toxiques. Le Groupe, dans ce domaine, est riche de projets prometteurs.

Le renchérissement des matières premières, à commencer par le caoutchouc naturel, incite à la performance des processus de production, à une maîtrise toujours plus poussée de la qualité des produits qui, elle-même, contribue à satisfaire et fidéliser les clients. "Faire bon du premier coup", ce mot d'ordre de toujours chez Michelin est plus que jamais d'actualité.

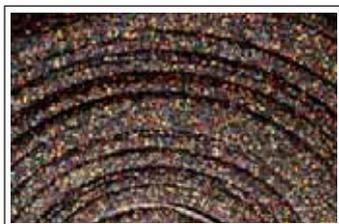


## Sécurité, environnement

La sécurité et la santé sont également des enjeux majeurs qui mobilisent fortement les équipes de Recherche & Développement. Seuls points de contact entre le véhicule et la chaussée, les pneus jouent un rôle prépondérant dans la sécurité. Adhérent du Global Road Safety Partnership\*, Michelin élargit et internationalise son engagement historique en faveur de la sécurité routière, et poursuit une politique active d'innovation : surveillance de pression, systèmes de mobilité étendue, 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.

Le Groupe cherche aussi à préserver l'environnement tout au long du cycle de vie des pneus en augmentant leur longévité, en développant le rechapage qui économise d'autant les matières premières et l'énergie entrant dans leur fabrication. Il renforce son système de management environnemental : 94 % de la production de produits finis sont réalisés sur des sites certifiés ISO 14001 à fin 2005. Il prend une part très active à l'organisation des filières de valorisation des pneus en fin de vie. Grâce à cette action, 12 sociétés de valorisation des pneus sont en activité en Europe à fin 2005, ce qui va permettre de supprimer les mises en décharge mi-2006.

\* Cette association internationale organise des partenariats entre gouvernements et sociétés privées pour mettre en œuvre des actions de sécurité routière dans les pays en développement.



Les pneus usagés non réutilisables peuvent être valorisés sous différentes formes. Ici, pour des sols amortissants.

## Rechercher et promouvoir des solutions d'avenir

Michelin a participé activement au Projet Mobilité Durable au sein du WBCSD\*\*. Ce projet s'est conclu par la publication du rapport Mobilité 2030 qui étudie les besoins futurs de mobilité dans le monde, les risques associés à ce développement et les voies de progrès susceptibles de favoriser une mobilité plus durable. Privilégiant l'expérimentation, le Groupe a créé en 1998 le Challenge Bibendum, devenu en quelques années le rendez-vous mondial de la mobilité durable pour tous les constructeurs, fournisseurs d'énergie, équipementiers, chercheurs, représentants des pouvoirs publics. En 2005, le Bibendum Forum & Rally a permis à cinquante véhicules illustrant les technologies les plus prometteuses de démontrer leur potentiel sur route en ralliant depuis Kyoto l'exposition universelle d'Aichi au Japon.

\*\* World Business Council for Sustainable Development : cette instance regroupe 175 entreprises internationales ayant décidé d'unir leurs efforts et réflexions sur le thème du développement durable.

En 2005, le Bibendum Forum & Rally fut l'occasion de présenter à Kyoto les dernières évolutions de la mobilité durable.



## Assurance qualité et progrès continu

Michelin vise l'excellence en matière de conception, d'efficacité industrielle et de satisfaction des clients. Orienté vers le résultat et le client, le Système Qualité Michelin associe les dispositions de l'Assurance Qualité Michelin pour capitaliser les acquis à la démarche de Progrès Continu Michelin pour continuer à faire mieux et diffuser rapidement

les meilleures pratiques dans toutes les entités. Le Michelin Manufacturing Way est la synthèse des meilleures pratiques qui permet aux sites industriels de progresser vite vers un standard commun, tout en laissant chacun innover pour le dépasser : battre demain la performance d'aujourd'hui est un objectif permanent.



Les efforts 2005/2006 portent en priorité sur 3 axes :

- **pérenniser** la forte amélioration de la sécurité au travail,
- **améliorer** la performance opérationnelle,
- **installer** solidement le Système Qualité Michelin dans les nouvelles usines des marchés émergents.

## Cultiver la diversité, mobiliser les talents

Michelin emploie plus de 129 000 personnes sur tous les continents. 120 nationalités sont représentées dans le Groupe, qui entend donner à chacun la possibilité d'exprimer le meilleur de lui-même. Son organisation favorise le travail en équipe, l'initiative et la responsabilité.

La formation encourage l'enrichissement, le partage des compétences, l'ouverture au changement. Elle contribue à développer une culture orientée vers l'innovation, les clients et les résultats, en accord avec des valeurs partagées de respect et de responsabilité. 3 à 4 % de la masse salariale y sont consacrés chaque année.

Parallèlement, les attentes du personnel sont régulièrement recueillies grâce à des enquêtes de satisfaction réalisées selon des périmètres locaux ou régionaux.

La promotion interne est très développée : plus d'un quart des cadres et la quasi-totalité des chefs d'équipe en sont issus. Michelin développe à cet effet des méthodes d'évaluation et de gestion des carrières et encourage fortement la mobilité professionnelle interne.

Les cadres et les techniciens changent en moyenne de poste ou de métier tous les quatre ans ; de nombreux cadres travaillent dans un pays différent de leur pays d'origine, ce qui contribue à l'ouverture et à la créativité.

## Associer les équipes aux résultats

La rémunération des cadres comporte une part fixe et une part variable, en fonction d'objectifs fixés en début d'année. Ces objectifs sont pour partie liés aux performances du Groupe et pour partie individuels.

Pour associer plus étroitement ses équipes aux résultats, Michelin a mis en place un plan de stock-options ouvert de manière sélective à l'encadrement et un plan mondial d'actionnariat salarié. 69 % des 113 000 salariés concernés ont choisi de devenir actionnaires de la CGEM. Ce taux de souscription très élevé témoigne de l'attachement et de la confiance des collaborateurs de Michelin dans leur entreprise.

Chaque année, Michelin consacre  
3 à 4 % de sa masse salariale  
à la formation.



## Focus

### Première conférence mondiale sur **la diversité**

**Si l'unité du groupe Michelin fait sa force, sa diversité fait sa richesse. Miser sur la complémentarité des talents à tous les niveaux, c'est pratiquer concrètement le respect des personnes et améliorer la performance commune.**

**La diversité permet de refléter la société dans laquelle le Groupe opère, d'être plus performant vis-à-vis de ses clients, plus attrayant pour**

**les hommes et les femmes qui y travaillent. Pour progresser dans ce domaine, Michelin s'est doté d'une organisation spécifique : pilotée par un Conseil de la Diversité, elle est mise en œuvre par une équipe dédiée et développée, sur le terrain, par un réseau Diversité qui prend en compte les contextes locaux. Cinq axes de travail ont été retenus : les cultures et nationalités, les sexes,**

**les origines ethniques, les âges et les capacités physiques.**

**En juin 2005, la première conférence mondiale sur la diversité chez Michelin a réuni à Clermont-Ferrand ses "champions" : 300 ambassadeurs de la démarche à travers le monde.**



# POUR UN DÉVELOPPEMENT ÉQUILIBRÉ ET RESPONSABLE : LA DÉMARCHE PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN

En mars 2002, Édouard Michelin lançait officiellement la démarche Performance et Responsabilité Michelin. Son objectif : formaliser les valeurs et les principes qui animent l'entreprise pour faciliter leur mise en pratique dans l'ensemble du Groupe et promouvoir ainsi la recherche d'un développement équilibré et responsable.

Aujourd'hui, la démarche est déployée et partagée dans l'ensemble du Groupe.

La *Charte Performance et Responsabilité Michelin*, qui définit concrètement la démarche, a été distribuée en 15 langues. C'est le document de référence utilisé par toutes les structures du Groupe pour déterminer les plans stratégiques.

Un diagnostic interne a permis d'identifier neuf domaines d'action spécifiques à la démarche, chacun étant confié à un chef de projet Monde chargé de piloter les plans de progrès continu. Ces domaines traitent de sujets aussi variés que la performance responsable de nos produits, la valorisation des pneus usagés non réutilisables, la performance environnementale des sites du Groupe, la qualité de vie au travail, l'implication dans la vie locale des régions où nous sommes implantés, ou encore notre contribution à une mobilité plus durable.

Enfin, la démarche se déploie sur le terrain, en particulier dans nos sites industriels et nos centres de recherche, aussi bien à travers des actions de progrès internes que dans les relations que nous entretenons avec les communautés autour de nos implantations. À titre d'exemple, mentionnons les initiatives locales dans les domaines de l'aide à la création d'emplois, de la santé ou encore de l'éducation.

Notre démarche présente deux spécificités par rapport au concept du Développement Durable :

- construite sur les Valeurs d'entreprise de notre Groupe, elle met en lumière la relation particulière que nous entendons entretenir et développer aussi bien avec les hommes et les femmes de Michelin qu'avec ces partenaires essentiels que sont nos clients et nos actionnaires ;
- incluant explicitement la performance économique dans son champ de responsabilité, au côté de la performance environnementale, sociale et sociétale, elle se positionne clairement comme contribuant au développement, à la pérennité, à la profitabilité de l'entreprise.

Notre objectif constant : une grande performance dans l'exercice de toutes nos responsabilités !

Le Respect  
des *Clients*



Le Respect  
des *Personnes*

# Focus

## Deuxième Rapport **Performance et Responsabilité Michelin**

Le deuxième Rapport Performance et Responsabilité Michelin, portant sur les exercices 2003-2004, est paru en mai 2005. Il passe en revue les résultats concrets atteints dans le déploiement de la démarche et rend compte des progrès accomplis.

Concret, factuel, s'appuyant sur de nombreux indicateurs chiffrés, des graphiques et des schémas explicatifs, ce document présente une vue complète sur la performance responsable du Groupe.

Michelin a fait le choix de publier, en alternance, un rapport intégral et un court document de mise à jour des principaux indicateurs. C'est ce dernier qui paraîtra en mai 2006 et portera sur l'exercice 2005.

En 2005, Michelin a été distingué parmi les dix premières entreprises françaises pour la qualité de son information sur le développement durable\*.

\* Palmarès réalisé par l'agence spécialisée Utopies à partir de l'étude de référence 2004 de Global Reporters.



Pour découvrir en détail notre démarche, les documents "Charte Performance et Responsabilité Michelin", "Rapport Performance et Responsabilité Michelin 2003-2004", "Performance et Responsabilité Michelin 2005 mise à jour" (disponible fin mai 2006) sont téléchargeables sur le site Michelin [www.michelin.com](http://www.michelin.com) ou disponibles sur demande auprès de la Direction des Relations Investisseurs.



Le Respect  
des *Actionnaires*

Le Respect  
de *l'Environnement*



**Europe**

**82 354 personnes** 

**EUROPE DE L'OUEST**

- 16** usines Tourisme camionnette
- 14** usines Poids lourd
- 18** usines autres Lignes produits

**EUROPE DE L'EST**

- 4** usines Tourisme camionnette
- 3** usines Poids lourd
- 3** usines autres Lignes produits

**Amérique du Nord**

**24 100 personnes** 

- 12** usines Tourisme camionnette
- 3** usines Poids lourd
- 7** usines autres Lignes produits

**Extension 2008** 

+ 200 000 pneus Poids lourd par an

Canada

États-Unis 

**Extension 2010** 

+ 50 % de pneus Génie civil

Mexique 

Colombie 

**Amérique du Sud**

**6 240 personnes** 

- 2** usines Tourisme camionnette
- 3** usines Poids lourd
- 2** usines autres Lignes produits



**NOUVELLE USINE 2007**

40 000 tonnes de pneus Génie civil par an

Brésil 

Nigeria 

**Extension 2007** 

+ 600 000 pneus Poids lourd par an

Royaume-Uni 

Allemagne 

Pologne 

France 

Hongrie 

Roumanie 

Italie 

Espagne 

Algérie 

**Extension 2007**  
+ 3,5 millions de pneus Tourisme camionnette par an

**Extension 2005**  
+ 800 000 pneus Tourisme par an

Russie



**NOUVELLE USINE 2004**

2,1 millions de pneus Tourisme camionnette par an

**Extension 2010**  
+ 3,8 millions de pneus Tourisme camionnette par an  
+ 1,1 million de pneus Poids lourd par an

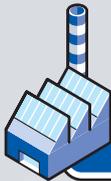
Chine

Japon

**Asie**

12 677 personnes 

- 5 usines Tourisme camionnette
- 3 usines Poids lourd
- 4 usines autres Lignes produits



**NOUVELLE USINE 2009**

300 000 pneus Poids lourd par an

Inde

Thaïlande

**Extension 2010**  
+ 5 millions de pneus Tourisme camionnette par an  
+ 1,2 million de pneus Poids lourd par an

**Afrique et Moyen-Orient**

3 684 personnes 

- 1 usine Tourisme camionnette
- 2 usines Poids lourd
- pas d'usine autres Lignes produits



**MICHELIN**  
**UN DÉPLOIEMENT**  
**MONDIAL**

**Michelin Primacy HP**

Il est conçu à partir d'une technologie combinant une architecture qui se déforme facilement pour poser sur la route le plus de surface possible et une sculpture d'une rigidité extrême pour que chaque mm<sup>2</sup> de la surface de contact travaille à son niveau maximal. Présenté au dernier salon automobile de Francfort, il sera lancé en 2006.

# 3 **RAPPORT DES GÉRANTS SUR L'ACTIVITÉ ET LES RÉSULTATS 2005**

page 40

## **LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE EN 2005**

page 42

## **LES ACTIVITÉS**

- Tourisme camionnette et distribution associée (p. 42)
- Poids lourd et distribution associée (p. 48)
- Autres activités (p. 54)

page 62

## **LES RÉSULTATS**

page 69

## **PERSPECTIVES**

page 70

## **CHIFFRES ET RATIOS CLÉS SUR 7 ANS**

page 72

## **PROPOSITIONS DE RÉOLUTIONS**

page 74

## **AUTORISATIONS D'AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL CONFÉRÉES AUX GÉRANTS**

### **À noter**

Michelin a modifié la présentation de son information sectorielle par activité en 2005.

- Les activités de distribution sont rattachées à l'activité Tourisme camionnette (SR1) ou à l'activité Poids lourd (SR2) selon leur contribution à chacune d'elles. La marge opérationnelle des activités de distribution étant par nature inférieure à celle des activités de production, la marge opérationnelle globale de ces deux segments diminue.

- Un nouveau segment activités de Spécialités (SR3) regroupe les pneus de spécialités (génie civil, agricole, deux roues, avion), les cartes et guides, ViaMichelin, et les produits dérivés Michelin Lifestyle. Les ventes nettes et le résultat opérationnel 2004 ont été recalculés en cohérence avec cette segmentation et en normes IFRS pour les rendre comparables à 2005.

## LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE

# 2005

### Une croissance raisonnable, des situations contrastées

Les marchés du pneumatique ont globalement connu une croissance raisonnable dans le monde.

En **Europe**, le déclin du marché de masse (indices S&T) se poursuit en remplacement Tourisme camionnette, - 6,5 %, contrastant avec la bonne évolution du segment Haute Performance, + 5,4 % (indices V&Z), et le dynamisme du segment Hiver, + 8,7 %.

Le marché de la première monte est en recul de 0,7 % après une légère hausse de 0,9% en 2004.

Le marché du remplacement Poids lourd, affecté par une conjoncture économique déprimée, a enregistré une forte baisse au remplacement, - 4,7 %. La première monte est restée bien orientée avec une croissance de 4 % qui fait suite à 15 % d'augmentation en 2004.

En **Amérique du Nord**, le marché du remplacement Tourisme camionnette progresse de 2,3 % avec une nouvelle baisse de 4 % du marché de masse, une hausse de 6 % des pneus pour 4X4 et une vigoureuse croissance de 15 % des pneus Haute Performance (indices V&Z). La première monte, en revanche, accuse une nouvelle érosion de 0,3 %.

Le marché Poids lourd est resté soutenu en première monte, + 7,7 % après une croissance de plus de 35 % en 2004, et quasiment stable au remplacement, + 0,2%.

En **Amérique du Sud**, les marchés ont été bien orientés tant en Tourisme camionnette qu'en Poids lourd, en dépit d'une forte baisse du marché du remplacement Poids lourd au Brésil liée à une diminution de l'activité agricole et à l'appréciation du real.

En **Asie**, les marchés Tourisme camionnette ont enregistré en première monte une croissance dynamique de 16 % en Chine. Ils sont restés stables au Japon, en Corée et en Australie. Au remplacement, les marchés ont progressé de 5 %, dynamisés par la Chine en croissance de plus de 17 %.

Le marché Poids lourd asiatique au remplacement a connu une croissance à deux chiffres, tirée par la Chine.

Parmi les pneumatiques de spécialités, la demande est restée supérieure aux capacités de production mondiales pour le Génie civil, notamment dans le secteur des mines de surfaces. Elle a été bien orientée pour les pneus avions, avec un marché qui se radialise, et pour les motos. En revanche, le marché des pneus agricoles au remplacement a été en fort recul en Europe, - 6 %, et en Amérique du Nord, - 8 %.



	2005/2004	2004/2003
<b>Europe <sup>(1)</sup></b>		
<b>Tourisme camionnette</b>		
• Remplacement	+ 1,6 %	+ 3,3 %
- dont "mass market*" (indices ST)	- 6,5 %	- 4,6 %
- Haute performance (indices VZ)	+ 5,4 %	+ 10,6 %
- Hiver	+ 8,7 %	+ 7,1 %
• Première monte	- 0,7 %	+ 0,9 %
<b>Poids lourd <sup>(2)</sup></b>		
• Remplacement <sup>(3)</sup>	- 4,7 %	- 0,5 %
• Première monte <sup>(4)</sup>	+ 4,0 %	+ 15,0 %
<b>Amérique du Nord <sup>(5)</sup></b>		
<b>Tourisme camionnette</b>		
• Remplacement <sup>(6)</sup>	+ 2,3 %	+ 1,6 %
- dont "mass market*" (indices ST)	- 3,7 %	- 4,0 %
- Haute performance (indices VZ)	+ 14,7 %	+ 13,3 %
- SUV**	+ 6,3 %	+ 11,3 %
• Première monte	- 0,3 %	- 0,5 %
<b>Poids lourd <sup>(2)</sup></b>		
• Remplacement	+ 0,2 %	+ 3,8 %
• Première monte	+ 7,7 %	+ 35,1 %

(1) Europe de l'Ouest et de l'Est (hors Communauté des États Indépendants).

(2) Marché radial uniquement.

(3) Europe de l'Ouest.

(4) Marché des tracteurs.

(5) Etats-Unis, Canada et Mexique.

(6) Pneumatiques radiaux + conventionnels (bias).

\* Marché des pneumatiques d'entrée de gamme.

\*\* Sport utility vehicles.

## LE MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2005

En millions de pneus	Europe <sup>(1)</sup>	Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	Amérique du Sud	Asie	Afrique Moyen-Orient
Première monte 2005/2004	94 - 0,7 %	78 - 0,3 %	11 + 9,1 %	109 + 8,5 %	11 + 2,7 %
Remplacement 2005/2004	248 + 1,6 %	274 + 2,3 %	37 + 3,9 %	148 + 4,4 %	51 + 3,0 %

Source : estimations Michelin.

(1) Europe de l'Ouest et de l'Est (hors Communauté des États Indépendants).

(2) États-Unis, Canada et Mexique.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES SEGMENTS TOURISME CAMIONNETTE REMPLACEMENT  
LES PLUS DYNAMIQUES EN 2005

	Europe	Amérique du Nord <sup>(1)</sup>	Asie
Performance (H, VZ)	43 %	20 %	29 %
4x4 SUV	6 %	70 %	18 %
Hiver	67 %	11 %	21 %

Source : estimations Michelin.

(1) États-Unis, Canada, Mexique.

## LE MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2005\*

En millions de pneus (radiaux et conventionnels)	Monde	Europe **	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Afrique Moyen-Orient
Première monte 2005/2004	24,9 + 4,6 %	-	-	-	-	-
Remplacement 2005/2004	127,2 + 1,0 %	17,2 - 4,8 %	18,1 - 1,2 %	11,0 + 0,9 %	68,5 + 3,2 %	12,4 + 1,6 %
Rechapage <sup>(1)</sup> 2005/2004	58,2 - 0,5 %	7,2 - 2,7 %	18,3 + 0,5 %	9,1 - 4,2 %	21,4 stable	2,2 + 10,0 %

\* Marchés totaux (radiaux + conventionnels) estimés par Michelin, y compris marchés hors pool.

\*\* Europe de l'Ouest + Europe de l'Est + CEI.

(1) Bandes de roulement.



### **MICHELIN X-ICE NORTH**

LEADER TECHNOLOGIQUE SUR LE MARCHÉ DES PNEUS CLOUTÉS, LE MICHELIN X-ICE NORTH OFFRE UNE EXCELLENTE MOTRICITÉ SUR GLACE, IL PERMET DES DÉMARRAGES PLUS EFFICACES ET UN FREINAGE 5 MÈTRES PLUS COURT QUE SON PRINCIPAL CONCURRENT.



# STRATÉGIE

Partenaire stratégique des constructeurs par la qualité de sa recherche et sa dimension mondiale, Michelin diffuse ses innovations en première monte et gagne la loyauté des automobilistes dont une partie importante reste fidèle à la marque de pneu qui équipe à l'origine leur véhicule.

Au remplacement, le Groupe propose la marque Michelin, n° 1 mondial, un portefeuille multimarque diversifié et toujours plus de services pour répondre aux besoins différenciés des consommateurs et des distributeurs.

Sur ces deux marchés, Michelin met l'accent sur les segments techniques, en croissance, à forte valeur ajoutée.

Michelin accroît sa productivité et sa flexibilité, renforce les performances de ses unités sur les marchés développés, augmente ses capacités pour répondre à la demande soutenue des marchés émergents.

**N° 1 mondial**  
MICHELIN, LA MARQUE PRÉFÉRÉE  
DES AUTOMOBILISTES

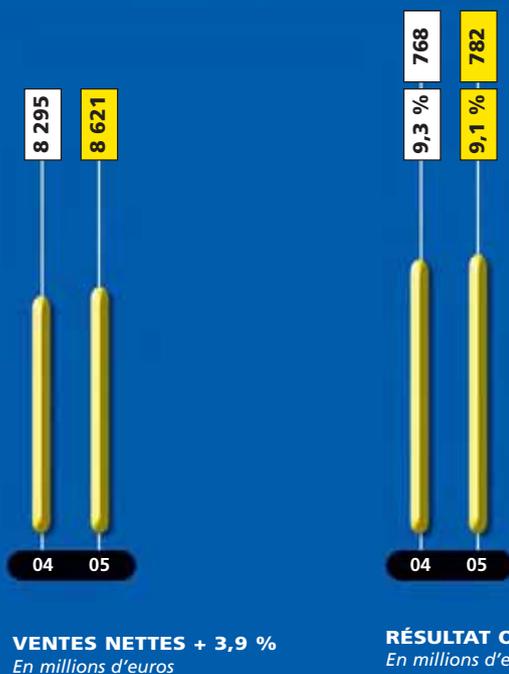
**40 usines**  
DANS 18 PAYS

**72 % des ventes en volume**  
AU REMPLACEMENT

**55 % des ventes nettes**  
CONSOLIDÉES

**57 % du résultat opérationnel**  
AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

## TOURISME CAMIONNETTE & DISTRIBUTION ASSOCIÉE



Conformément à la nouvelle segmentation sectorielle en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, l'activité Tourisme camionnette comprend également les activités de distribution qui lui sont associées.

\* Avant éléments non récurrents.

2005

## Forte résistance des résultats

Les ventes du Groupe progressent de 3,9 % en valeur en dépit de volumes en baisse de 2,1 %. Les marchés du remplacement ont montré une croissance modérée en Europe de l'Ouest, plus dynamique en Amérique du Nord. La demande en première monte est en léger retrait par rapport à 2004.

La marge opérationnelle s'est maintenue à un niveau élevé : 9,1 % contre 9,3 % en 2004. Cette résistance, malgré la forte augmentation du coût des matières premières, est due à un nouvel et important enrichissement du mix-produit et à la bonne tenue des hausses de prix passées durant l'année.

### Europe : **nouvel enrichissement du mix**

- Le marché du **remplacement** progresse de 1,6 % au profit des segments les mieux valorisés : les pneus haute performance V & Z et hiver augmentent respectivement de 5,4 % et 8,7 %. Les segments de masse S & T sont en recul de 6,5 %. Les marchés les plus porteurs ont été les pays nordiques (+ 2,3 %) et surtout les pays de l'Est (+ 6,4 %) qui ont représenté les trois quarts de la croissance en Europe. Les pays du Sud, notamment la France, l'Italie et la Grèce, sont en recul, ainsi que le Royaume-Uni.

La politique de prix du Groupe visant à compenser l'augmentation du coût des matières premières s'est localement heurtée à des campagnes de prix agressives de la part de ses concurrents, conduisant à des pertes de parts de marché principalement concentrées sur le début de l'année. Cependant, les ventes en valeur ont progressé sensiblement grâce à un effet prix-mix largement positif. La politique de croissance ciblée s'est traduite par une hausse de 4,9 % du prix unitaire. Cette tendance devrait perdurer car les gisements d'enrichissement du mix présentent toujours un bon potentiel.

Après une saison été décevante, le Groupe a réalisé une très bonne saison hiver, notamment dans les pays nordiques, grâce au lancement réussi de la gamme Michelin X-Ice North. Ce pneu neige clouté est destiné aux marchés scandinaves et des pays baltes. Aidé par l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement et de la distribution, Michelin y a gagné des parts de marché.

Le pilotage précis des capacités industrielles a permis d'optimiser la gestion des stocks et de contrôler strictement le besoin en fonds de roulement tout en assurant une qualité de service de haut niveau aux clients.



## FAITS MARQUANTS

- Michelin a lancé une activité de production de pneus Tourisme en Hongrie qui produira à terme 800 000 pneus par an.
- Aux États-Unis, Michelin bénéficie du fléchissement des ventes de gros SUV au profit de plus petits SUV et 4X4 "crossovers" sur lesquels le Groupe est particulièrement bien positionné.

## INNOVATIONS & SUCCÈS

- Michelin X-Ice North** : commercialisé dans les pays nordiques européens, le Nord des États-Unis, de la Russie et de la Chine, le nouveau pneu clouté est sorti vainqueur des essais de la société Test World, en Finlande, qui sont, pour les revendeurs, la référence en matière de tests pneumatiques.

- Michelin Primacy HP** : le nouveau pneumatique pour véhicule de tourisme haut de gamme. Conçu pour apporter une sécurité maximale sur route mouillée, il se caractérise par une grande longévité et une faible résistance au roulement qui participe activement à la réduction de consommation de carburant du véhicule.
- Michelin Pilot Exalto A/S** : ce nouveau pneu toutes saisons a été lancé en Amérique du Nord sur le segment de la haute performance sportive.

- En **première monte**, les marchés européens ont été en baisse de 0,7 % avec des performances inégales selon les constructeurs : les allemands et les asiatiques ont gagné des parts de marchés tandis que les constructeurs français, italiens et américains traversaient une année difficile qui s'est traduite par un recul de leurs positions.

Dans ce contexte, les ventes en volume sont en recul car le Groupe était plus présent auprès de constructeurs dont les performances ont été moins bonnes. Cependant, les prix de vente unitaires et les ventes en valeur progressent en raison des hausses de prix passées et d'un enrichissement du mix-produit très important.

#### Des pneus sur mesure pour la nouvelle Mercedes-Benz Classe A :

le résultat d'une collaboration étroite durant quatre ans.



- En 2005, Michelin a été élu "fournisseur de l'année 2004" par Porsche. Cette distinction a été obtenue grâce à la qualité de la Supply Chain, l'optimisation des coûts et la capacité d'innovation technique de Michelin.

- Michelin est en tête de l'enquête de satisfaction JD Power en Amérique du Nord auprès des clients en première monte. BFGoodrich se classe second dans le segment 4X4.

- Michelin a obtenu, en 2005, l'exclusivité de l'approvisionnement en pneumatiques des "Service Centers" des 380 magasins de la chaîne de distribution nord-américaine COSTCO.

#### Amérique du Nord : croissance en volume et en valeur

- Au **remplacement**, le marché a progressé de 2,3 %. Cette croissance en volume s'est accompagnée d'une amélioration qualitative. Les segments haute performance V & Z ont crû de 15 %, celui des 4X4 de 6 %, tandis que les segments de masse S & T reculaient de près de 4 %. Grâce aux progrès de la chaîne d'approvisionnement, le Groupe a gagné des parts de marché sur les segments V & Z et hiver au Canada et aux États-Unis. Les ventes aux marques Michelin et BFGoodrich ont été satisfaisantes et les deux marques ont accru leurs parts de marché. En revanche, les ventes aux marques privées et associées ont enregistré un recul significatif. Les hausses de prix ont été bien acceptées, ce qui a permis de compenser la hausse du coût des matières premières.



#### BFGoodrich en Championnat du Monde des Rallyes

À partir de 2006, la marque BFGoodrich sera le fer de lance du Groupe sur la grande variété de terrains du Championnat du Monde des Rallyes – WRC comme c'est déjà le cas en Rallye Raid depuis plusieurs années.

#### Le Groupe équipe la Logan de Renault

Le Groupe va chausser 30 % des Logan commercialisées dans le monde.



Deux nouveaux produits ont été lancés sur les segments V & Z : Michelin MXM4 et Michelin Pilot Exalto. Ils ont rencontré un accueil prometteur.

- En **première monte**, le marché est en légère baisse de 0,3 % par rapport à 2004. Les prix de vente unitaires ont augmenté grâce aux hausses de prix passées auprès des constructeurs. Accompagnant l'évolution de la demande, le Groupe a renforcé sa présence auprès des constructeurs asiatiques et européens.

- Le réseau de distribution contrôlé **TCI**, qui compte plus de 160 points de vente aux États-Unis, a réalisé une année satisfaisante en termes de ventes en volume et de rentabilité, malgré la hausse du coût du carburant qui a renchéri l'exploitation de sa flotte de véhicules de service.

TCI a ouvert de nouveaux points de vente et poursuivi le développement de ses prestations de services au-delà de la simple vente de pneumatiques ; cette politique contribue à fidéliser les clients en leur apportant une plus grande valeur ajoutée.

#### **Le pneu tourisme de série le plus large**

Le Michelin Pilot Sport PAX System, développé pour la Bugatti Veyron 16.4, est le pneu tourisme de série le plus large à avoir jamais été homologué (365 mm de flanc à flanc).



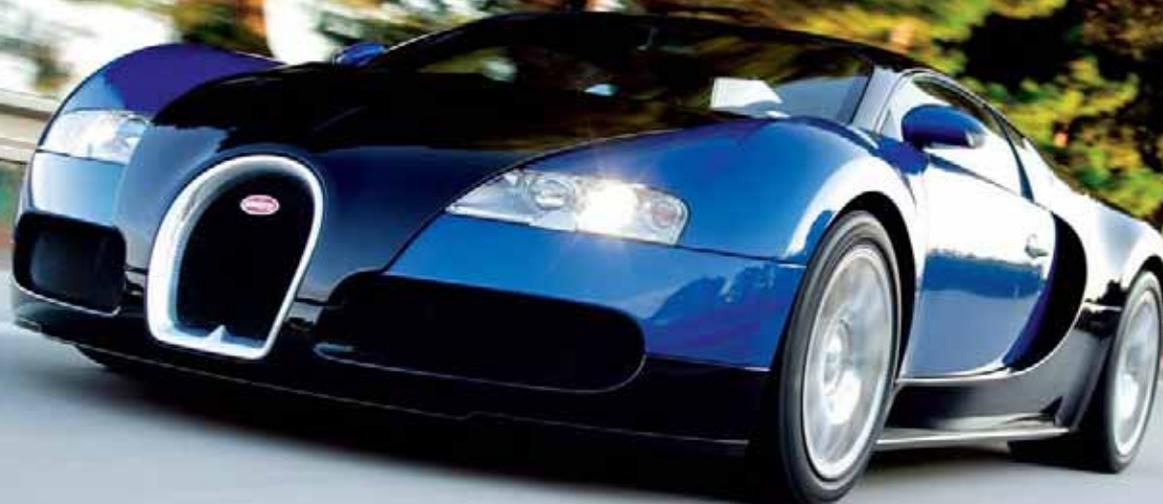
#### **Asie : forte croissance en Chine**

- En **première monte**, les marchés ont enregistré une croissance dynamique de 16 % en Chine. Ils sont restés stables au Japon, en Corée et en Australie. Le Groupe a renforcé ses parts de marché en Chine. L'année a été plus difficile en Corée où l'un de ses clients constructeurs a fortement réduit son activité.

- Au **remplacement**, les marchés ont crû de 5 %, dynamisés par la Chine en croissance de plus de 17 %. Les ventes du Groupe ont fortement progressé en Chine où la marque Michelin confirme son statut de leader avec de nouveaux gains de parts de marché. Cette performance dans un contexte très concurrentiel traduit la capacité de Michelin à se différencier par la qualité de ses produits et de ses services et par le professionnalisme de son réseau de distribution.

Au **Japon**, le Groupe a augmenté ses parts de marché grâce à une très bonne saison hiver. Pour la deuxième année consécutive, les pneus Michelin se sont classés en tête de l'enquête de satisfaction menée par JD Power auprès des utilisateurs japonais de pneus hiver.

Dans les pays de l'ASEAN, le Groupe a réalisé des progressions à deux chiffres, à l'exception de la Thaïlande, et amélioré ses parts de marché.



### Une remarquable résistance de la marge opérationnelle

La marge opérationnelle s'est maintenue à un niveau élevé : 9,1 % contre 9,3 % l'exercice précédent. Cette résistance, dans un contexte de forte hausse des coûts des matières et de l'énergie, traduit l'efficacité de la stratégie du Groupe : enrichissement des ventes grâce à la forte croissance des pneus de haut de gamme, renforcement des marques phares qui gagnent des parts de marché, aptitude à faire accepter les hausses de prix, optimisation industrielle et logistique, maîtrise des coûts de développement et des frais commerciaux.

### Perspectives

Les marchés des pneus pour voitures de tourisme et camionnettes devraient retrouver une croissance de l'ordre de 2 à 3 % au remplacement, proche de leur tendance de long terme en Europe et en Amérique du Nord. Dans les pays émergents, la croissance pourrait atteindre 4 à 5 %. En première monte, les marchés devraient être stables ou en légère diminution en Europe et en Amérique du Nord, tandis que l'Asie et l'Amérique du Sud pourraient progresser d'environ 7 %. Michelin poursuivra sa politique de croissance de qualité et d'amélioration de sa structure de coûts.



## Focus

### Pression des pneus : surveillance obligatoire aux États-Unis à compter d'octobre 2007

En 2005, le Ministère des Transports américain (NHTSA) a promulgué un nouveau règlement stipulant que d'ici fin septembre 2007 tous les véhicules neufs jusqu'à 4,5 tonnes devront être progressivement équipés d'un système de surveillance de pression, à l'exception des véhicules ayant des roues jumelées.

Michelin est particulièrement impliqué dans ce domaine à travers EnTire Solution, LLC, société commune qu'il a créée avec TRW Automotive en 2003 et qui a déjà fourni 11 % de ce marché en 2005.

## Focus

### Une équipe pour chaque constructeur automobile

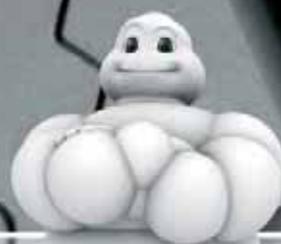
En première monte Tourisme camionnette, Michelin dédie une équipe à chaque grand groupe constructeur. Composées de commerciaux et de techniciens, les onze Unités Business Clients ont pour mission de promouvoir les innovations, de vendre les produits et les services du Groupe à leur constructeur à l'échelle mondiale. Une mission doublement stratégique : être en première monte est un moyen privilégié d'anticiper les évolutions du marché et de fidéliser les automobilistes qui rachètent très souvent les mêmes pneus lorsqu'ils sont satisfaits de leur équipement d'origine. Au premier remplacement en Tourisme, le taux de fidélité à la marque Michelin atteint 65 % en Europe et 58 % en Amérique du Nord.



### Les pneus hiver Michelin X-Ice plébiscités au Japon

Pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, les pneus hiver Michelin X-Ice arrivent en tête de l'enquête de satisfaction JD Power auprès des utilisateurs japonais.





### **MICHELIN XDN 2 GRIP**

CE NOUVEAU PNEU POIDS LOURD, LANCÉ EN 2005, EST UN CONCENTRÉ DE TECHNOLOGIES. SES LAMELLES EN FORME DE GOUTTE D'EAU SONT AUTORÉGÉNÉRANTES. USÉ AUX DEUX TIERS, L'ADHÉRENCE EST AUGMENTÉE DE 30 % SUR ROUTE MOUILLÉE ! PLUS EN PROFONDEUR, DES LAMELLES "DOUBLE VAGUE" AUGMENTENT LA RIGIDITÉ ET RÉDUISENT L'USURE. AU FINAL, LE KILOMÉTRAGE AUGMENTE DE 25 % PAR RAPPORT AU PNEU DE GÉNÉRATION PRÉCÉDENTE.



# STRATÉGIE

Le Groupe entend conforter la primauté technologique incontestée de la marque Michelin pour les pneus de première monte et de remplacement ainsi que pour le rechapage.

Michelin propose à ses clients de l'industrie du transport des solutions associant produits et services pour accroître leur compétitivité en améliorant la disponibilité et la mobilité de leurs véhicules.

Il développe des partenariats étroits avec les constructeurs et la distribution.

Il accroît la taille critique et la compétitivité de ses usines, améliore les performances de sa chaîne d'approvisionnement et développe ses capacités de production sur les marchés émergents.

**N° 1 mondial**  
LEADER DES PNEUS  
DE HAUTE TECHNICITÉ

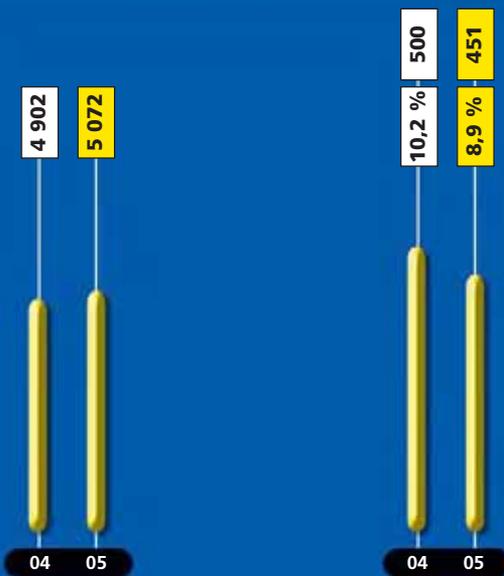
**28 usines**  
DANS 16 PAYS

**84 % des ventes en volume**  
AU REMPLACEMENT

**33 % des ventes nettes**  
CONSOLIDÉES

**33 % du résultat opérationnel**  
AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

## POIDS LOURD & DISTRIBUTION ASSOCIÉE



**VENTES NETTES + 3,5 %**  
En millions d'euros

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL\* - 9,8 %**  
En millions d'euros

**MARGE OPÉRATIONNELLE\***  
En %

\* Avant éléments non récurrents.

Conformément à la nouvelle segmentation sectorielle en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, l'activité Poids lourd comprend également les activités de distribution qui lui sont associées.

## Forte baisse du remplacement en Europe

# 2005

Les ventes du Groupe progressent de 3,5 % en valeur malgré une baisse de 1,8 % en volume. Le marché mondial des pneus Poids lourd a globalement augmenté de 2 % avec une hausse de 1,6 % au remplacement et de 4,4 % en première monte. Le remplacement a enregistré un fort recul en Europe, une stagnation en Amérique du Nord et une croissance à deux chiffres en Chine. Les marchés de la première monte, très porteurs au 1<sup>er</sup> semestre, ont connu un net infléchissement de tendance en fin d'année. Le résultat opérationnel ressort à 451 millions d'euros en baisse de 49 millions. La marge opérationnelle s'établit à 8,9 % en diminution de 1,3 point. Les bonnes performances en Amérique du Nord, au Brésil et en Asie n'ont pas réussi à compenser la baisse des volumes en Europe.

Pour préserver leur trésorerie, les distributeurs et les utilisateurs ont strictement géré leurs stocks et ont plus souvent choisi de recourir au rechapage et au recreusage de leurs pneus. Cela a particulièrement affecté les pneus Michelin, qui répondent à des exigences de qualité élevées qui leur assurent un potentiel de rechapage supérieur à celui des marques concurrentes.

- En **première monte**, le marché a progressé de 4 %, malgré une baisse de 6,2 % au 4<sup>e</sup> trimestre. Après deux années de forte croissance, une inflexion de tendance significative a été constatée en fin d'année. Le repositionnement de Michelin en première monte est arrivé à son terme avec un niveau de part de marché jugé satisfaisant au regard de sa stratégie de rééquilibrage avec le marché du remplacement.

Des hausses de prix ont été passées en première monte et au remplacement pour compenser les fortes augmentations du coût des matières premières.

### Europe : le remplacement à son plus bas niveau depuis huit ans

- Le marché du **remplacement** a atteint son plus bas niveau depuis 1997 avec moins de 9 millions de pneus vendus\*. Cette évolution défavorable est due à la morosité du climat économique, marqué par une conjoncture déprimée en France, en Allemagne et en Europe de l'Est, la hausse du prix du carburant et une stabilité des activités de transport routier.

\* Marché radial Europool (15 pays).

### La route de la Soie de Lyon à Pékin

22 000 km, 8 camions, 46 pneus Michelin XLZ et XML, des conditions souvent extrêmes et seulement 2 crevaisons !



- Michelin X One homologué par Volvo : c'est le 2<sup>e</sup> constructeur européen après MAN à retenir cet équipement performant associé au système électronique IVTM de surveillance continue de la pression de gonflage des pneus.



## FAITS MARQUANTS

- Aux États-Unis, l'introduction en 2007 de nouvelles normes environnementales favorise les achats de tracteurs.
- En France, Tours va devenir un centre de production de pneus poids lourd haut de gamme dont la capacité sera accrue de 25 % d'ici 2007 à plus de 1 million d'unités par an.

## INNOVATIONS & SUCCÈS



- Michelin en tête du classement d'images 2005 auprès des professionnels du transport, établi par le magazine allemand spécialisé *Verkehrsrundschau*.
- 11 600 Michelin X One pour chausser 2 900 camions Kenworth : c'est la commande passée par le transporteur américain CFI qui entend ainsi réduire sa consommation de carburant.

- Michelin Retread Technologies : 8 nouveaux ateliers de rechapage renforcent le réseau en Amérique du Nord.
- Michelin Fleet Solutions, concept de vente combiné pneu + service, entre dans sa phase de maturité, avec une réelle percée en Allemagne et une demande naissante en Europe centrale. C'est une solution recherchée par les grandes flottes.

Sur le plan de l'innovation, l'année a été riche, avec le lancement du bouquet "Michelin Durable technologies" qui propose de nouvelles avancées permettant tout à la fois des gains de masse, une meilleure longévité, davantage de capacité de charge et d'adhérence : le pneu XDN 2 Grip, dont la bande de roulement s'autorégénère, en est une brillante illustration.

- Les activités de distribution du Groupe ont particulièrement souffert de la baisse du marché du remplacement.

### Renforcement des positions en Amérique du Nord

- Le marché du **remplacement** a été quasiment stable, + 0,2 %, malgré une baisse de 5,5 % du marché canadien. Cette très légère augmentation intègre toutefois des ventes élevées au 1<sup>er</sup> trimestre, liées à la pénurie de pneus en première monte. Les constructeurs de camions s'étaient à l'époque approvisionnés sur le marché du remplacement.

Dans ce contexte, le Groupe affiche une performance robuste en faisant mieux que le marché. Le mix-produit s'est enrichi grâce au succès de nouveaux produits : X One, XZ US et XDN2 qui assurent un kilométrage supérieur de 25 % à celui du pneu de génération précédente.

Les hausses de prix passées en mars et septembre ont bien tenu.

- En **première monte**, le marché a progressé de 7,7 % après 35 % de hausse en 2004. Michelin a connu une année très satisfaisante, renforçant sa présence auprès des constructeurs locaux en profitant de capacités disponibles en Europe.
- En **rechapage**, le Groupe a ouvert 8 nouveaux ateliers, soit 18 en deux ans ; il a continué à gagner des parts de marché aux États-Unis, au Mexique et au Canada. Ce mouvement devrait s'amplifier en 2006.

### Michelin en ligne ▶

Un nouveau site web pour les poids lourds en Europe : [www.michelintransport.com](http://www.michelintransport.com) est accessible en 7 langues européennes.



### MARCHÉ REMPLACEMENT POIDS LOURD 2005 EN EUROPE

En millions de pneus  
Europool 15 pays – 12 mois glissants



### MARCHÉ REMPLACEMENT POIDS LOURD 2005 AUX ÉTATS-UNIS

En millions de pneus  
Pool US+CA+MX Rad.+Bias : 12 mois glissants



### Amérique du Sud : nouveaux gains de parts de marché dans un contexte difficile

- Le marché du **remplacement** a fortement baissé au Brésil du fait de mauvaises récoltes, de l'appréciation du real par rapport au dollar, et des taux d'intérêt très élevés. La hausse du real a de plus favorisé l'importation massive de pneus radiaux asiatiques sur la côte Pacifique. Cette concurrence contribue toutefois à accélérer la radialisation des marchés d'Amérique du Sud qui ne le sont encore qu'à 51 %.
- En **première monte**, l'appréciation du real a infléchi le marché en fin d'année en freinant fortement les exportations des constructeurs de poids lourds vers l'Amérique du Nord.

Le Groupe a continué de développer avec succès son réseau de distribution et de rechapage.

### Asie : croissance du marché à deux chiffres en Chine

- Le marché **chinois** représente 29 % du marché mondial et n'est radialisé qu'à 23 %, ce qui constitue une formidable opportunité de croissance pour le Groupe. Pour les pneus de remplacement, il existe toutefois de fortes différences entre les voitures de tourisme qui constituent un marché jeune sur lequel le Groupe a pu prendre rapidement les avant-postes, et les poids lourds. Ce marché de plus d'un demi-siècle est largement constitué de véhicules âgés, voire obsolètes. Plus lent à se renouveler et à se radialiser, il est donc plus difficile à pénétrer. En première monte, le Groupe a gagné des parts de marché grâce au contrat d'équipement des bus de la ville de Pékin.
- Au **Japon**, les ventes ont progressé au remplacement et en première monte. Une excellente saison hiver a permis à Michelin de gagner des parts de marché.

#### La qualité récompensée

Le Grand Prix Michelin de la Qualité a été remporté par l'équipe commerciale Poids lourd Brésil pour ses performances en matière de satisfaction des clients.



## Focus

### Les enjeux du rechapage

Michelin est le 1<sup>er</sup> manufacturier mondial sur le marché du rechapage avec une part de marché de 10 % au niveau mondial. Le poids du rechapage est très différent d'un pays à l'autre : plus important que le marché du neuf en Amérique du Sud, très important en Amérique du Nord, quasiment inexistant dans bon nombre de pays en Asie, en Afrique, au Moyen-Orient. En Europe, où Michelin

est n° 1, la proportion de rechapés par rapport aux pneus neufs est proche de 2 en Finlande, mais seulement de 0,3 en Europe centrale. Michelin investit fortement sur ce marché parce que le pneu Michelin n'est pas un consommable, mais un investissement qui présente "4 vies" : une fois usé, on peut le recreuser, le rechapier et le recreuser à nouveau. Le rechapage multiplie par 2,5

la durée de vie du pneu. L'économie par rapport à l'achat de deux pneus neufs est de 36 %. Aux États-Unis, le pneu Michelin peut parcourir jusqu'à un million de kilomètres, rechapages compris. En Europe, Michelin accentue sa primauté grâce au déploiement de Michelin RemiX pour le premier rechapage, à l'offre Pneu Laurent ou à la franchise Recamic pour les autres rechapages.

## Un résultat opérationnel **affecté par la chute du marché européen**

Le résultat opérationnel des pneus pour poids lourds et de la distribution associée s'élève à 451 millions d'euros contre 500 millions l'exercice précédent. La marge opérationnelle, en baisse de 1,3 point, s'établit à 8,9 % contre 10,2 % précédemment. Outre l'envolée des prix des matières premières, cette évolution traduit le déséquilibre entre les ventes au remplacement, en forte baisse en Europe, et les ventes en première monte qui ont connu une vigoureuse croissance aux États-Unis.

En Europe, la baisse des volumes vendus a contraint les usines à freiner leur production sur la deuxième partie de l'année afin de bien maîtriser le niveau des stocks. Cela a généré des coûts additionnels liés à la moins bonne absorption des frais fixes, dans un contexte de fortes pressions inflationnistes : énergie, matières premières. La baisse de la marge brute a toutefois été en partie compensée par la réduction des frais de structure.

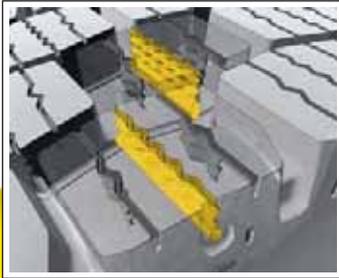
## Perspectives

En Europe, le marché du remplacement devrait progresser de + 3 % avec un premier semestre atone et un rebond sur la deuxième partie de l'année. Après 2 années de forte croissance, le marché de la première monte devrait connaître un retournement de cycle au 2<sup>e</sup> semestre.

En Amérique du Nord, le marché de la première monte devrait progresser à un rythme moindre qu'en 2005 tandis que le marché du remplacement devrait être stable.

En Amérique du Sud, le marché brésilien de la première monte, qui représente 92 % du marché sud-américain, devrait progresser de plus de 5 % et le marché du remplacement d'environ 3 %.

En Asie, le marché du remplacement au Japon devrait rester stable alors que le marché chinois poursuivra son essor avec des taux de croissance à deux chiffres. Le marché de la première monte sera globalement bien orienté.



## ▲ Le pneu poids lourd réinventé

Sous l'appellation Michelin Durable Technologies, Michelin a regroupé les dernières innovations portant sur la longévité et la pérennité des performances. En associant plusieurs types de lamelles dites "régénérantes", on obtient une réduction de l'usure et une adhérence optimale malgré l'usage. Une autre famille d'innovations porte sur l'architecture du pneu incorporant la technologie Infinicoil. Il s'agit d'un fil d'acier unique qui ceinture la carcasse radiale sur toute sa largeur et renforce sa rigidité. Gain de masse, de longévité, de capacité de chargement et d'adhérence... ces innovations sont importantes et l'industrie du transport routier en tirera de multiples avantages.



## ▲ Plus de 1 million de visites clients par an

Michelin déploie la plus grande force de vente technico-commerciale de l'industrie du transport.

Focus

## ▶ Autobus à Pékin

Michelin est le 1<sup>er</sup> fournisseur de pneus radiaux pour les lignes d'autobus de la ville de Pékin avec laquelle il a signé un contrat d'équipement.





### **MICHELIN PILOT POWER RACE**

DIRECTEMENT ISSU DE LA COMPÉTITION, LE NOUVEAU PNEU MOTO PILOT POWER RACE EST LE PREMIER PNEU HOMOLOGUÉ ROUTE À BÉNÉFICIER DE LA TECHNOLOGIE BI-GOMME. EN EFFET, LA GOMME UTILISÉE EST DIFFÉRENTE SELON LES ZONES DE LA BANDE DE ROULEMENT OU DES ÉPAULES. PAR EXEMPLE, LA PARTIE CENTRALE EST CAPABLE DE SUBIR DES ACCÉLÉRATIONS ET DES FREINAGES EXTRÊMES, ALORS QUE LA GOMME PLUS TENDRE DES ÉPAULES PERMET UNE ADHÉRENCE OPTIMALE EN VIRAGE.



# STRATÉGIE

Dans ses activités de pneus de spécialités, le Groupe développe des partenariats forts avec les constructeurs et conduit une stratégie ciblée sur les segments les plus techniques de chaque marché dont la marque Michelin est très souvent leader.

Les éditions touristiques, les services et équipements numériques d'aide à la mobilité ViaMichelin contribuent à inscrire la marque Michelin dans l'univers quotidien des consommateurs. De plus, ViaMichelin présente d'intéressantes perspectives de croissance.

Michelin figure parmi les premières marques mondiales par sa notoriété et la confiance qui lui est accordée. Pour valoriser ce capital, la filiale Michelin Lifestyle développe un programme international de nouveaux produits en partenariat avec des sociétés licenciées.

**N° 1 mondial**  
DES PNEUS RADIAUX  
GÉNIE CIVIL ET AVION

**N° 1 européen**  
DES PNEUS RADIAUX  
MOTO ET AGRICOLE

**N° 1 européen**  
DE L'ÉDITION TOURISTIQUE  
ET DES SITES D'AIDE À LA MOBILITÉ

**34 usines**  
DANS 13 PAYS

**12 % des ventes nettes**  
CONSOLIDÉES

**10 % du résultat opérationnel**  
AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

## ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS



\* Avant éléments non récurrents.

2005

## Forte croissance des résultats

Les ventes des activités de spécialités progressent de 2,5 % avec des évolutions contrastées. Ce segment rassemble en effet les pneus de spécialités, l'édition de cartes et guides, les activités d'information électronique de ViaMichelin et celles de Michelin Lifestyle. À 135 millions d'euros, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents est multiplié par 4. La marge opérationnelle atteint 7,1 % en amélioration de 5,2 points sur l'exercice précédent. Ces bonnes performances sont dues à la forte hausse des résultats des pneus de spécialités.

## PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS



### Génie civil : une amélioration significative de la performance opérationnelle

Le marché du Génie civil a très fortement progressé au cours des deux dernières années, dynamisé par la croissance des mines de surface qui accompagne la forte demande de matières premières de la Chine et de l'Inde. De nombreux nouveaux projets d'exploitation sont engagés en Australie et en Amérique du Sud et le haut de cycle ne semble pas encore atteint. Les secteurs du bâtiment, des travaux publics et de la construction ont également été bien orientés. Ces évolutions favorables se conjuguent à l'arrivée en fin de vie de nombreux matériels, ce qui nourrit la demande. Dans ce contexte porteur, les ventes en volume sont en hausse malgré de fortes contraintes de capacités de production. Les zones les plus dynamiques sont l'Asie, l'Océanie et l'Amérique du Sud. Bénéficiant d'un leadership technique incontesté, Michelin continue de valoriser son offre, et ses prix ont été bien orientés. La marge opérationnelle est en progression significative. Les marchés devraient rester dynamiques en 2006, mais les capacités industrielles demeureront globalement insuffisantes en attendant la mise en service de l'usine de Jacaranda au Brésil, en 2007, avec une capacité initiale de 40 000 tonnes.



### INNOVATIONS & SUCCÈS

#### FAITS MARQUANTS

- Une nouvelle usine Génie civil au Brésil en 2007 : d'une capacité initiale de 40 000 tonnes, elle permettra de mieux servir nos marchés. Un plan d'expansion a également été annoncé pour l'usine de pneus Génie civil de Lexington (États-Unis) afin d'accroître sa production de 50 %.

- **Michelin AxioBib** : le nouveau pneu agricole issu de la technologie Ultraflex permet aux tracteurs de forte puissance de travailler sans compacter les sols.
- **27.00 R 49 X-Traction RD** : un nouveau pneu haute performance pour dumpers rigides opérant dans des mines, des carrières ou des chantiers aux sols boueux ou détremés qui exigent d'excellentes qualités de traction.

- **Tweel** : la mobilité réinventée ! Dans ce concept nouveau, l'ensemble pneu/roue est repensé et des performances remarquables sont d'ores et déjà atteintes dont l'incroyabilité. Elles se valorisent, par exemple, sur de petits engins de travaux publics.
- **Michelin Power Race** : directement issu des compétitions MotoGP, ce nouveau pneu moto hypersport homologué est le premier à utiliser la technologie bi-gomme.

### Agricole : **des performances contrastées**

Le marché des pneumatiques agricoles a connu une diminution de 6 % en 2005. Sur le marché du remplacement, les baisses ont été de l'ordre de 6 % en Europe et de 8 % en Amérique du Nord. En première monte, après une progression au 1<sup>er</sup> semestre, la sécheresse en Europe du Sud et les incertitudes pesant sur le financement de la Politique Agricole Commune se sont traduites par une baisse significative au second semestre.

Dans ce contexte peu porteur, la performance du Groupe est contrastée. En Europe, les ventes de Michelin, pénalisées par des difficultés d'approvisionnement, sont en baisse. En Amérique du Nord, la radialisation continue de progresser à un rythme satisfaisant et le Groupe, qui en est le premier promoteur, a gagné des parts de marché.

Un programme de partenariat avec les distributeurs a été lancé, qui couvre déjà près de la moitié des ventes. En favorisant la professionnalisation et la fidélisation des relations avec les négociants spécialistes et certains grossistes, cette initiative assure à Michelin un réel avantage compétitif.

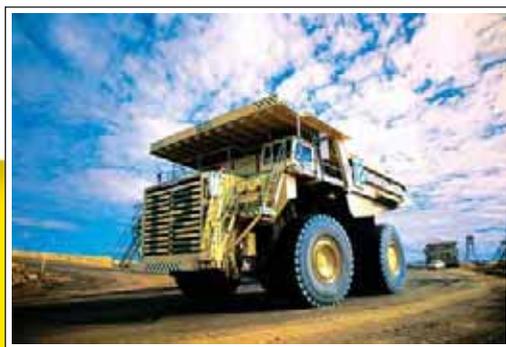
### Deux roues : **nette amélioration de la rentabilité**

La rentabilité de l'activité Deux roues a fortement progressé grâce à d'importants succès commerciaux, soutenus par une nouvelle politique de distribution. Le marché des pneus moto a été dynamique en Amérique du Nord, plus modéré en Europe et stable au Japon. Avec la gamme "Michelin Pilot Power" qui s'adresse au segment haut de gamme sport, Michelin est particulièrement bien placé.

Ces pneus font directement bénéficier le grand public des innovations issues de la compétition. Le Groupe a gagné des parts de marché en Europe et en Amérique du Nord et amélioré sa rentabilité.

Sur le segment des scooters, le marché européen est dominé par l'Italie, qui en détient la moitié, et par la France, qui en représente le quart. Les ventes ont été bien orientées. Michelin a gagné des parts de marché et les résultats sont en nette amélioration.

Sur le marché du vélo, globalement stable, Michelin se positionne en haut de gamme et accroît sa compétitivité en optimisant son réseau de distribution.



### Mines à ciel ouvert : un marché bien exploité

Transporter au moindre coût le maximum de minerai en un minimum de temps : c'est l'objectif de tout exploitant de mines à ciel ouvert. Les pneus représentent jusqu'à 20 % des frais d'exploitation de ce type de mines : un créneau très rentable qui représente au niveau mondial un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 milliard d'euros. Les solutions Michelin offrent le meilleur niveau de productivité.

### Testés... et approuvés par un champion

La technologie Michelin Dual Compound associe une gomme tendre en surface et une gomme plus dure en profondeur. L'accroche et la résistance s'en trouvent améliorées. C'est sur ces pneus que Julien Absalon est devenu Champion du Monde.



### Plus jamais de crevaison avec Michelin Airless scooter

Cette nouvelle roue sans air sous pression comprend une structure radiale qui absorbe les chocs et une structure circonférentielle qui garantit une excellente adhérence au sol. Une solution de mobilité sans contrainte à découvrir dans quelques années.

Focus



### Avion : forte croissance et développement du pneu radial

Le transport aérien de passagers a poursuivi une croissance soutenue de 8 %. Cependant, la forte hausse du prix du kérosène a incité les compagnies aériennes à se tourner vers des avions plus modernes et plus économes en carburant. Ce mouvement favorise la radialisation du marché, mais crée des tensions entre l'offre et la demande.

Les ventes du Groupe ont connu une croissance significative en volume. Michelin a gagné des parts de marché et augmenté ses prix. Conjuguées à la croissance des ventes de pneus radiaux et à une meilleure composition du portefeuille de clients, ces hausses se sont concrétisées par une amélioration de la rentabilité. Un plan d'action global à long terme a été arrêté pour pérenniser ces progrès.

Parmi les succès, Michelin a été le seul fabricant à livrer Airbus aux dates prévues pour le lancement de l'A-380. Ce géant du ciel a réalisé son vol inaugural avec des pneus Michelin. Le Groupe a également renouvelé pour cinq ans son contrat avec la US Navy dont il est le fournisseur exclusif de pneumatiques.

#### Prouesse technologique pour l'A-380

Un pneu capable de supporter 33 tonnes à 387 km/h tout en allégeant l'avion de 360 kg : c'est le défi relevé par Michelin, premier pneumaticien à équiper le géant d'Airbus.

#### 26 juillet : Discovery décolle avec Michelin

Chaque navette est équipée de 2 pneus à l'avant et 4 à l'arrière capables de supporter 700 fois leur propre masse à 417 km/h.



# MICHELIN

## ÉDITIONS DES VOYAGES

Dans un environnement économique européen peu favorable à la croissance du tourisme, l'activité Cartes et Guides a maintenu un niveau satisfaisant et gagné des parts de marché grâce à une meilleure segmentation de son offre et au lancement de nouveaux produits. Le Groupe a renforcé sa présence au Benelux et en Espagne.

L'année 2005 a été marquée par de nombreux succès commerciaux avec les lancements réussis d'une nouvelle gamme d'atlas, du Guide Rouge New York City, et de la nouvelle collection "Voyager Pratique", un segment sur lequel Michelin n'était pas présent et dont 19 premiers volumes ont été publiés en 2005.

Des partenariats ont été renforcés ou mis en place en Allemagne, au Benelux, en Pologne, au Canada et en Israël, ainsi qu'une collaboration avec certains journaux japonais, chinois ou coréens à travers la rédaction de leur rubrique "voyages". Tous ces partenariats sont stratégiques pour assurer une exposition croissante de la marque Michelin dans le monde et le développement rentable des activités des Éditions des Voyages.

De nombreux projets sont en cours de développement. Le Guide Michelin poursuivra son exploration du marché nord-américain avec la deuxième édition du guide New York City et un nouveau guide consacré à une autre grande ville des États-Unis. Six nouveaux titres de la gamme "Voyager Pratique" sont prévus au printemps 2006, douze autres au printemps 2007. Les Guides Verts publiés en langues française, anglaise, allemande et italienne seront modernisés, et cinq nouveaux titres lancés.

### Guide Vert Paris Enfants

Ludique et pédagogique, le meilleur de Paris pour les enfants de 4 à 12 ans... et leurs parents

### Guide Vert France des Vignobles

Pour découvrir les régions de France à travers leurs vignobles et leurs vins.



## FAITS MARQUANTS

- Plus de 650 publications.
- 20 millions de plans, cartes et atlas vendus chaque année dans 90 pays, pour augmenter le plaisir du voyage et du déplacement.

## INNOVATIONS & SUCCÈS

- Michelin Voyager Pratique : des conseils nombreux, des itinéraires originaux et toujours plus de bonnes adresses pour construire des voyages sur mesure dans les 19 guides de cette nouvelle collection parus en 2005.

- En 2005, l'innovation passe par la résistance : une nouvelle carte de France à durabilité renforcée, tirée à 400 000 exemplaires, et un Atlas France doté d'une reliure permettant une ouverture complète.

## Focus

### Premier Guide Rouge Michelin **New York City**

Ce premier guide consacré aux hôtels et restaurants new-yorkais est paru juste cent ans après que Michelin a ouvert à New York ses premiers bureaux aux États-Unis. Une toute nouvelle présentation avec des textes décrivant le type d'établissement et l'ambiance, des photos mais aussi des informations pratiques et touristiques.



# VIAMICHELIN

Le marché de la navigation personnelle a doublé en 2005.

L'acquisition de la société Kirrio a permis de mettre sur le marché des solutions très abouties sur PDA Palm et HP et de développer en un temps record le ViaMichelin X-930. Cet appareil portable dédié à la navigation (PND), qui est devenu le segment dominant, a été lancé avant les fêtes de fin d'année et ses ventes ont très bien démarré.

ViaMichelin est devenu le deuxième fournisseur d'informations sur le trafic en France, avec pour premier client Peugeot-Citroën. Les informations, diffusées au standard RDS-TMC par voie hertzienne, sont affichées par les systèmes de navigation équipant les véhicules des deux marques.

Les activités Internet ont doublé avec des pics dépassant le million de visites par jour. Le site grand public a conforté son leadership européen et s'est enrichi d'un service performant de réservation hôtelière couvrant environ 40 000 établissements. En téléphonie mobile, les services de ViaMichelin sont maintenant disponibles au Royaume-Uni sur le portail i-mode de l'opérateur O2. Les services aux entreprises sont utilisés quotidiennement par plus de 500 sociétés clientes appartenant à de nombreux secteurs d'activité.



## FAITS MARQUANTS

- www.viamichelin.com déjà n° 1 européen des sites de "préparation des déplacements" passe la barre du million de visites par jour ! Il est disponible en cinq langues.

## ViaMichelin : une offre complète de produits et services liés à la mobilité

Par l'étendue de son offre, ViaMichelin s'adresse aux usagers de la route en Europe, particuliers ou professionnels, ainsi qu'aux entreprises.

Les services proposés s'articulent autour de :

- la cartographie numérique et la géolocalisation : se repérer, trouver son chemin ;
- la mise à disposition d'informations complémentaires utiles lors des déplacements : hôtels, restaurants, état du trafic, renseignements touristiques, etc.

Filiale à 100 % du groupe Michelin, ViaMichelin, lancée en 2001, rassemble 150 employés et dispose d'implantations à Paris, Bordeaux, Londres, Francfort, Madrid et Milan.

Focus



## INNOVATIONS & SUCCÈS



- ViaMichelin accélère son développement sur le marché de la navigation personnelle en Europe et lance, en octobre 2005, son 1<sup>er</sup> système de navigation portable qui compte parmi les plus compacts du marché "ViaMichelin Navigation X-930". Aussi léger qu'un téléphone portable, ce navigateur est équipé des dernières technologies GPS, du logiciel de navigation à guidage vocal ViaMichelin, et il contient environ 2 millions d'adresses pratiques (stations-service, parkings, ...).

# MICHELIN LIFESTYLE

## L'extension de marque : un marché important, porteur et profitable

L'extension de marque représente un chiffre d'affaires mondial de l'ordre de 110 milliards de dollars US. Après les entreprises de divertissement et de sport, qui trident les premières places, les grandes entreprises industrielles représentent aujourd'hui 25 % du marché\* et le secteur automobile arrive en tête avec Ford, Chrysler, Caterpillar aux 3 premières places des entreprises industrielles, Michelin se classant déjà au 6<sup>e</sup> rang. Atteindre environ 1 % de ce marché n'est pas un objectif irréaliste à moyen terme pour Michelin Lifestyle.



◀ La chaussure Pilot Exalto distribuée en Amérique du Nord.

## Michelin Lifestyle : des progrès significatifs, un remarquable potentiel

L'activité de produits dérivés sous licence a poursuivi une croissance dynamique et rentable. Michelin Lifestyle avait plus de 65 partenaires sous licence fin 2005, en majorité en Europe, aux États-Unis et au Japon. Coûts fixes réduits, immobilisations limitées : Michelin Lifestyle, qui est opérationnel depuis 2002, est bénéficiaire depuis 2004.

L'activité, qui vise une croissance de 40 % par an et une contribution de plus en plus élevée aux résultats du Groupe, a mis en place un plan stratégique de lancement de produits au niveau international. En 2006, l'accent sera mis sur le secteur des sports et loisirs.

\* Magazine Licence – avril 2005.



## FAITS MARQUANTS

- Près de 950 produits différents.
- Vendus dans près de 55 pays à travers les grandes chaînes de distribution d'accessoires automobiles (plus de 16 500 points de vente) et de nombreux détaillants indépendants.
- Partenariat mondial avec Gear Six Technologies dans la chaussure.
- Partenariat avec Valeo dans les essuie-glaces.
- Partenariat avec Cornilleau dans le tennis de table.

## INNOVATIONS & SUCCÈS

- Les chaussures de tennis Babolat aux semelles Michelin ont été choisies par Andy Roddick, numéro un aux États-Unis.
- Les résultats d'une étude préliminaire réalisée en France montrent une intention d'achat supérieure pour les pneus Michelin chez des consommateurs ayant expérimenté les produits Michelin Lifestyle\*.

\* Étude Liebermann Worldwide Research.

- **Tennis de table nouvelle génération** Cornilleau et Michelin ont développé la première gamme de raquettes en matériaux composites : Tacteo. Cette raquette a remporté l'étoile de l'Observateur du design 2006 dans la catégorie "Loisirs".
- 20 % estimé du marché européen haut de gamme des principaux accessoires automobiles (notamment les produits de gonflage et de contrôle de la pression).

## Michelin Lifestyle

# Focus

Le modèle repose sur le partenariat et la complémentarité entre Michelin et les entreprises avec lesquelles les produits sont développés. Ces produits se répartissent en trois catégories : les accessoires pour automobiles et cycles, les équipements de sport, de loisirs et de travail, les objets véhiculant l'histoire et la culture de Michelin. Leur point commun : incarner les fonde-

ments de la marque – sécurité, fiabilité, performance – et renforcer ainsi sa légitimité sur son territoire. Les produits sont exclusifs car ils sont développés uniquement pour Michelin. Tous se positionnent sur le haut de gamme de leur marché en cohérence avec la place qu'occupent les pneus Michelin. Le Groupe vise une position de référence sur chaque marché abordé.

Instrument de contrôle électronique de pression.



# L'ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DU GROUPE

Dans un environnement concurrentiel rendu plus difficile encore par la très forte hausse du coût des matières premières, le Groupe a atteint son objectif de marge opérationnelle avant éléments non récurrents malgré le recul des volumes vendus.

## Les ventes nettes progressent de 3,2 % à données comparables

Les ventes nettes s'élèvent à 15 590 millions d'euros, en hausse de 3,6 % par rapport à 2004 à données courantes et de 3,2 % à parités et périmètre comparables. Cette augmentation recouvre les évolutions suivantes :

- une baisse des volumes vendus de 1,8 % largement imputable à l'évolution des marchés européens du Poids lourd et à la baisse des ventes de pneus Tourisme camionnette aux marques privées et associées aux États-Unis ;
- un effet mix-prix très positif de 5,1 % à parités constantes grâce à l'amélioration continue du mix en termes de marques et de segments et aux hausses de prix passées sur l'ensemble des régions pour compenser le renchérissement des matières premières ;

- un effet de change positif de 0,9 % principalement dû à l'appréciation des monnaies sud américaines, du zloty polonais et du dollar canadien ;
- un effet de périmètre négatif de 0,5 % lié à la cession de l'activité roues en mai 2005.

Les marchés pneumatiques ont connu une croissance raisonnable à l'exception notable du marché du remplacement Poids lourd en Europe, qui a enregistré un fort recul de 4,7 %, et des marchés de première monte en Tourisme camionnette en Europe et en Amérique du Nord, en baisse respective de 0,7 % et de 0,3 %.

La politique de croissance ciblée s'est concrétisée par une hausse proche de 5 % du prix de vente moyen et cette tendance devrait se poursuivre car le potentiel d'enrichissement du mix demeure important.

## ÉVOLUTION DES VENTES NETTES 2005 PAR RAPPORT À 2004

En millions d'euros et en %

	2005	%	T1	%	T2	%	T3	%	T4	%
Volumes	- 277	- 1,8 %	- 140	- 3,9 %	- 123	- 3,3 %	- 26	- 0,7 %	+ 12	+ 0,3 %
Mix prix	+ 746	+ 5,1 %	+ 177	+ 5,1 %	+ 183	+ 5,0 %	+ 172	+ 4,6 %	+ 215	+ 5,4 %
Parités	+ 139	+ 0,9 %	- 44	- 1,2 %	- 33	- 0,8 %	+ 45	+ 1,2 %	+ 171	+ 4,5 %
Périmètre	- 66	- 0,5 %	0	0 %	- 15	- 0,4 %	- 23	- 0,6 %	- 28	- 0,7 %
<b>Total</b>	<b>+ 542</b>	<b>+ 3,6 %</b>	<b>- 8</b>	<b>- 0,2 %</b>	<b>+ 12</b>	<b>+ 0,3 %</b>	<b>+ 168</b>	<b>+ 4,5 %</b>	<b>+ 370</b>	<b>+ 9,6 %</b>

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents **atteint son plus haut niveau**

À 1 368 millions d'euros, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents est en progression de 5 % : la marge opérationnelle avant éléments non récurrents s'élève ainsi à 8,8 % contre 8,7 % l'exercice précédent.

Pour la troisième année consécutive, Michelin a dû faire face à une forte hausse des coûts externes qui s'est traduite par une charge supplémentaire de 562 millions d'euros, soit 3,6 points de marge.

Le coût des matières premières a progressé de 15 % à taux de change constants. L'augmentation cumulée atteint 62 % en dollar américain depuis janvier 2001 et, pour la seule année 2005, la charge additionnelle s'élève à 455 millions d'euros. La hausse à hauteur de 107 millions d'euros supplémentaires des prix de l'énergie, du fret et des transports a contribué aussi à l'augmentation du coût des produits vendus. La marge brute s'établit ainsi à 30,5 % contre 32,1 % en 2004.

#### • Des frais de structure maîtrisés

Les hausses de prix passées dans tous les pays et les nouveaux progrès du mix-produit ont permis de compenser l'augmentation des coûts externes.

En outre, les charges de personnel ont été ramenées à 30,7 % des ventes nettes contre 32,1 % en 2004, en baisse de 1,2 % à 4 780 millions d'euros contre 4 837 millions d'euros en 2004.

Le strict contrôle des frais commerciaux, administratifs et de recherche, en baisse de 1,7 point à 21,7 % des ventes nettes contre 23,4 % en 2004, a contribué à compenser le coût des mesures d'adaptation de la production prises au second semestre. Face à la baisse de la demande de pneus pour poids lourds en Europe et de pneus aux marques privées et associées pour voitures de tourisme en Amérique du Nord, ces mesures ont permis de maîtriser l'évolution des stocks.

#### CHARGES OPÉRATIONNELLES 2005 PAR NATURE



**22,5 %** Matières premières consommées et autres fournitures consommables

**18,7 %** Variation des stocks de produits finis et travaux en cours

**33,6 %** Frais de personnel

**6,0 %** Transports de produits

**5,6 %** Charges d'amortissements et de pertes de valeur

**13,6 %** Autres charges

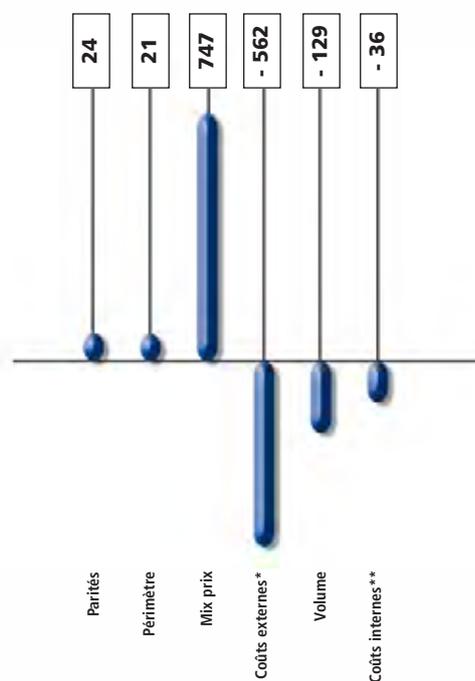
## FOCUS

### Le Grand Prix d'Indianapolis

Michelin a décidé de rembourser les billets du Grand Prix de Formule 1 d'Indianapolis et d'offrir 20 000 billets pour le Grand Prix 2006. Cette charge évaluée à 12 millions d'euros est comptabilisée dans le résultat opérationnel avant éléments non récurrents.

#### EVOLUTION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

En millions d'euros



\* Coûts externes : matières premières + logistique + énergie.

\*\* Coûts internes : freinage industriel compensé par la baisse des S, G & A.

## Une contribution mieux équilibrée des trois segments

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS PAR SEGMENT

En millions d'euros et en %

	Ventes nettes			Résultat opérationnel*			Marge opérationnelle*	
	M€	En % du total	2005/ 2004	M€	En % du total	2005/ 2004	2005	2004
Tourisme camionnette et distribution associée	8 621	55 %	+ 3,9 %	782	57 %	+ 1,8 %	9,1 %	9,3 %
Poids lourd et distribution associée	5 072	33 %	+ 3,5 %	451	33 %	- 9,8 %	8,9 %	10,2 %
Activités de spécialités**	1 897	12 %	+ 2,5 %	135	10 %	+ 286 %	7,1 %	1,9 %
<b>Groupe</b>	<b>15 590</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 3,6 %</b>	<b>1 368</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 5,0 %</b>	<b>8,8 %</b>	<b>8,7 %</b>

\* Avant éléments non récurrents.

\*\* Les activités de spécialités comprennent les pneumatiques de spécialités, les cartes et guides, ViaMichelin et MichelinLifestyle.

### Tourisme camionnette et distribution associée

Les ventes progressent de 3,9 % en valeur et le résultat opérationnel avant éléments non récurrents de 1,8 % à 782 millions d'euros. Avec une marge opérationnelle avant éléments non récurrents de 9,1 %, le segment résiste bien à la hausse du coût des matières premières et à la baisse des volumes.

- En **Europe**, les revalorisations tarifaires opérées sur le marché du remplacement se sont heurtées localement à des campagnes de prix agressives des concurrents qui ont freiné les ventes en volume, surtout au début de l'année. Cependant, la très bonne saison hiver et le lancement réussi du pneu Michelin X-Ice North ont largement contribué à améliorer la qualité du mix. En première monte, les ventes en volume ont principalement évolué en fonction des parts

de marché des principaux clients constructeurs. Les bonnes performances des pneus de grandes dimensions ont contribué à la hausse des ventes en valeur.

- En **Amérique du Nord**, l'année a été marquée sur le marché du remplacement par la croissance des ventes de pneus Haute Performance et pour 4X4. Les marques Michelin et BFGoodrich ont gagné des parts de marché par rapport aux marques privées et associées en recul. En première monte, le Groupe a accru sa présence auprès des constructeurs asiatiques et européens dont les parts de marchés sont en croissance.
- En **Asie**, les marchés du remplacement ont progressé de l'ordre de 5 %, menés par la Chine en croissance de plus de 17 %. Les ventes ont été très bien orientées avec des gains de parts de marché pour la marque Michelin en Chine et au Japon.

### Poids lourd et distribution associée

Le fort recul du marché du remplacement en Europe a fortement pénalisé la performance commerciale et opérationnelle du Groupe. Les ventes en valeur progressent de 3,5 % grâce aux hausses de prix et en dépit de volumes en baisse. Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents est en retrait de 9,8 % à 451 millions d'euros et la marge opérationnelle avant éléments non récurrents recule de 1,3 point à 8,9 %.

- En **Europe**, les ventes sont en baisse au remplacement ce qui a pesé sur les marges et sur la performance des activités de distribution intégrée.

Cette chute de la demande au remplacement est intervenue alors même que le Groupe rééquilibrait ses positions moins rentables en première monte en diminuant les volumes alloués à ce marché. Dans ce contexte, les usines ont dû réduire leur production pour maîtriser leurs stocks ce qui a entraîné un alourdissement relatif de leurs frais fixes.

- En **Amérique du Nord**, Michelin a réalisé une solide performance, consolidant ses positions aux États-Unis, au Canada et au Mexique au remplacement et en première monte. Les deux hausses de prix passées ont bien tenu et le Groupe a bénéficié du succès des nouveaux pneus Michelin X-One, Michelin XZ US et Michelin XDN2.

8 nouveaux ateliers de rechapage ont été ouverts pour assurer un service complet aux transporteurs. Le réseau de distribution TCI a amélioré sa performance économique.

### Activités de spécialités

Les ventes nettes progressent de 2,5 % et la marge opérationnelle avant éléments non récurrents est en forte amélioration : elle s'élève à 7,1 % contre 1,9 % en 2004 se rapprochant du niveau des autres segments.

- Sur le marché du **Génie civil**, l'année a été marquée par une demande largement supérieure à l'offre en raison d'un manque de capacités. Michelin a renforcé sa position auprès des utilisateurs professionnels et réussi à augmenter les volumes vendus malgré des contraintes de capacité industrielle. Les hausses de prix ont largement compensé la hausse des coûts externes. Cela se traduit par une forte hausse de la marge opérationnelle.

- Les marchés des **pneumatiques Agricoles** ont baissé au remplacement de 6 % en Europe et de 8 % en Amérique du Nord. La première monte a été affectée par un retournement en fin d'année et le marché s'inscrit en retrait de 5 % sur l'exercice. Dans ce contexte, les ventes du Groupe, pénalisées par des approvisionnements difficiles, sont en baisse sensible en Europe. En Amérique du Nord, le Groupe enregistre de nouveaux gains de parts de marché grâce à la poursuite de la radialisation qu'il promeut activement.

- Les **pneumatiques Moto** bénéficient du succès des gammes radiales Sport : Michelin renforce ses positions sur tous les grands marchés mondiaux.

- Les **pneumatiques Avion** ont amélioré leurs résultats dans un environnement porteur, grâce à la radialisation du marché et à de nouvelles hausses de prix.

- L'activité **Cartes et guides** a maintenu ses parts de marché dans un environnement difficile avec plusieurs lancements réussis.

- **ViaMichelin** a poursuivi une croissance dynamique : un premier appareil portable de navigation personnelle a été lancé avec succès. Les activités Internet ont fortement progressé confirmant la position de leader européen du site "ViaMichelin.com".

### Un résultat opérationnel en forte augmentation en raison d'éléments non récurrents

Le résultat opérationnel ressort à 1 574 millions d'euros, en augmentation de 27 %. Le Groupe enregistre en effet un produit net non récurrent de 206 millions d'euros contre une charge nette non récurrente de 64 millions d'euros en 2004. Ceci s'explique par :

- un gain non récurrent de 256 millions d'euros lié à la diminution de la valeur actualisée des obligations futures du Groupe aux États-Unis. Celle-ci résulte de la modification par Michelin de ses programmes de prise en charge des frais médicaux pour ses retraités, dans le contexte de la mise en place par le Gouvernement fédéral du "Medicare Part D",
- une charge de 50 millions d'euros représentant notamment les coûts de restructuration de l'usine de Poitiers\*.

La marge opérationnelle après éléments non récurrents s'élève ainsi à 10,1 % en hausse de 1,9 point.

\* Les coûts de fermeture de l'usine BFGoodrich de Kitchener, annoncée le 2 février 2006, impacteront les comptes du Groupe sur l'exercice 2006.

### Un résultat net en hausse de 36 % à 889 millions d'euros

Les charges financières s'élèvent à 280 millions d'euros, en hausse de 19 % à taux de change courant. Cette augmentation des frais financiers de 45 millions d'euros est pour l'essentiel liée à la hausse des taux d'intérêt du dollar américain et aux coûts du remboursement anticipé partiel au 1<sup>er</sup> semestre de l'emprunt obligataire 6,125 % à échéance 2009. Le coût moyen de la dette ressort à 6,94 %.

La charge d'impôts s'élève à 411 millions d'euros contre 331 millions d'euros en 2004. Le taux effectif d'imposition s'établit à 31,6 % contre 33,6 % en 2004. Cette évolution favorable s'explique par un meilleur équilibre entre les activités bénéficiaires et déficitaires et par des crédits d'impôts de recherche.

Le résultat net consolidé s'élève à 889 millions d'euros en hausse de 36 % par rapport à 2004. La part du Groupe est du même montant.

### RÉPARTITION DES BESOINS EN MATIÈRES PREMIÈRES

Groupe Michelin, au 31 décembre 2005



26 %	Caoutchouc naturel
24 %	Caoutchouc synthétique
15 %	Charges renforçantes (noirs de carbone, silice, ...)
13 %	Produits chimiques
22 %	Câbles textiles et métalliques

### La hausse des coûts externes

À taux de change constant, les hausses de prix des matières premières ont atteint 15 % en 2005. Globalement, l'augmentation du coût des matières premières, de la logistique et de l'énergie a représenté pour Michelin une charge de 562 millions d'euros, largement compensée par l'amélioration du mix et des prix.

**Focus**

### Des investissements soutenus : **1,34 milliard d'euros**

Les investissements bruts corporels et incorporels s'élèvent à 1 336 millions d'euros contre 1 107 millions en 2004. Ils représentent 8,6 % des ventes nettes. Michelin continue à renforcer ses sites à l'Ouest en investissant dans les procédés les plus productifs et en généralisant les meilleures pratiques. Il développe parallèlement de nouvelles capacités à l'Est.

### Une marge brute d'autofinancement et des besoins de financement en hausse

La marge brute d'autofinancement s'élève à 1 506 millions d'euros en augmentation de 203 millions. Elle représente 9,7 % des ventes nettes en hausse de 1 point sur 2004. Cependant, l'augmentation des investissements et du besoin en fonds de roulement ne permet pas de dégager un cash flow libre positif et se traduit par une hausse de 124 millions d'euros du besoin de financement.

S'agissant de l'évolution du besoin en fonds de roulement, il convient de noter que l'augmentation des stocks de 203 millions d'euros reflète pour l'essentiel la hausse du coût du stock de matières premières. Par ailleurs, l'accroissement de 171 millions d'euros des créances clients est lié au bon niveau des ventes des deux derniers mois de l'exercice.

### ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS PAR SEGMENT

Au 31 décembre 2005



58 % SR1

33 % SR2

9 % SR3

### MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT ET CASH-FLOW LIBRE

En millions d'euros

	2004	2005
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>1 303</b>	<b>1 506</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	- 86	- 423
Investissements nets	- 951	- 1 207
<b>Cash flow libre</b>	<b>266</b>	<b>- 124</b>

## Les capitaux propres et la dette ont augmenté au cours de l'exercice ; le ratio d'endettement est stable à 90 %

Au cours de l'exercice, les capitaux propres du Groupe ont augmenté de 880 millions d'euros. Cette hausse s'explique principalement par la contribution du résultat net de l'exercice à hauteur de 889 millions d'euros et de variations liées à des conversions monétaires pour 180 millions d'euros. Les distributions de dividendes diminuent pour leur part les fonds propres de 221 millions d'euros.

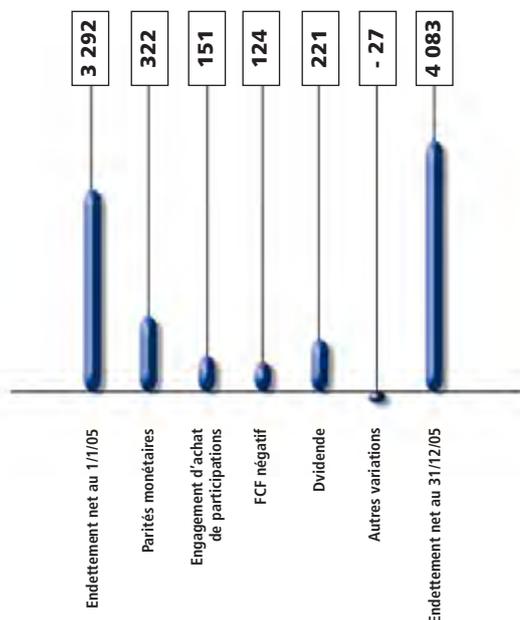
La dette financière nette s'élève à 4 083 millions d'euros contre 3 292 millions au 1<sup>er</sup> janvier 2005, en hausse de 791 millions d'euros dont :

- 322 millions d'euros du fait des conversions monétaires qui traduisent en particulier l'appréciation du dollar américain par rapport à l'euro durant l'exercice ;
- 151 millions d'euros représentant la valorisation de contrats d'options relatifs à des participations de minoritaires dans les filiales du Groupe. Ces contrats sont classés en dettes selon les normes IFRS ;
- 221 millions d'euros de dividendes payés durant l'exercice ;
- 124 millions d'euros de besoin de financement.

Le ratio d'endettement s'établit ainsi à 90 %, stable par rapport au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

### ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT NET EN 2005

En millions d'euros



### ENDETTEMENT FINANCIER NET\*

En millions d'euros

	01/01/2005	31/12/2005
Endettement financier net	3 292	4 083
Capitaux propres	3 647	4 527
Dette financière nette /Fonds propres	90 %	90 %

\* 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 %.

### RÉPARTITION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

En %

	31/12/2004	31/12/2005
À moins d'un an	10,8 %	25,1 %
De 1 à 5 ans	57,6 %	47,7 %
À plus de 5 ans	31,6 %	27,2 %

### RÉPARTITION EN TAUX ET DEVISES DE LA DETTE FINANCIÈRE BRUTE

En %

	31/12/2004	31/12/2005
Taux fixes	37 %	34 %
Taux variables	63 %	66 %
Euro et devises européennes	72 %	69 %
Dollar US	9 %	13 %
Autres devises	19 %	18 %

# PERSPECTIVES

## 2006

Globalement, les marchés du remplacement devraient être relativement porteurs en 2006, avec un rebond attendu de celui du Poids lourd en Europe. En première monte, les marchés Tourisme camionnette devraient rester atones alors que ceux du Poids lourd, après une année 2005 de forte croissance, devraient connaître des évolutions plus limitées.

Michelin estime que les cours des matières premières devraient se stabiliser, en 2006, à un niveau proche de ceux atteints à la fin de 2005. Cependant, la hausse massive constatée tout au long de l'année passée aura un impact négatif sur le coût moyen des matières premières de l'ordre de + 11 % en 2006 par rapport à la moyenne de 2005. Michelin s'attachera à en limiter les effets, grâce notamment aux hausses de prix réalisées en fin d'année dernière et à celles annoncées pour le début de l'année. Cette augmentation du coût des matières premières pèsera néanmoins mécaniquement sur les marges.

Dans ce contexte, en 2006, Michelin a comme objectif de dégager un résultat opérationnel en progrès et un niveau de marge opérationnelle équivalent à celui de 2005 ; le Groupe confirme et renforce sa stratégie de croissance ciblée et ses efforts en matière de réduction des coûts.

# CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 7 ANS

## EN NORMES IFRS

En millions d'euros	2005	2004
Ventes nettes	15 590	15 048
% de variation	+ 3,6 %	-
Effectif moyen	127 319	126 474
Total des frais de personnel	(4 780)	(4 837)
% de ventes nettes	30,7 %	32,1 %
EBITDA <sup>(1)</sup>	2 377	2 030
Résultat opérationnel avant non récurrents	1 368	1 303
Marge opérationnelle avant non récurrents <sup>(2)</sup>	8,8 %	8,7 %
Résultat opérationnel	1 574	1 239
Marge opérationnelle <sup>(2)</sup>	10,1 %	8,2 %
Résultat financier net	(280)	(235)
Résultat avant impôts	1 300	985
Impôts sur le résultat	(411)	(331)
Taux d'impôt effectif	31,6 %	33,6 %
Résultat net	889	654
% des ventes nettes	5,7 %	4,3 %
Distributions <sup>(3)</sup>	221	185
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	1 031	1 322
% des ventes nettes	6,6 %	8,8 %
Investissements corporels et incorporels bruts	1 336	1 107
% des ventes nettes	8,6 %	7,4 %
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	1 292	1 045
Flux de trésorerie sur activités d'investissement	(1 155)	(1 056)
% des ventes nettes	(7,4%)	(7,0%)
Frais de recherche et développement <sup>(4)</sup>	565	576
% des ventes nettes	3,6 %	3,8 %
Endettement net <sup>(5)</sup>	4 083	3 292
Capitaux propres	4 527	3 647
Endettement net / Capitaux propres <sup>(6)</sup>	90 %	90 %
EBITDA / Endettement net	58,2 %	61,7 %
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles / Endettement net	25,3 %	40,2 %
Coût de l'endettement net <sup>(7)</sup>	6,9 %	NA
Résultat opérationnel avant non récurrents / Coût de l'endettement net <sup>(7)</sup>	4,4	NA
Cash flow libre <sup>(8)</sup>	(124)	266
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du groupe <sup>(9)</sup>	19,7 %	18,5 %
<b>Données par action (en euros)</b>		
Actif net par action <sup>(10)</sup>	31,5	24,2
Résultat de base par action <sup>(11)</sup>	6,13	4,46
Résultat dilué par action <sup>(12)</sup>	6,12	4,46
PER <sup>(13)</sup>	7,7	10,6
Dividende par action*	1,35	1,25
Taux de distribution <sup>(14)</sup>	22,0 %	28,0 %
Rendement par action <sup>(15)</sup>	2,8 %	2,6 %
Taux de rotation des actions <sup>(16)</sup>	151 %	134 %

(1) EBITDA = Résultat net avant amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles, résultat financier et impôts

(2) Marge opérationnelle : résultat opérationnel / ventes nettes

(3) Ensemble des dividendes distribués en 2005

(4) A 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

(5) Endettement net : Au 31.12.2004 : dettes financières - liquidités et équivalents de trésorerie ; Au 31.12.2005 : dette financière - liquidités et équivalents de trésorerie +/- instruments financiers dérivés

(6) Au 31 décembre 2004, le ratio d'endettement net en normes IFRS était de 93 %. A 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) Les règles de comptabilisation des instruments financiers et de présentation du résultat financier liées aux normes IAS 32 et 39 ne s'appliquent qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005

\* Dividende 2005 soumis à l'accord de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 mai 2006

(8) Cash flow libre : EBITDA - variation du besoin en fonds de roulement - investissements nets.

(9) ROE : Résultat net part du groupe / Capitaux propres part du groupe.

(10) Actif net par action : Actif net / nombre d'actions au 31/12

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

(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 au 31 décembre / résultat net par action.

(14) Taux de distribution : Dividende par action / Résultat de base par action

(15) Rendement : Dividende / cours de l'action au 31/12.

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

NA : ne s'applique pas.

## EN 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 %
Effectif moyen	126 474	127 210	126 285	127 467	128 122	130 434
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 %
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 <sup>(2)</sup>	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)
<i>Dont charges de restructuration</i>	(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
Marge nette	3,4 %	2,1 %	3,9 %	2,0 %	2,8 %	2,4 %
Dividendes <sup>(3)</sup>	133	131	113	105	93	87
MBA d'exploitation courante <sup>(4)</sup>	1 337	1 542	1 534	1 263	1 017	1 014
Capacité d'autofinancement <sup>(5)</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>(6)</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>(6)</sup>	1 025	1 017	809	1 089	1 091	1 003
Investissements financiers nets	106	229	62	(184)	166	255
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 %
Fonds propres y compris intérêts minoritaires <sup>(7)</sup>	4 677	4 409	4 502	4 326	4 155	3 838
Coût moyen de la dette	5,9 %	5,8 %	6,2 %	6,1 %	6,5 %	9,4 %
Dette financière nette <sup>(8)</sup>	3 223	3 440	3 818	4 881	4 926	4 329
Dette financière nette / Fonds propres	69 %	78 %	85 %	113 %	119 %	113 %
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>(9)</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>(10)</sup>	226	299	637	309	(241)	(300)
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du groupe <sup>(11)</sup>	11,2 %	7,3 %	13,4 %	7,4 %	10,4 %	8,0 %

## Données par action (en euros)

Actif net par action <sup>(12)</sup>	32,1	30,2	30,5	29,7	28,5	26,2
Résultat net publié par action <sup>(13)</sup>	3,59	2,23	4,28	2,20	2,96	2,10
Résultat net dilué par action <sup>(14)</sup>	3,59	2,23	4,28	2,20	2,96	2,10
PER <sup>(15)</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>(16)</sup>	34,8 %	41,7 %	21,7 %	38,6 %	27,0 %	33,8 %
Rendement net par action <sup>(17)</sup>	2,6 %	2,6 %	2,8 %	2,3 %	2,1 %	1,8 %
Taux de rotation des actions <sup>(18)</sup>	134 %	144 %	145 %	108 %	97 %	105 %

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

(2) Marge d'exploitation : résultat d'exploitation / chiffre d'affaires.

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

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

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

(6) En 2001, montant hors opération de croissance externe (SMW 167 M euros).

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

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

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

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

(11) ROE : Résultat net part du groupe / Fonds propres part du groupe.

(12) Actif net par action : Actif net / nombre d'actions au 31/12.

(13) 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).

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

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

(16) Taux de distribution : Dividende net / Résultat net par action.

(17) Rendement net : Dividende net / cours de l'action au 31/12.

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

## PROPOSITIONS DE RÉOLUTIONS

Nous vous demandons 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 € 270 156 351,29. Après déduction de la part statutaire revenant aux Associés commandités, soit € 8 894 230,50 et dotation de la réserve légale pour € 120, le solde, de € 261 262 000,79 augmenté du report à nouveau qui s'élève à € 163 141 247,14 représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de € 424 403 247,93.

Nous vous proposons, à partir de ce bénéfice, la distribution d'un montant total de € 193 573 293,75 qui permettra le paiement d'un dividende de € 1,35 par action, en progression de 8 % par rapport à celui versé au titre de l'exercice 2004. Cette augmentation est un signe de confiance dans l'avenir et marque une continuité de notre politique d'augmentation du dividende.

Le détachement du droit à dividende interviendrait le 16 mai 2006, date à laquelle les actions seront cotées ex-droit au dividende au titre de l'exercice 2005.

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
2002	131 867 238,90	0,93	0,465	1,395
2003	133 349 933,25	0,93	0,465	1,395
2004	179 233 781,25	1,25		

<sup>(1)</sup> 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 € 889 423 049,62.

Par ailleurs, il vous est proposé de porter à 320 000 euros le montant annuel des jetons de présence du Conseil de surveillance, afin de tenir compte de l'évolution des travaux de contrôle du Conseil et de ses Comités.

Comme précédemment, nous vous proposons d'autoriser, pour une durée de dix-huit mois un programme de rachat d'actions de la Compagnie portant au maximum sur 10 % du capital. Nous vous proposons de retenir à nouveau comme critères € 70 pour le cours maximum d'achat et € 40 pour le cours minimum de vente.

Cette autorisation se substituerait à celle donnée sur le même objet par l'Assemblée générale du 20 mai 2005, étant précisé que cette autorisation n'a pas été utilisée en 2005 et qu'aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement n'a à ce jour, été conclu ; pour cette raison, il n'y a pas lieu d'établir un rapport spécifique sur l'utilisation du programme de rachat d'actions de la Compagnie pour 2005.

En matière financière, dans le cadre de l'Assemblée générale ordinaire, nous vous proposons d'autoriser, pour une durée de cinq ans, l'émission d'emprunts obligataires pour un montant maximum de un milliard d'euros.

Dans le cadre des résolutions à caractère extraordinaire, nous vous proposons tout d'abord d'adopter les modifications statutaires corrélatives à la renonciation de Monsieur René Zingraff à ses fonctions de Gérant et en conséquence à sa qualité d'Associé commandité. Le départ en retraite de Monsieur Zingraff avait été annoncé lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2005 ayant nommé Monsieur Michel Rollier co-Gérant, cette nomination préparant ainsi, dans un esprit de continuité, le départ de Monsieur Zingraff .

Nous vous soumettons par ailleurs le renouvellement de délégations de compétence ou d'autorisations, en matière financière, en vue de réaliser des opérations permettant à la Compagnie d'être à même de saisir, le cas échéant, les opportunités de mettre en place des moyens financiers adaptés à ses besoins.

Conformément aux nouvelles dispositions légales dans ce domaine, les autorisations d'augmentation de capital par émission d'actions nouvelles et de toutes catégories de valeurs mobilières donnant accès au capital sont regroupées dans une même délégation de compétence faisant l'objet de deux résolutions distinctes : l'une pour l'émission de ces titres avec maintien de votre droit préférentiel de souscription, la seconde avec suppression de ce droit. Dans ce dernier cas, vous bénéficieriez en proportion des actions que vous détiendriez d'une priorité de souscription qui s'exercerait, le cas échéant, à titre réductible.

Les plafonds de ces autorisations sont raisonnablement limités puisque le montant nominal total des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription ne pourrait être supérieur à cent millions d'euros (€ 100 000 000), soit 35 % du capital actuel, et celui concernant les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription ne pourrait être supérieur à quarante trois millions d'euros (€ 43 000 000) soit 15 % du capital actuel. Dans ce dernier cas, nous vous précisons que la loi prévoit que le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des premiers cours cotés des trois derniers jours de bourse précédant la fixation, diminué, le cas échéant, d'une décote maximale de 5 %.

Pour les augmentations de capital par incorporation de réserves, le plafond serait de quatre vingt millions d'euros (€ 80 000 000).

Nous vous proposons en outre, conformément aux dispositions légales, et afin d'être mieux à même, le cas échéant, de saisir des opportunités de marché, d'autoriser :

- La faculté d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre et les plafonds des augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription visées ci-dessus. Cette faculté est limitée par la loi à un délai de trente jours suivant la clôture de l'émission initiale et à un plafond de 15 % de cette émission.
- La faculté de déterminer le prix d'émission des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en cas de suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite annuelle de 10 % du capital ; le prix d'émission correspondrait alors, soit à la moyenne pondérée du cours de l'action sur une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission, soit au cours moyen pondéré du jour de bourse précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué, dans les deux cas, d'une décote maximale de 5 %.

Nous vous proposons en outre de nous donner la faculté d'augmenter le capital d'un montant nominal maximum de quarante trois millions d'euros (€ 43 000 000) soit 15 % du capital actuel, avec suppression de votre droit préférentiel de souscription, pour les cas où il serait opportun de proposer des actions de la Compagnie dans le cadre d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature.

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

Nous vous précisons qu'au moment où il serait fait usage de l'une ou l'autre de ces autorisations, nous établirions un rapport complémentaire qui, porté à votre connaissance dans les formes et délais prévus par la réglementation en vigueur, décrirait les conditions de l'opération décidée et, s'il y a lieu, son incidence sur votre quote-part des capitaux propres et son incidence théorique sur la valeur boursière de l'action à ce moment-là.

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

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

Par ailleurs, pour permettre la poursuite de la politique d'attribution de stock-options raisonnable et prudente menée depuis 2002, nous vous demandons de nous autoriser à nouveau à procéder à l'attribution éventuelle d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Compagnie à des membres de la direction et du personnel de la Société et de sociétés françaises ou étrangères du Groupe ; s'agissant des options de souscription d'actions, cette autorisation comporte la suppression de votre droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises et dont le nombre serait limité à 3 000 000, soit 2 % du capital actuel.

Le délai d'exercice de ces deux catégories d'options ne pourra excéder une période de dix ans à compter du jour de leur attribution.

Le prix de souscription ou d'achat devra se situer dans les limites autorisées par les textes en vigueur au moment de l'attribution et ne pourra, en tout état de cause, être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action aux vingt séances de bourse précédant le jour d'attribution de ces options.

Cette délégation de compétence se substituerait, pour le montant nominal non utilisé, à la décision prise sur le même objet par l'Assemblée générale du 14 mai 2004. Nous vous rappelons que, sur la base de cette autorisation, deux plans d'options de souscription d'actions ont été mis en place en 2005, ayant donné lieu à l'attribution d'un total de 1 131 850 options donnant droit à un nombre égal d'actions et dont le détail figure dans l'avis de convocation et dans le présent rapport annuel.

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

Enfin, nous vous proposons l'harmonisation du texte des articles 19, 24 et 25 des statuts, avec les nouvelles dispositions légales relatives, d'une part aux conventions

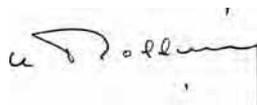
réglementées et, d'autre part, au quorum requis pour les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires.

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 23 février 2006



Édouard Michelin



Michel Rollier



René Zingraff

### Autorisations d'augmentation du capital social conférées aux Gérants

par les Assemblées générales des 16 mai 2003 et 14 mai 2004

Valeurs mobilières	Date d'expiration		Montant	
	Maintien du DPS	Suppression du DPS	De l'émission	Valeur nominale de l'augmentation de capital
<b>Assemblée générale mixte du 16 mai 2003 :</b>				
• Augmentation par incorporation de réserves		15 mai 2008	–	} Au total € 100 millions
• Augmentation de capital en numéraire	15 mai 2008	–	–	
• Obligations convertibles	15 mai 2008	15 mai 2006	€ 1 milliard	
• Obligations avec bons de souscription d'actions	15 mai 2008	–	€ 1 milliard	
• Valeurs mobilières composées	15 mai 2008	15 mai 2006	€ 1 milliard (si titres de créances)	
• Bon de souscription d'actions		15 mai 2008	–	} Au total € 100 millions
– A titre gratuit			–	
– A titre onéreux	15 juin 2008	–	–	
<b>Assemblée générale mixte du 14 mai 2004 :</b>				
• Augmentation de capital provenant de l'exercice d'options de souscription réservées à des membres de la Direction et de l'encadrement	–	13 juillet 2007	–	€ 4 000 000 <sup>(1)</sup>
• Augmentation de capital réservée aux salariés	–	13 mai 2009	–	€ 2 867 000

<sup>(1)</sup> • En 2005, cette autorisation a été utilisée, à concurrence de € 2 263 700.

• Aucune des autres autorisations ci-dessus n'a été utilisée.

## RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames, Messieurs,

Le rapport de vos Gérants et les documents comptables et financiers mis à votre disposition montrent l'évolution des activités et des résultats du Groupe au cours de l'exercice 2005.

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 889 millions d'euros en hausse de 36 %, la part du Groupe étant du même montant, au lieu de respectivement, 527 millions et 515 millions d'euros pour la part du Groupe en 2004.

Le résultat opérationnel s'élève à 1 368 milliard d'euros, en progression de 5 % par rapport à celui de l'exercice précédent. La marge d'exploitation progresse de 0,1 point et s'élève à 8,8 %.

Cette légère amélioration de la marge d'exploitation a été obtenue malgré une baisse de 1,8 % du volume des ventes et la poursuite de la forte hausse du coût des matières premières. Dans cet environnement Michelin a confirmé sa maîtrise des coûts internes, les investissements industriels ont continué de progresser et les équilibres financiers ont été maintenus. Le ratio d'endettement au 31 décembre 2005 est resté stable par rapport au 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice.

Vous comprendrez donc que le Conseil de Surveillance s'associe à la proposition de vos Gérants de porter le montant du dividende à € 1,35 par action, soit une progression de 8 % par rapport à l'exercice 2004.

Le Conseil tient à rendre hommage à Monsieur René Zingraff qui quittera ses fonctions de Gérant associé commandité à l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2006. Monsieur Zingraff, outre sa très grande connaissance de l'industrie du pneumatique et de Michelin, a toujours fait preuve d'une très grande qualité de jugement qui a été particulièrement appréciée par le Conseil de Surveillance.

En matière financière, il vous est proposé d'autoriser les Gérants à utiliser des délégations de compétence, conformément à la faculté prévue par les dispositions légales, pour d'éventuelles opérations, larges en ce qui concerne la nature des opérations envisagées et raisonnablement limitées en ce qui concerne leur plafond.

Par ailleurs, nous n'avons pas d'observation particulière à formuler sur le projet de vos Gérants de renouveler l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, à des membres de la direction et du personnel. Le rapport spécial des Gérants sur les stocks options rend compte à l'Assemblée des plans consentis durant l'exercice écoulé.

Comme tous les ans, un rapport spécifique du Président du Conseil de Surveillance est annexé au rapport des Gérants 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.

Sur ces bases, le Conseil de Surveillance est en mesure de confirmer sa confiance dans l'avenir de votre Société qui repose sur des comptes sains.

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 23 février 2006

Eric 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 2005 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

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé de sept membres ; ceux-ci sont nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires pour une durée de cinq ans et choisis exclusivement parmi les actionnaires non commandités.

Six des sept membres du Conseil de Surveillance 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• Missions du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance, conformément aux dispositions légales et statutaires, assume une mission de contrôle permanent de la gestion de la Société.

Le règlement intérieur du Conseil précise que les différents domaines de ce contrôle sont :

- 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 la 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 les Gérants 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 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 :

- lors de chaque réunion du Conseil, un tableau de bord trimestriel comprenant des indicateurs clé ;
- 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• Evaluation 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 été débattues 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 totale transparence de l'information mise à sa disposition et la coopération avec les Gérants, responsables de la gestion, a été excellente.

Le Comité d'Audit a examiné les comptes sociaux consolidés et à rendu compte de ses conclusions au Conseil de Surveillance qui comprend sept membres depuis le mois de mai 2005.

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 2005

Le Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises en 2005 pour des réunions d'une durée moyenne de cinq heures. Le taux de participation a été de 96 %.

A chacune de ces réunions une analyse détaillée des résultats du Groupe a été présentée au Conseil. Lors de ses réunions des 10 mars et 2 août 2005, le Conseil de Surveillance a procédé à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2004 et du premier semestre 2005 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 :

- les activités de plusieurs domaines particuliers (ViaMichelin, activités de Distribution, Lignes Produits...)
- la maîtrise et le contrôle des risques de l'Entreprise
- le suivi de la concurrence
- la politique industrielle du Groupe, lors d'une réunion qui s'est tenue sur le site industriel de Homburg (Allemagne) qui a permis au Conseil de visiter ce site et d'échanger avec les équipes locales
- la stratégie de la Ligne Produit Poids Lourd

### 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. Eric Bourdais de Charbonnière, Pierre Michelin et Edouard de Royère.

Le Comité d'Audit s'est réuni à cinq reprises en 2005. 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 2004 ;
- les modalités de transition aux normes IFRS et leurs impacts sur les comptes de l'Entreprise
- l'analyse et l'évaluation du contrôle interne ;
- l'analyse des risques financiers et des risques divers (risques juridiques, engagements hors bilan, risques liés aux produits, risques d'approvisionnement, risques informatiques...)

- l'examen des programmes annuels de révision des Commissaires aux Comptes
- l'examen des missions de l'audit interne
- l'examen détaillé des engagements hors bilan
- une première évaluation des processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière et un examen des résultats de la phase pilote menée en Amérique du Nord

Lors de ses réunions, il a notamment entendu, le directeur financier du Groupe, les responsables des services 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 10 mars et 2 août 2005.

### 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 2005, 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 stocks-options et apprécié l'évolution dans le temps du nombre d'actions nouvelles pouvant résulter de la mise en place de plans de stocks-options.

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

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.

Le niveau d'assurance est lié aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne comme, par exemple, le rapport coût/bénéfice de la mise en place de nouveaux contrôles ou le risque de collusion entre plusieurs personnes pour faire échec aux contrôles.

## 1• Description générale du contrôle interne

### 1•1• Description

#### **L'environnement de contrôle**

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

Les Lignes Produit s'appuient sur onze 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 des 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.

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.

#### **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 gestion 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 façon 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, un accent particulier a été mis sur la formalisation de ces plans de continuité.

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 deux fois durant l'année écoulée, l'actualisation de la cartographie des risques de l'Entreprise y a notamment été discutée.

#### **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. A 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 Plan et Résultats 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. A 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.

## **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 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 reçues des filiales 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, tiré des informations de gestion, sont examinés en détail tous les mois par le Conseil Exécutif du Groupe et les Lignes Produits.

Les Commissaires aux Comptes du Groupe s'assurent, dans le cadre de l'organisation des travaux d'audit sur les comptes annuels de la société et sur les comptes consolidés, que les auditeurs locaux appliquent 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.

Sur la base de son analyse de risques, 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.

## **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 intra groupe 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, financières et réseaux de distribution).

### **Les travaux réalisés en 2004 et 2005**

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. L'Amérique du Nord a, quant à elle, continué la démarche sur d'autres processus, tels que les processus de gestion des risques financiers, d'échanges intra groupe et d'administration des systèmes d'information.

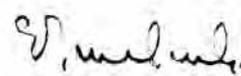
### **Perspectives**

Le travail d'évaluation sur les 6 premiers processus devrait s'achever en 2006 sur l'échantillon des sociétés concernées par le projet.

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 fin 2006 un tableau de bord comprenant des indicateurs pour les principaux risques de l'Entreprise.

Clermont-Ferrand, le 23 février 2006



Éric Bourdais de Charbonnière  
Président du Conseil de Surveillance

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

### Exercice clos le 31 décembre 2005

Mesdames, Messieurs,

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

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

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

Nous avons effectué nos travaux selon la 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 en application des dispositions de l'article L.621-18-3 du Code Monétaire et Financier.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris, le 7 mars 2006



PricewaterhouseCoopers Audit  
Dominique PAUL



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes  
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et Paris

# 4 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DU GROUPE MICHELIN

page 84

**COMPTE DE RÉSULTAT  
CONSOLIDÉ**

page 86

**VARIATION  
DES CAPITAUX PROPRES  
CONSOLIDÉS**

page 85

**BILAN  
CONSOLIDÉ**

page 87

**FLUX DE TRÉSORERIE  
CONSOLIDÉS**

page 88

## **ANNEXE** **AUX ÉTATS FINANCIERS** **CONSOLIDÉS**

### • GÉNÉRALITÉS

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

### • COMPTE DE RÉSULTAT

4. Information sectorielle
5. Charges par nature
6. Frais de personnel
7. Autres produits et charges opérationnels
8. Produits et charges non récurrents
9. Résultat financier net
10. Impôts sur le résultat
11. Résultat par action

### • BILAN

12. Immobilisations incorporelles
13. Immobilisations corporelles
14. Actifs financiers et autres actifs à long terme
15. Instruments financiers dérivés
16. Titres mis en équivalence

17. Impôts différés actifs et passifs
18. Stocks
19. Créances commerciales
20. Actifs financiers à court terme
21. Autres actifs à court terme
22. Trésorerie
23. Capital social et primes
24. Dettes financières
25. Avantages du personnel
26. Plans d'options sur actions
27. Provisions et autres passifs à long terme
28. Autres passifs à court terme

### • DIVERS

29. Détail des flux de trésorerie
30. Engagements conditionnels et éventualités
31. Acquisitions et cessions d'activités
32. Transactions avec des parties liées
33. Événements postérieurs à la clôture du Bilan
34. Impact de la transition aux normes IFRS
35. Liste des principales sociétés du Groupe

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros sauf pour les données par action)	Note	Année 2005	Année 2004
<b>Ventes nettes</b>	4	<b>15 590</b>	<b>15 048</b>
Coût de revient des ventes		(10 835)	(10 212)
<b>Marge brute</b>		<b>4 755</b>	<b>4 836</b>
Frais commerciaux		(1 775)	(1 897)
Frais de recherche et développement		(565)	(576)
Frais administratifs et généraux		(999)	(986)
Autres produits et charges opérationnels	7	(48)	(74)
<b>Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents</b>	4	<b>1 368</b>	<b>1 303</b>
Produits et charges non récurrents	8	206	(64)
<b>Résultat opérationnel</b>	4	<b>1 574</b>	<b>1 239</b>
Résultat financier net	9	(280)	(235)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	16	6	(19)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>1 300</b>	<b>985</b>
Impôts sur le résultat	10	(411)	(331)
<b>Résultat net</b>		<b>889</b>	<b>654</b>
Attribuable aux Actionnaires		889	645
Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		–	9
<b>Résultat par action (en euros)</b>	11		
Résultat de base par action		6,13	4,46
Résultat dilué par action		6,12	4,46

## BILAN CONSOLIDÉ

### Actif

(en millions d'euros)	<i>Note</i>	<b>31 décembre 2005</b>	<b>31 décembre 2004</b>
Goodwill	12	444	301
Autres immobilisations incorporelles	12	192	154
Immobilisations corporelles	13	6 577	5 726
Actifs financiers et autres actifs à long terme	14	435	392
Titres mis en équivalence	16	50	51
Impôts différés actifs	17	1 227	1 304
<b>Actifs non courants</b>		<b>8 925</b>	<b>7 928</b>
Stocks	18	3 225	2 858
Créances commerciales	19	3 273	2 919
Actifs financiers à court terme	20	229	143
Autres actifs à court terme	21	618	571
Trésorerie	22	611	1 655
<b>Actifs courants</b>		<b>7 956</b>	<b>8 146</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>16 881</b>	<b>16 074</b>

### Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	<i>Note</i>	<b>31 décembre 2005</b>	<b>31 décembre 2004</b>
Capital social	23	287	287
Primes liées au capital	23	1 845	1 842
Réserves consolidées		2 379	1 348
Intérêts non assortis de contrôle		16	69
<b>Capitaux propres</b>		<b>4 527</b>	<b>3 546</b>
Dettes financières à long terme	24	3 092	3 054
Avantages du personnel	25	3 049	3 170
Provisions et autres passifs à long terme	27	801	785
Impôts différés passifs	17	71	54
<b>Passifs non courants</b>		<b>7 013</b>	<b>7 063</b>
Dettes financières à court terme	24	1 647	1 894
Dettes fournisseurs		1 792	1 599
Autres passifs à court terme	28	1 902	1 972
<b>Passifs courants</b>		<b>5 341</b>	<b>5 465</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>		<b>16 881</b>	<b>16 074</b>

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Capital social	Primes d'émission	Titres d'auto contrôle	Écarts de conversion	Écarts de juste valeur et autres réserves	Réserves consolidées	Intérêts non assortis de contrôle	Total des capitaux propres
<b>Total au 1<sup>er</sup> janvier 2004</b>	<b>287</b>	<b>1 840</b>	<b>(5)</b>	–	–	<b>884</b>	<b>66</b>	<b>3 072</b>
Cession de titres d'autocontrôle	–	–	5	–	–	2	–	7
Coût des services sur plans d'options sur actions	–	2	–	–	–	–	–	2
Distributions	–	–	–	–	–	(176)	(9)	(185)
Résultat net	–	–	–	–	–	645	9	654
Écarts de conversion et divers	–	–	–	(7)	–	–	3	(4)
<b>Total au 31 décembre 2004</b>	<b>287</b>	<b>1 842</b>	<b>–</b>	<b>(7)</b>	–	<b>1 355</b>	<b>69</b>	<b>3 546</b>
Application de IAS 32 et IAS 39 (note 34)	–	–	–	2	111	(12)	–	101
<b>Total au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>287</b>	<b>1 842</b>	<b>–</b>	<b>(5)</b>	<b>111</b>	<b>1 343</b>	<b>69</b>	<b>3 647</b>
Variation de juste valeur des instruments financiers	–	–	–	–	51	–	–	51
Coût des services sur plans d'options sur actions	–	3	–	–	–	–	–	3
Distributions	–	–	–	–	–	(186)	(35)	(221)
Résultat net	–	–	–	–	–	889	–	889
Écarts de conversion et divers	–	–	–	175	–	1	(18)	158
<b>Total au 31 décembre 2005</b>	<b>287</b>	<b>1 845</b>	<b>–</b>	<b>170</b>	<b>162</b>	<b>2 047</b>	<b>16</b>	<b>4 527</b>

## FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Note	Année 2005	Année 2004
<b>Résultat net</b>		<b>889</b>	<b>654</b>
Ajustements pour EBITDA			
– Résultat financier net		280	235
– Impôts sur les résultats		411	331
– Amortissement et perte de valeur des actifs incorporels et corporels		803	791
– Résultat net des sociétés mises en équivalence		(6)	19
<b>EBITDA</b>		<b>2 377</b>	<b>2 030</b>
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	29	(22)	25
Variation des provisions pour risques et charges		(353)	(243)
Intérêts nets et autres charges et produits financiers payés	29	(284)	(224)
Impôts sur les résultats payés		(261)	(270)
Variation des besoins en fonds de roulement, nets des pertes de valeur	29	(426)	4
<b>Flux de trésorerie sur activités opérationnelles</b>		<b>1 031</b>	<b>1 322</b>
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	29	(1 292)	(1 045)
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles		84	94
Acquisitions de participations nettes de trésorerie		(41)	(7)
Cessions de participations nettes de trésorerie		(3)	–
Acquisition d'autres titres		(17)	(56)
Cessions d'autres titres		2	3
Variation des autres actifs financiers	29	112	(45)
<b>Flux de trésorerie sur activités d'investissement</b>		<b>(1 155)</b>	<b>(1 056)</b>
Augmentation de capital et primes		–	–
Apport des minoritaires dans le capital des sociétés intégrées		14	8
Vente de titres d'autocontrôle		–	7
Dividendes versés aux Actionnaires		(179)	(133)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales intégrées		(35)	(9)
Impôts de distribution et autres prélèvements		(7)	(43)
Variation des dettes financières	29	(739)	(185)
Autres		(8)	–
<b>Flux de trésorerie sur activités de financement</b>		<b>(954)</b>	<b>(355)</b>
<b>Effet des variations des parités monétaires</b>		<b>34</b>	<b>(11)</b>
<b>Augmentation / (diminution) de la trésorerie</b>		<b>(1 044)</b>	<b>(100)</b>
<b>Trésorerie au 1<sup>er</sup> janvier</b>		<b>1 655</b>	<b>1 755</b>
<b>Trésorerie au 31 décembre</b>		<b>611</b>	<b>1 655</b>

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### ■ 1 • Modalités d'élaboration

Les états financiers consolidés du Groupe Michelin (le "Groupe") 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. Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions d'euros.

La publication de ces états financiers consolidés a été approuvée par le Conseil de Surveillance le 23 février 2006.

#### Changement de référentiel comptable

Jusqu'au 31 décembre 2004, le Groupe a élaboré et présenté ses comptes consolidés en appliquant les principes de consolidation français décrits dans le règlement 99-02 du Comité de Réglementation Comptable. En application du Règlement 1606/2002 de la Communauté européenne (CE), les comptes consolidés des sociétés cotées sur un marché financier européen sont, à partir de 2005, préparés en fonction des normes IFRS (International Financial Reporting Standards), telles qu'adoptées par l'Union Européenne (UE).

La note 34 présente les impacts de la mise en oeuvre des normes IFRS.

#### Les normes IFRS utilisées

Le Groupe a élaboré et présenté ses comptes consolidés 2005 en appliquant les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Les principes comptables utilisés sont décrits dans l'Annexe 2 ci-dessous. Ces principes ont été appliqués par le Groupe de manière homogène pour toutes les périodes présentées, à l'exception des méthodes d'évaluation et de classification des instruments financiers. En effet, le Groupe a choisi de se prévaloir de l'exemption prévue par la norme IFRS 1 de n'appliquer les normes IAS 32 et IAS 39 qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005. Les principes relatifs aux instruments financiers pour 2004 et 2005 sont présentés séparément.

Le choix des options et exemptions décrites dans la norme IFRS 1 a été présenté par le Groupe lors de la publication des comptes consolidés 2004 (voir note 34). L'amendement de la norme IAS 19 (Avantages du personnel – Gains et pertes actuariels, plans Groupe et informations) a été appliquée par anticipation. L'option consistant à imputer directement les différences actuarielles dans les fonds propres n'a pas été retenue, le Groupe ne possède aucun plan multi employeurs et les informations supplémentaires à fournir sont présentées dans la note 25.

Les normes, interprétations et amendements suivants, publiés par l'IASB, et applicables postérieurement à la clôture des comptes, n'ont pas été anticipés et ne devraient pas avoir d'impact significatif :

- IFRS 6 – Prospection, exploration et évaluation des ressources minières
- IFRIC 5 – Droits aux intérêts émanant de fonds de gestion dédiés au démantèlement, à la remise en état et à la réhabilitation de l'environnement
- Amendement d'IAS 39 – Option de juste valeur
- IFRIC 6 – Déchets d'équipements électriques et électroniques
- Modalités de retraitement des états financiers selon IAS 29
- Amendement d'IAS 39 – Comptabilité de couverture de flux de trésorerie au titre de transactions intra groupe futures
- Amendement d'IFRS 1 et d'IFRS 6

Les normes, interprétations et amendements suivants, publiés par l'IASB, et applicables postérieurement à la clôture des comptes, n'ont pas été appliqués par anticipation :

- IFRIC 4 – Déterminer si un accord contient un contrat de location
  - IFRS 7 – Instruments financiers : informations à fournir
  - Amendement d'IAS 39 et IFRS 4 – Contrats de garantie financière et assurance-crédit
  - Amendement d'IAS 1- Informations relatives au capital
- A la date de publication, leurs impacts potentiels 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 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 d'actifs non financiers**

Les cash flows futurs des unités génératrices de trésorerie (UGT) utilisés pour déterminer la valeur d'utilité (note 2 – Pertes de valeur d'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 anticipée.

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 différentes des résultats réels en cas de modification des conditions de marché et de changements significatifs de nature économique et sociale. L'écart en résultant est enregistré au compte de résultat, sur la base de la durée de travail résiduelle estimée des salariés couverts par le régime, dans la mesure où le montant cumulé net est supérieur à 10 % de la plus grande des valeurs représentées par (1) la valeur actuelle des obligations différées ou (2) la juste valeur des actifs du régime.

## **■ 2 • 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 Etablissements Michelin

("CGEM" ou la "Société"), dont le siège est à Clermont-Ferrand (France).

### **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 intra-Groupe 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, 2-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 segments 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.

## Taux de change des principales devises

Par rapport à l'euro	Taux de clôture		Taux moyen	
	31 Décembre 2005	31 Décembre 2004	Année 2005	Année 2004
Dollar américain (USD)	1,188	1,364	1,245	1,244
Franc suisse (CHF)	1,557	1,543	1,548	1,544
Livre britannique (GBP)	0,688	0,707	0,684	0,679
Dollar canadien (CAD)	1,383	1,642	1,509	1,617
Zloty polonais (PLN)	3,857	4,075	4,025	4,531
Real brésilien (BRL)	2,764	3,621	3,040	3,636
Yen japonais (JPY)	139,3	139,8	136,9	134,4
Yuan chinois (CNY)	9,589	11,29	10,20	10,30

## 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 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005 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.

### Instruments financiers dérivés

Des instruments financiers dérivés sont utilisés dans le but de gérer les expositions aux risques financiers.

#### En 2004 :

Lorsqu'ils servent à couvrir des éléments portés au bilan, les contrats de change à terme sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont portées au compte de résultat. Voir la politique de couverture ci-après pour le traitement des dérivés servant à couvrir des transactions futures.

Les instruments financiers dérivés de taux ne sont pas évalués à leur juste valeur. Les intérêts courus sont toutefois comptabilisés.

#### Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 :

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

#### En 2004 :

Lorsqu'ils servent à couvrir des transactions futures, les contrats de change à terme sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont différées jusqu'à la comptabilisation de la transaction future sous-jacente. Voir la politique concernant les instruments financiers dérivés ci-dessus pour le traitement des dérivés servant à couvrir des éléments portés au bilan.

#### Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 :

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 (couvertures de flux 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 amortissement des actifs corporels et incorporels, y compris les goodwill, et avant toute perte de valeur s'y rapportant.

### Enregistrement des produits

Le produit des ventes est enregistré dès lors qu'il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront au Groupe et que le montant des produits ainsi que celui des coûts associés pourront être évalués de façon fiable.

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.

#### • 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, 5 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
– Equipements industriels et commerciaux	5 à 12 ans
– Equipements 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 permettant de penser que la valeur recouvrable d'un actif (immobilisation corporelle ou incorporelle), définie par le montant le plus élevé entre la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité, pourrait être inférieure à sa valeur comptable, alors la valeur recouvrable de l'actif est évaluée et, le cas échéant, une perte de valeur est constatée.

Néanmoins, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ou qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service ainsi que les goodwill constatés font l'objet d'un test de dépréciation annuel.

Pour les besoins du calcul de la perte de valeur, les actifs non financiers, y compris l'ensemble des goodwill sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs identifiable qui génère des flux de trésorerie (Unités Génératrices de Trésorerie).

La valeur d'utilité de l'actif est déterminée sur la base des flux de trésorerie futurs (note 1 – Hypothèses clés et appréciations). Les flux de trésorerie futurs sont actualisés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital (WACC) qui représente la moyenne pondérée du coût de la dette du Groupe et du coût de financement de ses fonds propres. Un taux d'actualisation différencié est déterminé en fonction de la localisation géographique des actifs de l'Unité Génératrice de Trésorerie.

Lorsque la valeur comptable d'une Unité Génératrice de Trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable, l'écart est enregistré en autres charges et produits opérationnels. La perte de valeur constatée est, en premier lieu, imputée au goodwill et tout montant résiduel de la perte de valeur est ensuite imputé aux autres actifs au prorata de leur valeur nette comptable à la date de clôture. Les pertes de valeur constatées sur les goodwill ne peuvent faire l'objet d'aucune reprise.

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

#### En 2004 :

Les participations sont comptabilisées à la valeur la plus basse entre le coût historique et la juste valeur.

Les autres actifs financiers monétaires non dérivés sont comptabilisés au coût historique, sous déduction, le cas échéant, d'une perte de valeur.

#### Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 :

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 la raison pour laquelle l'actif a été acquis. Le Groupe détermine la classification de ses actifs financiers non dérivés lors de la comptabilisation initiale et réexamine cette classification lors de chaque clôture.

- Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés assortis de paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché. Ils apparaissent lorsque le Groupe vend des biens ou des services ou accorde des prêts sans avoir l'intention d'utiliser ces créances ou ces prêts à des fins de transactions. Ils figurent au bilan dans les actifs courants, sauf lorsque l'échéance est de plus de 12 mois à la date de clôture.
- Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent généralement des titres non monétaires. Ils figurent au bilan dans les actifs non courants à moins que le Groupe 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.

### 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 incondicional 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.

### En 2004 :

Les passifs financiers non dérivés sont initialement comptabilisés à la valeur remboursable (généralement la valeur nominale). Les primes et escomptes d'émission, ainsi que les coûts d'émission, étaient capitalisés et amortis de linéairement sur la durée de l'emprunt.

### Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 :

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 rendus les services associés.

Les avantages à long terme, lorsqu'ils sont accordés par le Groupe, tels que les retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi, donnent lieu à la comptabilisation d'un passif ou d'un actif et à l'enregistrement des coûts associés.

### Pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi sont les avantages du personnel payables après la cessation de l'emploi. Les sociétés du Groupe offrent à la majorité de leurs employés des prestations de retraite, qui sont versées soit directement soit par l'intermédiaire de contributions à des fonds gérés de manière indépendante. Les avantages du personnel accordés par le Groupe varient en fonction des réglementations locales en matière de travail et de fiscalité ainsi que de la situation économique de chaque pays, et sont habituellement basés sur un ou plusieurs facteurs tels que la rémunération, l'âge et l'ancienneté du salarié. Les obligations se rapportent à la fois aux retraités actuels et aux droits des futurs retraités.

Les sociétés du Groupe accordent des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à prestations définies et de régimes à cotisations définies. Dans le cas des régimes à **cotisations définies**, la société verse des cotisations fixes à des compagnies d'assurance publiques ou privées. Ces cotisations libèrent la société de tout engagement de verser des contributions supplémentaires si les actifs investis ne sont pas suffisants pour payer à tous les salariés les prestations correspondantes.

Les cotisations versées sont comptabilisées comme des charges de la période au cours de laquelle elles sont dues, et à ce titre, sont intégrées dans le coût de revient des ventes, les frais commerciaux, les frais de recherche et de développement ou les frais administratifs et généraux.

La grande majorité des avantages du personnel postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe en faveur du personnel est aujourd'hui portée par des **régimes à prestations définies**, distinguant, d'une part, des régimes

financés (principalement des régimes de retraite) dont les actifs détenus sont gérés séparément par des organismes de gestion indépendants, et d'autre part, des régimes non financés garantissant la couverture des dépenses de santé et le paiement des indemnités de fin de carrière.

L'évaluation des obligations en matière d'avantages du personnel postérieurs à l'emploi et des coûts des services rendus associés, est basée sur la Méthode des Unités de Crédit Projetées.

Un régime à prestations définies est un régime par lequel le Groupe s'est engagé à payer les prestations convenues au personnel en activité et aux membres retraités de son personnel.

Tous les régimes à prestations définies font l'objet d'évaluations actuarielles annuelles pour les régimes les plus importants, et à 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 réductions des cotisations futures à verser au régime concerné.

Les écarts actuariels résultent principalement de l'évolution des hypothèses actuarielles et des écarts entre les estimations et la réalité. Ils sont reconnus au compte de résultat par intégration dans la charge nette périodique du Groupe au titre du coût des régimes à prestations définies dans la mesure où, au début de l'exercice, leur montant net cumulé est supérieur à 10 % de la plus grande des valeurs représentées par (1) la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies ou (2) la juste valeur des actifs du régime. Dans un tel cas, la fraction des écarts actuariels comptabilisée au compte de résultat est égale à l'excédent qui en résulte divisé par la durée de vie résiduelle attendue des salariés bénéficiant du régime.

Des coûts des services passés peuvent être générés lorsqu'un nouveau régime à prestations définies est intro-

duit 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 aux Gérants 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 frais administratifs et généraux.

#### **Provisions**

Des provisions sont enregistrées lorsqu'une obligation actuelle, juridique ou implicite, devrait être éteinte par une sortie de ressources dont le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a annoncé un plan formalisé et détaillé. Les provisions sont enregistrées à la valeur nette actuelle des décaissements estimés.

## **3 • Gestion des risques financiers**

### **3•1 Politique de gestion des risques financiers**

#### **3•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 2005, il n'existait par 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.

### 3•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.

### 3•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.

### 3•1•4 Risque sur matières premières

Le risque sur matières premières affecte le Groupe pendant le délai durant lequel les hausses de coût ne peuvent pas être répercutées sur les prix de vente des produits fabriqués. Le Groupe n'étant pour l'essentiel pas lié par des contrats commerciaux à long terme, ce délai de

répercussion n'est en général que de quelques mois. La position calculée est la durée des stocks et achats de matières premières conclus (position longue), diminuée du délai de répercussion (position courte). Pour minimiser la volatilité du résultat du Groupe, des couvertures peuvent être mises en place lorsque les conditions suivantes sont réunies : décision de les appliquer de manière récurrente, existence d'un marché organisé de la matière première concernée, fiabilité et stabilité des calculs du délai de répercussion. Au 31 décembre 2005, il n'y avait aucun contrat de couverture significatif en cours.

### 3•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).

### 3•1•6 Risque de crédit

Le Département du Crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les limites dans lesquelles les entités opérationnelles peuvent accorder des délais de paiement aux clients, et fixe les crédits limites des clients. En 2005, le Département du Crédit a poursuivi la réduction des retards de paiement. Ses autres actions ont porté sur le contrôle des grands risques, la modernisation des systèmes et des procédures, le professionnalisme des gestionnaires de crédit.

## 3•2 Données quantitatives et qualitatives relatives aux risques financiers

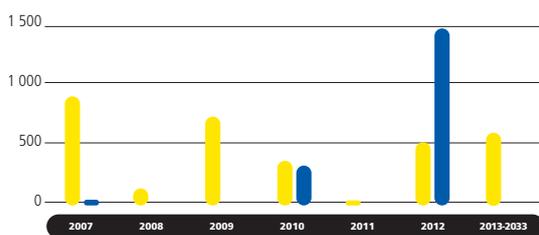
### 3•2•1 Risque de liquidité

Les liquidités du Groupe se répartissent de la manière suivante :

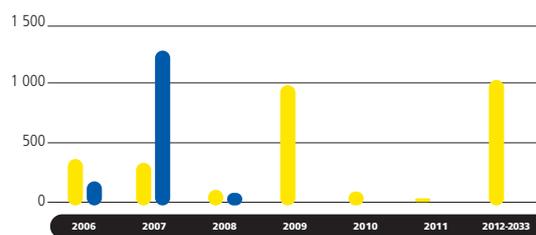
(en millions d'euros)	31.12.2005	31.12.2004
<b>Dettes financières (note 24)</b>	<b>4 739</b>	<b>4 948</b>
- moins, instruments dérivés passifs (notes 15 et 24)	19	17
<b>Dettes financières hors instruments dérivés</b>	<b>4 720</b>	<b>4 931</b>
- dont, partie à court terme	1 628	1 930
- dont, partie à long terme	3 092	3 001
<b>Trésorerie (note 22)</b>	<b>(611)</b>	<b>(1 655)</b>
<b>Lignes de crédit non tirées et confirmées à plus d'un an</b>	<b>1 922</b>	<b>1 517</b>

Le différentiel de coût entre le portage d'une trésorerie excédentaire et le niveau actuel des commissions de confirmation des lignes de crédit a conduit le Groupe à arbitrer prioritairement en faveur des lignes de crédit confirmées. Profitant des conditions de marché particulièrement attractives, le Groupe a souscrit fin juillet 2005 une ligne de crédit bancaire syndiquée à 7 ans de 1 500 millions d'euros ; la ligne de crédit syndiquée de 1.000 millions d'euros venant à échéance en 2007 a été simultanément dénoncée. Comme les années précédentes, ces lignes n'ont pas été utilisées en 2005. L'échéancier des dettes financières à long terme et des lignes de crédit non tirées à plus d'un an, exprimé en millions d'euros, se répartit de la manière suivante :

Au 31 décembre 2005



Au 31 décembre 2004



■ Dette financière à long-terme.

■ Lignes de crédit non tirées et confirmées à + 1 an.

En juillet 2005, Standard & Poor's a relevé de "négative" à "stable" la perspective associée à la notation attribuée au Groupe. Les autres éléments restent inchangés et, au 31 décembre 2005, les "notes émetteur" délivrées par Standard & Poor's et Moody's sont les suivantes :

		CGEM	CFM
Court terme	Standard & Poor's	A2	A2
	Moody's	P2	P2
Long terme	Standard & Poor's	BBB+	BBB+
	Moody's	Baa2	Baa1

### 3•2•2 Risque de change

#### Risque de change sur transactions

Le tableau ci-dessous montre les positions de change transactionnelles comptables du Groupe au 31 décembre 2005 (lorsqu'un actif ou un passif monétaire est libellé dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la société), avant et après couverture.

(contre valeurs 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 1 million d'euros pour chaque 1 centime de variation.

### Risque de change de conversion

Le tableau de synthèse des risques liés au financement du Groupe donne la répartition par devises des capitaux propres consolidés.

(en millions d'euros)	2005	2004
EUR	1 599	1 475
CHF	775	849
USD	602	252
PLN	361	307
CAD	279	237
BRL	200	119
CNY	145	109
GBP	108	(206)
Other	458	404
<b>Total</b>	<b>4 527</b>	<b>3 546</b>

### 3•2•3 Risque de taux d'intérêt

La position nette de taux par échéance au 31 décembre 2005, avant et après couverture, est la suivante :

(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 21 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 et passifs financiers de 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 financiers).

### 3•2•4 Risques sur actions

Le risque sur actions est le risque de valeur lié à une variation défavorable de 10 % du cours des titres détenus.

(en millions d'euros)	Titres disponibles à la vente
Valeur au bilan (note 14)	306
Sensibilité du résultat	–
Sensibilité des capitaux propres	(14)

Le calcul de sensibilité inclut l'impact de la couverture (note 15), mais ne comprend pas l'effet fiscal.

## ■ 4 • Information sectorielle

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

#### Au 31 décembre 2005

	SR1	SR 2	SR 3	Total Groupe
<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

#### Au 31 décembre 2004

	SR 1	SR 2	SR 3	Total Groupe
<b>Éléments du compte de résultat</b>				
Ventes nettes	8 295	4 902	1 851	15 048
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	768	500	35	1 303
<i>En pourcentage des ventes</i>	9,3 %	10,2 %	1,9 %	8,7 %
<b>Actifs sectoriels</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	3 636	1 942	603	6 181
Stocks de produits finis	1 007	618	324	1 949
Créances commerciales	1 572	955	392	2 919
<b>Total des actifs sectoriels</b>	<b>6 215</b>	<b>3 515</b>	<b>1 319</b>	<b>11 049</b>
<b>Autres informations</b>				
Charge d'amortissements	472	239	93	804
Pertes de valeur de la période	–	–	(13)	(13)
Investissements non financiers	641	356	110	1 107

- 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, 2-Roues, Avion, Cartes et Guides, ViaMichelin, Michelin LifeStyle).

**Secteurs géographiques** (en millions d'euros)**Au 31 décembre 2005**

	Europe	Amérique du Nord	Autres zones	Total Groupe
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

**Au 31 décembre 2004**

	Europe	Amérique du Nord	Autres zones	Total Groupe
Ventes nettes	7 870	5 071	2 107	15 048
Actifs sectoriels	6 409	3 034	1 606	11 049
Investissements non financiers	705	207	195	1 107

**5 • Charges par nature**

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

(en millions d'euros)	Année 2005	Année 2004
Matières premières consommées et autres fournitures consommables	(3 199)	(4 556)
Variation des stocks de produits finis et travaux en cours	(2 661)	(1 004)
Frais de personnel (voir note 6)	(4 780)	(4 837)
Transport de produits	(851)	(804)
Charges d'amortissements et de pertes de valeur	(803)	(791)
Autres charges	(1 928)	(1 753)
<b>Total des charges par nature</b>	<b>(14 222)</b>	<b>(13 745)</b>

**6 • Frais de personnel**

(en millions d'euros)	Année 2005	Année 2004
Salaires et rémunérations	(3 519)	(3 624)
Charges de sécurité sociale	(964)	(903)
Coût des régimes à prestations définies	(246)	(274)
Coût des régimes à cotisations définies	(48)	(34)
Plans d'options sur actions (voir note 26)	(3)	(2)
<b>Total des frais de personnel</b>	<b>(4 780)</b>	<b>(4 837)</b>

Les frais de personnel sont imputés dans les rubriques appropriées du compte de résultat par fonction.

Le nombre de salariés moyen est de 127 319 en 2005 (2004 : 126 474).

## ■ 7 • 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 2005	Année 2004
Gains/(pertes) sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	7	(40)
Coûts de restructuration	(6)	(27)
Diminutions/(augmentations) des pertes de valeur d'immobilisations corporelles et incorporelles	3	13
Autres produits/(charges) opérationnels <sup>(1)</sup>	(52)	(20)
<b>Total des autres produits et charges opérationnels</b>	<b>(48)</b>	<b>(74)</b>

<sup>(1)</sup> Dont (64) millions d'euros représentant le coût des avantages du personnel lié aux retraités au 31 décembre 2005 (principalement charges de désactualisation).

## ■ 8 • Produits et charges non récurrents

### 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 Etats-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 ayant droits, 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 ayant droits.

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).

### En 2004

Une provision de 64 millions d'euros a été comptabilisée pour couvrir la perte potentielle résultant du projet de cession des activités Roues de Michelin. Cette perte a été estimée sur la base des offres reçues fin 2004.

## ■ 9 • Résultat financier net

Les deux composantes du résultat financier sont détaillées dans le tableau ci-dessous (cette présentation n'est disponible qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005, date de la transition aux normes IAS 32 et IAS 39).

(en millions d'euros)	Année 2005	Année 2004
<b>Coût de l'endettement net</b>		
Dette financière brute		
Charge d'intérêts financiers	(254)	
Réévaluation monétaire	(44)	
Autres charges liées à l'endettement	(29)	
	<b>(327)</b>	
Produit d'intérêt de la trésorerie	17	
	<b>(310)</b>	
<b>Autres produits et charges financiers</b>		
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie)		
Produits d'intérêts	30	
Résultat de cessions sur titres disponibles à la vente	(4)	
Pertes de valeur	(6)	
Dividendes	6	
	<b>26</b>	
Charges de désactualisation des provisions	(6)	
Divers	10	
	<b>30</b>	
<b>Résultat financier net</b>	<b>(280)</b>	<b>(235)</b>

## ■ 10 • Impôts sur le résultat

Les variations de la charge d'impôt sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Année 2005	Année 2004
Charge d'impôt exigible	(230)	(297)
Produit / (charge) d'impôt différé (note 17)	(181)	(34)
<b>Total des impôts sur le résultat</b>	<b>(411)</b>	<b>(331)</b>

Les impôts exigibles comprennent 25 millions d'euros de retenues à la source sur les redevances et les distributions de capitaux propres entre les sociétés du Groupe (2004 : 23 millions d'euros).

Rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe :

(en millions d'euros)	Année 2005	Année 2004
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 300</b>	<b>985</b>
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(454)	(344)
Impact fiscal des		
- différences permanentes	(24)	8
- variation des différences temporelles non reconnues	1	42
- variations de pertes fiscales non reconnues	44	(1)
- changement de taux d'imposition	(13)	(24)
- autres éléments	60	11
<b>Charge d'impôt (hors retenues à la source)</b>	<b>(386)</b>	<b>(308)</b>

## ■ 11 • 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 ordinaires 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 ordinaires en circulation afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives. Les seules actions ordinaires potentiellement dilutives (note 26) 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 présentés ci-dessous.

	Année 2005	Année 2004
Résultat net (en millions d'euros), à l'exclusion de la part des intérêts non assortis de contrôle	889	645
- diminué des propositions d'attributions aux Associés Commandités	(11)	(7)
<b>Résultat net attribuable aux Actionnaires utilisé pour le calcul des résultats de base et dilué par action</b>	<b>878</b>	<b>638</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (millions d'actions)		
utilisé pour le calcul du résultat de base par action	143	143
- augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions	1	-
<b>Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action</b>	<b>144</b>	<b>143</b>
Résultat par action (en euros)		
- de base	6,13	4,46
- dilué	6,12	4,46

## ■ 12 • 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 2004</b>	<b>303</b>	<b>542</b>	<b>845</b>
Ecart de conversion	4	(10)	(6)
Acquisitions	1	52	53
Cessions	-	(35)	(35)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	-	35	35
<b>Au 31 décembre 2004</b>	<b>308</b>	<b>584</b>	<b>892</b>
Ecart de conversion	21	23	44
Acquisitions	133	69	202
Cessions	(7)	(14)	(21)
Variation du périmètre de consolidation	-	(10)	(10)
Transferts et autres	-	45	45
<b>Au 31 décembre 2005</b>	<b>455</b>	<b>697</b>	<b>1 152</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>			
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2004</b>	<b>(7)</b>	<b>(383)</b>	<b>(390)</b>
Ecart de conversion	-	7	7
Amortissements	-	(59)	(59)
Pertes de valeur nettes	-	-	-
Cessions	-	27	27
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	-	(22)	(22)
<b>Au 31 décembre 2004</b>	<b>(7)</b>	<b>(430)</b>	<b>(437)</b>
Ecart 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>
<b>Montants nets comptabilisés au 31 décembre 2005</b>	<b>444</b>	<b>192</b>	<b>636</b>
<b>Montants nets comptabilisés au 31 décembre 2004</b>	<b>301</b>	<b>154</b>	<b>455</b>

Les autres immobilisations incorporelles correspondent essentiellement aux logiciels. Le montant net comptabilisé au 31 décembre 2005 au titre des logiciels s'est élevé à 140 millions d'euros (2004 : 145 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.

En 2005, aucun coût de développement n'a été immobilisé dans la mesure où les critères de comptabilisation d'une immobilisation incorporelle n'ont pas été remplis.

En 2005, une charge d'amortissement de 70 millions d'euros (2004 : 60 millions d'euros) a été comptabilisée, dont 65 millions d'euros pour l'amortissement des logiciels (2004 : 59 millions d'euros).

L'augmentation des goodwill en 2005 se rapporte essentiellement à l'acquisition de parts d'intérêts minoritaires dans Michelin Siam Group.

### ■ 13 • Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Equipements industriels	Autres équipements	Total
<b>Montants bruts comptabilisés</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2004</b>	<b>3 372</b>	<b>9 670</b>	<b>1 434</b>	<b>14 476</b>
Ecart de conversion	(46)	(210)	(14)	(270)
Acquisitions	157	810	88	1 055
Cessions	(61)	(425)	(165)	(651)
Variation du périmètre de consolidation	1	21	–	22
Transferts et autres	1	18	(10)	9
<b>Au 31 décembre 2004</b>	<b>3 424</b>	<b>9 884</b>	<b>1 333</b>	<b>14 641</b>
Ecart de conversion	178	695	61	934
Acquisitions	232	947	88	1 267
Cessions	(70)	(326)	(106)	(502)
Variation du périmètre de consolidation	(7)	(165)	(19)	(191)
Transferts et autres	(25)	3	6	(16)
<b>Au 31 décembre 2005</b>	<b>3 732</b>	<b>11 038</b>	<b>1 363</b>	<b>16 133</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2004</b>	<b>(1 654)</b>	<b>(6 041)</b>	<b>(1 171)</b>	<b>(8 866)</b>
Ecart de conversion	26	130	13	169
Amortissements	(100)	(568)	(73)	(741)
Pertes de valeur nettes	9	1	3	13
Cessions	34	350	141	525
Variation du périmètre de consolidation	–	(15)	–	(15)
Transferts et autres	(4)	2	2	–
<b>Au 31 décembre 2004</b>	<b>(1 689)</b>	<b>(6 141)</b>	<b>(1 085)</b>	<b>(8 915)</b>
Ecart 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>
<b>Montants nets comptabilisés au 31 décembre 2005</b>	<b>1 913</b>	<b>4 285</b>	<b>379</b>	<b>6 577</b>
<b>Montants nets comptabilisés au 31 décembre 2004</b>	<b>1 735</b>	<b>3 743</b>	<b>248</b>	<b>5 726</b>

Des immobilisations corporelles d'une valeur nette de 35 millions d'euros ont été données en garantie de passifs financiers (2004 : 72 millions d'euros).

Les immobilisations corporelles comprennent des immobilisations en cours de réalisation pour un montant de 1 148 millions d'euros (2004 : 1 000 millions d'euros).

### Contrats de location-financement

La valeur nette comptable des actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement au 31 décembre 2005 s'élève à 191 millions d'euros (2004 : 199 millions d'euros). Le montant brut comptabilisé pour ces actifs est de 392 millions d'euros (2004 : 285 millions d'euros).

Les paiements futurs minimaux au titre des contrats de location-financement sont indiqués dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2005		31 décembre 2004	
	Valeur actualisée	Valeur non escomptée	Valeur actualisée	Valeur non escomptée
Au cours de la 1 <sup>re</sup> année	35	48	72	90
Entre la 2 <sup>e</sup> et la 5 <sup>e</sup> année y compris	184	224	219	263
Au-delà de la 5 <sup>e</sup> année	88	107	96	113
<b>Valeur totale des paiements futurs minimaux</b>	<b>307</b>	<b>379</b>	<b>387</b>	<b>466</b>

### Contrats de location simple

Les paiements enregistrés dans le compte de résultat au titre des contrats de location simple s'élèvent au 31 décembre 2005 à 228 millions d'euros (2004 : 232 millions d'euros).

Les paiements futurs minimaux au titre des contrats de location simple sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2005 Valeur non escomptée	31 décembre 2004 Valeur non escomptée
Au cours de la 1 <sup>re</sup> année	105	75
Entre la 2 <sup>e</sup> et la 5 <sup>e</sup> année y compris	213	177
Au-delà de la 5 <sup>e</sup> année	91	96
<b>Total des paiements futurs minimaux</b>	<b>409</b>	<b>348</b>

## ■ 14 • Actifs financiers et autres actifs à long terme

La valeur comptable des actifs financiers et autres actifs à long terme est détaillée au tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
<b>Actifs financiers</b>		
Investissements disponibles à la vente	168	122
Prêts et dépôts	190	239
Instruments dérivés (note 15)	22	–
Autres	20	18
	<b>400</b>	<b>379</b>
<b>Autres actifs</b>		
Avantages du personnel – partie active (note 25)	35	13
<b>Actifs financiers et autres actifs à long terme</b>	<b>435</b>	<b>392</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 2005	31 décembre 2004
Part à long terme	168	122
Part à court terme (note 20)	138	–
<b>Total du portefeuille d'investissements disponibles à la vente</b>	<b>306</b>	<b>122</b>

Au 31 décembre 2005, le portefeuille est essentiellement constitué de 2 826 000 actions (2004 : 2 826 000) Peugeot SA d'une valeur de 138 millions d'euros (2004 : 21 millions d'euros, valeur mesurée au coût historique selon les précédentes normes comptables). En novembre 2005, ces actions ont fait l'objet d'une couverture de juste valeur suite à l'achat d'options de vente de manière à couvrir le risque de baisse de juste valeur. En février 2006, les options de vente ont été exercées ; ce qui a généré un encaissement de 139 millions d'euros et un profit 2006 avant impôts de 114 millions d'euros.

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

(en millions d'euros)	2005	2004
<b>Report</b>	<b>122</b>	<b>77</b>
Mise en œuvre des normes IAS 32 et 39 le 1 <sup>er</sup> janvier 2005 (note 34)	138	–
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>260</b>	<b>77</b>
Ecart sur conversion des devises	(1)	–
Acquisitions	16	54
Cessions	(4)	(9)
Variations de juste valeur imputées aux capitaux propres	35	–
<b>Au 31 décembre</b>	<b>306</b>	<b>122</b>

### Prêts et dépôts

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Prêts et dépôts bruts	309	457
- diminués des pertes de valeur	(51)	(75)
<b>Prêts et dépôts nets</b>	<b>258</b>	<b>382</b>
- diminués de la partie à court terme (note 20)	(68)	(143)
<b>Partie à long terme</b>	<b>190</b>	<b>239</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 1, (Modalités d'élaboration : Juste valeur des instruments financiers), s'élève à 242 millions d'euros.

Le détail au 31 décembre 2005 par devise et par échéance est indiqué ci-dessous.

(en millions d'euros)	A moins d'un an	Entre un et cinq ans	Plus de cinq ans	Total
EUR	41	92	37	170
USD	15	10	–	25
CHF	5	15	–	20
Autres	7	36	–	43
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>153</b>	<b>37</b>	<b>258</b>

## ■ 15 • Instruments financiers dérivés

Comme indiqué à la note 2 (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 2005	
	Justes valeurs	Montants contractuels ou notionnels
<b>Total des dérivés actifs</b>		
Instruments de couverture dans des couvertures de juste valeur		
- dérivés de taux d'intérêt (note 24)	22	220
- dérivés sur actions (note 14)	6	139
Dérivés non considérés comme instruments de couverture		
- dérivés de change	10	380
- autres dérivés	7	21
	<b>45</b>	<b>760</b>
<b>Moins la partie à long terme comprise dans les actifs financiers à long terme</b>		
Dérivés de taux dans des couvertures de juste valeur (note 14)	22	220
	<b>22</b>	<b>220</b>
<b>Partie à court terme comprise dans les actifs financiers à court terme (note 20)</b>		
	<b>23</b>	<b>540</b>

## Dérivés passifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	
	Justes valeurs	Montants contractuels ou notionnels
<b>Total des dérivés passifs</b>		
Dérivés de change non considérés comme instruments de couverture	19	2 863
	<b>19</b>	<b>2 863</b>
<b>Moins la partie à long terme comprise dans les passifs financiers à long terme (note 24)</b>		
Dérivés de change	–	–
	–	–
<b>Partie à court terme comprise dans les passifs financiers à court terme (note 24)</b>	<b>19</b>	<b>2 863</b>

Les montants contractuels ou notionnels des instruments financiers dérivés de change, qui sont essentiellement des contrats de change à terme et des contrats de swap de devises au 31 décembre 2005 sont présentés par devise ci-dessous.

(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
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 ou notionnels des autres instruments financiers dérivés au 31 décembre 2005 sont présentés par devise ci-dessous.

(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 ou notionnels des instruments financiers dérivés au 31 décembre 2005 sont présentés par échéance ci-dessous.

(en millions d'euros)	A moins d'un an	Entre un et cinq ans	Total
Dérivés de taux	–	220	220
Dérivés de change			
- contrats de change à terme	3 227	–	3 227
- contrats de swap de devises	16	–	16
	3 243	–	3 243
Dérivés sur actions	139	–	139
Autres dérivés	21	–	21
<b>Total</b>	<b>3 403</b>	<b>220</b>	<b>3 623</b>

## ■ 16 • Titres mis en équivalence

La valeur de mise en équivalence de 50 millions d'euros (2004 : 51 millions d'euros) des entreprises associées et des co-entreprises comprend essentiellement une participation de 49 % dans la société Woco Michelin AVS BV aux Pays-Bas. Sa valeur nette comptable était de 30 millions d'euros à fin 2004. Cette valeur a diminué de 3 millions d'euros en 2005 après prise en compte de la quote-part du résultat de la période.

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

- Actifs : 471 millions d'euros (2004 : 527 millions d'euros)
- Passifs : 333 millions d'euros (2004 : 401 millions d'euros)
- Ventes nettes : 504 millions d'euros (2004 : 583 millions d'euros)
- Bénéfices / (pertes) : 3 millions d'euros (2004 : (34) millions d'euros)

## ■ 17 • Impôts différés actifs et passifs

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Impôts différés actifs	1 227	1 304
Impôts différés passifs	(71)	(54)
<b>Actifs nets d'impôts différés</b>	<b>1 156</b>	<b>1 250</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 2005	31 décembre 2004
<b>Impôts différés actifs par nature de différence temporelle</b>		
Immobilisations incorporelles	34	13
Instruments financiers	67	–
Stocks	28	31
Créances et dettes à court terme	239	266
Avantages du personnel	880	980
Provisions	132	176
Déficits fiscaux récupérables	227	178
Crédits d'impôts à récupérer	(7)	24
	<b>1 600</b>	<b>1 668</b>
<b>Impôts différés passifs par nature de différence temporelle</b>		
Immobilisations corporelles	(444)	(368)
Instruments financiers	–	(50)
	<b>(444)</b>	<b>(418)</b>
<b>Actifs nets</b>	<b>1 156</b>	<b>1 250</b>

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

(en millions d'euros)	2005	2004
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 250</b>	<b>1 367</b>
Mise en œuvre des normes IAS 32 et IAS 39	(22)	–
Ecart de conversion	147	(74)
Variation du périmètre de consolidation	(49)	–
Produit / (charge) d'impôts différés (note 10)	(181)	(34)
Impôts enregistrés en capitaux propres	(11)	–
Autres variations	22	(9)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>1 156</b>	<b>1 250</b>

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
<b>Réserve de juste valeur en capitaux propres :</b>		
- Réserve sur couverture	–	–
- Actifs financiers disponibles à la vente (note 14)	(11)	–
<b>Total des impôts différés enregistrés en capitaux propres</b>	<b>(11)</b>	<b>–</b>

(-) signifie un effet négatif sur les capitaux propres

Des actifs d'impôts différés ne sont enregistrés que dans la mesure où la réalisation de profits taxables futurs est probable et qu'elle permettra d'absorber les déficits fiscaux reportables et les différences temporelles déductibles. Le détail des actifs d'impôts différés non reconnus est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Différences temporelles déductibles	146	142
Pertes fiscales	183	216
- dont expirant dans moins d'un an	27	6
- dont expirant dans 1 à 5 ans	57	65
- dont expirant à plus de 5 ans	14	–
- sans échéance	85	145
Crédits d'impôts	72	35
<b>Total des actifs d'impôts différés non reconnus</b>	<b>401</b>	<b>393</b>

## 18 • Stocks

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Matières premières et autres fournitures	853	722
Travaux en cours	262	225
Produits finis	2 191	2 015
Provisions pour dépréciations	(81)	(104)
<b>Stocks nets</b>	<b>3 225</b>	<b>2 858</b>

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

(en millions d'euros)	2005	2004
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(104)</b>	<b>(97)</b>
Ecart de conversion et autres	2	2
Dépréciations de stocks comptabilisées en charges de la période	(75)	(73)
Utilisation des provisions pour dépréciations	96	64
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(81)</b>	<b>(104)</b>

## 19 • Créances commerciales

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Créances commerciales brutes	3 392	3 033
Provisions pour pertes de valeur	(119)	(114)
<b>Créances commerciales nettes</b>	<b>3 273</b>	<b>2 919</b>

Toutes les créances commerciales ont des termes de paiement inférieurs à douze mois.

Le Groupe a enregistré dans les frais commerciaux une charge sur créances douteuses de 17 millions d'euros (2004 : 22 millions d'euros).

Au 31 décembre 2005, les créances nettes des dix plus gros clients, qui représentent chacune plus de 1 % du solde total, s'élevaient à 600 millions d'euros (2004 : 566 millions d'euros). A cette même date, 47 clients (en 2004 : 35) bénéficiaient de limites de crédit supérieures à 10 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	Échéances
• Europe	543 millions d'euros	2007
• Etats-Unis d'Amérique	632 millions de dollars US	2010
• Canada	150 millions de dollars canadiens	2007
	<b>1 184 millions d'euros</b>	

Au 31 décembre 2005, les programmes sont surdimensionnés à hauteur de 189 millions d'euros (2004 : 169 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 899 millions d'euros au 31 décembre 2005 (2004 : 675 millions d'euros) ont été comptabilisés en emprunts garantis (note 24).

## 20 • Actifs financiers à court terme

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Investissements disponibles à la vente (note 14)	138	–
Prêts et dépôts bancaires nets (note 14)	68	143
Instruments dérivés (note 15)	23	–
<b>Total des actifs financiers à court terme</b>	<b>229</b>	<b>143</b>

## 21 • Autres actifs à court terme

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Salariés	3	33
Fournisseurs	90	91
État - Impôts exigibles	131	88
Autres créances sur l'État	254	201
Autres	146	164
Provisions pour pertes de valeur	(6)	(6)
<b>Total des autres actifs à court terme</b>	<b>618</b>	<b>571</b>

## ■ 22 • Trésorerie

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Banques et liquidités	568	1 420
Dépôts bancaires à court terme (moins de trois mois) et autres équivalents trésorerie	43	235
<b>Total de la trésorerie</b>	<b>611</b>	<b>1 655</b>

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

La trésorerie est libellée dans les devises suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2005
EUR	230
USD	108
Autres	273
<b>Total de la trésorerie</b>	<b>611</b>

## ■ 23 • Capital social et primes

	Nombre d'actions en circulation (en unités)	Actions ordinaires (en millions d'euros)	Primes liées au capital (en millions d'euros)	Titres d'auto-contrôle (en millions d'euros)	Total (en millions d'euros)
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2004</b>	<b>143 231 633</b>	<b>287</b>	<b>1 840</b>	<b>(5)</b>	<b>2 122</b>
Plan d'options sur actions :					
- valeur des services rendus	-	-	2	-	2
- produit de l'émission d'actions	-	-	-	-	-
Achat de titres d'auto-contrôle	(500 192)	-	-	(20)	(20)
Vente de titres d'auto-contrôle	655 584	-	-	25	25
<b>Au 31 décembre 2004</b>	<b>143 387 025</b>	<b>287</b>	<b>1 842</b>	<b>-</b>	<b>2 129</b>
Plan d'options sur actions :					
- valeur des services rendus	-	-	3	-	3
- produit de l'émission d'actions	600	-	-	-	-
Achat de titres d'auto-contrôle	-	-	-	-	-
Vente de titres d'auto-contrôle	-	-	-	-	-
<b>Au 31 décembre 2005</b>	<b>143 387 625</b>	<b>287</b>	<b>1 845</b>	<b>-</b>	<b>2 132</b>

Le nombre total d'actions ordinaires au 31 décembre 2005 est de 143 387 625 actions (contre 143 387 025 au 31 décembre 2004) d'une valeur nominale de 2 euros par action (valeur inchangée par rapport à 2004).

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 12 mai 2006 est de 1,35 euro par action.

## ■ 24 • Dettes financières

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
<b>Long terme</b>		
Obligations	1 472	2 255
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	1 348	431
Engagements liés aux contrats de location-financement (note 13)	272	315
Instruments dérivés (note 15)	–	53
	<b>3 092</b>	<b>3 054</b>
<b>Court terme</b>		
Obligations	305	–
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	820	1 535
Engagements liés aux contrats de location-financement (note 13)	35	72
Instruments dérivés (note 15)	19	(36)
Découverts bancaires et autres passifs financiers à court terme	468	323
	<b>1 647</b>	<b>1 894</b>
<b>Total des dettes financières</b>	<b>4 739</b>	<b>4 948</b>

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Dettes financières	4 739	4 948
Dérivés actifs (note 15)	(45)	–
Trésorerie (note 22)	(611)	(1 655)
<b>Endettement net</b>	<b>4 083</b>	<b>3 293</b>

La juste valeur des dettes financières à long terme, calculée selon la note 1, est présentée ci-dessous.

(en millions d'euros)	31 décembre 2005
Obligations	1 677
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	1 350
Engagements liés aux contrats de location-financement	264
Instruments dérivés	–
<b>Total de la juste valeur des dettes financières à long terme</b>	<b>3 291</b>

## Obligations

Les émissions obligataires du Groupe ont les caractéristiques mentionnées au tableau ci-dessous.

Description	Taux d'intérêt effectif en 2005	Valeur comptable (en millions d'euros)			
		31 décembre 2005		31 décembre 2004	
		Court terme	Long terme	Court terme	Long terme
<b>Obligations subordonnées émises par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin</b>					
- valeur nominale de 500 millions d'euros (2004 : 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 %	–	493	–	500
- 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 (2004 : 500 millions d'euros)	6,63 %	–	497	–	500
- émise en avril 2002 avec une échéance en avril 2012					
- taux d'intérêt nominal de 6,5%					
<b>Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS</b>					
- valeur nominale de 470 millions d'euros (2004 : 950 millions d'euros)					
- émise en avril 2002 avec une échéance en avril 2009	6,24 %				
- taux d'intérêt nominal de 6,125% (4,21 %) <sup>(1)</sup>		–	482	–	950
- couverture partielle par un contrat de swap de taux d'intérêt de 220 millions d'euros (2004 : 700 millions d'euros) arrivant à échéance en avril 2009 (couverture de juste valeur) (note 15)					
<b>Obligations émises par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin</b>					
- valeur nominale de 305 millions d'euros (2004 : 305 millions d'euros)	6,84 %	305	–	–	305
- émise en février 1996 avec une échéance en février 2006					
- taux d'intérêt nominal de 6,7%					
<b>Taux d'intérêt effectif moyen pondéré et valeur comptable totale</b>	<b>6,52 % (5,84 %) <sup>(1)</sup></b>	<b>305</b>	<b>1 472</b>	<b>–</b>	<b>2 255</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 19 et des dettes provenant d'achats d'actions de minoritaires.

Les emprunts auprès des établissements financiers et autres ont au 31 décembre 2005 les caractéristiques mentionnées ci-dessous.

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

## Découverts bancaires

Les découverts bancaires ont au 31 décembre 2005 les caractéristiques mentionnées ci-dessous.

(en millions d'euros)	EUR	PLN	DZD	HUF	BRL	USD	Other	Total
	158	102	41	40	31	15	81	468
Taux d'intérêt effectif moyen pondéré	2,44 %	5,42 %	6,02 %	7,44 %	19,73 %	3,31 %	7,17 %	4,70 %

## ■ 25 • 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.

### 25.1 Régimes à prestations définies

En complément des assurances sociales régies par la loi, le Groupe a mis en place des plans de retraite, totalement ou partiellement pré financés 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 au 31 décembre 2005 :

(en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (dont couverture des frais médicaux)	2005 Total	2004 Total
Valeur actualisée des obligations financées	5 931	—	5 931	4 871
Juste valeur des actifs des régimes	(4 791)	—	(4 791)	(3 965)
<b>Déficits/(excédents) de couverture des engagements</b>	<b>1 140</b>	<b>—</b>	<b>1 140</b>	<b>906</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	559	1 933	2 492	2 521
Services passés non encore comptabilisés	2	254	256	118
Ecart actuariels non reconnus	(662)	(212)	(874)	(388)
<b>Engagements nets totaux des régimes à prestations définies</b>	<b>1 039</b>	<b>1 975</b>	<b>3 014</b>	<b>3 157</b>
Reflétés au bilan consolidé du Groupe comme suit :				
Actifs (note 14)			(35)	(13)
Passifs			3 049	3 170
<b>Engagements nets</b>			<b>3 014</b>	<b>3 157</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 2005, les pertes actuarielles non reconnues s'élèvent à 874 millions d'euros (2004 : 388 millions d'euros) et les services passés non encore comptabilisés à 256 millions d'euros (2004 : 118 millions d'euros).

Variation de l'engagement net enregistré au Bilan au titre des régimes à prestations définies :

	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (dont couverture des frais médicaux)	2005 Total	2004 Total
(en millions d'euros)				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 120</b>	<b>2 037</b>	<b>3 157</b>	<b>3 379</b>
Ecart de conversion	31	196	227	(113)
Charges enregistrées au compte de résultat (éléments récurrents)	102	147	249	274
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(154)	–	(154)	(219)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(20)	(140)	(160)	(164)
Modifications des plans enregistrées au compte de résultat (éléments non récurrents)	–	(256)	(256)	–
Variation du périmètre de consolidation	(40)	(9)	(49)	–
<b>Au 31 décembre</b>	<b>1 039</b>	<b>1 975</b>	<b>3 014</b>	<b>3 157</b>

En 2005, le montant net comptabilisé au compte de résultat est un produit de 7 millions d'euros (2004 : charge de 274 millions d'euros), se décomposant comme suit :

Montant net comptabilisé au compte de résultat	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (dont couverture des frais médicaux)	Année 2005	Année 2004
(en millions d'euros)				
Coût des services rendus au cours de l'exercice	109	59	168	156
Coût financier	311	106	417	419
Rendement attendu des actifs des régimes	(320)	–	(320)	(292)
Écarts actuariels reconnus dans l'année	2	3	5	–
Coût des services passés reconnus dans l'année	1	(275)	(274)	(11)
Effet de toute réduction ou liquidation de régime	(1)	(2)	(3)	2
<b>Total enregistré au compte de résultat</b>	<b>102</b>	<b>(109)</b>	<b>(7)</b>	<b>274</b>

Le produit net de 7 millions d'euros enregistré au compte de résultat a été reparti en charges récurrentes pour 249 millions d'euros et en produits non récurrents pour 256 millions d'euros (voir note 8).

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.

### 25.1.1 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 constituée au bilan du Groupe.

Les principaux pays ayant des régimes à prestations définies sont les Etats-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 Etats-Unis et RRSP au Canada.

Evolution de la situation financière des régimes à prestations définies :

(en millions d'euros)	31 décembre 2005				31 décembre 2004			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	2 491	2 903	29	5 423	2 485	2 502	26	5 013
Ecart de conversion	391	56	3	450	(158)	(3)	—	(161)
Variation du périmètre de consolidation	—	(43)	—	(43)	—	—	—	—
Coût des services rendus au cours de l'exercice	59	52	1	112	53	45	1	99
Coût financier de l'exercice	169	149	2	320	147	136	1	284
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
- Coûts immédiatement reconnus	—	—	—	—	2	2	—	4
- Coûts non encore comptabilisés	—	—	—	—	—	—	—	—
Prestations payées sur l'exercice	(185)	(127)	—	(312)	(132)	(107)	—	(239)
Autres éléments	(2)	—	2	—	3	(1)	—	2
(Gains)/pertes actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	302	240	(2)	540	91	329	1	421
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>3 225</b>	<b>3 230</b>	<b>35</b>	<b>6 490</b>	<b>2 491</b>	<b>2 903</b>	<b>29</b>	<b>5 423</b>
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	2 307	1 650	8	3 965	2 225	1 530	7	3 762
Ecart de conversion	363	41	1	405	(138)	(2)	—	(140)
Rendement attendu des actifs des régimes	219	112	1	332	173	101	1	275
Cotisations versées aux fonds	35	126	1	162	144	68	—	212
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	—	(4)	—	(4)	—	(4)	—	(4)
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	(185)	(110)	—	(295)	(131)	(88)	—	(219)
Autres éléments	—	—	—	—	—	—	—	—
Gains/(pertes) actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	70	156	—	226	34	45	—	79
<b>Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice</b>	<b>2 809</b>	<b>1 971</b>	<b>11</b>	<b>4 791</b>	<b>2 307</b>	<b>1 650</b>	<b>8</b>	<b>3 965</b>
Déficits/(excédents) de couverture des engagements en fin d'exercice	416	1 259	24	1 699	184	1 253	21	1 458
Eléments différés en début d'exercice	54	284	—	338	(2)	—	—	(2)
Ecart de conversion	8	4	—	12	—	—	—	—
Variation du périmètre de consolidation	—	(3)	—	(3)	—	—	—	—
Amortissement des écarts actuariels au cours de l'exercice	—	(2)	—	(2)	—	—	—	—
Amortissement des coûts des modifications au cours de l'exercice	—	—	—	—	—	—	—	—
Écarts actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	230	85	(1)	314	57	284	—	341
Coûts non reconnus des modifications apparus au cours de l'exercice	1	—	—	1	(1)	—	—	(1)
<b>Eléments différés en fin d'exercice</b>	<b>293</b>	<b>368</b>	<b>(1)</b>	<b>660</b>	<b>54</b>	<b>284</b>	<b>—</b>	<b>338</b>
<b>Actif/Passif net comptabilisé au Bilan du Groupe en fin d'exercice</b>	<b>123</b>	<b>891</b>	<b>25</b>	<b>1 039</b>	<b>130</b>	<b>969</b>	<b>21</b>	<b>1 120</b>

En 2005, l'augmentation de la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de pensions à prestations définies s'élève à 1 067 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 450 millions d'euros
- les pertes actuarielles générées par la variation des hypothèses et l'écart entre les prévisions et la réalité 540 millions d'euros
- l'écart entre le coût (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice 120 millions d'euros
- les variations du périmètre de consolidation (43) millions d'euros

La juste valeur des actifs des régimes s'établit au 31 décembre 2005 à 4 791 millions d'euros, en progression de 826 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2004. 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 405 millions d'euros
- l'écart entre les contributions versées aux fonds et les prestations payées par ces derniers (137) millions d'euros
- le rendement attendu des actifs des régimes 332 millions d'euros
- les gains actuariels générés par l'écart entre le rendement réel et prévu des actifs des régimes 226 millions d'euros

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

	2005			2004		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	5,45 %	4,63 %	11,30 %	5,86 %	5,13 %	9,20 %
Taux d'inflation salariale <sup>(1)</sup>	3,00 %	3,15 %	7,63 %	3,06 %	3,23 %	6,60 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	12,2 ans	14,5 ans	13,8 ans	12,8 ans	14,6 ans	14,2 ans
Taux de rendement attendu des actifs donnés en gestion	8,36 %	6,31 %	11,30 %	8,37 %	6,51 %	9,20 %

(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'Etat ou d'entreprises qualifiées de "première Qualité" 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.

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

	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total 2005	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total 2004
Coût des services rendus au cours de l'exercice	56	50	3	109	58	45	2	105
Coût financier	160	150	1	311	158	140	1	299
Rendement attendu des actifs des régimes	(207)	(113)	-	(320)	(187)	(104)	(1)	(292)
Ecart actuariel reconnu au cours de l'exercice	-	2	-	2	-	-	-	-
Coût des services passés reconnus au cours de l'exercice	1	-	-	1	2	-	-	2
Effet de toute réduction ou liquidation des régimes	-	(1)	-	(1)	-	2	-	2
<b>Coût des régimes de pensions</b>	<b>10</b>	<b>88</b>	<b>4</b>	<b>102</b>	<b>31</b>	<b>83</b>	<b>2</b>	<b>116</b>
<b>Rendement réel des actifs donnés en gestion</b>	<b>289</b>	<b>267</b>	<b>1</b>	<b>557</b>	<b>208</b>	<b>146</b>	<b>1</b>	<b>355</b>

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

	31 décembre 2005				31 décembre 2004			
	Canada	USA	RU	Autres	Canada	USA	RU	Autres
Actions	65 %	44 %	61 %	12 %	67 %	44 %	61 %	10 %
Investissements alternatifs <sup>(1)</sup>	0 %	17 %	0 %	0 %	0 %	16 %	0 %	0 %
Immobilier	0 %	6 %	0 %	1 %	0 %	5 %	0 %	1 %
Obligations et liquidités	35 %	33 %	39 %	87 %	33 %	35 %	39 %	89 %
<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 actions.

A notre connaissance Michelin n'occupait ou n'utilisait aucun bien immobilier inclus dans les différents portefeuilles.

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

Au 31 décembre 2005, 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>				
2005	34	136	4	174
<b>Estimations des contributions et paiements futurs</b>				
2006	69	92	1	162
2007	69	96	1	166
2008	69	99	1	169
2009	69	103	1	173
2010	69	104	2	175

Le Groupe effectue des contributions aux plans qui sont totalement ou partiellement financées 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 actuaire 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 PBO (Projected Benefit Obligation) par rapport aux dates de départs prévues chaque année, tout comme pour les capitaux constitutifs des régimes partiellement financés auprès de compagnies d'assurance. Pour les régimes financés, le Groupe n'a à ce jour des contraintes réglementaires de contributions qu'au Canada ainsi qu'un accord de contribution révisable pour une période résiduelle de trois ans avec le fonds de pension au Royaume-Uni (schedule of contribution). Pour les autres régimes, le Groupe a fait une estimation des contributions moyennes à effectuer sur les prochaines années.

Pour l'ensemble des régimes, les montants sont modulables à tout moment en fonction de l'évolution des conditions économiques et des opportunités que le Groupe peut saisir en avançant ou différant des contributions.

### 25•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 Etats-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.

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2005				31 décembre 2004			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	1 256	695	18	1 969	1 328	648	15	1 991
Ecart de conversion	191	—	1	192	(96)	—	—	(96)
Variation du périmètre de consolidation	—	(12)	—	(12)	—	—	—	—
Coût des services rendus au cours de l'exercice	24	34	1	59	20	31	1	52
Coût financier de l'exercice	75	33	2	110	76	36	1	113
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
- Coûts immédiatement reconnus	(274)	1	—	(273)	—	—	—	—
- Coûts non encore comptabilisés	(139)	—	—	(139)	—	—	—	—
Prestations payées sur l'exercice	(85)	(52)	(2)	(139)	(86)	(53)	(1)	(140)
Autres éléments	(1)	—	—	(1)	3	(3)	1	1
(Gains)/pertes actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	125	44	(2)	167	11	36	1	48
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>1 172</b>	<b>743</b>	<b>18</b>	<b>1 933</b>	<b>1 256</b>	<b>695</b>	<b>18</b>	<b>1 969</b>
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	—	—	—	—	—	—	—	—
Ecart 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>
Déficits/(excédents) de couverture des engagements en fin d'exercice	1 172	743	18	1 933	1 256	695	18	1 969
Eléments différés en début d'exercice	(99)	30	1	(68)	(131)	(7)	—	(138)
Ecart de conversion	(28)	—	—	(28)	10	—	—	10
Variation du périmètre de consolidation	—	(1)	—	(1)	—	—	—	—
Amortissement des écarts actuariels au cours de l'exercice	(1)	(2)	—	(3)	—	—	—	—
Amortissement des coûts des modifications au cours de l'exercice	16	1	—	17	11	1	—	12
Ecarts actuariels non reconnus apparus au cours de l'exercice	125	44	(2)	167	11	36	1	48
Coûts non reconnus des modifications apparus au cours de l'exercice	(126)	—	—	(126)	—	—	—	—
<b>Eléments différés en fin d'exercice</b>	<b>(113)</b>	<b>72</b>	<b>(1)</b>	<b>(42)</b>	<b>(99)</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>(68)</b>
<b>Actif/Passif net comptabilisé au Bilan du Groupe en fin d'exercice</b>	<b>1 285</b>	<b>671</b>	<b>19</b>	<b>1 975</b>	<b>1 355</b>	<b>665</b>	<b>17</b>	<b>2 037</b>

En 2005, la baisse de la valeur actualisée de l'obligation au titre des autres régimes à prestations définies s'élève à 36 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 192 millions d'euros
- les modifications des régimes immédiatement reconnues (dont (256) millions d'euros relatifs à la mise en œuvre du Medical Part D. aux Etats-Unis – voir note 8) (273) millions d'euros
- les modifications des régimes non encore enregistrées (dont (132) millions d'euros relatifs à la mise en œuvre du Medical Part D. aux Etats-Unis – voir note 8) (139) millions d'euros
- l'écart entre le coût (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice 29 millions d'euros
- les variations du périmètre de consolidation (12) millions d'euros
- les pertes actuarielles générées par la variation des hypothèses et l'écart entre les prévisions et la réalité 167 millions d'euros

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

	2005			2004		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	5,46 %	3,96 %	9,90 %	5,83 %	4,76 %	10,89 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	14,7 ans	11,1 ans	18,3 ans	14,5 ans	11,6 ans	18,5 ans

Hypothèses futures en matière d'évolution des frais médicaux :

	2005		2004	
	USA	Canada	USA	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux à 1 an	9,03 %	8,90 %	10,00 %	10,10 %
Taux de croissance minimum des coûts médicaux à terme	4,75 %	5,00 %	5,00 %	4,50 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2015	2010	2009	2012

Les taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actualisée des engagements sont basés sur les taux des obligations d'Etat ou d'entreprises qualifiées de "première Qualité" 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.

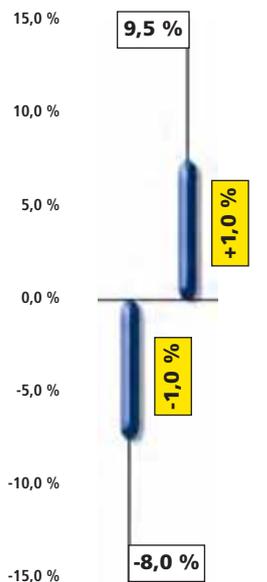
Les produits et charges nettes comptabilisés dans le compte de résultat sont les suivantes :

	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total 2005	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total 2004
Coût des services rendus au cours de l'exercice	23	35	1	59	22	28	1	51
Coût financier	71	33	2	106	83	36	1	120
Rendement attendu des actifs des régimes	–	–	–	–	–	–	–	–
Ecart actuariels reconnus au cours de l'exercice	1	2	–	3	–	–	–	–
Coût des services passés reconnus au cours de l'exercice	(277) <sup>(1)</sup>	2	–	(275)	(12)	(1)	–	(13)
Effet de toute réduction ou liquidation des régimes	–	(2)	–	(2)	–	–	–	–
<b>Coût des autres régimes à prestations définies</b>	<b>(182)</b>	<b>70</b>	<b>3</b>	<b>(109)</b>	<b>93</b>	<b>63</b>	<b>2</b>	<b>158</b>

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

Une variation d'un point du taux de variation attendu des coûts médicaux par rapport à ceux de 2005 aurait les effets suivants :

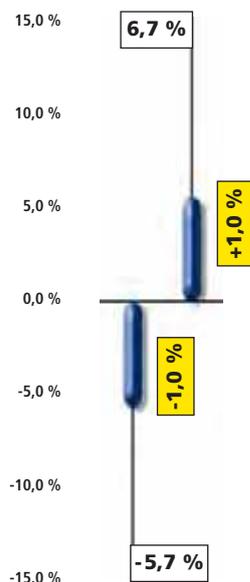
#### ANALYSE DE SENSIBILITÉ



■ Variation du taux (en %)

Effets sur le coût des services  
et le coût financier

#### ANALYSE DE SENSIBILITE



■ Variation du taux (en %)

Effets sur l'obligation (PBO)

Au 31 décembre 2005, 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>				
2005	83	54	3	140
<b>Estimations des contributions futures</b>				
2006	67	41	2	110
2007	69	50	–	119
2008	70	57	1	128
2009	71	62	2	135
2010	73	73	2	148

Pour les régimes non financés, ces paiements sont effectués aux dates d'échéances, directement aux bénéficiaires ou indirectement aux organismes de gestion.

## 25•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 Etats-Unis, le Canada et le Royaume-Uni.

En 2005, les cotisations versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 48 millions d'euros (2004 : 34 millions d'euros).

## 26 • Plans d'options sur actions

L'évolution du nombre des options attribuées dans le cadre de plans d'options sur actions et leur prix moyen d'exercice sont les suivants :

	2005		2004	
	Prix moyen d'exercice (en euros par action)	Options (nombre)	Prix moyen d'exercice (en euros par action)	Options (nombre)
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>40,12</b>	<b>1 472 300</b>	<b>39,67</b>	<b>1 172 400</b>
Attribuées	48,00	1 131 850	41,88	309 000
Annulées	39,09	(17 700)	41,87	(9 100)
Exercées <sup>(1)</sup>	44,00	(600)	–	–
Echues	–	–	–	–
<b>Au 31 décembre</b>	<b>43,57</b>	<b>2 585 850</b>	<b>40,12</b>	<b>1 472 300</b>

(1) Cas particulier d'exercice anticipé prévu dans le règlement du plan.

Aucune des 2 585 850 options restantes au 31 décembre 2005 n'était exerçable (2004 : aucune).

Les hypothèses sur lesquelles la valorisation des options sur actions accordées en 2005 a été effectuée sont les suivantes :

	Plan mai 2005	Plan novembre 2005
Date d'attribution	23 mai	7 novembre
Cours spot (en euros par option)	48,00	47,12
Prix d'exercice (en euros par option)	48,00	48,00
Volatilité	34,79 %	33,08 %
Taux d'intérêt sans risques	3,03 %	3,33 %
Valeur de marché de l'option à la date d'attribution (en euro par option)	15,55	13,98

Les plans d'achat d'options ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date d'exercice	Dates d'échéance	Prix d'exercice (en euros)	Options (nombre)	
				31 décembre 2005	31 décembre 2004
Mai 2002	Mai 2006	Mai 2011	44,00	694 300	700 300
Mai 2003	Mai 2007	Mai 2012	32,25	238 800	240 000
Novembre 2003	Novembre 2007	Novembre 2012	34,00	217 100	224 200
Mai 2004	Mai 2008	Mai 2013	40,00	179 900	179 900
Juillet 2004	Juillet 2008	Juillet 2013	44,50	125 100	127 900
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	48,00	218 500	–
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	48,00	912 150	–
<b>Nombre d'options restantes</b>				<b>2 585 850</b>	<b>1 472 300</b>

## ■ 27 • Provisions et autres passifs à long terme

La valeur au Bilan des provisions et autres passifs à long terme est détaillée dans le tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
<b>Passifs à long terme :</b>		
Produits différés – Subventions publiques	134	110
Dettes envers le personnel et les organismes sociaux	133	120
<b>Provisions :</b>		
Provisions pour restructurations	286	318
Provisions pour litiges	32	48
Autres provisions	216	189
<b>Provisions et autres passifs à long terme</b>	<b>801</b>	<b>785</b>

Variation des provisions au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	Restructurations	Litiges	Autres provisions
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>318</b>	<b>48</b>	<b>189</b>
Nouvelles provisions	72	24	83
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(103)	(34)	(46)
Reprises de montants non utilisés	–	–	(1)
Effet des variations monétaires	2	4	7
Variations de périmètre	(3)	(1)	(3)
Autres effets	–	(9)	(13)
<b>Au 31 décembre 2005</b>	<b>286</b>	<b>32</b>	<b>216</b>

L'augmentation des provisions pour restructurations provient notamment des 50 millions d'euros non récurrents détaillés dans la note 8.

## ■ 28 • Autres passifs à court terme

La valeur au Bilan des autres passifs à court terme est détaillée au tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Clients - Remises différées	543	499
Avantages du personnel	324	374
Dettes auprès des organismes sociaux	295	315
Dettes sur restructurations	87	105
État - Impôts exigibles	152	144
État - Autres dettes	163	153
Autres	338	382
<b>Total des autres passifs à court terme</b>	<b>1 902</b>	<b>1 972</b>

## ■ 29 • Détail des flux de trésorerie

Le détail du tableau des flux de trésorerie est présenté au tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Année 2005	Année 2004
<b>Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie</b>		
Résultat sur cessions d'actifs non financiers	(6)	39
Autres	(16)	(14)
<b>Intérêts nets et autres charges et produits financiers payés</b>		
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(321)	(388)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	31	154
Dividendes perçus	6	10
<b>Variation des besoins en fonds de roulement, nets des pertes de valeur</b>		
Variation des stocks	(203)	(173)
Variation des créances commerciales	(171)	(25)
Variation des comptes fournisseurs	60	64
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	(112)	138
<b>Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(69)	(52)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(1 267)	(1 055)
Subventions d'investissement reçues	5	26
Variation des dettes sur immobilisations	39	36
<b>Variation des autres actifs financiers</b>		
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(50)	(44)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	61	48
Variation nette des actifs financiers à court terme	101	(49)
<b>Variation des dettes financières</b>		
Augmentation des dettes financières à long terme	106	266
Diminution des dettes financières à long terme	(783)	(343)
Remboursement des contrats de location-financement	(119)	(72)
Variation nette des dettes financières à court terme	(42)	(19)
Dérivés	99	(17)

Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :

• Contrat de location-financement	1	23
• Engagements d'achat d'intérêts non assortis de contrôle	151	-

## ■ 30 • 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 audit 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 2006, 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 canadien au fonds précité. Michelin Canada 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.

A 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.

**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.

### ■ 31 • 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 2005 qu'en 2004.

### ■ 32 • 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)	2005	2004
<b>Compte de résultat</b>		
Produits de la vente de produits ou de services	2	2
Produits d'intérêts	–	–
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(6)	–
<b>Bilan</b>		
Créances	–	–
Prêts	15	10
Dettes fournisseurs	(1)	–

#### Organes de Direction et de Contrôle

Les montants alloués aux Gérants Associés Commandités en 2005 au titre de 2004, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices ont été de 6,1 millions d'euros (en 2004 au titre de 2003 : 4,7 millions d'euros).

Les frais de personnel relatifs aux membres du Conseil Exécutif du Groupe ont été en 2005 de 5,1 millions d'euros (2004 : 4,6 millions d'euros).

Les montants alloués aux membres du Conseil de Surveillance en 2005 ont été de 0,1 million d'euros (en 2004 : 0,1 million d'euros).

### ■ 33 • Événements postérieurs à la clôture du bilan

BFGoodrich Tire Manufacturing, une division de Michelin North America (Canada) Inc. a annoncé le 2 février 2006 la fermeture de son usine implantée à Kitchener, Ontario. La production sera maintenue jusqu'au 22 juillet 2006 puis transférée dans d'autres sites de BFGoodrich Tire Manufacturing en Amérique du Nord.

Une provision pour restructuration sera enregistrée dans les comptes du premier semestre 2006 sur la base des coûts directs attendus du fait de cette fermeture. L'impact estimé sur le résultat avant impôts du Groupe est de l'ordre de 160 millions d'euros. Ce montant sera finalisé une fois les coûts de fermeture déterminés de manière précise.

## ■ 34 • Impact de la transition aux normes IFRS

### 34•1 Généralités

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2005 ont été élaborés en fonction des principes comptables décrits à la note 2 et notamment les dispositions prévues par la norme IFRS 1 relative aux premiers adoptants du référentiel de l'IASB.

L'impact de l'adoption de ces normes a été imputé dans les capitaux propres à la date de transition, soit le 1<sup>er</sup> janvier 2004 (date d'ouverture du premier exercice de comparaison).

Par ailleurs, et conformément aux dispositions prévues par l'IASB, le Groupe a retenu l'option de différer au 1<sup>er</sup> janvier 2005 la mise en œuvre des normes IAS 32 et IAS 39 sur les instruments financiers. En conséquence, les états financiers ont été, en 2004, évalués et présentés en conformité avec les principes comptables retenus par le Groupe pour cet exercice.

Les impacts d'évaluation et de présentation liés à l'adoption des normes IFRS sur les comptes consolidés du Groupe en 2004 (compte de résultat, bilan, capitaux propres et flux de trésorerie) ont été publiés le 15 mars 2005. Ces informations sont disponibles :

- dans le Rapport annuel 2004,
- dans le Document de Référence déposé le 13 juin 2005 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers,
- dans une publication spécifique disponible auprès du Service relations avec les actionnaires,
- sur le site Internet du Groupe.

### 34•2 Impact de la mise en œuvre des normes IAS 32 et IAS 39

#### 34•2•1 Impact sur les capitaux propres

(en millions d'euros)

<b>Capitaux propres au 31 décembre 2004</b>	<b>3 546</b>
<b>Ajustements bruts</b>	
- Réévaluation des investissements disponibles à la vente (note 14)	138
- Réévaluation des instruments dérivés	(16)
- Autres	1
Impôts différés	(22)
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>3 647</b>

#### **Réévaluation des investissements disponibles à la vente**

Il s'agit de plus-values non réalisées sur les investissements disponibles à la vente. Ces plus-values ne pouvaient pas être comptabilisées conformément aux principes comptables applicables en 2004.

#### **Réévaluation des instruments dérivés**

Ce montant net comprend la juste valeur des instruments dérivés de taux qui n'ont pas pu être reconnus comme des instruments de couverture et qui n'étaient pas réévalués à la juste valeur conformément aux principes comptables applicables en 2004. Il comprend également l'élimination des intérêts courus comptabilisés en 2004 et compris dans la juste valeur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005.

#### **Impôts différés**

L'ensemble de ces ajustements a donné lieu, le cas échéant, à un calcul d'impôts différés.

**34.2.2 Impact sur l'endettement net**

(en millions d'euros)

<b>Endettement net au 31 décembre 2004</b>	<b>3 293</b>
- Réévaluation à la juste valeur	(20)
- Réévaluation au coût amorti	(21)
- Comptabilisation d'un emprunt garanti	25
- Autres effets	15
<b>Endettement net au 1<sup>er</sup> janvier 2005</b>	<b>3 292</b>

**Réévaluation à la juste valeur**

Certaines dettes financières objets de couvertures et certains instruments financiers dérivés de taux ont été réévalués à leur juste valeur. Les dettes financières étaient précédemment évaluées à leur valeur nominale.

**Réévaluation au coût amorti**

Les dettes financières, qui étaient évaluées à leur valeur nominale en 2004, ont été réévaluées au coût amorti au taux d'intérêt effectif.

**Comptabilisation d'un emprunt garanti**

La vente d'une participation dans le portefeuille de créances commerciales canadien ne remplit pas les critères de décomptabilisation et elle a donc été comptabilisée comme un emprunt garanti (note 24).

**34.3 Informations comparatives avec 2004**

Le Groupe attire l'attention des lecteurs sur les éléments suivants :

- les états financiers en normes françaises ne sont plus élaborés depuis 2005,
- aucune des données en normes françaises pour l'année 2004 (à l'exception de celles relatives à IAS 32 et IAS 39) n'apparaît dans les comparatifs des états financiers IFRS.

En conséquence, l'utilité de cette note pour comprendre les évolutions mentionnées dans les états financiers IFRS au 31.12.2005 est limitée.

Elle répond uniquement aux prescriptions de la norme IFRS 1.

**34.3.1 Rapprochement des résultats au 31 décembre 2004 (en présentation IFRS)**

(en millions d'euros sauf pour le résultat par action)	Note	En normes françaises	Effet du passage aux IFRS	En normes IFRS
<b>Ventes nettes</b>		<b>15 048</b>	-	<b>15 048</b>
<b>Résultat opérationnel</b>				
<b>avant éléments non récurrents</b>	34.3.1.1	<b>1 165</b>	<b>138</b>	<b>1 303</b>
Charges et produits non récurrents	34.3.1.2	(108)	44	(64)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 057</b>	<b>182</b>	<b>1 239</b>
Coût de financement net	34.3.1.3	(213)	(22)	(235)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	34.3.1.4	(1)	(18)	(19)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>843</b>	<b>142</b>	<b>985</b>
Impôts sur les résultats	34.3.1.5	(316)	(15)	(331)
<b>Résultat net</b>		<b>527</b>	<b>127</b>	<b>654</b>
* Attribuable aux Actionnaires		515		645
* Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		12		9
<b>Résultat par action</b> (en euros)				
* De base		3,59		4,46
* Dilué		3,59		4,46

**34.3.1.1 Rapprochement du résultat opérationnel avant éléments non récurrents**

(en millions d'euros)	Effet du passage aux IFRS
<b>Différences actuarielles sur les avantages du personnel</b>	
L'imputation sur les capitaux propres au 1.1.2004 des différences actuarielles entraîne l'annulation de l'amortissement de ces différences constaté en normes françaises.	74
<b>Amortissements des goodwill</b>	
Ils ne sont plus amortis, mais testés dans le cadre des pertes de valeur.	
L'ajustement correspond au montant de l'amortissement pratiqué en normes françaises.	35
<b>Pertes de valeur des actifs</b>	15
L'impact correspond :	
- d'une part au différentiel d'amortissement sur les immobilisations ayant fait l'objet, dans le référentiel IFRS, d'une perte de valeur,	
- d'autre part aux pertes de valeur sur les flux d'investissements 2004 des UGT dont les actifs au 1.1.2004 avaient été dépréciés.	
<b>Restructurations</b>	10
Certaines provisions pour restructurations sont actualisées du fait de l'étalement des paiements sur plusieurs années.	
La charge de désactualisation est transférée du résultat opérationnel au résultat financier.	
<b>Contrats de location-financement</b>	5
L'ajustement correspond à l'écart entre les loyers payés et un calcul d'amortissement sur les biens objet de ces contrats.	
<b>Plans de stocks-options</b>	(2)
L'ajustement correspond à la quote-part de l'avantage accordé aux bénéficiaires, calculé à la date d'attribution des options, étalé sur la période pendant laquelle les services sont rendus.	
Divers	1
<b>Total</b>	<b>138</b>

**34.3.1.2 Rapprochement des produits et charges non récurrents**

(en millions d'euros)	Effet du passage aux IFRS
<b>Cession de l'activité Roues</b>	44
Le montant correspond à l'écart de perte prévue de cession de l'activité Roues du fait de la constatation de pertes de valeur à la date du bilan d'ouverture IFRS.	

**34.3.1.3 Rapprochement du résultat financier net****Rappel :**

Conformément aux dispositions de l'IASB, le Groupe Michelin a choisi de ne pas appliquer par anticipation la norme IAS 39 relative à l'évaluation des instruments financiers. Les données au 31 décembre 2004 sont donc comparables, à l'exception des différences résultant de l'application d'autres normes IFRS, décrites ci-dessous :

(en millions d'euros)	Effet du passage aux IFRS
<b>Contrats de location-financement</b>	(12)
L'ajustement correspond au montant des frais financiers inclus dans les loyers payés.	
<b>Provisions actualisées</b>	(10)
Certaines provisions (notamment pour restructurations) sont évaluées à la valeur actuelle des décaissements futurs lorsque ces derniers s'étalent sur plusieurs exercices. La charge de désactualisation est dorénavant enregistrée dans le résultat financier.	
<b>Total</b>	<b>(22)</b>

**34.3.1.4 Rapprochement des résultats des sociétés mises en équivalence**

(en millions d'euros)	Effet du passage aux IFRS
<b>Adoption des normes IFRS</b>	
Ajustement des valeurs de mise en équivalence suite à l'utilisation des normes IFRS	(18)

**34.3.1.5. Rapprochement de la charge d'impôts**

(en millions d'euros)	Effet du passage aux IFRS	
<b>Différences temporelles sur actifs incorporels</b>		
L'écart correspond aux conséquences des ajustements ci-dessus sur le montant des impôts différés, et notamment celui relatif aux avantages du personnel.		(15)

**34.3.2 Rapprochement des capitaux propres au 31 décembre 2004**

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> janvier 2004	31 décembre 2004
<b>Capitaux propres en normes françaises (y compris résultat et intérêts non assortis de contrôle)</b>	<b>4 404</b>	<b>4 677</b>
Effet du passage aux IFRS	(1 332)	(1 131)
<b>Capitaux propres en normes IFRS (y compris résultat et intérêts non assortis de contrôle)</b>	<b>3 072</b>	<b>3 546</b>

(en millions d'euros)	Effet du passage aux IFRS	
<b>Valeur de mise en équivalence</b>		
Ajustement des valeurs de mise en équivalence suite à l'utilisation des normes IFRS	(12)	(18)
<b>Avantages du personnel</b>		
Ce montant correspond à la mise en œuvre de l'option de IFRS 1 permettant d'annuler les différences actuarielles sur les régimes à prestations définies lors de la première application du référentiel IFRS.		
Au 31.12.2004, le montant des différences actuarielles au 1.1.2004 a été ajusté des amortissements qui auraient été pratiqués sur la période si l'option de l'affectation en capitaux propres n'avait pas été retenue.	(1 577)	(1 429)
<b>Pertes de valeur des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT)</b>		
Les pertes de valeur correspondent à l'écart négatif entre la valeur actuelle des flux de trésorerie attendus de certaines activités (dont la Ligne Produit Roues) et les actifs incorporels et corporels qui les génèrent.		
Au 31.12.2004, le montant tient compte des pertes de valeur sur les nouveaux investissements de ces activités et l'annulation des amortissements qui auraient été pratiqués en l'absence de pertes de valeur.	(160)	(99)
<b>Ajustement de pertes de valeur antérieurement constatées</b>		
Ce montant est principalement lié aux travaux menés pour identifier les UGT du Groupe dans le processus de détermination des pertes de valeur, qui ont rendu caduque certains critères géographiques antérieurement utilisés.	12	17
<b>Contrats de location-financement</b>		
L'ajustement correspond à l'écart entre la valeur nette comptable recalculée et la valeur actuelle des loyers à payer des actifs corporels utilisés dans le cadre de contrats de location signés antérieurement au 1.1.1999 et requalifiés, en application de IFRS 1, en contrats de location-financement.	(69)	(61)
<b>Évaluation de passifs sociaux</b>		
Ce montant correspond à l'homogénéisation des modalités de calcul de certains passifs sociaux, notamment liés à des dispositifs mis en œuvre dans certains pays pour faciliter la transition entre l'activité salariée et le départ à la retraite.	(19)	(28)
<b>Annulation de l'amortissement des goodwill</b>		
Les goodwill n'étant plus amortissables, les résultats au 31 décembre présentent la différence avec les montants amortis en normes françaises.	–	36
<b>Impôts différés</b>	495	447
Chacun de ces ajustements a donné lieu, le cas échéant, à un calcul d'impôts différés.		
Les montants les plus significatifs concernent :		
- les avantages du personnel pour 378 millions d'euros		
- les pertes de valeur pour 43 millions d'euros,		
- les contrats de location-financement pour 26 millions d'euros.		
Divers	(2)	4
<b>Total</b>	<b>(1 332)</b>	<b>(1 131)</b>

**34.3.3. Rapprochement des flux de trésorerie pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2004**

(en millions d'euros)	En normes IFRS (au cours moyen de la période)	en normes françaises (au cours du 31 décembre)
Résultat net	654	527
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	1 322	1 337
Flux de trésorerie sur activités d'investissements	(1 056)	(1 110)
Flux de trésorerie sur activités de financement	(355)	(340)
Impact des autres effets	(11)	(5)
<b>Augmentation/(Diminution) de la trésorerie</b>	<b>(100)</b>	<b>(118)</b>
Trésorerie au 1 <sup>er</sup> janvier	1 755	1 773
Trésorerie au 31 décembre	1 655	1 655

**■ 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 KGaA	Karlsruhe	Industrielle & commerciale	100,00
EUROMASTER Holding GmbH	Kaiserslautern	Commerciale	99,98
ViaMichelin Deutschland GmbH	Griesheim	Commerciale	100,00
<b>Autriche</b>			
Michelin Reifenverkaufsgesellschaft m.b.H.	Vienne	Commerciale	100,00
<b>Belgique</b>			
Michelin Belux S.A.	Zellik	Commerciale	100,00
Publicité Internationale Intermedia S.A.	Bruxelles	Divers	99,96
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
ViaMichelin España, S.L.	Tres Cantos	Commerciale	100,00
Albar Recuperaciones y Reciclajes, S.L.	Tres Cantos	Divers	99,80
<b>Estonie</b>			
Michelin Rehvide AS	Tallinn	Commerciale	100,00
<b>Finlande</b>			
Oy Suomen Michelin Ab	Espoo	Commerciale	100,00
<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	Wattignies	Industrielle	100,00
S.O.D.G.	Clermont-Ferrand	Industrielle	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
Euromaster France	Montbonnot Saint Martin	Commerciale	98,36
Michelin Aircraft Tyre	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Recamic Services	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Société d'Exportation Michelin	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Transityre France	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
ViaMichelin	Boulogne-Billancourt	Commerciale	100,00
Michelin Développement	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Michelin Middle East	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Participation et Développement Industriels – PARDEVI	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Société des Procédés Industriels Modernes	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Spika	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Société Civile Immobilière Michelin	Clermont-Ferrand	Divers	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 Company Limited by Shares	Budapest	Commerciale	99,98
Taurus Carbonpack Commercial and Supplying Ltd.	Tuzsér	Commerciale	100,00
<b>Irlande</b>			
Oboken Limited	Dublin	Financière	100,00
Mireis Limited	Dublin	Divers	100,00
Miripro Insurance Company Limited	Dublin	Divers	100,00
<b>Italie</b>			
Società per Azioni Michelin Italiana	Turin	Industrielle & commerciale	100,00
ViaMichelin Italia S.r.l.	Milan	Commerciale	100,00
<b>Lettonie</b>			
Michelin Riepas SIA	Riga	Commerciale	100,00
<b>Lituanie</b>			
UAB Michelin Padangos	Vilnius	Commerciale	100,00
<b>Luxembourg</b>			
Michelin Luxembourg SCS	Luxembourg	Financière	100,00
<b>Norvège</b>			
Norsk Michelin Gummi AS	Lørenskog	Commerciale	100,00
<b>Pays-Bas</b>			
Eurodrive Services and Distribution N.V.	Amsterdam	Commerciale	99,94
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 et Montenegro</b>			
TIGAR MH doo, 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

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<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	Ecosse	Divers	100,00
<b>Russie</b>			
LLC "Michelin Russian Tyre Manufacturing Company"	Davydovo village	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Tyres Russian General Agency ZAO	Moscou	Commerciale	100,00
<b>Slovénie</b>			
Michelin Slovenija, pnevmatike, d.o.o.	Ljubljana	Commerciale	100,00
<b>Suède</b>			
Michelin Nordic AB	Stockholm	Commerciale	100,00
<b>Suisse</b>			
Société Anonyme des Pneumatiques Michelin	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

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<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
<b>Pérou</b>			
Michelin del Perú S.A.	Lima	Commerciale	100,00
<b>Vénézuéla</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	Financière	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	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Apollo Tyres Private Limited	New Delhi	Industrielle & 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>Taïwan</b>			
Treadmaster Taiwan Ltd.	Miao-Li County	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Chun Shin Ltd.	Taipei	Commerciale	97,97
<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
M.S. Enterprises Holding Co., Ltd.	Bangkok	Divers	100,00
Michelin Research Asia (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	Divers	100,00
Michelin Siam Group Co., Ltd.	Bangkok	Divers	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
<b>AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT</b>			
<b>Afrique du Sud</b>			
Michelin Tyre Company South Africa (Proprietary) Limited	Johannesburg	Commerciale	100,00
<b>Algérie</b>			
Michelin Algérie SPA	Alger	Industrielle & commerciale	100,00
<b>Cameroun</b>			
Société Moderne du Pneumatique Camerounais	Douala	Commerciale	100,00
<b>Côte d'Ivoire</b>			
Société Moderne du Pneumatique Ivoirien	Abidjan	Commerciale	100,00
<b>Mali</b>			
Société Moderne du Pneumatique Malien	Bamako	Commerciale	100,00
<b>Nigeria</b>			
Michelin (Nigeria) Limited	Nigeria	Industrielle	80,00
Michelin Tyre Services Company Ltd.	Nigeria	Commerciale	60,28
Araromi Rubber Estates Limited	Nigeria	Divers	56,39
Michelin Development Company Limited	Nigeria	Divers	100,00
Osse River Rubber Estates Limited	Nigeria	Divers	69,80
Utagba Uno Rubber Estates Limited	Nigeria	Divers	69,80
Waterside Rubber Estates Limited	Nigeria	Divers	80,00
<b>Sénégal</b>			
Société Commerciale Michelin Sénégal	Dakar	Commerciale	100,00
<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
EnTire Solutions, LLC	Wilmington	Etats-Unis	50,00
RubberNetwork.com, LLC	Wilmington	Etats-Unis	27,75
SMP Melfi S.r.l.	Melito di Napoli	Italie	50,00
Michelin Tire Chiba HBKK	Chiba	Japon	37,50
Michelin Tire Fukushima HBKK	Fukushima	Japon	39,16
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

# 5 **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**

page 140

## **LA GESTION DES RISQUES**

- Maîtrise des risques opérationnels
- Risques industriels
- Transfert de risques
- Risques juridiques

*\* Les risques financiers sont traités dans la note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.*

page 143

## **LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

- La Commandite par Actions
- Les relations avec les Actionnaires
- Mandats, rémunérations, stock-options
- Rapport spécial des Gérants sur les stock-options
- Honoraires des Commissaires aux Comptes

page 150

## **INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES**

page 162

## **RÉSULTATS SOCIAUX**

page 163

## **RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

- Sur les comptes annuels
- Sur les comptes consolidés
- Sur les conventions réglementées
- Sur les résolutions

## 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 et externes** : ils vérifient l'ensemble des mesures de maîtrise des risques.

L'ensemble de la démarche est animé et coordonné par le **Risk Manager Groupe**.

Celui-ci réunit au moins deux fois par an le **Comité des Risques Groupe**, qui assiste les Gérants 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 3 de l'annexe aux comptes consolidés, en page 96 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 avait 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.

### Des risques industriels limités

#### Les principaux facteurs de risques des activités du Groupe

Activité industrielle	Principaux risques	Action Michelin
<b>Production de caoutchouc de synthèse</b> 2 sites industriels concernés à Bassens en France et Louisville (Kentucky) aux États-Unis.	Nature inflammable des hydrocarbures utilisés pour la synthèse de caoutchouc	Réévaluation régulière de la qualité des mesures de sécurité et de protection des sites ; programmes d'investissements significatifs depuis 2001.
<b>Production de renforts métalliques</b> 11 ateliers 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 des mélanges de gommes</b> 40 ateliers 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.
<b>Production de renforts textiles</b> 3 ateliers.	Libération de vapeurs et de gaz lors des opérations de fabrication des colles	Mise en place de "laveurs" sur chacune des installations

## ■ Risque incendie

Le risque incendie constitue le principal risque industriel du Groupe du fait de l'utilisation de matériaux inflammables et à fort pouvoir calorifique. Par ailleurs la géométrie en "corps creux" des pneumatiques est susceptible de nuire à l'efficacité des systèmes de protection en ralentissant la diffusion des produits d'extinction. Les conséquences éventuelles d'un tel sinistre sont également susceptibles d'affecter des personnes et des biens extérieurs à l'entreprise.

En 2003, 10 départs de feux ont été considérés comme significatifs en matière de retour d'expérience, 6 en 2004 et 6 en 2005, dont 2 sinistres d'origine météorologique. Comme les années précédentes, tous ont fait l'objet d'une analyse approfondie. Ces incidents n'ont entraîné aucune nuisance, ni pour les riverains des sites concernés, ni en matière d'impact environnemental.

Aucun autre accident significatif du fait de dommages causés au personnel, au patrimoine industriel du Groupe ou encore à des tiers n'est à déplorer au cours de cette période.

### La maîtrise de ce risque majeur repose sur une démarche globale d'évaluation et de mise sous contrôle du risque incendie

- Une connaissance plus approfondie de l'efficacité des moyens de protection

A partir d'un état des lieux des différents standards de sprinklage établis par les principaux organismes normatifs internationaux, Michelin a lancé des campagnes de tests en grandeur nature pour vérifier l'efficacité réelle des différents systèmes. Une première campagne très importante d'essais a été conduite en 2002 dans un Centre d'Essais de Chicago.

Les résultats obtenus ont encouragé Michelin à promouvoir la réalisation d'une deuxième campagne d'essais sur les installations du CNPP<sup>(1)</sup> à Vernon, avec la participation des principaux manufacturiers et logisticiens, sous l'égide du SNCP<sup>(2)</sup>. C'est ainsi que des tests très importants et innovants ont été menés en 2004 et 2005. Ils ont permis de conforter les choix retenus en matière de dispositifs automatiques de protection et d'accroître dans ce domaine l'arsenal de nouveaux dispositifs performants.

- Une approche robuste

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, 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 sera généralisée en 2006.

- Une base de données événementielles

En 2004, pour optimiser sa base de données statistique et le partage d'expérience, Michelin a développé "Sécuristat", un logiciel de recueil et de traitement des données événementielles relatives à la gestion des risques industriels. A ce jour, 90 % des sites industriels ont déployé ce logiciel qui a permis de recenser 6 000 événements en 2005. Cette base de données, dont l'historique remonte à 1996, constitue une source précieuse d'informations forte de plus de 25 000 données, et permet aux experts du groupe de réaliser des analyses et de proposer des pistes d'action.

### 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. A 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'avons annoncé, à une évolution du nombre de sites classés Seveso.

(1) Centre National de Prévention et de Protection.

(2) Syndicat National du Caoutchouc et des Polymères.

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 fixer en conséquence les montants des couvertures.

### 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".

#### **Domages**

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'assurance pour des risques de moindre intensité sont également souscrits.

### 3• **Le recours à des sociétés d'assurance appartenant au Groupe (captives)**

Le Groupe détient plusieurs captives dont le rôle est de couvrir les risques d'intensité modérée. Cette mutualisation des risques au sein du Groupe vise à réduire les coûts. Ces captives, avec des plafonds adaptés à leurs ressources, interviennent principalement :

- pour le programme "dommages" avec un engagement maximum de 30 millions d'Euros par événement.

- pour le programme "responsabilité civile produits" aux USA et au Canada avec un maximum de 5 millions d'USD par sinistre.

Le total des primes pour l'exercice 2005 s'est élevé à 63,8 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 exposé à des litiges en matière de responsabilité civile produits, notamment aux Etats-Unis, ainsi qu'en matière de commercialisation de ses produits, ou d'obligations de nature sociale, notamment dans le domaine des pensions. 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 canadien 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. Il n'existe, au 31 décembre 2005, 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.

Il a été mis fin, par voie de transaction amiable, à la procédure d'arbitrage engagée le 4 décembre 2003 par le Groupe devant la Cour Internationale d'Arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale de Paris, à l'encontre des vendeurs du Groupe Viborg. Cette transaction n'a pas d'impact sur les comptes de l'exercice.

## LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE MICHELIN

### Un modèle original et résolument moderne

La Compagnie Générale des Etablissements Michelin, société mère du Groupe, existe sous une forme juridique originale depuis plus de 140 ans : *la société en commandite par actions*. Les principes de fonctionnement de ce modèle, interprétés de façon transparente et constructive par l'Entreprise, répondent pleinement aux attentes des actionnaires et 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.

De plus la forme exclusivement nominative des actions de la Société lui permet d'entretenir une relation étroite et directe avec chacun des actionnaires.

### Une Direction expérimentée, stable et responsable

#### Expérience

La direction de Michelin est assurée par MM. Edouard Michelin, Michel Rollier et René Zingraff, Gérants respectivement depuis 1991, 2005 et 1986. Les Gérants bénéficient d'une expérience opérationnelle acquise à tous les échelons de l'Entreprise.

Ils assurent la direction de l'Entreprise et rendent compte de leur gestion aux actionnaires. Ils sont assistés par le Conseil Exécutif du Groupe, réuni chaque mois et dont les dix membres sont présentés en pages 6 et 7 de ce rapport.

#### Stabilité

La stabilité du statut de Gérant, ayant aussi obligatoirement la qualité d'associé 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 leur qualité d'Associés commandités, les Gérants sont responsables indéfiniment et solidairement sur leurs biens personnels des dettes de Michelin en cas de défaillance de l'Entreprise ; cette spécificité est une garantie peu commune donnée aux actionnaires que

l'Entreprise est gérée dans leur intérêt à moyen et long termes. Ce statut renforce la vigilance de la Direction à l'égard de la maîtrise des risques.

Consacrant ce principe de responsabilité dans la durée, les Gérants ne peuvent renoncer à leur qualité de commandité, sauf accord des actionnaires réunis en Assemblée Générale Extraordinaire. Ils assument donc les conséquences à long terme de leurs décisions.

Les Gérants perçoivent un prélèvement statutaire attribué en fonction des bénéfices de l'exercice. Aucune autre forme de rémunération ne s'y ajoutant (salaires, avantages en nature, systèmes de retraites,...), le modèle Michelin consacre le principe d'une variabilité totale dans ce domaine.

### Des instances de contrôle strictement séparées de la Direction, en relation directe avec les actionnaires

#### Conseil de Surveillance

##### 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.

##### Indépendance

Le Conseil est composé de sept membres : M. Eric Bourdais de Charbonnière, Président du Conseil de Surveillance, Mme Laurence Parisot, MM. Pat Cox, François Grappotte, Pierre Michelin, Benoît Potier, Edouard de Royère. Six d'entre eux sont indépendants, c'est-à-dire qu'ils n'entretiennent aucune relation avec Michelin et sa Direction qui puisse compromettre leur liberté de jugement. Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour cinq exercices.

Les éléments biographiques concernant les membres du Conseil de Surveillance figurent en pages 8 et 9 du présent rapport 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 4 fois en 2005, avec un taux de participation de 96 % ; plusieurs séances de travail sur le terrain (Site de production en Allemagne, Centre de Technologies ...) ont été organisées en 2005 permettant ainsi de mieux saisir 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, Eric Bourdais de Charbonnière, Pierre Michelin et Edouard de Royère), dont trois sont indépendants, et présidé par Monsieur 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 ; il s'est réuni à 5 reprises en 2005, 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 deux fois en 2005 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 des Actionnaires pour six exercices. 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,

Lettre 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. Enfin, le Document de Référence et les notes d'opérations financières enregistrées par l'AMF sont disponibles sur simple demande ou consultables sur notre site Internet ou sur celui de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

Allant directement à la rencontre de ses actionnaires individuels, Michelin a organisé en 2005 cinq réunions d'actionnaires à Paris, Toulouse, Annecy, Rouen et Nantes. Parallèlement, 175 réunions et rendez-vous individuels dans 16 pays ont permis de dialoguer directement avec plus de 570 investisseurs institutionnels et analystes financiers en 2005. 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).

Un Comité Consultatif d'Actionnaires a été créé en 2003. Il est composé de douze membres dont deux sont des actionnaires salariés du Groupe. Son rôle est de contribuer, par ses avis et conseils, à l'amélioration de la communication en terme financier et/ou en terme d'image entre Michelin et ses actionnaires. Ce Comité s'est réuni deux fois en 2005.

69 % des salariés de Michelin sont actionnaires de l'entreprise. Ce pourcentage très élevé démontre la confiance et l'engagement des hommes et des femmes de Michelin dans leur Entreprise.

Chaque année, les actionnaires et les principaux conseils en vote (Proxy sollicitors) 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 Etats-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 logique que les actionnaires qui manifestent un engagement et une prise de risque au côté du Groupe dans la durée, aient une influence plus forte sur les décisions stratégiques à long terme de l'Entreprise. Ceci est reconnu par l'exercice d'un 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 les Gérants dans d'autres sociétés

#### M. Edouard Michelin (42 ans)

Gérant Associé Commandité	Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
Associé Commandité	Compagnie Financière Michelin
Administrateur	Nokia

#### M. Michel Rollier (61 ans)

Administrateur	Moria
Membre du Conseil de Surveillance	Altamo

#### M. René Zingraff (69 ans)

Gérant Associé Commandité	Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
Associé Commandité	Compagnie Financière Michelin
Administrateur	Siparex Associés

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

#### Les Gérants Associés Commandités

Les Gérants, en leur qualité d'Associés commandités, sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes de Michelin sur leurs biens personnels. En contrepartie de cette responsabilité, ils bénéficient ensemble 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.

Les Gérants ne reçoivent par ailleurs aucune rémunération ni avantage en nature.

#### Prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices

Messieurs Edouard Michelin et René Zingraff ont reçu, en 2005, au titre de l'exercice 2004, en leur qualité d'Associés commandités, un montant total de 6 139 903 €.

Monsieur Michel Rollier ayant été nommé Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 mai 2005, il n'a donc bénéficié d'aucun prélèvement statutaire relatif à l'exercice 2004.

#### 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. Elles sont exerçables à l'issue d'un délai de quatre ans et Michelin est opposé, par principe, à l'existence de plans qui permettraient la 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.

L'Assemblée générale du 14 mai 2004 a autorisé les Gérants à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit de membres de la direction et de l'encadrement. Le montant total des options de souscription à attribuer ne peut donner droit à un nombre d'actions supérieur à 2 000 000, soit 1,40 % du capital social.

Lorsque des options sont attribuées aux Gérants et aux membres du Conseil Exécutif du Groupe, après examen par le Conseil de Surveillance, elles le sont chaque année à date fixe, au lendemain de l'Assemblée générale.

Sur les 1 131 850 options de souscription d'actions attribuées en 2005, en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 14 mai 2004, aucune option n'a été attribuée aux Gérants, étant précisé que M. Michel Rollier a reçu 10 000 options en sa qualité de membre du Conseil Exécutif du Groupe jusqu'au 20 mai 2005 (voir le Rapport des Gérants sur les stock-options page 147).

**Historique des options de souscription d'actions attribuées à chacun des Gérants**

	2005	2004	2003	2002
Nombre d'options attribuées	0	10 000	15 000	15 000
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 2004	-	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Plus haut – plus bas de l'action Michelin (€)	-	47,80 – 34,82	38,11 - 25,02	45,05 - 24,50

**Le Conseil de Surveillance**

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2005, au titre de l'exercice 2004, les jetons de présence suivants :

MM.	Eric Bourdais de Charbonnière (Président)	32 500 €
	François Grappotte	27 000 €
	Pierre Michelin	22 500 €
	Grégoire Puiseux*	18 000 €
	Edouard de Royère	22 500 €
	Benoît Potier	18 000 €
	Laurence Parisot**	-
	Pat Cox**	-

\* M. Puiseux a par ailleurs perçu 42 960 euros au titre de filiales. 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 l'Assemblée générale du 20 mai 2005.

**Les plans d'options**

La situation des plans d'option de souscription d'actions au 31 décembre 2005 est la suivante :

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'expiration	Nombre d'options attribuées	Nombre d'options exercées	Nombre d'options annulées	solde	Prix d'exercice en euros
Mai 2002	Mai 2006	Mai 2011	716 600	600*	21 700	694 300	44,00
Mai 2003	Mai 2007	Mai 2012	243 000	0	4 200	238 800	32,25
Novembre 2003	Novembre 2007	Novembre 2012	226 200	0	9 100	217 100	34,00
Mai 2004	Mai 2008	Mai 2013	179 900	0	0	179 900	40,00
Juillet 2004	Juillet 2008	Juillet 2013	129 100	0	4 000	125 100	44,50
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	218 500	0	0	218 500	48,00
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	913 350	0	1 200	912 150	48,00
			2 626 650	600	40 200	2 585 850	

\* Cas particulier d'exercice anticipé prévu dans le règlement du plan

## RAPPORT SPÉCIAL DES GÉRANTS SUR LES STOCKS-OPTIONS

Nous vous rappelons que l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 14 mai 2004 a autorisé l'attribution d'options d'achat et de souscription d'actions à des membres de la direction et de l'encadrement 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 2 000 000, soit 1,40 % du capital.

Sur la base de cette autorisation, il a été procédé, au cours de l'exercice 2005, à l'attribution de 1 131 850 options de souscription d'actions, dont 218 500 exerçables à compter de mai 2009 et 913 350 à compter de novembre 2009, au prix de 48,00 €.

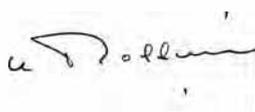
Nous vous précisons, par ailleurs, qu'en 2005, aucun mandataire social n'a reçu d'option de souscription d'actions et que les dix salariés, non mandataires sociaux, ayant bénéficié de l'attribution du plus grand nombre d'options, soit dix mille options chacun, sont Messieurs Michel CARON, Thierry COUDURIER, Hervé COYCO, Jean-Marc FRANCOIS, Jim MICALI, Didier MIRATON, Jean MOREAU, Michel ROLLIER\*, Christian TSCHANN et Bernard VASDEBONCOEUR, membres du Conseil Exécutif du Groupe.

\* Membre du Conseil Exécutif du Groupe jusqu'au 20 mai 2005, date à laquelle il a été nommé Gérant Associé commandité par décision de l'Assemblée générale mixte des actionnaires.

Clermont-Ferrand, le 23 février 2006



Edouard Michelin



Michel Rollier



René Zingraff

## 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 Etablissements Michelin, structure de tête du groupe Michelin, a pour Commissaires aux Comptes :

### **PricewaterhouseCoopers Audit**

(représenté par Dominique PAUL, Associé)

Adresse :

63, rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine

Avec pour suppléant, M. Pierre COLL,  
associé du même Cabinet

### **Corevise**

(représenté par Stéphane MARIE, Associé)

Adresse :

3/5 rue Scheffer – 75016 Paris

Avec pour suppléant, M. Jacques ZACKS,  
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, leur mandat 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 2005 par le groupe Michelin à ses Commissaires aux Comptes et auditeurs externes. Il convient de rappeler que la CGEM consolide 277 filiales dans 63 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 Etablissements Michelin (CGEM)

Année 2005 (en milliers d'euros)	Commissaires aux Comptes CGEM			Autres cabinets d'audit intervenant au sein du Groupe	Total général
	Dominique Paul (Pricewaterhouse Coopers)		Stéphane Marie (Corevise)		
	France	Étranger	France		
<b>1/ Prestations d'audit</b>					
A/ Commissariat aux Comptes	4 060		351	2 129	6 540
<i>France</i>	774		351	160	1 285
<i>(dont CGEM)</i>	(177)		(177)	0	(354)
<i>Étranger</i>		3 286	0	1 969	5 255
B/ Autres missions accessoires	0	48	0	50	98
<b>Sous-total Prestations d'Audit <sup>(1)</sup></b>	<b>4 108</b>		<b>351</b>	<b>2 179</b>	<b>6 638</b>
<b>2/ Prestations de conseils (exclusivement à l'étranger)</b>					
A/ Juridique, fiscal et social	0	362	0	1 918	2 280
B/ Technologie de l'information	0	10	0	129	139
C/ Audit interne	0	3	0	25	28
D/ Autres missions de conseils	40	39	0	431	510
<b>Sous-total Prestations de Conseils <sup>(2)</sup></b>	<b>40</b>	<b>414</b>	<b>0</b>	<b>2 503</b>	<b>2 957</b>
<b>Total général</b>	<b>4 562</b>		<b>351</b>	<b>4 682</b>	<b>9 595</b>

## INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES 2005

publiées au titre de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (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 2005, Michelin a poursuivi la mise en place de son système d'indicateurs sur le périmètre mondial de ses 71 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 2003-2004", publié en mai 2005 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. Il est complété d'un document synthétique de mise à jour des principaux indicateurs publié en mai 2006.

### ■ 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 31/12/2005

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs	73 643	23 610	5 843	12 444	3 489	119 030

En équivalents temps plein

##### Répartition hommes - femmes

Pourcentage de femmes par rapport à l'effectif total au 31/12/2005

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs	7,2	14,0	2,0	7,2	2,6	8,5
Collaborateurs	25,5	28,5	25,8	28,8	19,5	26,2
Cadres	14,9	11,8	10,8	15,9	11,8	14,3

Périmètre : hors Euromaster, TCI, plantations Nigeria

##### Mouvements de personnel en 2005

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Départs naturels	5 007	1 410	821	511	189	7 938
Départs accompagnés	2 953	1 445	175	302	62	4 937
Préretraites	2 047	523	0	302	0	2 872
Embauches	5 419	3 084	837	757	458	10 554

Périmètre : hors Euromaster, TCI, plantations Nigeria.

### Contrats à durée déterminée

En 2005, la masse salariale correspondant aux contrats à durée déterminée a représenté 2,0 % 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 Groupe en 2005, le recours aux heures supplémentaires a représenté 4,2 % du total des heures annuelles travaillées. Ce taux varie de 1,0 % en Europe à 9,2 % en Amérique du Nord. La masse salariale correspondant aux heures supplémentaires a représenté en 2005 1,2 % de la masse salariale totale du Groupe.

Le recours à de la main-d'œuvre extérieure travaillant sur nos sites a représenté en moyenne Groupe 2,9 % de l'effectif total (en équivalent temps plein), variant de 2,2 % en Europe à 4,1 % en Amérique du Sud.

## 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, en y améliorant en permanence la productivité, dans des productions à haut contenu technologique ;
- développer notre production à l'Est, 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 2005 en particulier en Allemagne, en Espagne, en France, en Italie et au Japon, où un peu plus de 2 000 personnes ont été concernées par des plans 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 2005 en Allemagne, en France et en 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, préretraite progressive en Allemagne, "mobilita corta" et "mobilita lunga" en Italie, "contrato de relevo" en Espagne...);
- aide à la recherche d'emploi par des antennes emplois financées par le Groupe ou des structures d'outplacement (au Japon ou en France par exemple) ;

- plans d'accompagnement financier spécifiques, généralement supérieurs au minimum légal.

En Europe, l'activité "Michelin Développement" a pour mission de contribuer à créer des emplois dans les bassins où le Groupe opère. Neuf sociétés "Michelin Développement" étaient en activité en 2005, dans les pays où se situent les principaux sites industriels du Groupe. Cette dynamisation de l'activité économique locale facilite la reconversion des personnes qui sont éventuellement amenées à quitter l'entreprise. En 2005, Michelin Développement a contribué à créer plus de 1 600 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 71 sites industriels et de 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 2 376 heures par an pour la Colombie, et de 213 jours par an pour la France à 297 jours par an pour la Colombie ; la durée annuelle du travail en moyenne pondérée est d'environ 1 700 heures et 226 jours.

Dans les pays où le Groupe produit des pneumatiques, la majorité du personnel travaille en équipe : entre 52 % et 97 % de l'effectif, selon les pays et en fonction des organisations industrielles locales (à l'exception du Japon où ce taux est inférieur à 50 %). Le travail en équipe permet d'augmenter le temps de production total de l'usine (jusqu'à 360 jours par an, 7 jours sur 7) et d'optimiser ainsi l'utilisation de l'outil industriel. Le personnel bénéficie alors d'une diminution significative du temps de travail effectif et d'avantages en terme de rémunération. Pour l'ensemble du Groupe, environ 65 000 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 3,0 % de l'effectif total (toutes catégories de personnel). Ce taux est de 6,9 % pour les femmes et de 2,4 % pour les hommes. Il est de 3,3 % pour le personnel agents, 2,4 % pour le personnel collaborateurs et 1,3 % pour le personnel cadres. Les pays où le temps partiel est le plus fréquemment pratiqué sont la Belgique (7,3 %), les Pays-Bas (6,1 %), les États-Unis (4,4 %). En France, 3,2 % des salariés travaillent à temps partiel (12,0 % des femmes et 1,9 % des hommes bénéficient d'un contrat à temps partiel).

### Absentéisme

L'absentéisme sur les sites Michelin est habituellement inférieur aux taux nationaux pour des industries comparables. La moyenne du Groupe est évaluée à 3,8 %, répartie entre absence pour maladie (2,4 %), absence suite à accident (0,2 %) et absences longue durée (1,2 %).

Les résultats des pays industriels se répartissent globalement en deux groupes : taux inférieur à 4 % (Algérie, Canada, Chine, Colombie, Etats-Unis, France, Japon, Mexique, Pologne, Royaume-Uni), taux compris entre 4 % et 10 % (Allemagne, Brésil, Espagne, Hongrie, Italie, Nigeria, Roumanie, Russie).

### 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 2005	dont agents	dont collaborateurs	dont cadres	dont CDD	dont indemnités de départ	dont restructurations
4 780,2	2 032,5	1 767,3	532,9	96,4	12,5	1,2

En millions d'euros ; le total comprend également les provisions pour pensions

#### Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales

En 2005, les charges de personnel ont représenté 30,7 % du chiffre d'affaires du groupe Michelin, pour un montant total de 4 780 millions d'euros, dont 964 millions d'euros de charges sociales employeur.

Pour l'ensemble du Groupe, la répartition des charges de personnel est la suivante :

Salaires et rémunérations	73,6 %
Charges sociales employeur	20,2 %
Cotisations pensions	6,2 %
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. A titre indicatif, en France, pays où l'effectif est le plus élevé avec près de 30 000 personnes, les augmentations de salaires en 2005 ont été les suivantes, dans un contexte d'un taux d'inflation de 1,5 % :

Agents	+ 2,60 %
Collaborateurs	+ 2,90 %
Cadres	+ 3,40 %

#### L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

En 2005, la méthode d'évaluation de l'écart des salaires hommes/femmes a été affinée. L'écart en pourcentage entre la moyenne des salaires hommes et la moyenne des salaires femmes a été calculé, pour chaque pays et chaque statut, sur les trois niveaux de responsabilité comptant les effectifs féminins les plus importants. Une moyenne pondérée a été ensuite déterminée au niveau Groupe.

#### Ecart moyen rémunérations femmes/rémunérations hommes

Statut	Écart
Agents	+ 0,65 %
Collaborateurs	- 4,36 %
Cadres	- 6,88 %

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). Douze pays ont mis en place de telles modalités, qui touchent plus de 54 000 personnes dans le Groupe. Ces compléments de rémunération peuvent représenter jusqu'à 5 % 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 2005 au titre de l'intéressement 2004 a été de 33,9 millions d'euros (32,7 millions en 2004), représentant en moyenne 4,75 % du salaire brut et 1330 euros par personne.

Le montant total de la participation des salariés aux résultats de l'entreprise a atteint 6,2 millions d'euros, soit 262 euros par personne en moyenne.

### **4. Les relations professionnelles, les accords collectifs**

En 2005, 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. Cinquante canaux d'information et de consultation différents ont été recensés dans le Groupe, largement utilisés par les pays (chaque pays concerné utilise en moyenne 7 d'entre eux).

Les pays où sont appliquées une ou plusieurs conventions collectives sont les suivants :

Algérie, Allemagne, Belgique, Brésil, Chine, Colombie, Espagne, France, Hongrie, Italie, Japon, Nigeria, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Suède,

Taiwan, Thaïlande. Au total, ces conventions concernent environ 60 000 personnes, soit plus de 96 % des effectifs des pays concernés.

En 2005, plus de 42 accords collectifs ont été conclus avec des représentants du personnel dans 11 pays, concernant plus de 56 000 personnes. Dans plusieurs pays, les accords collectifs signés les années antérieures étaient valides en 2005.

### **Exemples d'accord signés en 2005 : Europe**

- Espagne : accords sur la gestion de la sous-traitance (conditions, tâches pouvant être sous-traitées), calendrier de travail et journées récupérées, réorganisation du travail à Vitoria à la suite de l'installation de deux nouvelles presses, mesures d'adaptation de la production pour l'activité Deux Roues, contrats relève, travail variable à Lasarte ;
- France : accords sur les salaires 2005, l'intéressement, la mixité, la participation, les minimums garantis ;
- Italie : accord sur la prime de résultat, la flexibilité, le calendrier, la sauvegarde des installations en cas de grève ;
- Pologne : accord sur les salaires, la flexibilité, l'adaptation permanente des effectifs ;
- Roumanie : accord sur l'ensemble des conditions de travail ;
- Royaume-Uni : accord sur une augmentation forfaitaire en 2005 et sur les conditions des absences maternité et paternité.

### **Amérique du Nord**

- Mexique : renouvellement de l'accord sur les salaires et les conditions de travail ;
- Etats-Unis : accord pluriannuel couvrant la période 2003-2006 précédemment signé avec le syndicat "United SteelWorkers of America" (USWA) dans nos quatre usines Uniroyal Goodrich.

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 : accords signés avec le syndicat de la branche du caoutchouc (conditions générales de travail et salaires, participation aux résultats) ;
- Colombie : depuis plusieurs années, négociations avec les syndicats sur les salaires et l'organisation du travail (pas d'accord signé en 2005).

**Asie**

- Japon, Taiwan, Thaïlande : réunions régulières avec les représentants du personnel.

**Afrique Moyen-Orient**

- Algérie : reconduction en 2005 de l'accord passé avec le comité de participation, qui définit les niveaux, échelons, responsabilités des différents emplois de la société ;
- Nigeria : accord avec le "Junior Staff Union" sur les congés, les indemnités, les équipements de protection, etc. ; accord avec les "Senior Staff Union" sur les retraites anticipées.

**5. L'hygiène et la sécurité au travail****La prévention des risques dans le domaine de l'hygiène industrielle**

Le réseau des correspondants Hygiène, mis en place en 2005, s'est appuyé en particulier sur les Experts "Matériaux" du Centre de Recherche et sur les Médecins du Travail pour mener à bien un vaste 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.

Ce programme a été achevé en France et en Italie et se poursuit en Allemagne. Il constitue une réponse ambitieuse à la réglementation européenne et commence son déploiement sur toute l'Europe, prévu sur trois ans. Il s'étendra à l'ensemble du Groupe à partir de 2006 et sera piloté par le réseau des correspondants hygiène industrielle des pays, animé par le central Groupe.

En 2005, le Groupe a fait le choix du système d'information expert centralisé qui permet 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 du Groupe ont mis en œuvre un processus technique rigoureux pour maîtriser le risque légionellose. 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.

**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).

En 2005, des actions de progrès concernant les secours d'urgence ont été réalisées dans toutes les usines du Groupe :

- achat d'appareils défibrillateurs : la plupart des sites sont maintenant équipés ; la généralisation sera terminée en 2006 ainsi que les programmes de formation à l'utilisation ;
- augmentation du nombre des secouristes formés (objectif : former 10 % de l'effectif) ;
- amélioration de la qualité des formations dispensées, avec un standard minimum de 8 heures de formation, suivi d'un recyclage annuel de 4 heures.

Le déploiement de ces dispositifs a débuté en 2005 et se poursuit en 2006.

En 2005, Michelin a amplifié ses actions de prévention du SIDA, en focalisant ses efforts dans les pays où le problème est le plus critique (Nigeria, Chine, Thaïlande), et les a étendues à la Russie. Au Nigeria, un dépistage est systématiquement proposé au personnel de l'usine de Port-Harcourt au cours des visites médicales. Le Groupe mène également de nombreuses actions de sensibilisation auprès du personnel et des populations locales.

Dans plusieurs pays (Etats-Unis, Canada, Allemagne, France, Brésil...), 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...).

En France (Clermont-Ferrand) un dispositif pilote a été mis en place pour permettre la poursuite de l'alimentation des nourrissons au lait maternel lorsque les jeunes mamans reprennent leur activité professionnelle.

**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
TF	9,93	5,73	3,61
TG	0,46	0,32	0,25

En 2005, 8 usines du Groupe n'ont connu aucun accident avec arrêt de travail (TF = 0) et 10 usines ont atteint un TF inférieur à 1. Pour mémoire, un TF égal à 1 représente 1 accident avec arrêt de travail dans l'année pour un site de 600 personnes.

Les progrès importants réalisés en 2005, dans la lignée de ceux de 2004, résultent du maintien d'une volonté forte de la Direction du Groupe et des équipes de management des sites, de campagnes de formation intensives et d'un partage des meilleures pratiques dans le monde entier.

**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.

Quantitativement, le nombre d'heures de formation en 2005 progresse de manière significative : près de 6 millions d'heures, pour environ 5 millions en 2004, soit en moyenne 50 heures par personne à l'effectif et 73 heures par personne formée, pour respectivement

29 et 55 heures en 2004. Le taux d'accès pour le Groupe (nombre d'heures de formation par rapport au nombre d'heures travaillées) est de 2,8 %.

Le coût total de l'effort de formation (masse salariale des personnes formées et coût de la formation elle-même) est évalué au niveau du Groupe à 4,4 % de la masse salariale en 2005.

La répartition par catégorie de personnel est la suivante :

	Agents	Collaborateurs	Cadres	Total
Heures de formation	4 662 318	1 031 646	284 886	5 978 850
Pourcentage	78,0 %	17,3 %	4,8 %	100,0 %

La répartition en heures par zone géographique et par type de formation est la suivante :

	Heures de formation	Pourcentage zone / Groupe	dont formations management	dont formations métier	dont formations générales
Europe	2 763 804	46,2 %	8,8 %	81,5 %	9,7 %
Amérique du Nord	1 437 896	24,0 %	15,9 %	80,8 %	3,3 %
Amérique du Sud	380 195	6,4 %	8,0 %	83,0 %	9,0 %
Asie, Pacifique	1 084 738	18,1 %	9,3 %	84,4 %	6,4 %
Afrique, Moyen-Orient	312 217	5,2 %	6,6 %	86,6 %	6,8 %
<b>Groupe</b>	<b>5 978 850</b>	<b>100,0 %</b>	<b>10,4 %</b>	<b>82,2 %</b>	<b>7,4 %</b>

Les formations métiers ont représenté en 2005 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

Le bilan général réalisé en 2005 dans le Groupe a permis de constater la complexité particulière sur le plan légal de la question de l'emploi des personnes handicapées, chaque pays ayant sa propre législation sur ce sujet. Celles-ci vont de l'obligation d'employer un nombre déterminé de personnes handicapées (5 pays, préconisant un taux variant de 2 % en Corée 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, à verser des 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 auto-déclaration est obligatoire dans certains pays (États-Unis) pour pouvoir légalement inclure une personne dans le décompte. Du fait des freins culturels personnels à l'auto-déclaration, les statistiques doivent être considérées

avec prudence et sont sans doute des sous-estimations, sans que l'on puisse déterminer dans quelle proportion.

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. Une réflexion visant à harmoniser au meilleur niveau possible les pratiques du Groupe est en cours.

Compte tenu des limites mentionnées plus haut sur la fiabilité des statistiques en la matière, le Groupe évalue aujourd'hui à 2,5 % le nombre des personnes handicapées déclarées à son effectif (sur un périmètre de 95 000 personnes), avec des disparités importantes entre les zones géographiques (Europe : 3,3 %, Amérique du Nord : 2,2 %, Amérique du Sud : 0,8 %, Asie : 0,2 %, Afrique-Moyen Orient : 0 %). Les écarts entre les pays sont

importants, allant de 0 % de personnes déclarées dans plusieurs pays à 9,8 % au Canada, en passant par exemple par 0,6 % au Japon et en Hongrie, 1 % au Brésil, 1,9 % en Italie, 3,2 % en Allemagne, 6,5 % 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 est estimé à environ 25 millions d'euros.

### 9. La sous-traitance

En 2005, les prestations de services externes (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 14,0 % de la masse salariale pour 12,6 % en 2004.

### 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 2005, Michelin Développement a poursuivi son action en Allemagne, en Espagne, en France (avec la SIDE : Société d'Industrialisation et de Développement Economique), en Hongrie, en Italie, en Pologne, au Royaume-Uni et en Russie, et a débuté son activité en Roumanie. L'effectif total est d'une vingtaine de 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 2005 la création d'environ 1 600 emplois, comme en Espagne à Aranda de Duero (585 emplois accompagnés en deux ans d'activité), au Royaume-Uni (plus de 240 emplois) ou en France (plus de 600 emplois).

### 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 2005, pour le Groupe, plus de 11 000 journées ont été consacrées par des membres du personnel à ces actions, et un montant total de plus de 5,5 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 80 %), y compris pour les établissements d'enseignement. La participation financière à l'enseignement et à l'éducation représente environ 10 % de cet effort, les 10 % 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 65 % de la participation (soit 7 600 jours environ).

Les actions en faveur des communautés (au total, plus de 2 500 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 : donations à des crèches, financement de logements, d'établissements d'enseignement, aides pour l'agriculture villageoise ;
- Europe : dons de matériel informatique à des écoles, visites d'usines par des étudiants, actions en faveur de la sécurité routière, notamment en faveur des enfants, contribution au renouvellement de véhicules de lutte contre les incendies, financement de matériel médical, d'événements sportifs pour les personnes handicapées, bourses d'études pour enfants défavorisés, cession d'une bande de terrain pour une piste cyclable, financement de la rénovation d'une école ;
- Asie-Pacifique : dons à une organisation de collecte de sang, contribution à la Croix-Rouge, parrainage d'un quartier pour le respect de l'environnement, nombreux financements d'établissements d'enseignement, poursuite de l'aide à la reconstruction

après le tsunami de décembre 2004, clubs sportifs, actions pour la sécurité routière, financement de la production d'une prothèse de pied ;

- Afrique : dons pour des enfants handicapés, financement d'établissements d'enseignement, transport d'enfants pour les vacances, équipements médicaux.

## 12. Relations avec les fournisseurs

Compte tenu du poids représenté par les achats dans ses frais d'exploitation (plus de 50 %), Michelin considère comme capital de travailler avec des fournisseurs adoptant également des principes de développement équilibré.

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 en 2005 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.

Une charte spécifique à destination des 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.

Une analyse de risques a été réalisée, portant sur les achats de services, en particulier sur les questions de confidentialité, de respect des conventions de l'OIT par les sous-traitants et des modalités de la collaboration au quotidien.

## 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 2005, huit projets industriels majeurs du Groupe ont intégré ces exigences dans leur cahier des charges, ainsi que de nombreux autres projets industriels de moindre échelle.

En ce qui concerne les installations existantes, des analyses d'écart par rapport à ces Exigences Groupe ont été réalisées en 2005 sur deux tiers des sites. Le tiers restant est planifié pour 2006.

#### 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, de l'ordre de 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 0,2l/100km, soit près de 3 %.

Plus de dix ans après le lancement du premier pneu "vert", trois générations successives de pneus Energy ont vu le jour. En Europe, par exemple, Michelin en a vendu près de 400 millions. Grâce à leur longévité et à leur efficacité énergétique, les véhicules équipés de ces pneus ont parcouru à ce jour une distance équivalente à 99 millions de fois le tour de la Terre tout en économisant près de 8,3 milliards de litres de carburant (soit l'équivalent de 275 000 camions citernes).

En conséquence, ce sont plus de 20 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> qui n'ont pas été rejetées dans l'atmosphère\*.

\* Estimations Michelin

### 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 estimé à 95 % 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.

Le système GAIA fait en permanence l'objet d'améliorations quant à son périmètre et à sa qualité. Fin 2005, en vue d'augmenter encore la fiabilité des indicateurs environnementaux du Groupe, un nouvel indicateur interne a été mis en place pour mesurer l'exhaustivité des données collectées.

Le groupe Michelin ayant cédé en 2005 ses activités de production de roues, leurs impacts environnementaux n'ont pas été comptabilisés. Pour permettre d'analyser l'évolution des indicateurs dans le temps, les chiffres du présent rapport comparent donc les données 2005 à des données 2004 et 2003 recalculées sur un périmètre équivalent (hors roues).

## 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 2005 à 0,75 t par tonne de produits finis fabriqués, en augmentation de 3,5 %.

Cette augmentation est liée d'une part à celle de la consommation énergétique par tonne de produits finis (voir paragraphe 2.5) et d'autre part à une modification des sources d'énergie. En effet, les difficultés d'approvisionnement engendrées par les ouragans qui ont sévi en Amérique du Nord ont contraint les usines à utiliser davantage de fioul, la part de gaz naturel dans le mix énergétique du groupe Michelin régressant de 60 à 57 %.

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 2005, les émissions des sites Michelin en Europe sont légèrement inférieures aux quotas attribués.

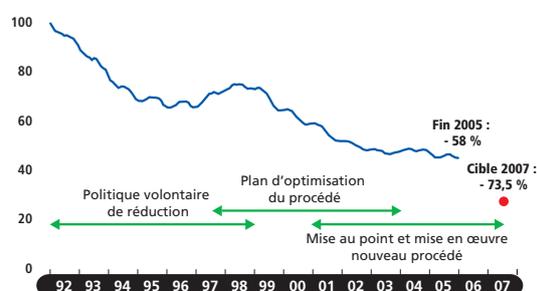
L'activité du Groupe est également à l'origine, de manière indirecte, des émissions de CO<sub>2</sub> de ses fournisseurs d'énergies électrique et thermique (vapeur). Ces émissions indirectes sont évaluées à 0,78 t par tonne de produits finis fabriqués, en hausse de 3,1 %.

#### 2.1.2. Autres rejets dans l'air\*

##### Composés Organiques Volatils (COV)

Les émissions relatives de COV diminuent pour le Groupe de 6,2 % (4,27 kg/t) entre 2004 et 2005. Dans ce domaine, le Groupe s'est doté d'objectifs de réduction ambitieux, en particulier en Europe et en Amérique du Nord. L'année 2005 a vu l'industrialisation de nouveaux procédés de production innovants et qui permettent d'aller plus loin dans la réduction de la consommation de solvants.

Le graphique ci-dessous illustre, 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 (- 58 %).



##### Oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>)

Les émissions spécifiques de NO<sub>x</sub>, en provenance des chaufferies du Groupe, sont en légère augmentation, à 1,01 kg par tonne de produit fini (contre 0,96 kg/t en 2004, soit + 4,5 %).

##### Oxydes de soufre (SO<sub>x</sub>)

Les émissions de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>) passent de 1,68 kg/t à 1,65 kg/t. Elles proviennent majoritairement des cinq sites utilisant encore le charbon comme combustible, situés en France, en Pologne, en Chine et aux États-Unis, ainsi que des chaudières utilisant du fioul lourd, principalement en Amérique du Nord.

### 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 15 m<sup>3</sup> par tonne de produits finis fabriqués, en baisse de 1,8 % par rapport à 2004.

#### 2.2.2. Rejets dans le milieu aquatique

Les principales substances susceptibles d'être rejetées par les installations du Groupe sont des Matières En Suspension (MES) et des hydrocarbures résiduels.

\* Correspondant aux termes "acidification" et "pollution photochimique" définis par l'arrêté ministériel du 30 avril 2002.

Ces paramètres font l'objet d'un suivi, ainsi que la Demande Chimique en Oxygène (DCO) qui en résulte. Ils ne sont pas spécifiques au procédé Michelin mais inhérents à la plupart des activités industrielles : ils proviennent en partie des eaux sanitaires.

Pour les activités qui utilisent l'eau dans le procédé (traitement des fils métalliques et fabrication d'élastomères de synthèse), Michelin dispose en propre des moyens de traitement adaptés.

Les sites du Groupe mesurent également, bien que les quantités soient généralement faibles, les rejets de zinc provenant de l'oxyde qui entre dans la composition des pneumatiques.

### 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 2005, le Groupe a poursuivi ses actions en vue de réduire au maximum la quantité de déchets mis en décharge. Si, à périmètre constant, la quantité brute de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus passe de 138 kg à 140 kg (soit une augmentation de 1,7 %), la quantité effectivement mise en décharge baisse de 35 kg à 33 kg, ce qui constitue une amélioration de 6,4 %.

### 2.5. Consommation de ressources

#### Énergie

La consommation de ressources énergétiques du Groupe passe, à périmètre constant, de 17,1 GJ à 17,4 GJ pour une tonne de pneu produite, en hausse de 1,8 %.

En 2005, 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 élaboré une méthodologie d'audit énergétique et recensé les meilleures pratiques et les pistes d'amélioration au niveau Groupe. Les audits des sites, débutés en 2005, seront conduits sur tous les sites dans les trois ans à venir.

Enfin, plusieurs projets ont été lancés pour utiliser certaines énergies renouvelables. En Allemagne par exemple, 4 sites Michelin ont recouvert 23 hectares de toitures avec des panneaux photovoltaïques, qui fournissent une puissance de crête de 9 MW aux populations riveraines. Les économies de CO<sub>2</sub> ainsi réalisées

représentent l'équivalent de 5 % des émissions de ces quatre sites.

### 2.6. Prévention des risques de pollution

Ce sujet, déjà abordé dans les paragraphes précédents, est également traité au chapitre "Risques industriels", en page 140.

### 2.7. Démarche de progrès

#### 2.7.1. Certification et évaluation, garantie de la conformité réglementaire

La mise en place du SMEM (Système de Management Environnemental Michelin) permet aux sites du Groupe d'obtenir la certification ISO 14001. A fin 2005, le Groupe fabrique 94,8 % de ses produits finis dans des sites certifiés : ce taux est en progrès de 4,8 points par rapport à 2004. Les nouveaux sites certifiés en 2005 se situent sur 4 continents, et comprennent, outre les sites de production de pneumatiques, des plantations d'hévéas, des sites du Centre de Technologies et des usines de semi-finis.

L'objectif du Groupe est que, d'ici fin 2007, tous les sites du Groupe acquis depuis plus de 5 ans (qu'il s'agisse de sites industriels, de sites du Centre de Technologies, de sites logistiques ou de plantations) aient mis en place le SMEM. Celui-ci est fondé notamment sur le respect de la réglementation locale applicable aux activités du Groupe, à laquelle chacun des sites s'engage à se conformer. Les Exigences Environnement Groupe, qui s'y ajoutent, sont parfois plus exigeantes.

#### 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 environ 130 spécialistes, répartis dans les différents pays et Lignes Produits du Groupe, ainsi qu'une équipe dédiée sur chaque site industriel, plantation et site du Centre de Technologies. 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 2005, à 14,9 millions d'Euro.

Dans le domaine industriel, le Groupe a consacré en 2005 27,2 millions d'Euro à des projets d'amélioration de sa performance environnementale, dont la répartition

est détaillée dans le tableau ci-dessous. Ce montant repose sur la définition de la recommandation n° 2003-R02 du 21 octobre 2003 du Conseil National de la Comptabilité 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
Prévention des pollutions de l'air	9 228	669	9 897
Prévention des pollutions des eaux de surface	4 139	719	4 857
Prévention des pollutions du sol et eaux souterraines	2 914	926	3 840
Autres	7 083	1 529	8 612
<b>Total</b>	<b>23 364</b>	<b>3 842</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.

Un groupe de travail sur ce sujet a délivré en 2005 la définition d'une solution standard pour les sites européens, fondée sur l'oxydation thermique des effluents. Cette solution, déjà en fonctionnement sur trois usines, est en cours de déploiement en Europe. 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 oeuvre, 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, Michelin Amérique du Nord est membre de plusieurs associations agissant notamment pour les économies d'énergie (Alliance to Save Energy), la réduction des émissions liées au transport (Smartways, un partenariat entre Michelin, ses transporteurs et l'agence américaine de protection de l'environnement EPA) ou la protection des milieux naturels (WAIT, Wildlife and Industry Together).

En France, l'usine de Cholet a lancé un projet avec l'association "Découverte de la Nature", consistant à transformer une partie des terrains de l'usine en un jardin entomologique.

### 3. Tableau récapitulatif des données

	2005	2004 *	2003 *	2005 / 2004
Consommation d'eau	15,0 m <sup>3</sup> /t	15,3 m <sup>3</sup> /t	16,0 m <sup>3</sup> /t	- 1,8 %
Consommation d'énergie	17,4 GJ/t	17,1 GJ/t	17,3 GJ/t	+ 1,8 %
<i>dont : Sources fixes Michelin</i>	10,6	10,5	10,8	
<i>Vapeur</i>	1,0	1,0	1,1	
<i>Electricité</i>	5,7	5,6	5,5	
Emissions de Gaz à Effet de Serre	1,53 t/t	1,48 t/t	1,50 t/t	+ 3,3 %
<i>dont : émissions directes sources fixes Michelin</i>	0,75	0,73	0,76	
<i>émissions indirectes vapeur</i>	0,11	0,12	0,12	
<i>émissions indirectes électricité</i>	0,66	0,63	0,61	
Emissions de dioxyde de soufre	1,65 kg/t	1,68 kg/t	2,18 kg/t	- 1,9 %
Emissions de dioxyde d'azote	1,01 kg/t	0,96 kg/t	1,08 kg/t	+ 4,5 %
Emissions de Composés Organiques Volatils	4,27 kg/t	4,56 kg/t	4,77 kg/t	- 6,2 %
Production de déchets	140 kg/t	138 kg/t	132 kg/t	+ 1,7 %
Quantité de déchets mis en décharge	33 kg/t	35 kg/t	38 kg/t	- 6,4 %
Management de l'environnement (% de produits finis issus de sites certifiés ISO 14001)	94,8 %	90,0 %	90,0 %	+ 4,8 pts

\*2004 et 2003 : données pro forma hors activité Roue.

Des informations complémentaires sur la politique environnementale du groupe Michelin sont détaillées dans le rapport Performance et Responsabilité Michelin 2003-2004.

## LA COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS MICHELIN

Les comptes sociaux de la Société font apparaître un bénéfice de 270 156 351,29 euros contre un bénéfice de 295 151 971,68 euros en 2004.

Le résultat opérationnel, en augmentation de 20 millions d'euros, s'élève à 100,2 millions d'euros. Il prend en compte l'effet conjugué d'un accroissement de 36 millions d'euros des redevances versées par les filiales et d'une augmentation des charges externes de 18 millions d'euros du fait notamment des frais d'indemnisation des spectateurs du Grand Prix de Formule 1 d'Indianapolis.

La réduction des produits de participations - 38 millions d'euros - est en particulier imputable à la diminution du dividende versé par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin au cours de l'exercice. L'excédent des reprises de provisions financières par rapport aux provisions nouvelles n'a été que de 87 millions d'euros en 2005 contre 103 millions d'euros en 2004. Ces différents éléments expliquent la diminution du résultat financier.

Enfin, l'impôt supporté par la Compagnie s'est élevé à 11,2 millions d'euros.

Dans la structure du bilan, il convient de noter que la provision sur les titres de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin a été reprise en totalité cette année compte tenu de la position de cette filiale dans le Groupe et du redressement durable de ses résultats.

### Comptes sociaux

#### Compte de résultat simplifié

(en millions d'euros)

	2005	2004
Produits d'exploitation	398,8	372,9
Charges d'exploitation	(298,6)	(292,5)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>100,2</b>	<b>80,3</b>
Résultat financier	179,8	242,0
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>280,0</b>	<b>322,4</b>
Résultat exceptionnel	1,4	0,0
Impôt sur les bénéfices	(11,2)	(27,2)
<b>Bénéfice</b>	<b>270,2</b>	<b>295,2</b>

#### Bilan simplifié

(en millions d'euros)

	2005	2004
<b>ACTIF</b>		
Immobilisations incorporelles nettes	0,3	0,0
Immobilisations corporelles nettes	0,2	0,2
Immobilisations financières nettes	5 286,7	5 088,7
<b>Actif immobilisé net</b>	<b>5 287,1</b>	<b>5 088,9</b>
Créances et comptes de régularisation	193,1	196,1
Valeurs mobilières de placement	0,0	0,0
Disponibilités	0,0	0,1
<b>Actif circulant</b>	<b>193,1</b>	<b>196,1</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>5 480,2</b>	<b>5 285,0</b>
<b>PASSIF</b>		
<b>Capitaux propres</b>	<b>4 525,7</b>	<b>4 343,7</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Emprunts et dettes financières	855,3	855,8
Autres dettes et comptes de régularisation	99,2	85,5
<b>Dettes</b>	<b>954,6</b>	<b>941,4</b>
<b>Total du passif</b>	<b>5 480,2</b>	<b>5 285,0</b>

# RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2005

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 2005 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS MICHELIN, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par vos Gérants. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## I - 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.

## II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9, 1<sup>er</sup> alinéa, du Code de commerce relatives à la

justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- La note c) de l'annexe mentionne les principes comptables relatifs à l'évaluation des titres de participation. Par ailleurs, la note "État des provisions" fait état de la reprise du solde de dépréciation des titres Manufacture Française des Pneumatiques Michelin pour un montant de 192,6 millions d'euros, dont 96,3 millions d'euros par virement au poste écart de réévaluation.

Dans le cadre de notre appréciation des estimations comptables, nous avons été conduits à examiner l'approche retenue par la société pour l'évaluation de ses titres de participation et nous nous sommes assurés du bien fondé de la reprise précitée et de son traitement comptable.

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.

## III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion de vos Gérants et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

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 Paris, le 7 mars 2006



PricewaterhouseCoopers Audit  
Dominique PAUL



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes  
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et Paris

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2005

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 GENERALE DES ETABLISSEMENTS MICHELIN relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2005, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par vos Gérants. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes. Ces comptes ont été préparés pour la première fois conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. Ils comprennent à titre comparatif les données relatives à l'exercice 2004 retraitées selon les mêmes règles, à l'exception des normes IAS 32 et IAS 39 qui, conformément à l'option offerte par la norme IFRS 1, ne sont appliquées par la société qu'à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005.

## I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en oeuvre 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 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.

## II - 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 1 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 oeuvre, ainsi que l'information développée en annexe.

- La note 8 de l'annexe "produits et charges non récurrents" mentionne la modification des programmes de prise en charge des frais de médicaments pour les retraités et les salariés éligibles à la retraite, non syndiqués, de Michelin aux Etats-Unis.

Nous nous sommes assurés du caractère approprié du traitement comptable retenu tel que mentionné dans cette note.

- La note 17 de l'annexe "Impôts différés actifs et passifs" mentionne un montant d'actifs nets d'impôts différés de 1.156 millions d'euros.

Nous nous sommes assurés que la reconnaissance d'actifs d'impôts différés correspond bien aux principes comptables exposés par le Groupe au paragraphe "impôts sur les résultats" de la note 2 et qu'il n'est pas constaté d'actifs d'impôts différés au titre de sociétés qui n'auraient pas encore démontré leur capacité à les utiliser.

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.

## III - Vérifications spécifiques

Par ailleurs, 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 Paris, le 7 mars 2006



PricewaterhouseCoopers Audit  
Dominique PAUL



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes  
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et Paris

# RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES sur les conventions réglementées

**Exercice clos le 31 décembre 2005**

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous devons vous présenter un rapport sur les conventions réglementées dont nous avons été avisés. Il n'entre pas dans notre mission de rechercher l'existence éventuelle de telles conventions.

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention visée à l'article L.226-10 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris, le 7 mars 2006



PricewaterhouseCoopers Audit  
Dominique PAUL



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes

Membres des Compagnies Régionales de Versailles et Paris

# RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES sur les opérations relatives au capital (neuvième, dixième, onzième, douzième, quatorzième et quinzième résolutions)

**Assemblée générale mixte du 12 mai 2006**

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L. 225-135, L. 228-92, nous vous présentons notre rapport sur les projets d'émission de diverses valeurs mobilières, avec ou sans droit préférentiel de souscription, donnant accès immédiatement ou à terme au capital de votre société, opérations rappelées ci-après et sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer :

- émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (9<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions) avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires,
- émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, et 12<sup>e</sup> résolutions),
- émission d'actions ordinaires servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature sans droit préférentiel de souscription (14<sup>e</sup> résolution),
- émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances ne donnant pas accès au capital (15<sup>e</sup> résolution).

Vos Gérants vous proposent, sur la base de leur rapport et dans le cadre des limites fixées par la 18<sup>e</sup> résolution, de leur déléguer votre compétence, et ce pour une durée de 26 mois, afin de décider de ces opérations et d'en arrêter les modalités. Ils vous proposent également de supprimer, pour les 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions, votre droit préférentiel de souscription.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier les motifs de la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et les modalités de détermination du prix d'émission.

Le montant des prix d'émission des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition, le cas échéant, de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite pour certaines des émissions, dont le principe entre cependant dans la logique des opérations soumises à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation des émissions par vos Gérants.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris, le 7 mars 2006



PricewaterhouseCoopers Audit  
Dominique PAUL



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes

Membres des Compagnies Régionales de Versailles et Paris

# **RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES sur l'augmentation de capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés de la Société et de sociétés du Groupe (seizième résolution)**

**Assemblée générale mixte du 12 mai 2006**

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L.225-138 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'augmentation de capital réservée aux salariés de votre Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Vos Gérants, faisant application des dispositions de l'article L 225-129-6 du Code de commerce, vous proposent, sur la base de son rapport, de leur déléguer, et ce pour une durée de 26 mois, le soin d'arrêter les modalités de cette opération dans les conditions prévues à l'article L.443-5 du Code du travail et vous proposent de supprimer votre droit préférentiel de souscription.

Le montant nominal maximal de l'augmentation de capital pouvant ainsi être réalisée est fixé à six millions d'euros, soit 2% du capital actuel.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes

requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier les motifs de la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et les modalités de détermination du prix d'émission.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation de capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission données dans le rapport des Gérants.

Le montant du prix d'émission n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation de capital sera réalisée et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dont le principe entre cependant dans la logique de l'opération soumise à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de l'augmentation de capital par vos Gérants.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris, le 7 mars 2006



PricewaterhouseCoopers Audit  
Dominique PAUL



Corevise  
Stéphane MARIE

## **RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES sur l'ouverture d'options de souscription ou d'achats d'action au bénéfice des membres de la Direction et du personnel (dix-septième résolution)**

**Assemblée générale mixte du 12 mai 2006**

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L.225-177 du Code de commerce et par l'article 174-19 du décret du 23 mars 1967, nous avons établi le présent rapport sur l'ouverture d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des membres de la Direction et du personnel de la société et de sociétés du Groupe, le nombre d'options de souscription ne pouvant donner droit à l'émission d'un nombre total d'actions supérieur à 3 000 000, soit 2 % du capital actuel.

Il appartient à vos Gérants d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités

proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat sont mentionnées dans le rapport de vos Gérants, qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes, de nature à éclairer les actionnaires et qu'elles n'apparaissent pas manifestement inappropriées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées..

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation des émissions par vos Gérants.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris, le 7 mars 2006



PricewaterhouseCoopers Audit  
Dominique PAUL



Corevise  
Stéphane MARIE

Commissaires aux Comptes  
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et Paris

Conception et réalisation : W PRINTEL

Photos: © Michelin, © Michelin / Arnaud Childéric, © Michelin / DPPI, © Michelin / Pierre Soissons

**Compagnie Générale des Établissements Michelin**  
Michelin et Cie

Siège social : 12, cours Sablon • Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme) • France

## Vos rendez-vous 2006

Assemblée Générale	12 mai 2006
Mise en paiement du dividende	16 mai 2006
Ventes nettes au 31 mars 2006	25 avril 2006
Résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2006	28 juillet 2006
Ventes nettes au 30 septembre 2006	24 octobre 2006
Ventes nettes 2006	Février 2007*
Résultats 2006	Février 2007*
Réunions d'actionnaires :	
• Paris – Palais des Congrès	18 octobre 2006
• Montpellier	29 mai 2006
• Bordeaux	5 octobre 2006
• Marseille	9 octobre 2006
• Lyon	13 novembre 2006
• Lille	14 novembre 2006

\* Ces dates sont données à titre indicatif.



## 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)

