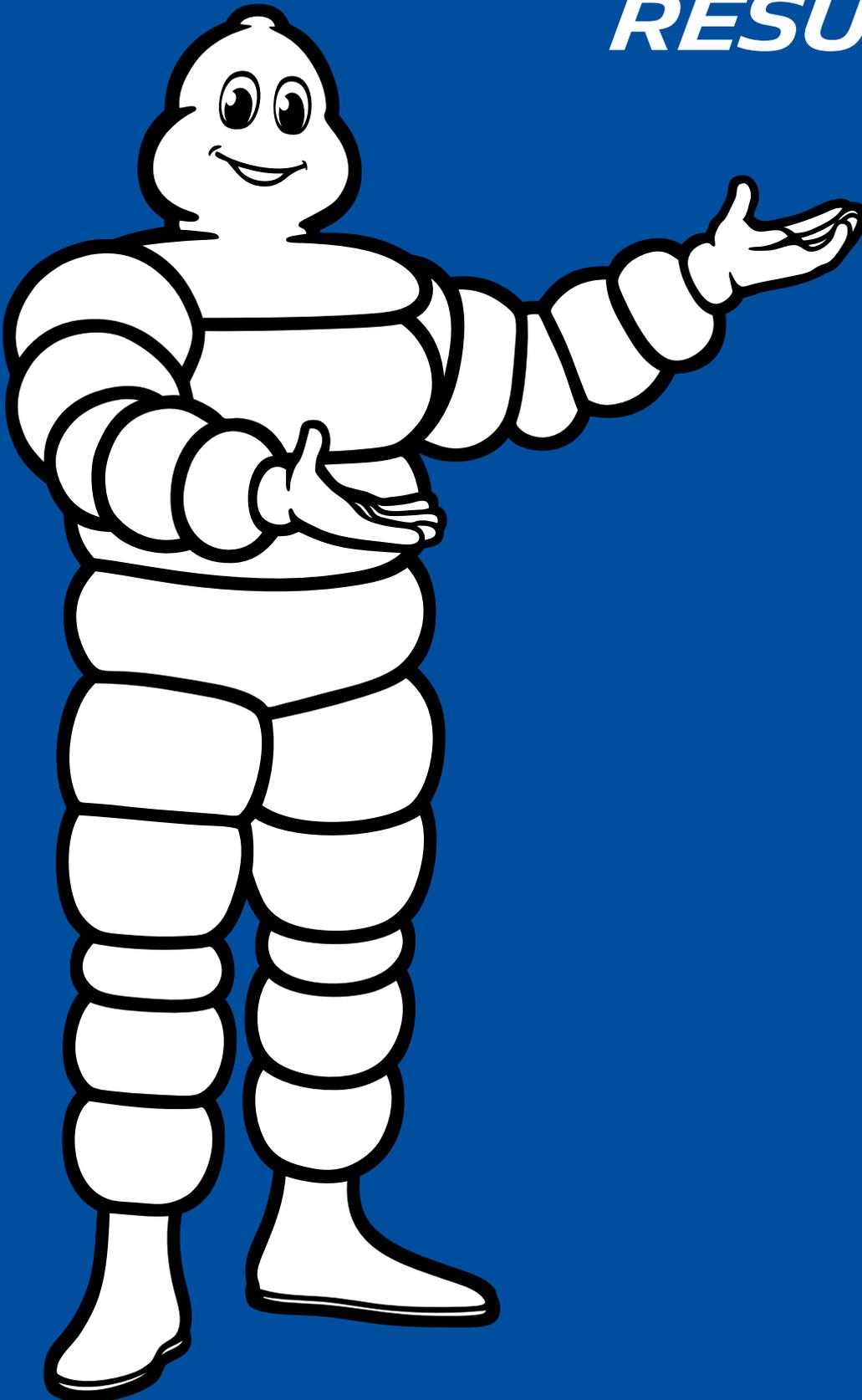
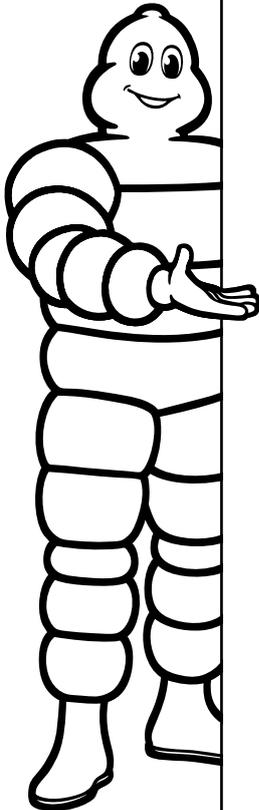




RÉSULTATS

2018





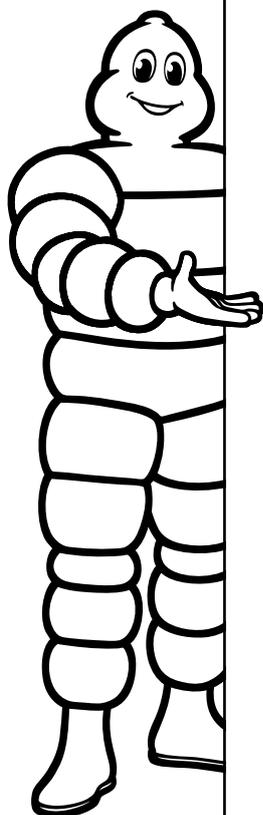
SOMMAIRE

1	COMMUNIQUÉ DE PRESSE	3
	Évolution des marchés de pneumatiques	5
	Activité et résultats 2018	7
	Compagnie Générale des Établissements Michelin	9
	Notations extra-financières 2018	9
	Faits marquants 2018	10
2	PRÉSENTATION	13
	Résultats annuels 2018 – 11 février 2019	14
	ROS 2018 : 2 775 M€ en progrès de 304 M€ soit +11 %, à taux de change constants	18
	Guidance 2019, en ligne avec les ambitions 2020	38
	Annexes	44
3	RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018	72
	3.1 Les marchés du pneumatique	74
	3.2 Évolution des ventes	81
	3.3 Commentaires sur le compte de résultat consolidé	85
	3.4 Commentaires sur le bilan consolidé	93
	3.5 Commentaires sur les flux de trésorerie consolidés	98
	3.6 Retour sur capitaux investis (ROCE)	101
	3.7 Information sur les tendances	101
	3.8 Données boursières	102
	3.9 Faits marquants	104
4	CHIFFRES CLÉS	109
	4.1 Marchés	110
	4.2 Ventes	112
	4.3 Résultats	114
	4.4 Secteurs opérationnels	116
	4.5 Structure des coûts	119
	4.6 Flux de trésorerie et bilan	124
	4.7 Chiffres clés et données consolidées sur 5 ans	128
5	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	129
	5.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2018	130

1

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES	5
ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2018	7
COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN	9
NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES 2018	9
FAITS MARQUANTS 2018	10



Information presse

Clermont-Ferrand, le 11 février 2019

Information financière au 31 décembre 2018

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

2018 : Dans un environnement difficile, résultat opérationnel des secteurs ⁽¹⁾ de 2 775 millions €, en progrès de 304 millions € soit + 11 %, à taux de change constants.

Cash flow libre structurel de 1 274 millions €.

2019 : Poursuite de la hausse du résultat opérationnel des secteurs au-delà de la contribution additionnelle des acquisitions.

- ▶ Ventes en croissance de 4,1 % à taux de change constants.
- ▶ Volumes en croissance de 0,9 % : après un premier trimestre en recul, le Groupe présente une croissance de 2 % sur les neuf mois suivants, dans des marchés perturbés par la baisse de la demande chinoise et celle de la Première Monte.
 - Croissance toujours dynamique pour les Activités de spécialités.
 - Poursuite des gains de parts de marché en Tourisme 18 pouces et plus.
 - Rebond des volumes Poids lourd au second semestre (+ 2,7 %).
- ▶ Effet net prix-mix/matières premières de + 286 millions €, comme attendu.
 - Effet prix de + 255 millions € confirmant un pilotage rigoureux des prix.
 - Effet mix très élevé de + 189 millions €, porté par la croissance 18 pouces et plus, les Activités de spécialités et un moindre poids de la Première monte dans les ventes.
 - Priorité donnée au maintien de la rentabilité en particulier sur les marchés affectés par de fortes dépréciations monétaires.
- ▶ Effet des parités monétaires défavorable de – 271 millions€.
- ▶ Effort de compétitivité accéléré au second semestre, permettant d'atteindre 317 millions € d'économies sur l'année, et compensant une inflation plus élevée (+ 38 millions € vs 2017).
- ▶ Cash flow libre structurel de 1 274 millions € confirmant l'engagement de progrès du Groupe.
- ▶ Accélération de la croissance externe (Fenner et Camso), en ligne avec la stratégie du Groupe, et renforcement de l'accès au marché nord-américain (TBC).
- ▶ Proposition de dividende de 3,70 € par action soit un taux de distribution de 34,6 % du résultat net ajusté des éléments non courants.

Jean-Dominique Senard, Président, a déclaré : "En 2018, dans un environnement économique difficile, le Groupe a démontré sa capacité à améliorer son résultat opérationnel et à confirmer les progrès de free cash flow structurel obtenus depuis plusieurs années. 2018 marque aussi une accélération du déploiement de la stratégie du Groupe avec les acquisitions de Fenner et Camso et la création de la co-entreprise de distribution TBC aux États-Unis : ces opérations renforcent le Groupe sur des marchés clés et lui apportent de nouvelles opportunités de création de valeur."

Perspectives

En 2019, les marchés Tourisme camionnette devraient afficher une évolution contrastée, avec une croissance modérée en Remplacement et un recul en Première monte. Les marchés des pneumatiques Poids lourd sont attendus globalement stables, tenant compte d'une baisse de la demande en Chine. Les marchés Minier, Avion et Deux-roues devraient rester dynamiques. Sur la base des parités monétaires de janvier 2019, l'effet de change attendu sur le Résultat Opérationnel des Secteurs serait légèrement favorable. L'impact matières premières retenu à ce jour est négatif d'environ 100 millions €.

Dans cet environnement, Michelin a pour objectifs en 2019 une croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés, un Résultat Opérationnel des Secteurs supérieur à celui de 2018 hors effet de change, au-delà de la contribution additionnelle de Camso et Fenner estimée à 150 millions €. La génération d'un cash flow libre structurel est attendue supérieure à 1,45 milliard € ⁽²⁾.

(1) La mesure de la performance des secteurs opérationnels, qui n'inclut pas l'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait d'acquisition d'entreprises, était précédemment traduite par le ROSAC (résultat opérationnel sur activités courantes) qui est renommé ROS (résultat opérationnel des secteurs). L'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait de l'acquisition d'entreprise est présenté en autres produits et charges opérationnels.

(2) Dont 150 millions dus à l'application de la norme IFRS16.

(en millions €)	2018	2018 à taux de change constants	2017
Ventes	22 028	22 866	21 960
Résultat opérationnel des secteurs ⁽¹⁾	2 775	3 046	2 742
Marge opérationnelle des secteurs	12,6 %	13,3 %	12,5 %
Automobile et distribution associée	11,6 %	12,3 %	12,3 %
Transport routier et distribution associée	8,8 %	9,7 %	8,1 %
Activités de spécialités et distribution associée	19,6 %	20,2 %	19,6 %
Autres produits et charges opérationnels	- 225		- 111
Résultat opérationnel	2 550		2 631
Résultat net	1 660		1 693
EBITDA des secteurs	4 119		4 087
Investissements hors acquisitions	1 669		1 771
Endettement net	3 719		716
Ratio d'endettement net	31 %		6 %
Dettes sociales	3 850		3 969
Cash flow libre ⁽²⁾	- 2 011		+ 662
Cash flow libre structurel ⁽³⁾	+ 1 274		+ 1 509
ROCE ⁽⁴⁾	14,0 %		13,0 %
Effectif inscrit ⁽⁵⁾	117 400		114 100
Résultat net par action	9,30 €		9,39 €
Dividende par action ⁽⁶⁾	3,70 €		3,55 €

(1) La mesure de la performance des secteurs opérationnels, qui n'inclut pas l'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait d'acquisition d'entreprises, était précédemment traduite par le ROSAC (résultat opérationnel sur activités courantes) qui est renommé ROS (résultat opérationnel des secteurs). L'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait de l'acquisition d'entreprises est présenté en autres produits et charges opérationnels. En 2018, la charge d'amortissement des intangibles acquis s'élève à 39 millions €.

(2) Cash flow libre : Flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissements – flux de trésorerie sur les autres actifs financiers, avant distribution.

(3) Cash flow libre structurel : Cash flow libre avant acquisitions, ajusté de l'effet de la variation des coûts des matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.

(4) ROCE hors goodwill, incorporels acquis et mises en équivalence. Taux standard d'impôt de 31 % en 2017 et 26 % en 2018.

(5) En fin de période.

(6) Dividende 2018 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 17 mai 2019.

ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

TOURISME CAMIONNETTE

2018/2017 (en nombre de pneus)	Europe y compris Russie & CEI *	Europe hors Russie & CEI *	Amérique du Nord	Amérique centrale	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 2 %	- 2 %	- 1 %	+ 1 %	- 4 %	+ 3 %	+ 4 %	- 2 %
Remplacement	+ 2 %	+ 1 %	+ 3 %	+ 4 %	- 2 %	- 8 %	+ 0 %	+ 1 %

4 ^e trimestre 2018/2017 (en nombre de pneus)	Europe y compris Russie & CEI *	Europe hors Russie & CEI *	Amérique du Nord	Amérique centrale	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 7 %	- 8 %	+ 4 %	- 2 %	- 10 %	- 8 %	- 10 %	- 7 %
Remplacement	+ 3 %	+ 2 %	+ 4 %	+ 7 %	+ 1 %	- 13 %	+ 7 %	+ 2 %

* Y compris Turquie.

Le marché mondial des pneumatiques Tourisme et camionnette, Première monte et Remplacement, est stable sur l'année 2018, avec une légère croissance (+ 1 %) au premier semestre, annulée par un recul de 1 % au second semestre, suite à la baisse de la demande Première monte (- 5 %).

Première monte

- ▶ En Europe, la demande, en baisse de 2 % globalement sur l'année, combine un marché Europe de l'Ouest en retrait de 2 %, fortement marqué par la baisse du marché automobile suite à la mise en place des normes WLTP au 1^{er} septembre (demande OE en baisse de 6 % sur le second semestre), et un marché Europe orientale affichant une croissance dynamique de + 7 %.
- ▶ En Amérique du Nord, le marché termine en baisse de 1 %. Après un premier semestre en diminution de 5 %, dans le prolongement de la contraction constatée sur le second semestre 2017, la demande repart à la hausse sur la deuxième moitié de l'année (+ 2 %) portée par le dynamisme de la production automobile sur des bases de comparaison favorables.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande chute globalement de 4 % à fin décembre : en légère croissance sur le premier semestre (+ 1 %), la demande recule fortement sur la fin de l'année (- 8 % sur le second semestre). Le retournement du marché chinois est la principale raison de cette évolution : en croissance de 3 % sur les six premiers mois, il chute de 13 % à partir de juillet, en raison d'un environnement économique très incertain lié notamment à la guerre économique entre la Chine et les États-Unis. Sur le reste du marché asiatique la demande est en baisse de 1 %.
- ▶ En Amérique centrale, la demande en Première monte progresse de 1 % sur l'année, avec un premier semestre dynamique et une deuxième partie de l'année en ralentissement.
- ▶ En Amérique du Sud, les marchés affichent une croissance de 3 % sur l'année, soutenue au premier semestre (+ 10 %), et en baisse sur le second semestre (- 3 %), pénalisée par la crise argentine et un environnement politique au Brésil incertain.
- ▶ En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché croît de 4 % sur l'année, tiré par la hausse du marché indien sur le premier semestre.

Remplacement

- ▶ En Europe, le marché s'accroît globalement de 2 % à fin décembre, tiré par la demande en Europe orientale (+ 11 %), alors que le marché en Europe de l'Ouest ne progresse que de 1 %. Le dynamisme de la demande constaté en France et en Italie (+ 5 %), en Pologne et dans les pays nordiques (+ 4 %) et en Espagne (+ 3 %) est fortement compensé sur l'année par l'impact du Brexit sur le marché britannique (- 5 %) et la crise turque (- 9 %). La performance des pneus All Season s'est confirmée tout au long de l'année, s'affichant comme le principal facteur de croissance du marché sur la zone Europe.
- ▶ En Amérique du Nord, dans un environnement économique favorable, la demande est en progression de 3 % sur l'ensemble de la zone, avec une accélération au deuxième semestre (+ 4 % vs + 2 % au premier semestre) liée à une augmentation des importations de pneus chinois en anticipation de la mise en place de droits de douanes additionnels.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande recule de 2 % sur l'année. Après une relative stabilité sur le premier semestre (- 1 %), la demande recule de 2 % sur le second semestre, le retrait de 6 % du marché chinois étant partiellement compensé par la croissance de 2 % sur le reste de la zone, notamment portée par le Japon (+ 2 %) et la Corée du Sud (+ 3 %).
- ▶ En Amérique centrale, le marché croît de 4 % sur l'année, avec une forte accélération au second semestre (+ 7 %) tirée par le Mexique.
- ▶ En Amérique du Sud, la demande chute de 8 % sur l'année, avec un second semestre en forte baisse (- 13 %) qui reflète l'impact de la crise économique argentine (- 18 %) et l'instabilité politique et économique au Brésil (- 15 %).
- ▶ En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché est stable sur l'année, avec une reprise de la demande au second semestre (+ 3 %) après un premier semestre en retrait de 2 %. Le dynamisme du marché indien (+ 6 % sur l'année) est compensé par le recul de la demande au Moyen-Orient et en Afrique, du fait de l'instabilité politique dans certains pays et de la faiblesse d'économies dépendantes du cours du pétrole.

POIDS LOURD (RADIAL & BIAS)

2018/2017 (en nombre de pneus)	Europe y compris Russie & CEI *	Europe hors Russie & CEI *	Amérique du Nord	Amérique centrale	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	+ 3 %	+ 4 %	+ 19 %	- 8 %	- 6 %	+ 54 %	+ 10 %	+ 1 %
Remplacement	+ 0 %	- 2 %	+ 7 %	+ 4 %	- 5 %	+ 2 %	- 1 %	- 2 %

4 ^e trimestre 2018/2017 (en nombre de pneus)	Europe y compris Russie & CEI *	Europe hors Russie & CEI *	Amérique du Nord	Amérique centrale	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 1 %	+ 0 %	+ 28 %	+ 16 %	- 4 %	+ 31 %	+ 10 %	+ 3 %
Remplacement	- 1 %	- 3 %	+ 5 %	+ 6 %	- 8 %	- 4 %	- 0 %	- 4 %

* Y compris Turquie.

Pour l'activité Poids lourd, le marché, en nombre de pneus neufs, est en recul de 1 % à fin décembre 2018. Après un premier semestre à + 2 % tiré par l'Amérique du Nord, le marché affiche un recul de 3 % au second semestre, fortement impacté par la chute de 12 % de la demande en Chine sur des bases de comparaison très élevées, et dans un environnement économique incertain.

Première monte

- ▶ En Europe, la demande Première monte croît de 3 % à fin décembre 2018. Après un premier semestre dynamique (+ 6 %) porté par la demande en Allemagne (+ 3%), Pologne (+ 24 %) et Turquie (+ 41 %), le second semestre affiche un fort ralentissement de la croissance (+ 1 %) en raison du retournement de la demande en Turquie et Pologne. En Europe orientale, la demande reste stable sur l'année.
- ▶ En Amérique du Nord, dans un environnement économique très porteur, le marché est très dynamique tout au long de l'année pour afficher une croissance de 19 % à fin décembre 2018.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande est en retrait de 6 % à fin décembre 2018, avec une chute du marché chinois de 18 % sur le seul second semestre, en raison de bases de comparaison défavorables et d'un environnement économique rendu particulièrement incertain dans un contexte de guerre économique entre la Chine et les États-Unis. La demande dans le reste de la zone est marquée par le recul de la demande au Japon (- 3 %), partiellement compensé par le dynamisme du marché indonésien.
- ▶ En Amérique du Sud, le marché poursuit son rebond initié en 2017 avec une croissance à fin décembre 2018 de 54 %, portée principalement par la demande au Brésil.
- ▶ En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché s'établit en hausse de 10 %, reflétant une progression de la demande en Inde (15 %), sur des bases de comparaison favorables et un environnement économique porteur.

Remplacement

- ▶ En Europe, le marché est stable sur l'année. Après une croissance de 2 % sur le premier semestre tirée par l'Europe orientale (+ 9 %), la demande recule de 2 % sur le second semestre, pénalisée par un fort recul en Turquie et Pologne, alors qu'elle est soutenue en Europe orientale (+ 4 %).
- ▶ En Amérique du Nord, la demande progresse de 7 % sur l'année, portée par le dynamisme de l'économie aux États-Unis et une hausse des importations de pneus chinois en fin d'année en anticipation de la possible mise en place de nouveaux droits de douanes, alors que le marché canadien est en léger retrait de 1 %.
- ▶ Les marchés d'Asie (hors Inde) reculent de 5 % sur l'année. Après un premier semestre en retrait de 2 %, la demande chute de 8 % sur le second semestre en raison principalement du recul du marché chinois, pénalisé par des bases de comparaison défavorables et un environnement économique incertain dans un contexte de guerre commerciale avec les États-Unis.
- ▶ En Amérique centrale, malgré une croissance modérée du marché mexicain (+ 1 %), le reste de la zone affiche une forte progression (+ 12 %).
- ▶ En Amérique du Sud, le marché progresse de 2 % sur l'année, avec un premier semestre en hausse de 5 % porté par le Brésil (+ 8 %) et l'Argentine, et un second semestre en retrait de 1 %, marqué par une moindre croissance au Brésil (+ 3 %) et une chute du marché argentin.
- ▶ En Afrique Inde Moyen-Orient, la demande de pneus neufs est en léger retrait de 1 %, avec un marché indien stable, marqué par une progression du pneu radial (+ 12 %), et des marchés au Moyen-Orient et en Afrique en retrait de 1 %, dans un environnement politique et économique instable.

PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS

- ▶ **Mines** : le marché des pneumatiques pour les mines affiche toujours une forte croissance de la demande des mines mondiales, des compagnies pétrolières et des mines régionales.
- ▶ **Agricole et construction** : sur le segment Agricole, les marchés de 1^{er} équipement connaissent une croissance contrastée et la demande en Remplacement reste stable, marquée en Europe par une forte reprise des importations asiatiques. En Infrastructure, les marchés sont toujours bien orientés en 1^{er} équipement comme en Remplacement.
- ▶ **Deux-roues** : les marchés moto sont dynamiques en Europe comme en Amérique du Nord. La demande sur le segment Commuting dans les nouveaux marchés reste très soutenue.
- ▶ **Avion** : porté par la hausse du trafic passager, le marché pneumatique pour les avions commerciaux poursuit sa croissance, plus accentuée pour le segment Radial.

ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2018

VENTES

Les ventes s'établissent à 22 028 millions €, en progression de 0,3 % par rapport à 2017, sous l'effet des facteurs suivants :

- ▶ l'effet volume positif de + 0,9 % (+ 195 millions €) auquel s'ajoute l'écart favorable de périmètre (+ 267 millions €) lié principalement à la consolidation de Fenner PLC sur sept mois et à la déconsolidation du réseau TCi, suite à la création de la coentreprise TBC avec Sumitomo Corporation ;
- ▶ l'effet prix-mix fortement favorable de + 444 millions €. L'effet prix (+ 255 millions €) combine d'une part l'effet année pleine des hausses de tarifs 2017 sur les activités non indexées pour compenser la hausse des matières premières, ce qui reflète le pilotage rigoureux des prix, et d'autre part les ajustements sur les activités indexées en application des clauses matières premières, soit + 10 millions € sur l'année. L'effet positif du mix s'élève à + 189 millions €, grâce au mix produit, toujours fortement positif, à l'effet favorable du rebond de l'activité Mining et au moindre poids des ventes Premières monte dans les ventes totales ;
- ▶ l'impact défavorable (- 838 millions €) des parités de change, principalement lié à la parité dollar américain-euro au premier semestre, et à la crise des monnaies des pays émergents sur la deuxième partie de l'année (Argentine, Turquie, principalement).

RÉSULTATS

Le **Résultat Opérationnel des Secteurs** s'établit à 2 775 millions €, soit 12,6 % des ventes, contre 2 742 millions € et 12,5 % en 2017.

Le résultat opérationnel des secteurs enregistre un effet périmètre de + 56 millions € suite à la consolidation de Fenner sur les sept derniers mois de l'année et la déconsolidation de TCi, un effet volume de + 57 millions € reflétant la croissance de 0,9 %, un fort effet prix-mix de + 444 millions € suite au pilotage rigoureux des prix, qui compense un effet matière négatif de - 158 millions €. L'inflation sur les coûts s'élève à - 317 millions €, compensée par des gains de compétitivité de 317 millions €. Les amortissements augmentent de 40 millions € et les frais de démarrage de 41 millions €. L'effet "autre" s'élève à - 14 millions €. Enfin, l'effet fortement défavorable des variations de change s'élève à - 271 millions €.

Les autres produits et charges opérationnels de - 225 millions € correspondent principalement à la provision pour fermeture de l'usine de Dundee (- 146 millions €), à l'amortissement des marques acquises (- 39 millions €) et aux frais d'acquisition de Fenner et Camso.

Le résultat net s'établit en bénéfice de 1 660 millions €.

INFORMATION SECTORIELLE

Depuis le 1^{er} janvier 2018, le Groupe a mis en place une nouvelle organisation. L'information sectorielle présentée par le Groupe a évolué comme suit :

(1) Transfert des pneus camionnette Remplacement, du segment "Automobile" (ex-Tourisme camionnette) au segment "Transport routier" (ex-Poids lourd).

(2) Transfert des pneus Poids lourd construction, du segment "Transport routier" au segment "Activités de spécialités".

(en millions €)	Ventes		Résultat opérationnel des secteurs		Marge opérationnelle des secteurs	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Automobile et distribution associée	11 340	11 953	1 314	1 465	11,6 %	12,3 %
Transport routier et distribution associée	5 852	5 946	513	483	8,8 %	8,1 %
Activités de spécialités et distribution associée	4 836	4 061	948	794	19,6 %	19,6 %
GROUPE	22 028	21 960	2 775	2 742	12,6 %	12,5 %

Automobile et distribution associée

Les ventes du secteur Automobile et distribution associée s'élèvent à 11 340 millions €, contre 11 953 millions € en 2017, soit une baisse de 5,1 %, qui s'explique principalement par un effet périmètre (déconsolidation TCi) et un effet parité défavorable.

Le Résultat Opérationnel du Secteur s'est ainsi établi à 1 314 millions € soit 11,6 % des ventes, contre 1 465 millions € et 12,3 % en 2017.

Cette évolution de la marge opérationnelle du secteur est liée principalement à un effet parité défavorable. L'enrichissement continu du mix produit porté d'une part par le succès confirmé des gammes MICHELIN, en particulier le MICHELIN Primacy4, le MICHELIN CrossClimate +, le X Ice North4 et l'Alpin6, et d'autre part la forte croissance en 18 pouces et plus (+ 10 % sur un marché à + 9 %), ainsi qu'un pilotage rigoureux des prix tout au long de l'année ont permis de plus que compenser la baisse des volumes.

Transport routier et distribution associée

Les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élèvent à 5 852 millions €, en recul de 1,6 % par rapport à 5 946 millions € pour 2017.

Le Résultat Opérationnel du Secteur s'élève à 513 millions €, représentant 8,8 % des ventes, à comparer à 483 millions € et 8,1 % des ventes en 2017.

La progression du Résultat Opérationnel du secteur s'explique par un fort effet prix mix qui fait plus que compenser un effet parité fortement défavorable. Les lancements de produits et services se poursuivent, marqués notamment par le succès des gammes BFGoodrich en Europe et celui du MICHELIN Agilis CrossClimate pour les camionnettes et véhicules utilitaires.

Activités de spécialités et distribution associée

Les ventes du secteur des Activités de spécialités et distribution associée s'élevaient à 4 836 millions €, à comparer à 4 061 millions € à fin 2017, soit une croissance de + 19,1 %.

Le Résultat Opérationnel du Secteur atteint 948 millions € soit 19,6 % des ventes, contre 794 millions € et 19,6 % en 2017.

Cette hausse du Résultat Opérationnel du Secteur correspond à la forte croissance des volumes liée à la poursuite du rebond de la demande de pneus miniers du Groupe, à la bonne performance des autres activités, à l'intégration de Fenner sur les sept derniers mois de l'année et à un fort effet prix-mix matière compensant l'effet dilutif des variations de change défavorables.

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin a réalisé un bénéfice de 813 millions € pour l'exercice 2018, après un bénéfice de 1 029 millions € en 2017.

Les comptes ont été présentés au Conseil de Surveillance qui s'est réuni le 8 février 2019. Les procédures d'audit ont été effectuées et les rapports d'audit ont été émis le 11 février 2019, pour les comptes sociaux et consolidés.

Le Président de la Gérance convoquera une Assemblée générale des actionnaires le vendredi 17 mai 2019 à 9 heures à Clermont-Ferrand.

Le Président de la Gérance soumettra à l'approbation des actionnaires le versement d'un dividende de 3,70 € par action, contre 3,55 € au titre de l'exercice précédent.

PROJET DE SIMPLIFICATION DU GROUPE

Le Groupe envisage de procéder à une simplification de sa structure juridique d'ici le premier semestre 2020, sous réserve de l'obtention des accords nécessaires.

Dans le cadre de cette simplification, les opérations de financement externe du Groupe seraient transférées à la Compagnie Générale des Établissements Michelin, société-mère du Groupe, les opérations de financement intra-groupe étant, elles, conservées au sein d'une filiale dédiée.

En outre, l'ensemble des filiales et participations internationales seraient regroupées sous la Compagnie Générale des Établissements Michelin, comme le sont déjà les filiales et participations françaises.

NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES 2018

En 2018, Michelin a été reconnu à plusieurs reprises pour sa démarche de développement et mobilité durables à travers des notations extra-financières :

- ▶ VigeoEiris – Michelin est 1^{er} en performance ESG (environnement, social et gouvernance) pour le secteur d'automobile et 10^e mondial sur plus de 4 000 sociétés évaluées.
- ▶ EcoVadis – Michelin a obtenu la notation "Gold CSR Rating" pour sa politique environnementale, sociale, droits de l'Homme et achats durables.

- ▶ CDP Climate Change – Nommé au "Climate Change A List 2018", Michelin fait partie des 127 sociétés au niveau mondial reconnues comme étant les plus avancées dans la lutte contre le changement climatique. Plus de 7 000 sociétés ont été évaluées par le CDP en 2018.
- ▶ CDP Supply Chain – Michelin est reconnu "Supplier Engagement Leader 2019" pour ses actions et sa stratégie de transition énergétique dans sa chaîne de valeur.

Ces notations saluent l'engagement constant de Michelin en faveur de la mobilité et du développement durables.

FAITS MARQUANTS 2018

- ▶ Michelin et Sumitomo Corporation forment le numéro deux du grossisme aux États-Unis et au Mexique en rapprochant leurs activités de gros et de détail au sein d'une coentreprise détenue à parts égales (3 janvier 2018).
- ▶ Succès de l'émission obligataire 2023 convertible non-dilutive par Michelin (5 janvier 2018).
- ▶ Lancement commercial du MICHELIN Primacy4 en Europe (janvier 2018).
- ▶ Mobivia, leader européen de l'entretien et de l'équipement automobile, s'associe à Michelin pour porter son enseigne A.T.U en lui cédant 20 % du capital du distributeur dont les activités couvrent l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche (12 février 2018).
- ▶ Mise en œuvre de la convention partielle de rachat d'actions (14 février 2018).
- ▶ Lancement du pneu MICHELIN Agilis CrossClimate pour camionnettes et véhicules utilitaires (22 février 2018).
- ▶ MICHELIN Road5, le pneu moto Sport Touring haute technologie (22 février 2018).
- ▶ CFAO et Michelin s'allient pour commercialiser des pneus de qualité premium au Kenya et en Ouganda (21 mars 2018).
- ▶ MyBestRoute, de MICHELIN, remporte le Prix de l'innovation des Technologies et systèmes d'information, décerné par le SITL (22 mars 2018).
- ▶ Pneu MICHELIN X Multi Energy basse consommation, destiné au transport régional (10 avril 2018).
- ▶ Plan de succession de M. Jean-Dominique Senard : le mandat du Président de la Gérance s'achevant à l'issue de l'Assemblée générale 2019, l'Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin, réunie le 18 mai 2018, a adopté la nomination en qualité de Gérant Associé Commandité de M. Florent Menegaux et la nomination en qualité de Gérant non Commandité de M. Yves Chapot.
- ▶ Total et Michelin s'allient pour engager un ambitieux programme mondial d'éducation à la sécurité routière (30 mai 2018).
- ▶ Acquisition de Fenner PLC, leader mondial de solutions de bandes transporteuses et de produits à base de polymères renforcés (31 mai 2018).
- ▶ En 2048, les pneus MICHELIN seront fabriqués avec 80 % de matériaux renouvelables, 100 % des pneus seront recyclés (31 mai 2018).
- ▶ MOVIN'ON - Dirigeants engagés et leaders innovants se donnent rendez-vous pour la deuxième édition du Sommet mondial de la mobilité durable, à Montréal (1^{er} juin 2018).
- ▶ MICHELIN et Maxion Wheels reçoivent un Prix d'innovation CLEPA 2018 pour la roue flexible ACORUS (18 juin 2018).
- ▶ Première solution pneu connecté, MICHELIN Track Connect remporte le Prix de l'innovation 2018 dans le cadre du salon Tire Cologne (18 juin 2018).
- ▶ Première édition du guide MICHELIN Guangzhou (26 juin 2018).
- ▶ Succès de l'émission d'obligations pour un montant total de 2,5 milliards € (29 août 2018).
- ▶ Michelin annonce le lancement d'un nouveau plan d'actionnariat salarié (17 septembre 2018).
- ▶ Michelin reçoit à Singapour le prix Red Dot "Best of the Best" pour son concept VISION (28 septembre 18).
- ▶ Bibendum sacré "L'Icône du millénaire" (2 octobre 2018).
- ▶ Michelin lance le MICHELIN-Alpin6 : le pneu hiver aux performances qui durent (2 octobre 2018).
- ▶ Michelin présente la mobilité durable au Mondial de l'Auto Paris 2018 (2 octobre 2018).
- ▶ Michelin annonce son intention de fermer le site de Dundee au Royaume-Uni en 2020 (5 novembre 2018).
- ▶ Une nouvelle usine de caoutchouc synthétique pour le Groupe, en Indonésie (29 novembre 2018).
- ▶ Michelin conclut l'acquisition de Camso et renforce ainsi son leadership mondial dans les Activités de spécialités (18 décembre 2018).

La liste complète des Faits marquants de 2018 est disponible sur le site internet du Groupe : <https://www.michelin.com/>

PRÉSENTATION ET CONFERENCE CALL

Les résultats au 31 décembre 2018 seront commentés aux analystes et investisseurs lors d'une présentation en anglais, simultanément traduite en français ce jour (lundi 11 février 2019) à 18 h 30, heure de Paris.

Webcast

La présentation sera diffusée en direct sur le site internet : www.michelin.com/finance/

Conférence téléphonique

Veillez composer à partir de 18 h 20, heure de Paris, l'un des numéros suivants :

- ▶ Depuis la France 01 70 71 01 59 (en français), code PIN : 99 79 42 35#
- ▶ Depuis la France 01 72 72 74 03 (en anglais), code PIN : 17 69 26 36#
- ▶ Depuis le Royaume-Uni +44 (0) 207 194 3759 (en anglais), code code PIN : 17 69 26 36#
- ▶ Depuis l'Amérique du Nord (+1) 844 286 0643 (en anglais), code PIN : 17 69 26 36#
- ▶ Depuis le reste du monde +44 (0) 207 194 3759 (en anglais), code PIN : 17 69 26 36#

La présentation de l'information financière au 31 décembre 2018 (communiqué de presse, présentation, rapport financier) peut être consultée sur le site <https://www.michelin.com/>, ainsi que des informations pratiques relatives à cette conférence.

CALENDRIER

- ▶ **Information trimestrielle au 31 mars 2019** : mercredi 24 avril 2019 après Bourse

Relations Investisseurs

Édouard de Peuffelhoux

+33 (0) 4 73 32 74 47
+33 (0) 6 89 71 93 73 (mobile)
edouard.de-peuffelhoux@michelin.com

Matthieu Dewavrin

+33 (0) 4 73 32 18 02
+33 (0) 6 71 14 17 05 (mobile)
matthieu.dewavrin@michelin.com

Humbert de Feydeau

+33 (0) 4 73 32 68 39
+33 (0) 6 82 22 39 78 (mobile)
humbert.de-feydeau@michelin.com

Relations Presse

Corinne Meutey

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

Actionnaires Individuels

Isabelle Maizaud-Aucouturier

+33 (0) 4 73 98 59 27
isabelle.maizaud-aucouturier@michelin.com

Clémence Rodriguez

+33 (0) 4 73 98 59 25
clemence.daturi-rodriquez@michelin.com

AVERTISSEMENT

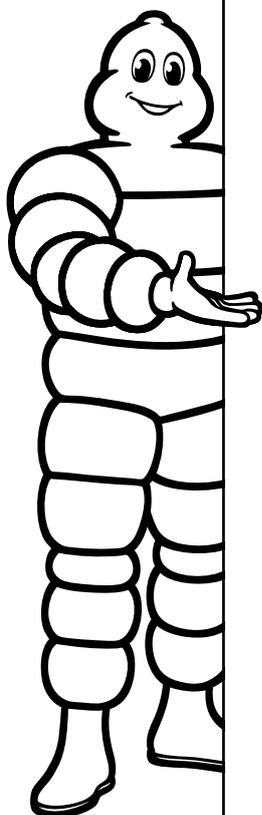
Ce communiqué de presse ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Michelin. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant Michelin, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés financiers, également disponibles sur notre site Internet www.michelin.com/.

Ce communiqué peut contenir certaines déclarations de nature prévisionnelle. Bien que la Société estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, elles sont par nature soumises à des risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations.

2

PRÉSENTATION

RÉSULTATS ANNUELS 2018 – 11 FÉVRIER 2019	14
ROS 2018 : 2 775 M€ EN PROGRÈS DE 304 M€ SOIT +11 %, À TAUX DE CHANGE CONSTANTS	18
GUIDANCE 2019, EN LIGNE AVEC LES AMBITIONS 2020	38
ANNEXES	44





Résultat Opérationnel des Secteurs* : 2 775 M€ en fort progrès de 304 M€ (+11%) à taux de change constants ; FCF structurel de 1 274 M€

- Dans des marchés perturbés, croissance des volumes de 0,9% dont +2% sur les 9 derniers mois grâce au dynamisme des Spécialités, au rebond du PL au deuxième semestre, et aux gains de parts de marchés en ≥18” en TC
- ROS* hors parités en fort progrès de 304 M€, supérieur à l’effet devises de -271 M€ :
 - Effet Prix-mix / Matières premières de +286 M€ confirmant le pilotage rigoureux des prix et un mix toujours porteur
 - Effort de compétitivité accéléré au deuxième semestre pour atteindre 317 M€ d’économies parvenant ainsi à compenser une inflation plus élevée (en hausse de 38 M€ vs 2017)
- FCF structurel de 1 274 M€ confirmant les progrès des années précédentes
- Accélération du déploiement de la stratégie du Groupe : acquisitions de Fenner et Camso, et renforcement de l’accès au marché nord-américain (JV TBC)
- Proposition d’un dividende de 3,70 € soit un taux de distribution de 36,4 %

** La mesure de la performance des Secteurs Opérationnels, qui n’inclut pas l’amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait de l’acquisition d’entreprises, était précédemment traduite par le ROSAC (Résultat Opérationnel sur Activités Courantes) qui est renommé ROS (Résultat Opérationnel des Secteurs). L’amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait de l’acquisition d’entreprises est présenté en Autres Produits et Charges Opérationnels.*

2

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019



2018 : un pilotage serré au S2 et une bonne résistance des volumes permettent d'atteindre plus de 300 M€ de progrès de ROS hors parités

	S1 2018	S2 2018	Réalisé 2018
Volumes	+0,1 %	+1,7 %	+0,9 %
Prix-mix	+3,0 %	+1,1 %	+2,0 %
Compétitivité vs Inflation	-42 M€	+42 M€	neutre
Résultat Opérationnel des Secteurs	1 327 M€	1 448 M€	2 775 M€ soit +304 M€ à taux de change constants

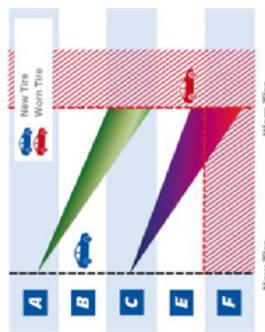


Michelin, un leadership en matière de développement et mobilité durables

Stratégie économie circulaire « 4R »



Leadership du concept des performances dans la durée



4

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019

Fédérateur de l'écosystème de la mobilité durable



Initiateur d'une plateforme caoutchouc naturel durable



Une approche reconnue à la maille globale



En 2018, 80 % des employés se disent fiers et heureux de travailler chez Michelin





11 février 2019
Résultats Annuels 2018

ROS 2018 : 2 775 M€ en progrès de 304 M€ soit +11%, à taux de change constants



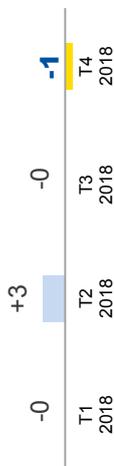
5

Résultats Annuels 2018 - 11^{er} février 2019

Marchés 2018 : net ralentissement en Tourisme et Poids lourd sur le S2 ; Spécialités toujours en croissance



TC : - 0%



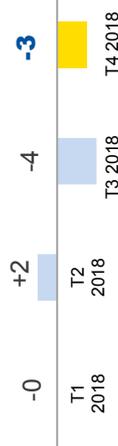
- OE : marché mondial en fort ralentissement au S2
- RT : baisse de la demande ≤16", croissance continue du ≥18"
- Ralentissement du marché chinois
- Impact de la dépréciation des devises dans les marchés émergents

Source : Michelin

6 Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019



PL : -1%



- Marchés OE et RT pénalisés par le ralentissement de la demande en Asie, en particulier en Chine
- Forte croissance de la demande en Amérique du Nord
- Impact de la dépréciation des devises dans les marchés émergents



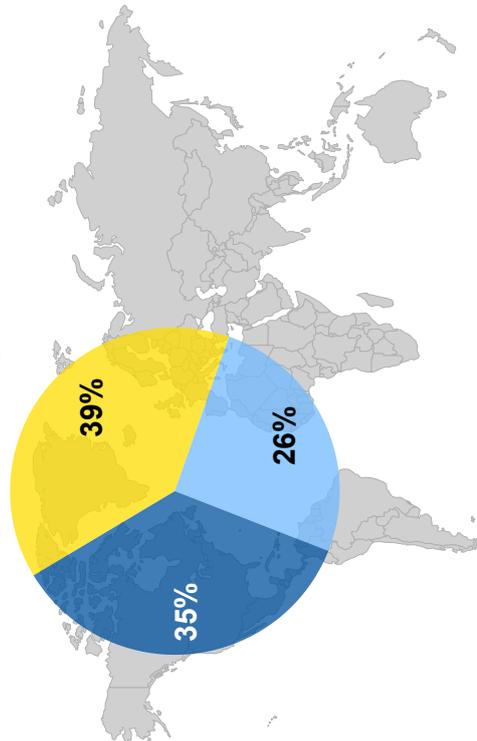
SPECIALITES : +6%

- Minier : demande soutenue (~+10%) liée à la croissance de l'économie mondiale et à la fin du déstockage
- Hors route : OE Construction en forte croissance, OE Agro en ralentissement sur le S2, RT stable
- 2 Roues *Commuting* et Avion en croissance



Bonne résistance des volumes grâce à la couverture globale géographique et produits du Groupe

▲ Ventes 2018 par région



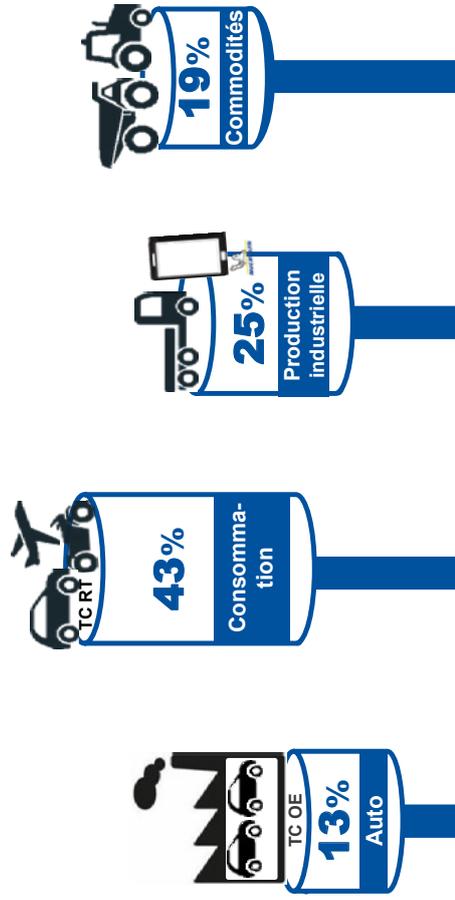
■ Europe (y compris Russie & CEI)

■ Asie et reste du monde

■ Amérique du Nord (y compris Mexique)

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019

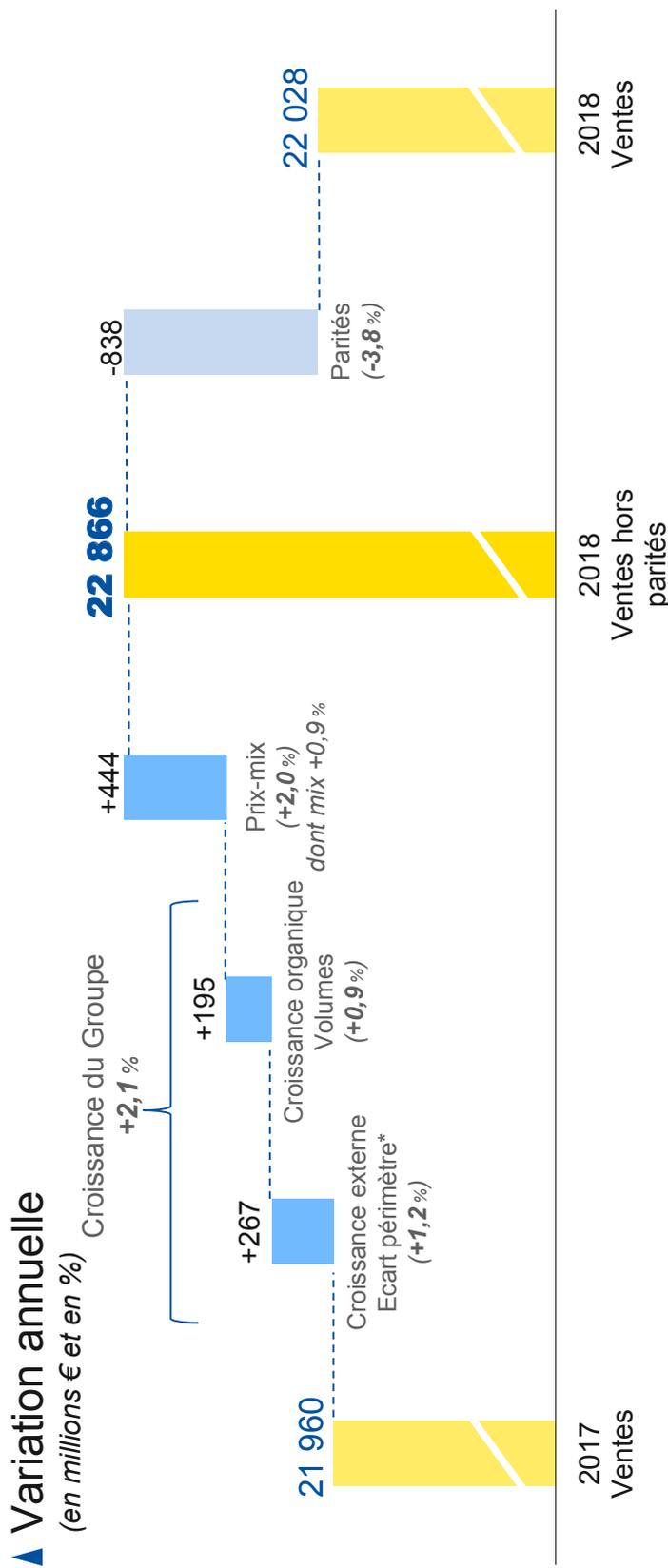
▲ Ventes 2018 par levier de croissance



TC OE/RT: Pneumatique pour véhicules Tourisme et camionnette vendus en Première monte (TC OE) ou sur le marché Remplacement (TC RT)



Ventes en hausse de 4,1% hors parités, soutenues par la croissance du Groupe, des prix plus élevés et l'amélioration continue du mix



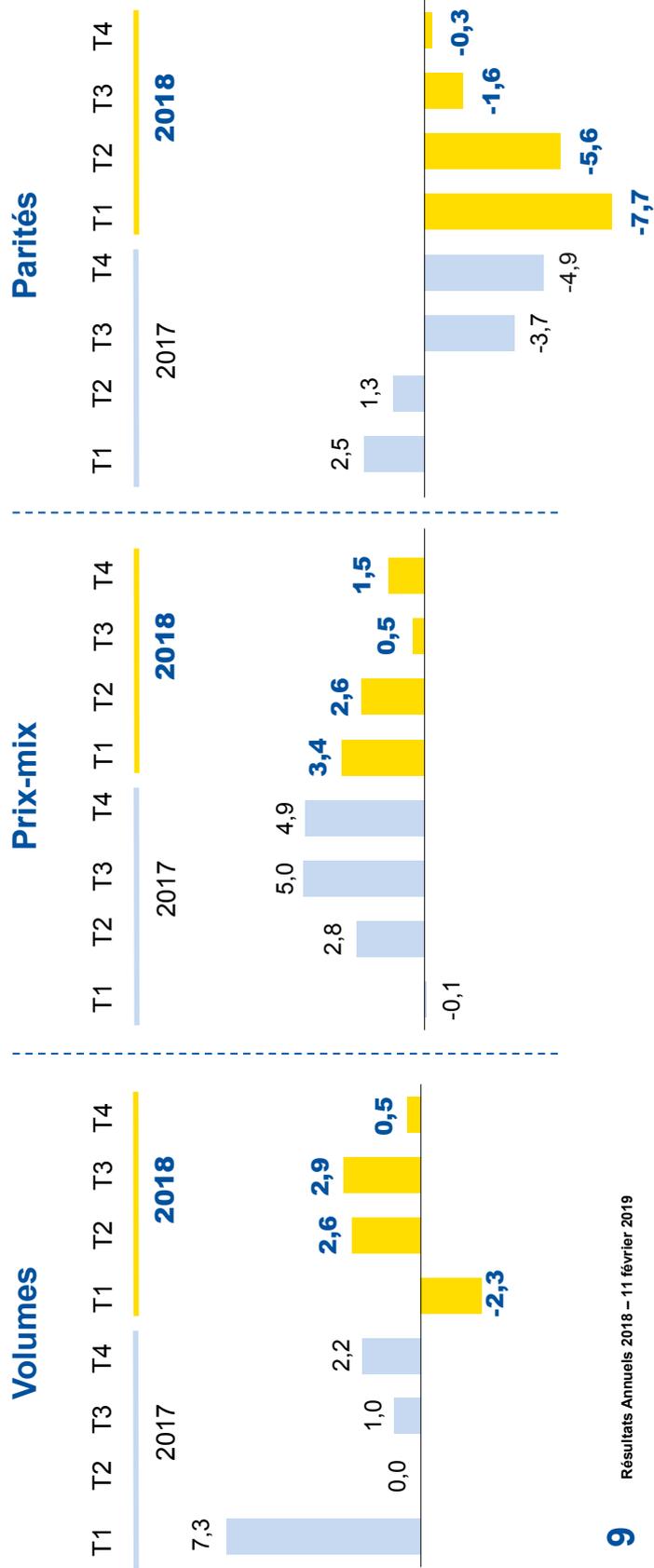
* Fenner, NexTraq, Lehigh, PTG, Teleflow, réseau distribution TCI et Euromaster

8 Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019

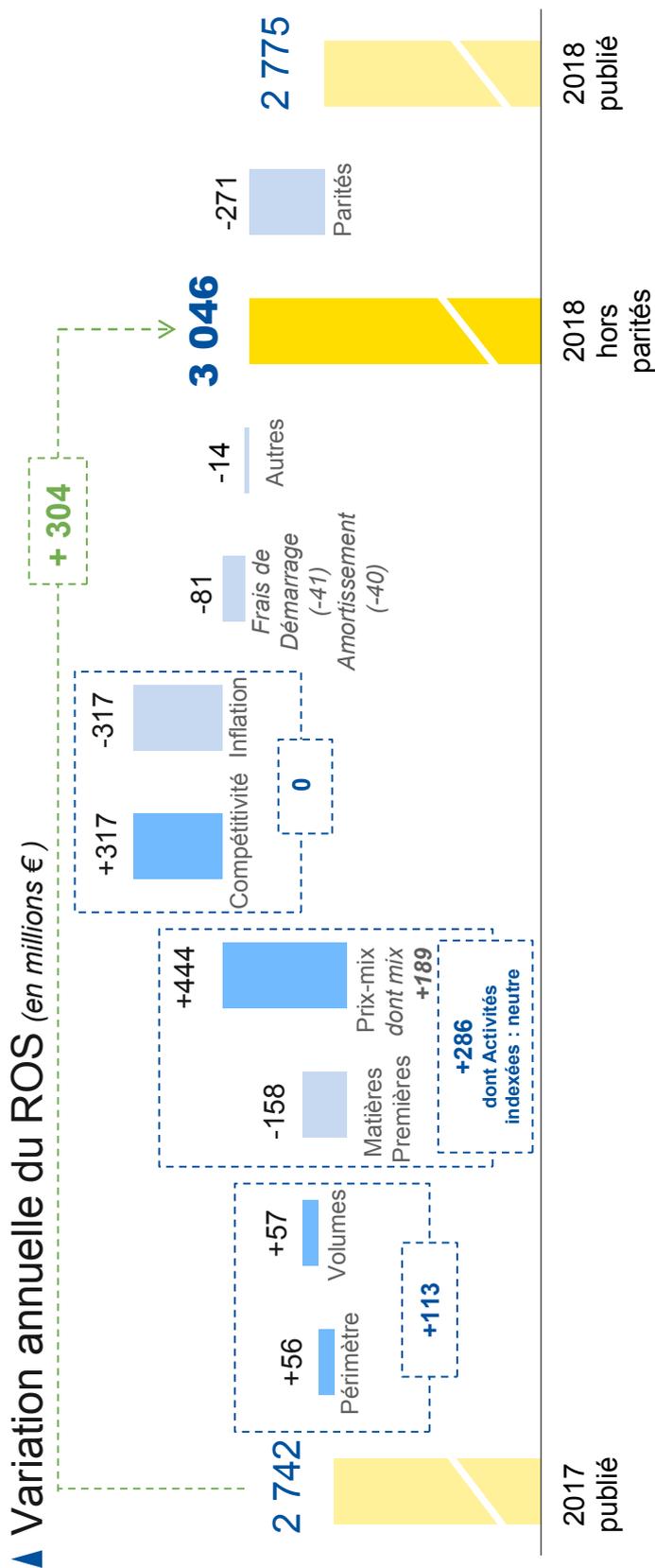


T4 : Prix-mix soutenu avec des volumes toujours en croissance

▲ Variations trimestrielles 2018/2017 (en %)



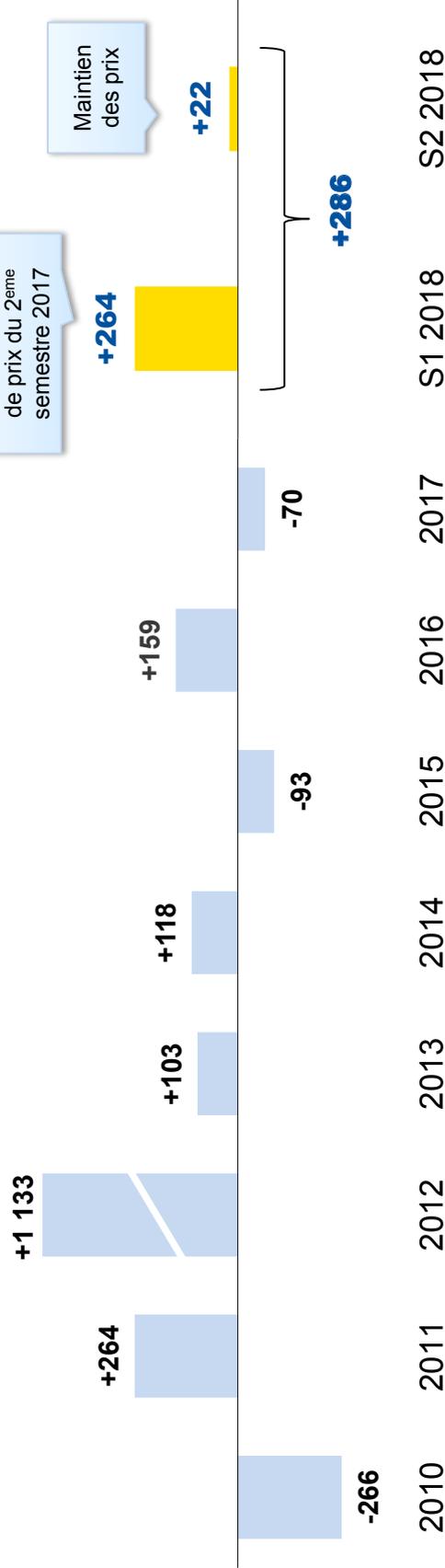
ROS en progrès de 304 M€ soit +11% à taux de change constants, tiré par la marge unitaire



Capacité prouvée à améliorer la marge unitaire dans un environnement de marché fortement concurrentiel

▲ Effet net Prix-mix / Matières premières

(en millions €)



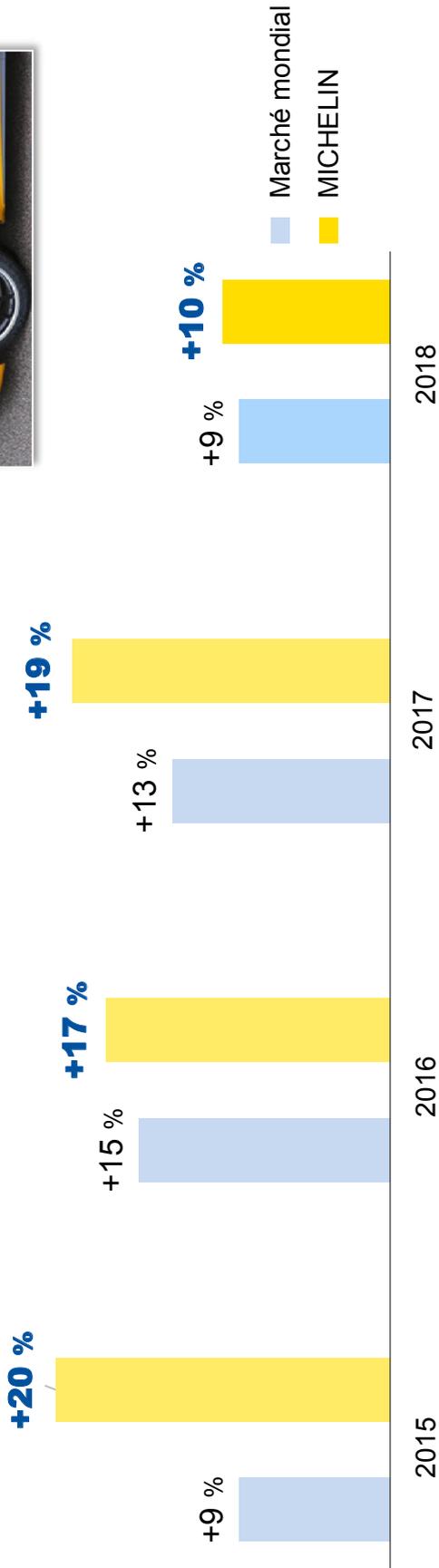
2018 marqué par la forte croissance des activités de Spécialités

	2018	2017 **	Variation	
(en millions €)				
 SR1 Ventes Résultat opérationnel * Marge opérationnelle * à parités 2017	11 341 1 314 11,6 % 12,3 %	11 953 1 464 12,3 %	-5 % -10 % -0,7 pt	
	 SR2 Ventes Résultat opérationnel * Marge opérationnelle * à parités 2017	5 852 513 8,8 % 9,7 %	5 946 483 8,1 %	-2 % +6 % +0,7 pt
		 SR3 Ventes Résultat opérationnel * Marge opérationnelle * à parités 2017	4 836 948 19,6 % 20,2 %	4 061 794 19,6 %
* des secteurs ** nouvelle organisation cf. slide 41				
<ul style="list-style-type: none"> SR1 Ventes en baisse compte tenu des parités et de la déconsolidation de TCi ; marge unitaire soutenue par le Prix/mix SR2 Ventes en baisse du fait des effets de change ; RO en hausse grâce à l'effet net prix-mix vs matières premières SR3 Ventes et RO en forte augmentation malgré les parités, tirés par les volumes, les prix et l'intégration de Fenner 				



Pneus TC ≥ 18" : 4 années de gains de parts de marché

▲ Croissance des pneus TC ≥ 18"
(variation annuelle, marchés en unités et ventes en tonnes)



le marché reconnaît la puissance de l'offre MICHELIN dans le segment premium



MICHELIN, la marque premium

Positionnement de Michelin auprès de constructeurs Super Sport

Leader Leader Leader Leader Leader Leader Co-leader Co-leader Top 2



représentant 98 % du marché des constructeurs Super Sport

Technologies

Acoustic



La technologie MICHELIN Acoustic permet d'améliorer l'expérience de conduite en réduisant significativement le bruit intérieur du véhicule

Selfseal



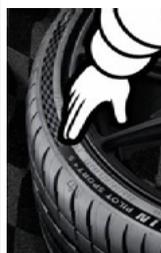
Une technologie qui permet l'autoréparation immédiate et définitive du pneu

Track connect



Le premier pneu connecté disponible sur le marché pour améliorer les performances sur piste

Premium Touch



Un flanc unique avec une finition « effet velours » brevetée

Acorus



Une roue flexible qui élimine les crevaisons liées aux nids de poule et aux chocs trottoir, pour une conduite sans soucis

14

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019

Des volumes SR2 en croissance en 2018 portés par la dynamique produits et services



Succès auprès des flottes du pneu MICHELIN AGILIS CROSSCLIMATE



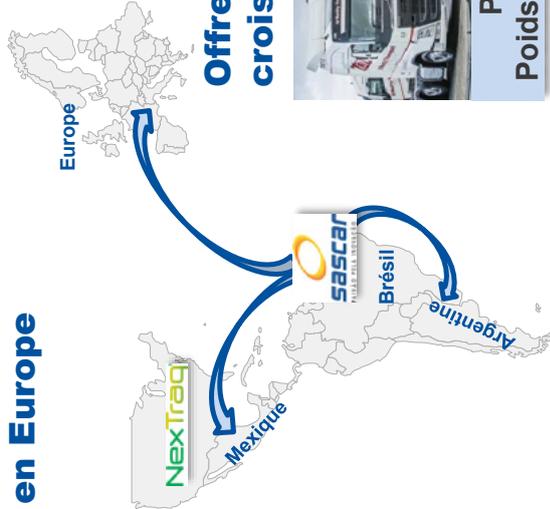
" Le pneu MICHELIN Cross Climate devient le pneu de référence Été comme Hiver "



Sociétés ayant converti leur parc en 2018



Déploiement de Sascar en Amériques et en Europe



Offre de service en croissance



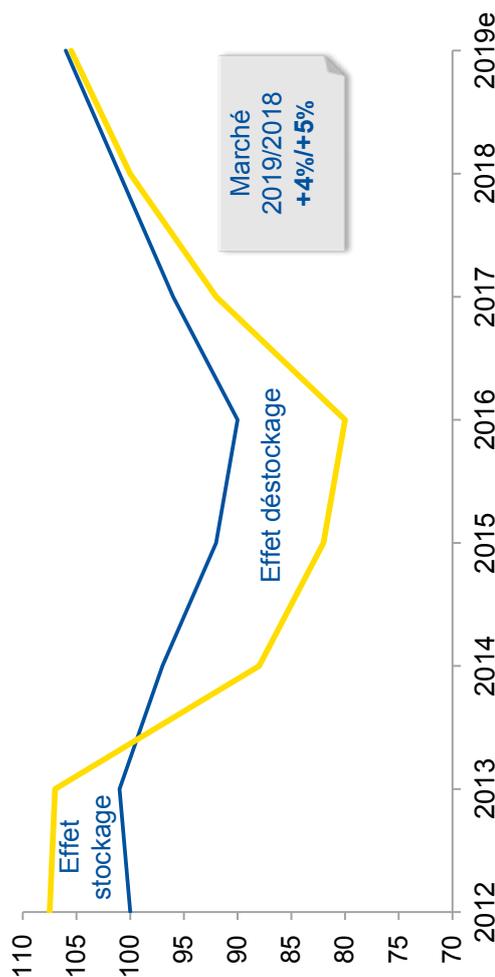
Plus de 850 000 Poids lourd sous contrat



Mines : une offre de produits performante sur un marché en croissance en ligne avec la consommation de pneus



▲ **Marché pneumatique mines de surface :**
Sell-in vs consommation, 2012 – 2019e *



▲ Offre de produits

MICHELIN XDR 3



MICHELIN MEMS Evolution 4



*base 100 en 2012, en tonnes



Fenner : une intégration réussie et une croissance au-delà du business plan

AEP Advanced Engineered Products

Poursuite de la croissance

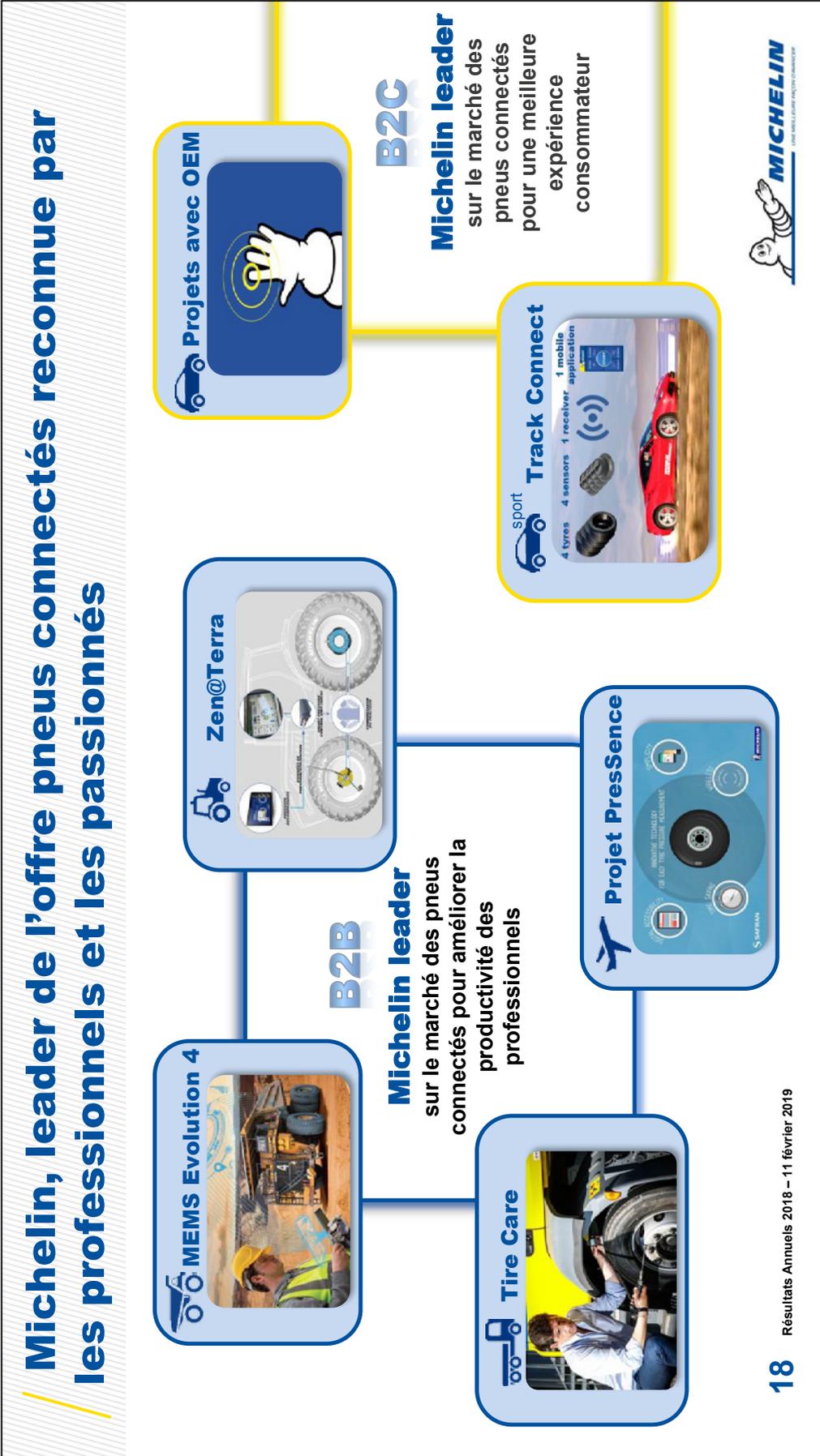
	Advanced Sealing Technologies	Precision Polymers	Solesis Medical
Marques	Hallite CDI ENERGY PRODUCTS AIP PRECISION TECHNOLOGY EGG CRITICAL COMPONENTS	Precision Polymers US Precision Polymers UK mandals	secot group CharterMedical
Marchés	pétrole et gaz, construction, énergie, industrie	industrie, agriculture, industrie minière	secteur médical
Produits	Joint d'étanchéité Produits d'usure Pièces de précision	Élastomères Tuyaux souples	Technologies médicales et biomédicales
	22 usines		

ECS Engineered Conveyor Solutions

Commandes record

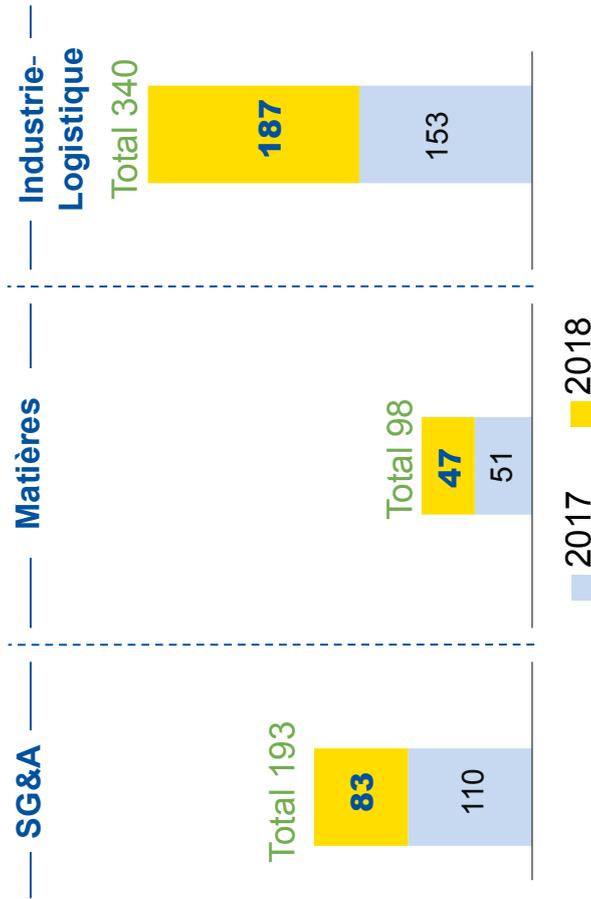
Produits	 <p>Bandes transporteuses pour charges lourdes</p>  <p>Grillagées</p>  <p>Flexibles</p>  <p>Cables métalliques</p>	
	15 usines	
Services		





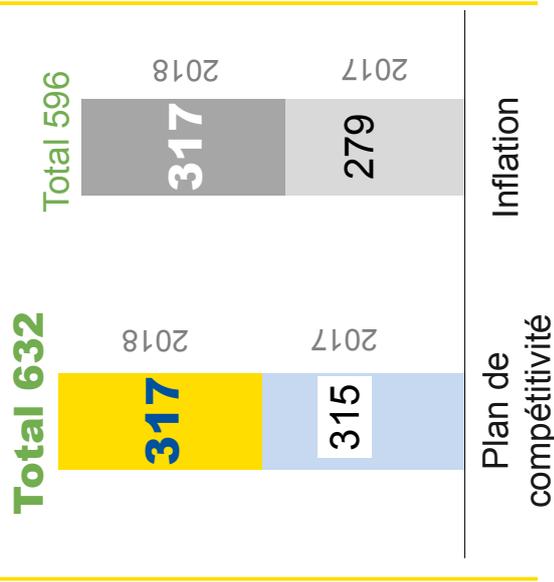
Plan de compétitivité 2017-2020 : 632 M€ atteints en 2 ans; en route vers l'objectif de gains de 1,2 Md€

▲ Objectif de gain* annuel moyen de 300 M€



Effet net 2017-2018

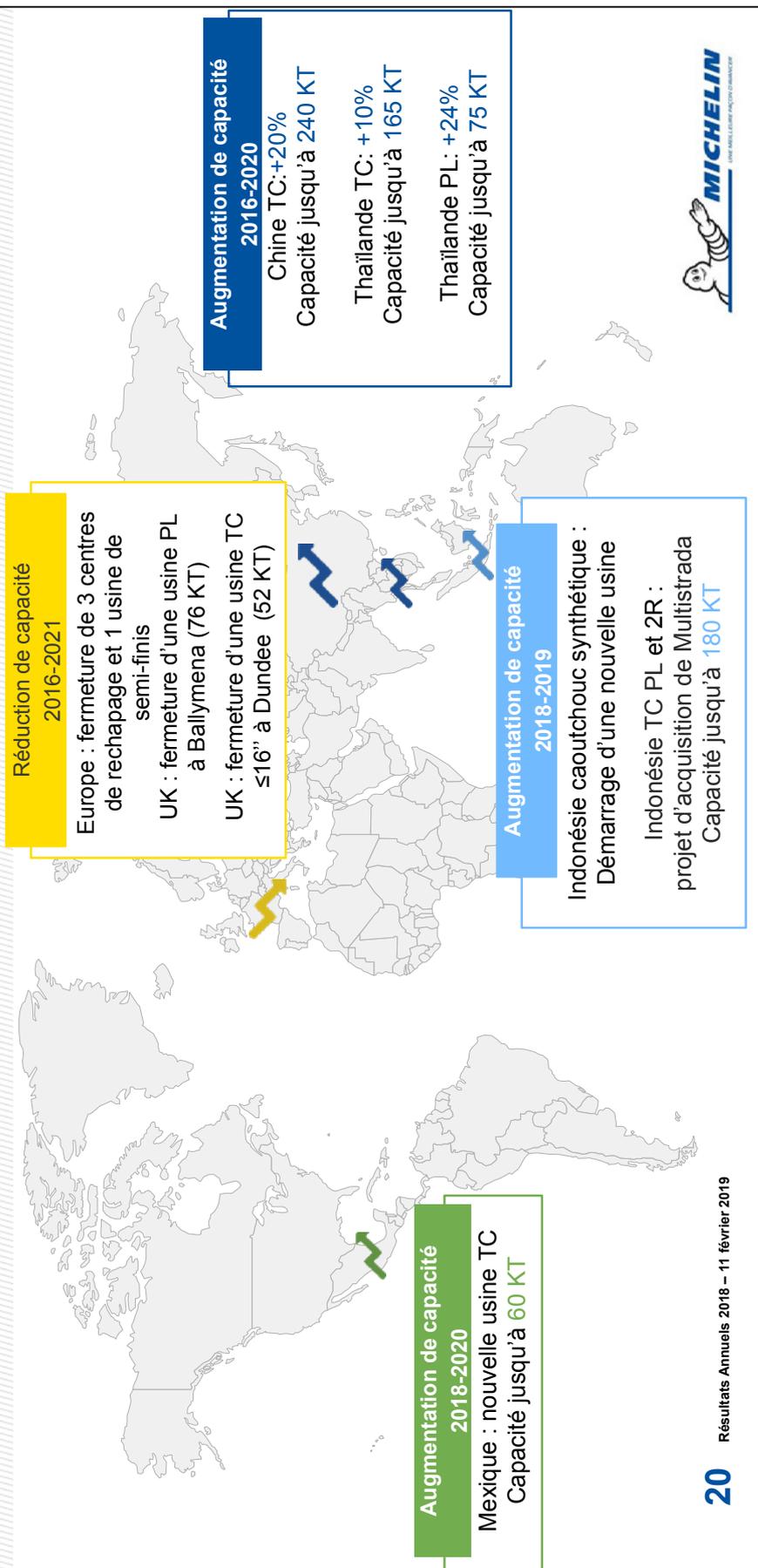
+36 M€



*avant inflation et y compris coûts évités



Continuer à adapter l'empreinte industrielle de Michelin

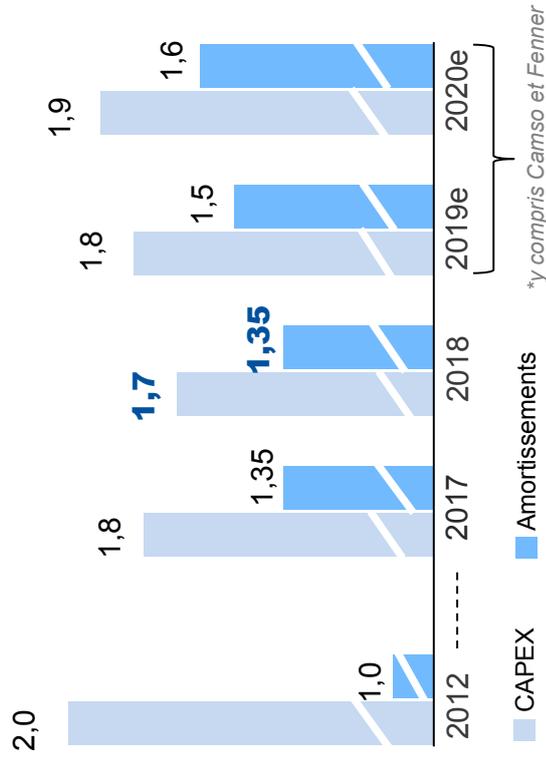


Investir pour créer de la valeur

- ▲ Réussir nos investissements pour la croissance du Groupe :
 - Dans les marchés en croissance: TC haut de gamme, en Amérique du Nord et en Asie
 - Dans les services digitaux
 - Dans la distribution
 - Dans les matériaux de haute technologie

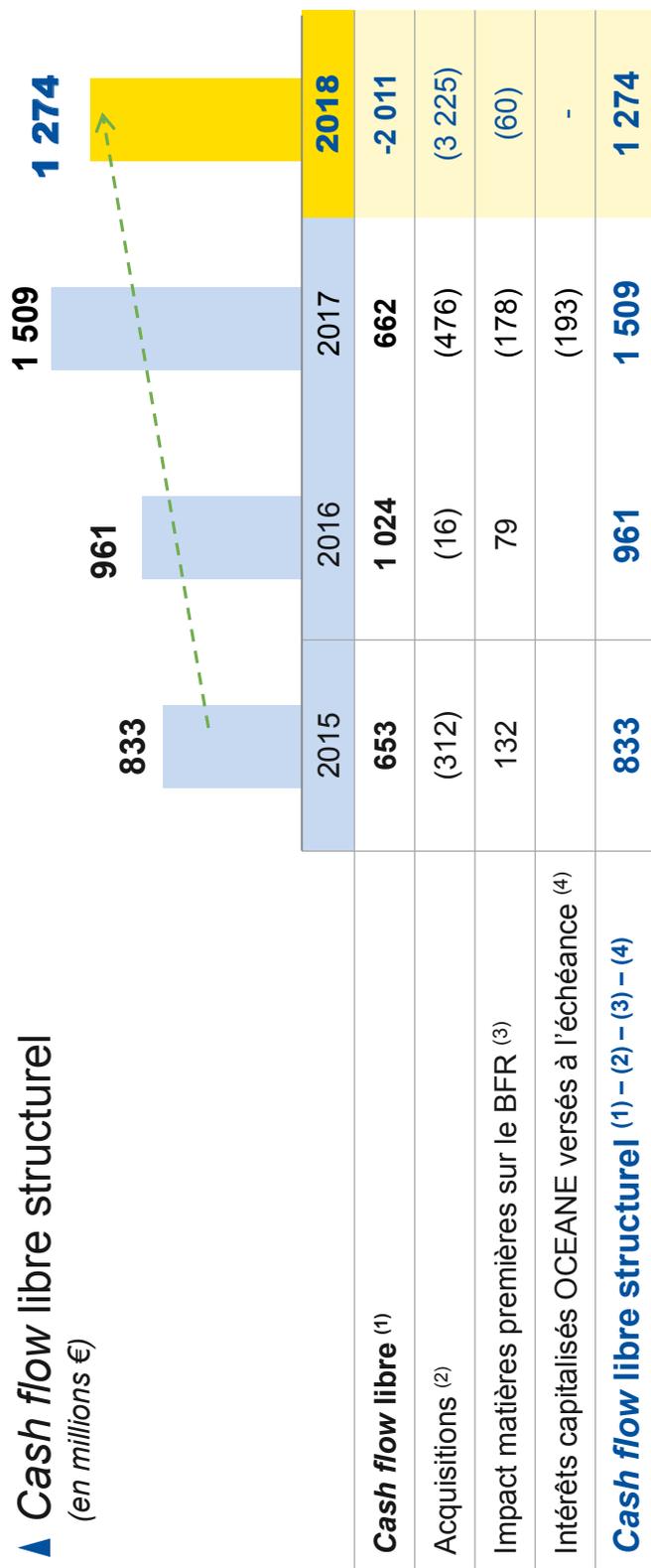


▲ Evolution Capex et amortissements :
(en milliards d'€, à parités courantes)



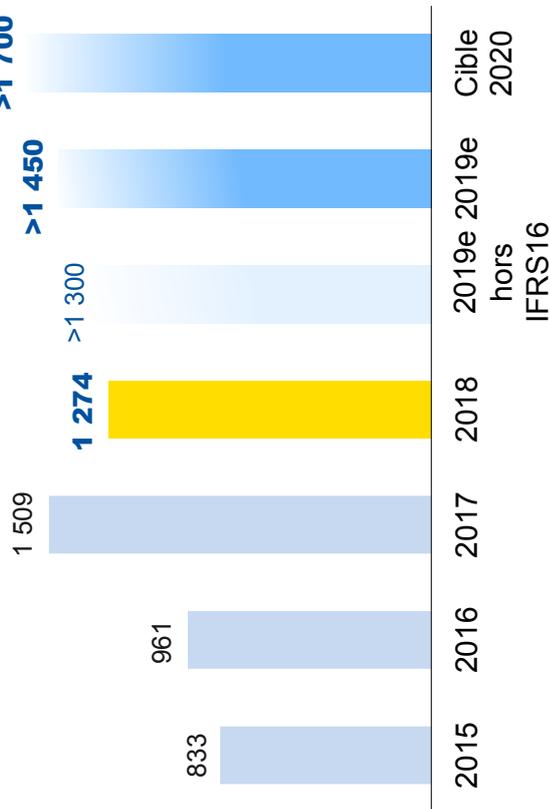
Confirmation des progrès de Cash flow libre structurel, soutenus en 2018 par le pilotage du BFR, au-delà des attentes

▲ Cash flow libre structurel
(en millions €)

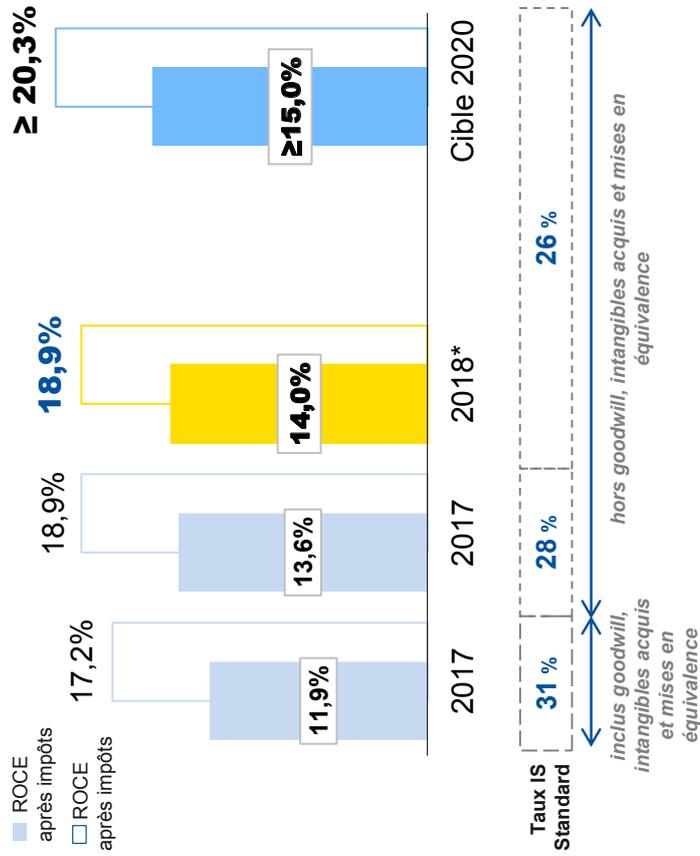


2018 : en route vers l'ambition 2020

▲ Délivrer un FCF structurel > 1 700 M€ à partir de 2020 (en millions €)

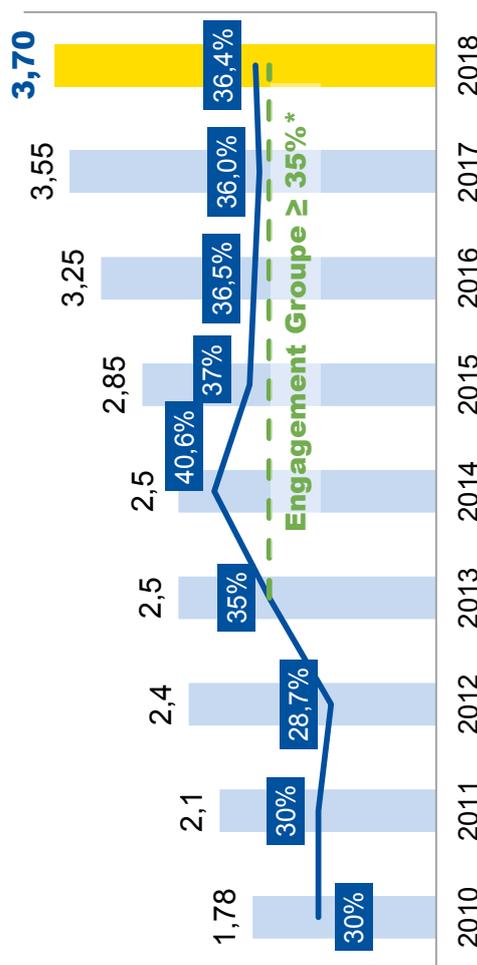


▲ Délivrer un ROCE après impôts ≥ 15% hors Goodwill dès 2020 (en %)



Maintien de la politique actionnariale

- Dividende 2018 de 3,70 €/action*, soit un taux de distribution de 36,4%**



Programmes de rachat d'actions

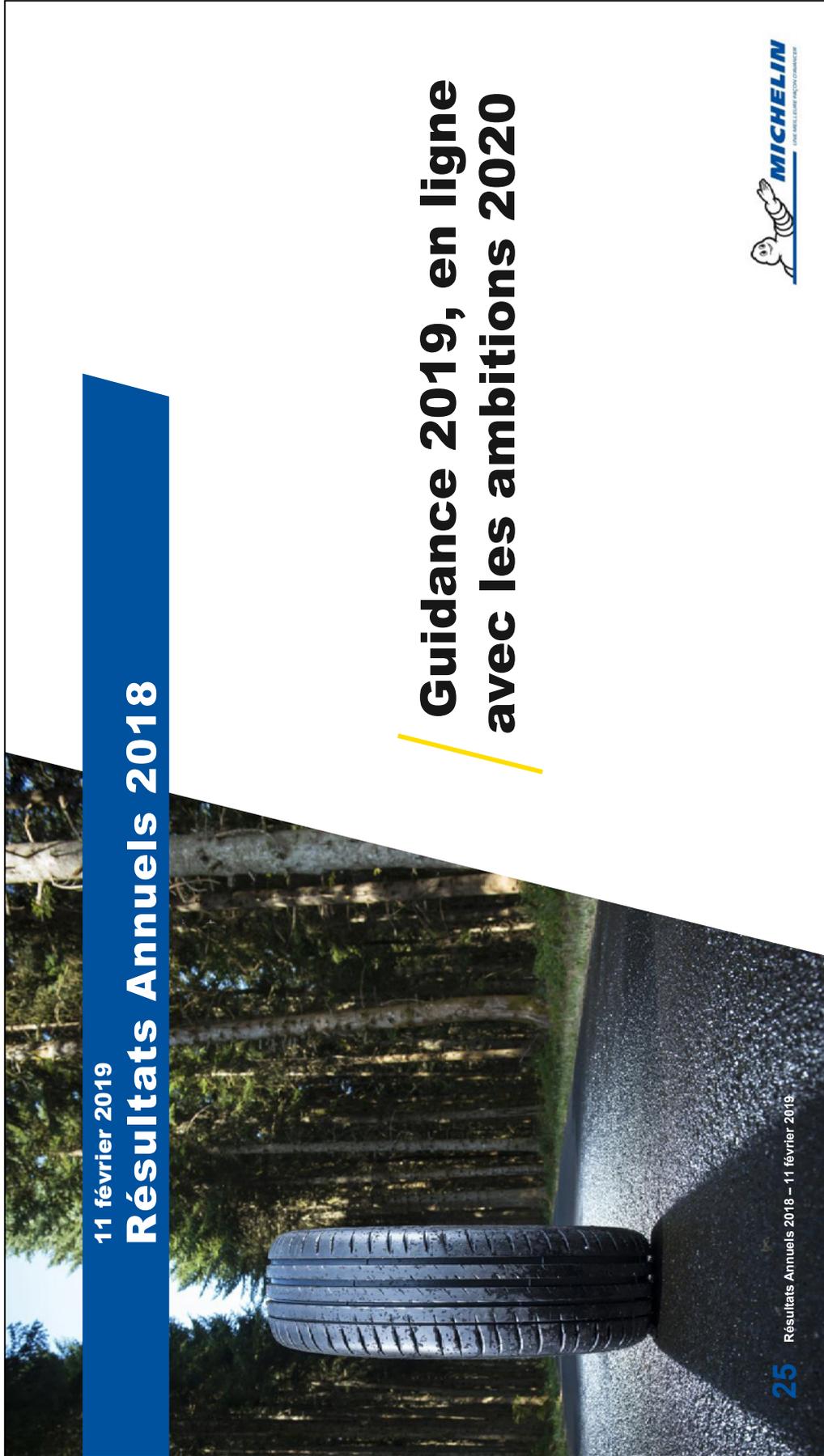
- 2015 - 2016 : rachats à hauteur de 750 M€ et annulation de 4,5 % du capital
- 2017 : rachats de 101 M€ et annulation de 0,5 % du capital
- 2018 : rachats de 75 M€ et annulation de 0,4 % du capital pour compenser l'effet de dilution lié aux instruments de rémunération

* Soumis à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 17 Mai 2019 - ** du résultat net ajusté des éléments non récurrents

24

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019





11 février 2019
Résultats Annuels 2018

**Guidance 2019, en ligne
avec les ambitions 2020**



25 Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019

2018 : accélération du déploiement de la stratégie du Groupe				
	Pneus	Services	Expériences	Matériaux
Objectifs 2015-2020	Ventes +20%	Ventes x2	Ventes x3	Capitaliser sur notre leadership
Partenariats et acquisitions récents...				
...en ligne avec la stratégie 2020	<p>Investissements</p> 	<p>Distribution</p> 	<p>Expériences : voyage et gastronomie</p> 	<p>Matériaux de haute technologie et marchés de spécialités</p> 

26 Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019

Scénario marchés 2019 : TC en légère croissance et PL stable dans un environnement incertain ; Spécialités en croissance



TOURISME : +0,5% / +1 %

- OE : Demande en retrait en Chine et en Europe, dans une moindre mesure en Amérique du Nord
- RT: Marché stable dans les zones matures et en croissance en Chine et dans le reste du monde
- ≥18' en croissance d'environ 10%



POIDS LOURD : -0,5% / +0,5%

- Demande bien orientée dans les zones matures
- Marché chinois en recul



SPÉCIALITÉS : +3% / +5 %

- Minier : demande soutenue (+4% to +5%) en ligne avec la consommation réelle de pneus
- Hors Route : Infrastructure en croissance, Agricole légèrement positif
- 2 Roues *Commuting* et Avion en croissance



27 Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019

Scénario 2019*

	2019
Effet coût des Matières premières et douanes	~ -100 M€
Effet parités	Légèrement positif avec les parités de janvier 2019**
Taux Effectif d'Impôt	TEI standard réduit à 26 %***
Effet net Prix-mix / Matières premières	Positif
Plan de compétitivité / Inflation	Positif

* Cours moyens 2019 pris en compte dans le scénario : Caoutchouc naturel : 1,37 \$/kg ; butadiène (US - Europe - Asie) : 1,241 \$/T ; Brent : 70 \$/bbl ; EUR/USD : 1,14
** voir slide 40

*** avec les éléments connus à ce jour

28

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019



Guidance 2019 : en ligne avec les ambitions 2020

	2019
Volumes	Croissance en ligne avec les marchés
Résultat Opérationnel des Secteurs à taux de change constants <i>au delà de la contribution additionnelle de Camso et Fenner d'environ 150 M€</i>	> 2018
FCF structurel <i>dont +150 M€ d'impact comptable (IFRS16)</i>	> 1 450 M€







Calendrier

- **Rendez-vous de l'année :**
 - **04 avril 2019** : Investor day à Almeria, Espagne
 - **24 avril 2019** (après bourse) : Ventes du 1^{er} trimestre 2019
 - **17 mai 2019** : Assemblée générale des actionnaires
 - **25 juillet 2019** (après bourse) : Résultats du 1^{er} semestre 2019
 - **24 octobre 2019** (après bourse) : Ventes du 3^{ème} trimestre et 9 Mois 2019
- **Dates liées au dividende 2018 :**
 - **21 mai 2019** : Date de détachement du dividende (Ex Date)
 - **22 mai 2019** : Date d'arrêté des positions chez Euroclear (Record date)
 - **23 mai 2019** : Mise en paiement du dividende (Payment date)



Chiffres clés publiés 2018 et 2017

	2018	2017
(en millions €)		
Ventes	22 028	21 960
EBITDA des secteurs	4 119	4 087
Marge EBITDA des secteurs	18,7 %	18,6 %
Résultat opérationnel des secteurs	2 775	2 742
Marge opérationnelle des secteurs	12,6 %	12,5 %
Autres produits et charges opérationnels	-225	-111
Résultat net	1 660	1 693
Résultat par action (part du Groupe, en € par action de base)	9,30	9,39
Investissements	1 669	1 771
Cash flow libre*	- 2 011	+662
Endettement net / Fonds propres	31 %	6 %

* Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissement – flux de trésorerie sur les autres actifs financiers, avant distributions

33

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019



TC : demande OE en baisse, RT en croissance dans les zones matures et en retrait en Chine

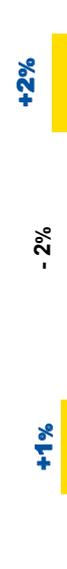


▲ Marché Tourisme au 31 décembre 2018/2017
(variation en %, en nombre de pneus)

Chine



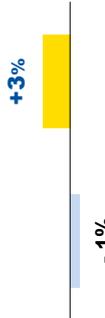
Europe hors Russie & CEI



Europe yc Russie & CEI

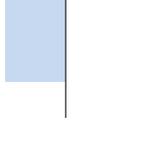
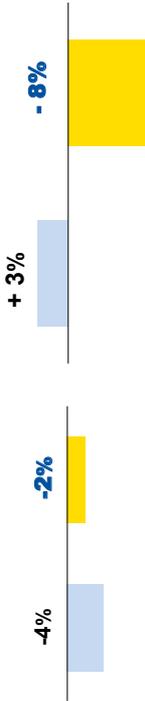


Amérique du Nord



Asie (yc Chine - hors Inde)

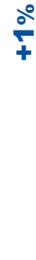
Amérique du Sud



Source : Michelin

34 Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019

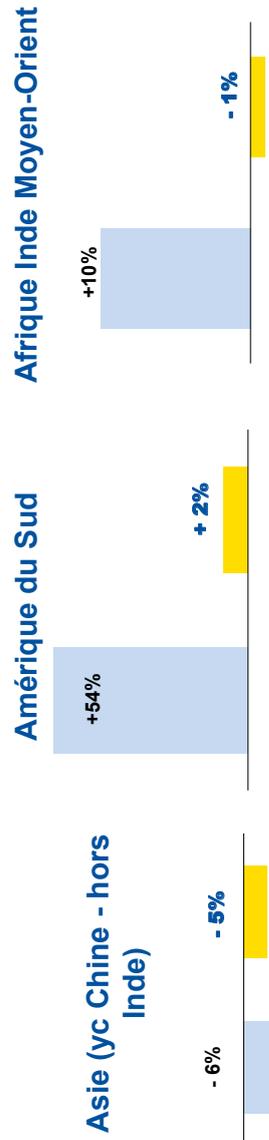
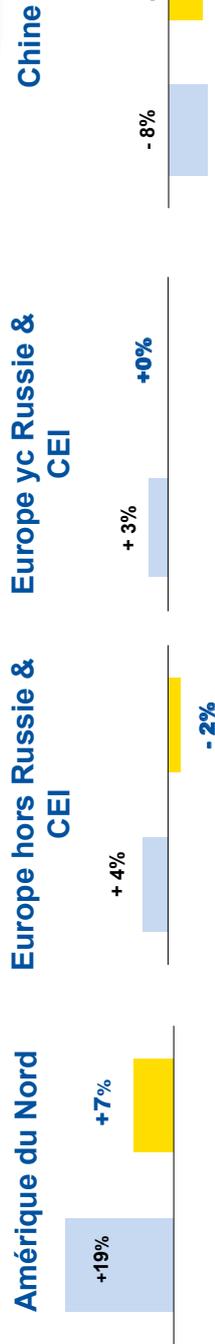
TOTAL MONDE



PL : demande OE dynamique et RT en croissance hors Chine; marchés Chine en forte baisse



▲ Marchés Poids lourd au 31 décembre 2018/2017
(variation en %, en nombre de pneus neufs)



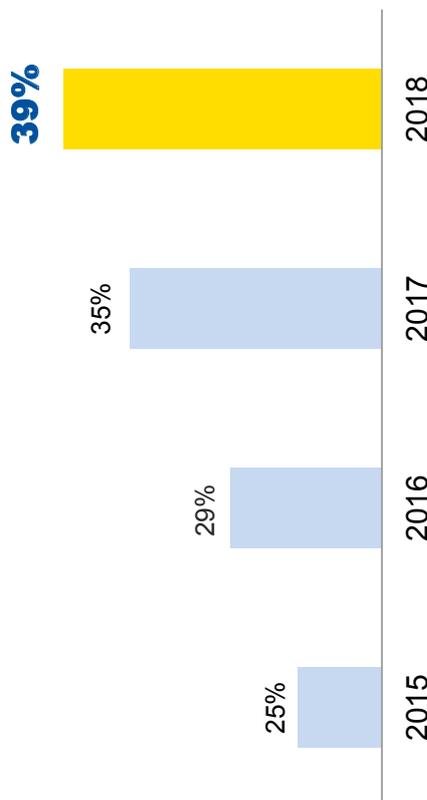
Source : Michelin

35 Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019

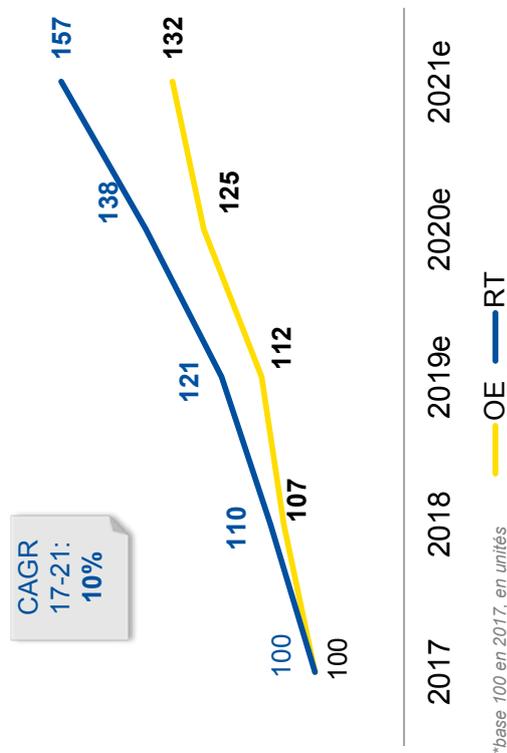


Une exposition croissante au marché très porteur et à forte rentabilité TC ≥ 18”

▲ Part de pneus ≥ 18” dans les ventes à la marque MICHELIN
(en tonnes)



▲ Croissance marché TC monde ≥ 18” *



- Avec des volumes 2018 en croissance de 10% le Groupe génère près de 40% de ses volumes TC à la marque MICHELIN sur un marché premium bénéficiant d'un CAGR 2017-2021 de +10%

36

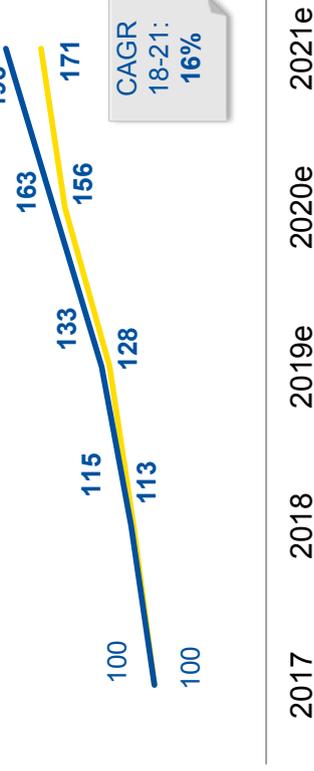
Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019



Chine : Leadership de la marque Michelin sur un marché en croissance structurelle porté par la demande en pneus ≥ 18"



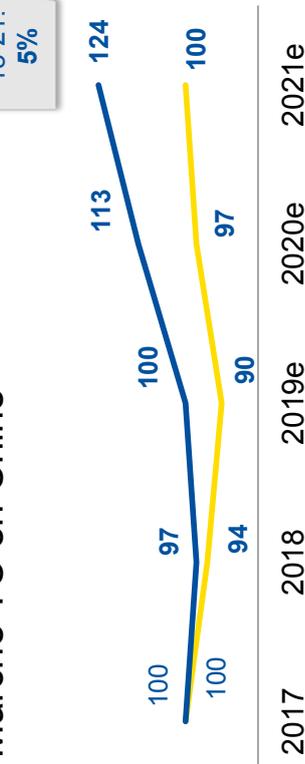
▲ Marché TC ≥ 18" en Chine*



*base 100 en 2017, en unités

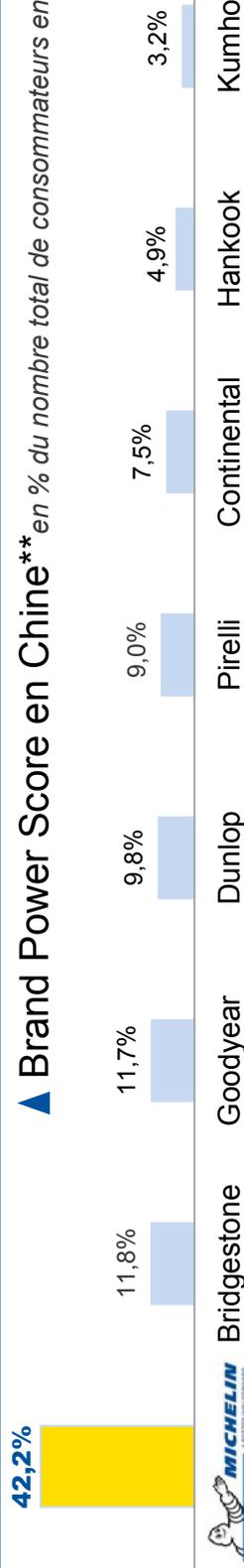


▲ Marché TC en Chine*



*base 100 en 2017, en unités

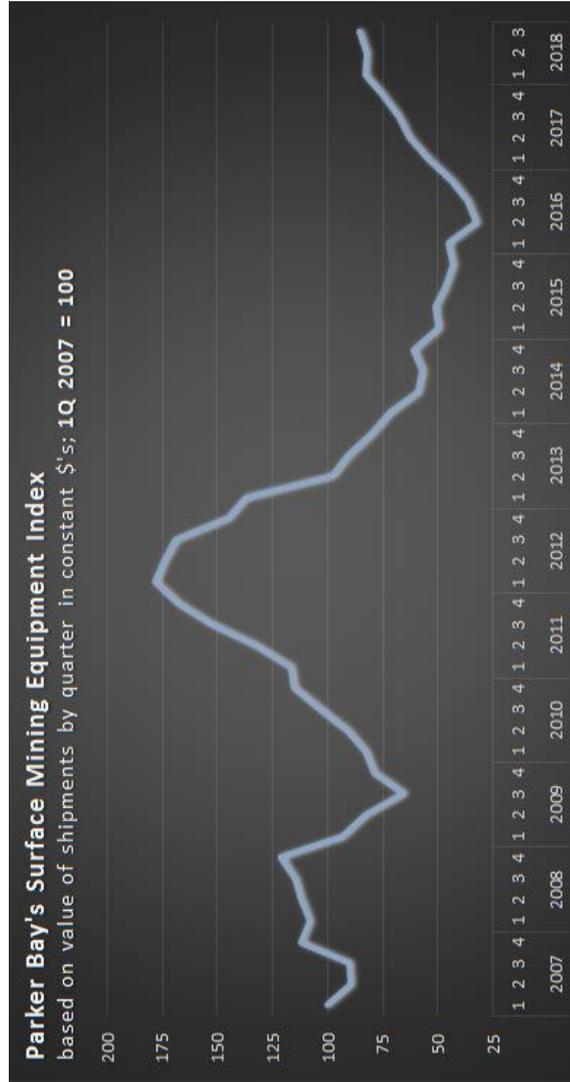
▲ Brand Power Score en Chine** en % du nombre total de consommateurs en 2018



** Étude BCM menée par Millward Brown, société d'étude de marché, figurant dans la liste réduite des marques (huit marques)

Activité Minière : un marché en croissance encore loin du pic

▲ Index d'équipement Parker Bay pour les mines de surface, 2007 – 2018 *



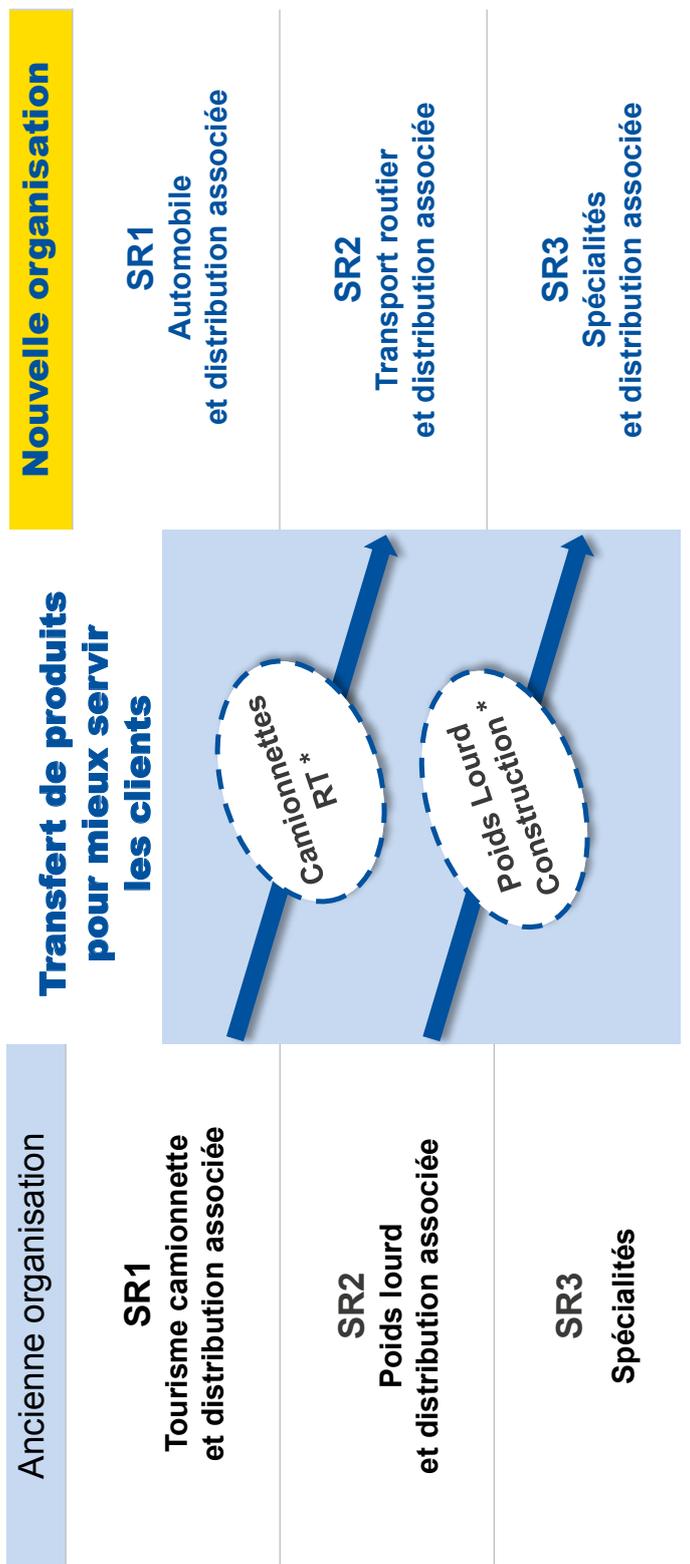
*base 100 en 2007

39

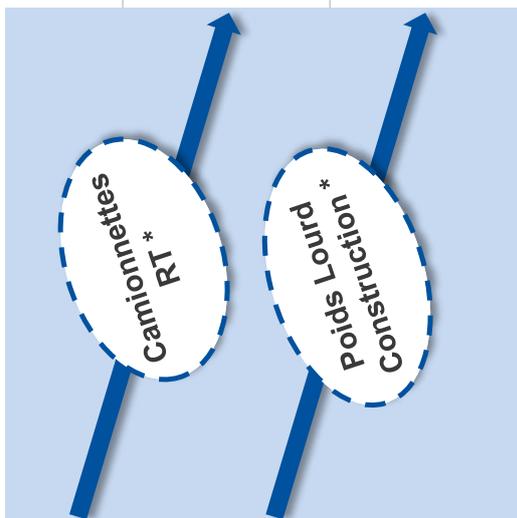
Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019



Une nouvelle organisation au plus près des clients



Transfert de produits pour mieux servir les clients



* et distribution associée

40 Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019



Effets de la nouvelle organisation par SR en 2017

(en millions €)	2017**	2017 publié	Variation
SR1 Ventes Résultat opérationnel* Marge opérationnelle*	11 953 1 464 12,3%	12 479 1 552 12,4 %	- 4 % - 6 % - 0,1 pt
			
SR2 Ventes Résultat opérationnel* Marge opérationnelle*	5 964 483 8,1%	6 123 497 8,1 %	- 3 % - 3 % 0 pt
			
SR3 Ventes Résultat opérationnel* Marge opérationnelle*	4 061 794 19,6%	3 358 693 20,6 %	+ 21 % + 15 % - 1 pt
			

* des secteurs

** nouvelle organisation

41 Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019



Acquisitions et partenariats 2018 : en ligne avec le business plan

- **Joint-Venture TBC & TCI :**
 - Créer le leader US de la distribution grossiste
 - Accéder à plus de 2 400 points de vente
 - Capitaliser sur l'expertise de TBC en importation de pneus Tier3 et Tier4

⇒ Précurseur sur le marché et dotée d'une gouvernance claire et d'un pilotage agile
- **Acquisition de Fenner :**
 - Valoriser le *leadership* technologique du Groupe dans les matériaux au-delà du pneumatique
 - Compléter l'offre minière du Groupe avec un acteur majeur des bandes transporteuses,
 - Des synergies réévaluées à 60 M€ (vs 30 M€ initialement prévus) à horizon 2022



Acquisition de Camso pour créer le leader mondial de la mobilité hors route



- Manufacturier et fournisseur de produits hautement performants et de services associés pour les marchés de la mobilité hors route
 - Leadership technologique sur les chenilles en caoutchouc et pneus pleins
 - Implantation industrielle compétitive, notamment au Sri Lanka et au Vietnam
- Synergies identifiées jusqu'à 55 M\$ dès 2021 et optimisation du BFR de l'ordre de 20 M\$
- Effet relatif sur le résultat net par action dès la première année et forte création de valeur
- Des premiers échanges entre équipes qui confirment le business plan.

Chiffres clés Camso*

(en millions \$)	2018	2012
• Ventes nettes	974	865
• EBITDA	136	105
• Marge EBITDA	14%	12%

- Croissance dynamique et forte amélioration de la rentabilité
- 7 700 employés dans 26 pays dont environ 5 500 au Sri Lanka et 300 à Magog au Québec
- 17 usines et 3 centres de R&D

* L'exercice de Camso se clôt le 31 mars

43

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019

Multistrada : Michelin se renforce en Indonésie avec une capacité de production T2/T3 compétitive

- Une usine très compétitive et opérationnelle, équivalente à un Capex de 900 MUSD pour un *greenfield* Tier 2 comparable
- Conversion rapide et à coûts limités de l'usine en base de production TC Tier 2 grâce à notre maîtrise technique
 - Libérer des capacités de production pour la marque MICHELIN en Asie
 - Accompagner la croissance mondiale des volumes TC Tier 2 en remplaçant progressivement les exportations Tier 3 par du Tier 2
- Renforcement de Michelin sur les marchés TC, PL et 2R indonésiens à fort potentiel de croissance
 - Un accès renforcé au marché : prise de participation de 20% dans la société de distribution PT Penta
- Synergies d'environ 70 MUSD dès 2021 : achats, commerciales, coûts de production
- Valorisation de 700 MUSD (usine, terrain supplémentaire et distribution), soit 6,3 x EBITDA après synergies

Chiffres 2018

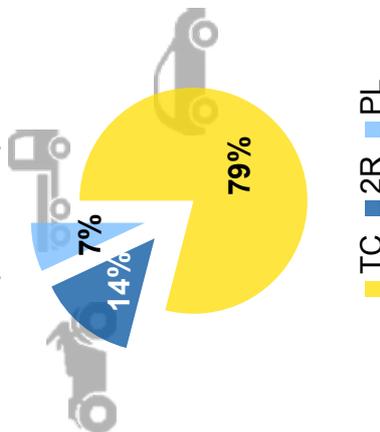
Ventes nettes
313 MUSD *

EBITDA
13%*

Achilles
RADIAL

CORSA
RAY MOTOR LANGKAT

Détail de la capacité de production en kT



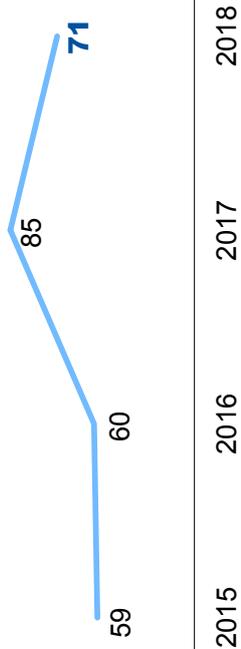
44 Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019

*12 mois glissants à fin septembre

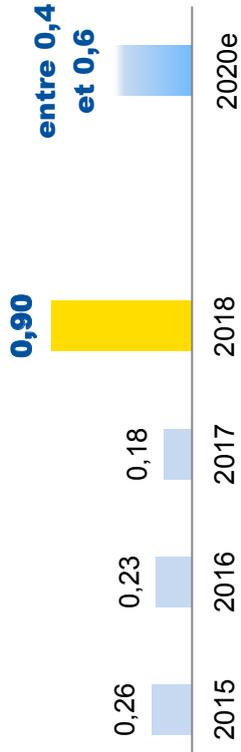


Forte génération de Free Cash Flow et situation financière robuste

▲ Taux de conversion du Cash
(en % - Free Cash Flow structurel / résultat net hors éléments non récurrents)



▲ Dette Nette / EBITDA *



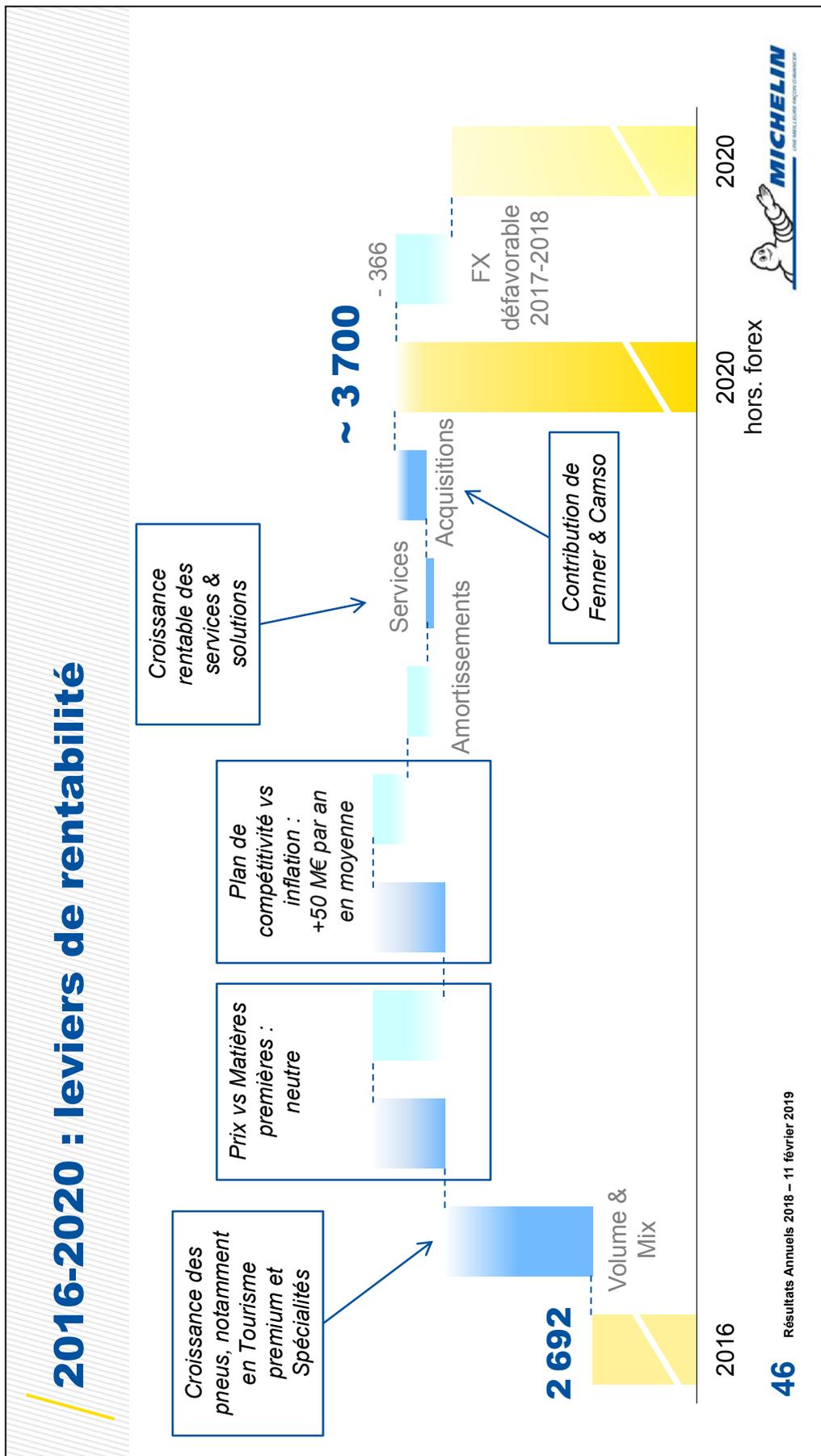
- Un ratio dette nette/EBITDA à son plus-haut en 2018 compte tenu du *cash out* nécessaire aux acquisitions en 2018, avant de revenir d'ici 2020 entre 0,4 et 0,6
- Les agences de notation Moody's, Standard & Poor's et Fitch confirment la notation de crédit de A-/A3
- Réussite des deux offres obligataires émises en 2018 pour un montant total de 2,9 Md€ (dont une tranche à maturité 20 ans pour 750 M€)

*Voir Document de référence 2017, notes 3.7.2 et 26 aux états financiers consolidés

45

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019





2018 : Ventes par devise et impact sur le ROS

	% des Ventes	2018 FY Variation € vs. devise	Droptthrough Ventes / RO*
ARS	1%	+65%	80% - 85%
AUD	2%	+7%	80% - 85%
BRL	3%	+20%	-20% / - 30%
CAD	3%	+4%	25% - 30%
CNY	6%	+2%	25% - 30%
EUR	34%	NA	-
GBP	3%	+1%	25% - 30%
INR	1%	+10%	25% - 30%
JPY	1%	+3%	80% - 85%

	% des Ventes	2018 FY Variation € vs. devise	Droptthrough Ventes / RO*
MXN	1%	+7%	25% - 30%
PLN	1%	0%	25% - 30%
RUB	1%	+12%	25% - 30%
SEK	1%	+6%	80% - 85%
THB	1%	-0%	-100% / -130%
TRY	1%	+34%	80% - 85%
USD	35%	+5%	25% - 30%
ZAR	1%	+3%	80% - 85%
Other	4%		80% - 85%

* Droptthrough dépendant de la base d'exportation / fabrication / vente

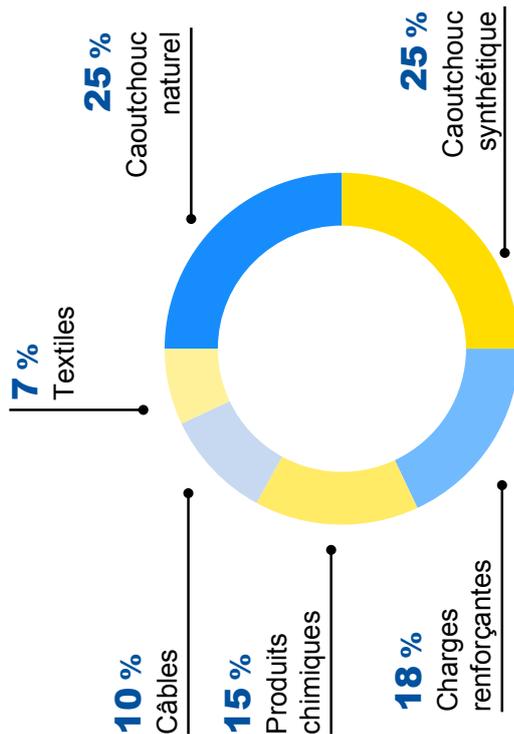
47

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019

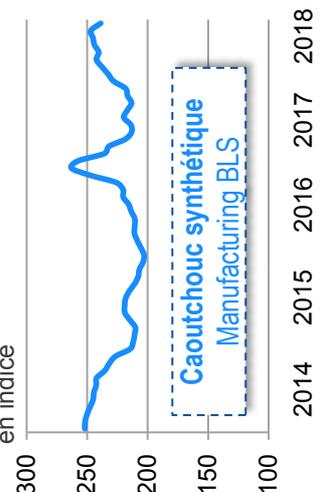
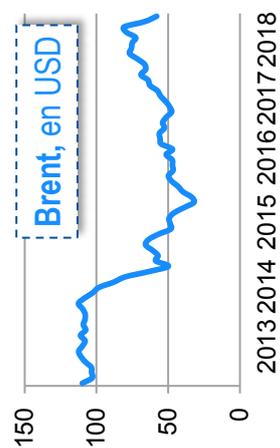
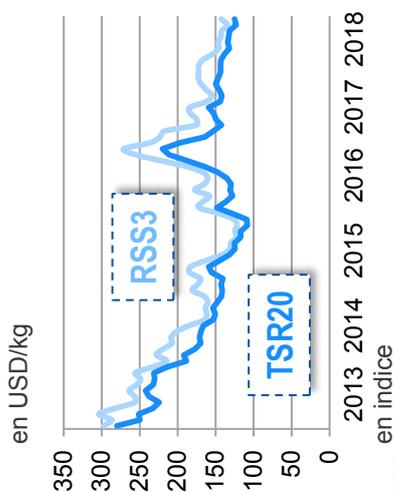


Matières premières en 2018

▲ Achats matières premières 2018 (4,9 Mds €)

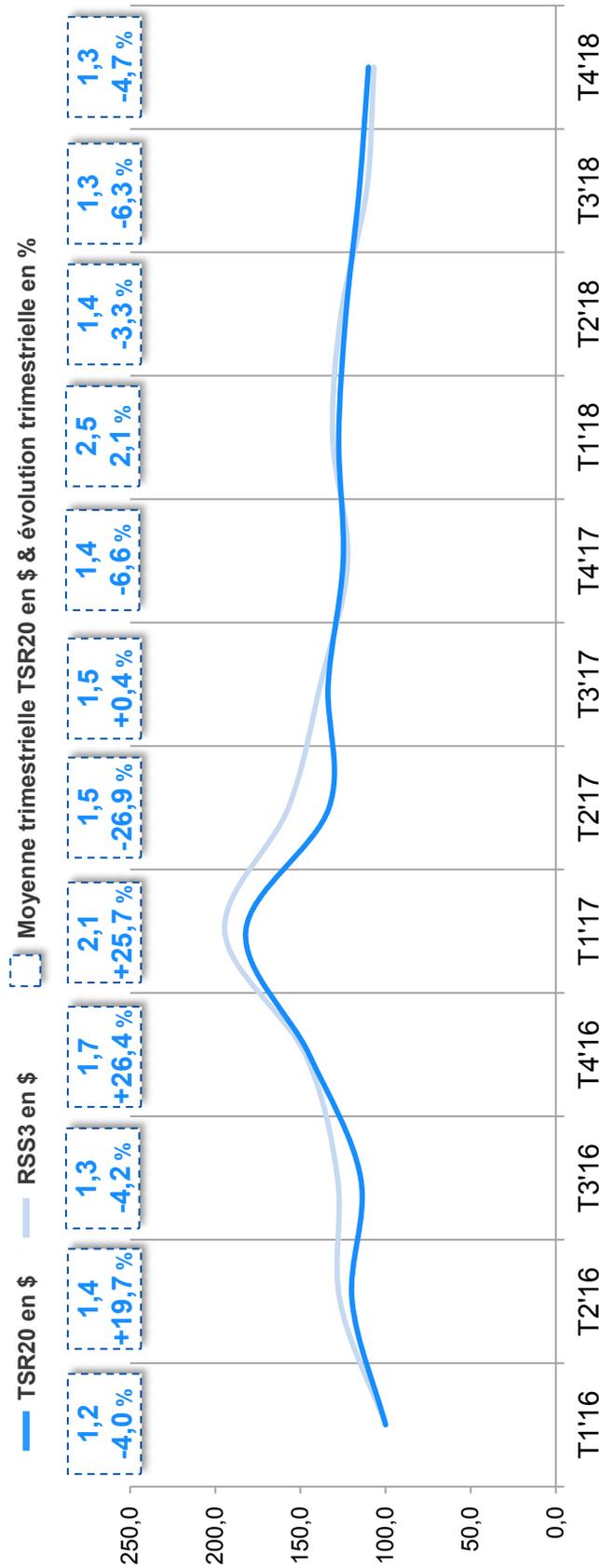


Taux de change €/€
Moyenne 2017 : 1,129
+5%
Moyenne 2018 : 1,182



Evolution du prix du Caoutchouc naturel

▲ En indice à fin décembre 2018 (en kg, base 100 au T1'16)



Source : SICOM

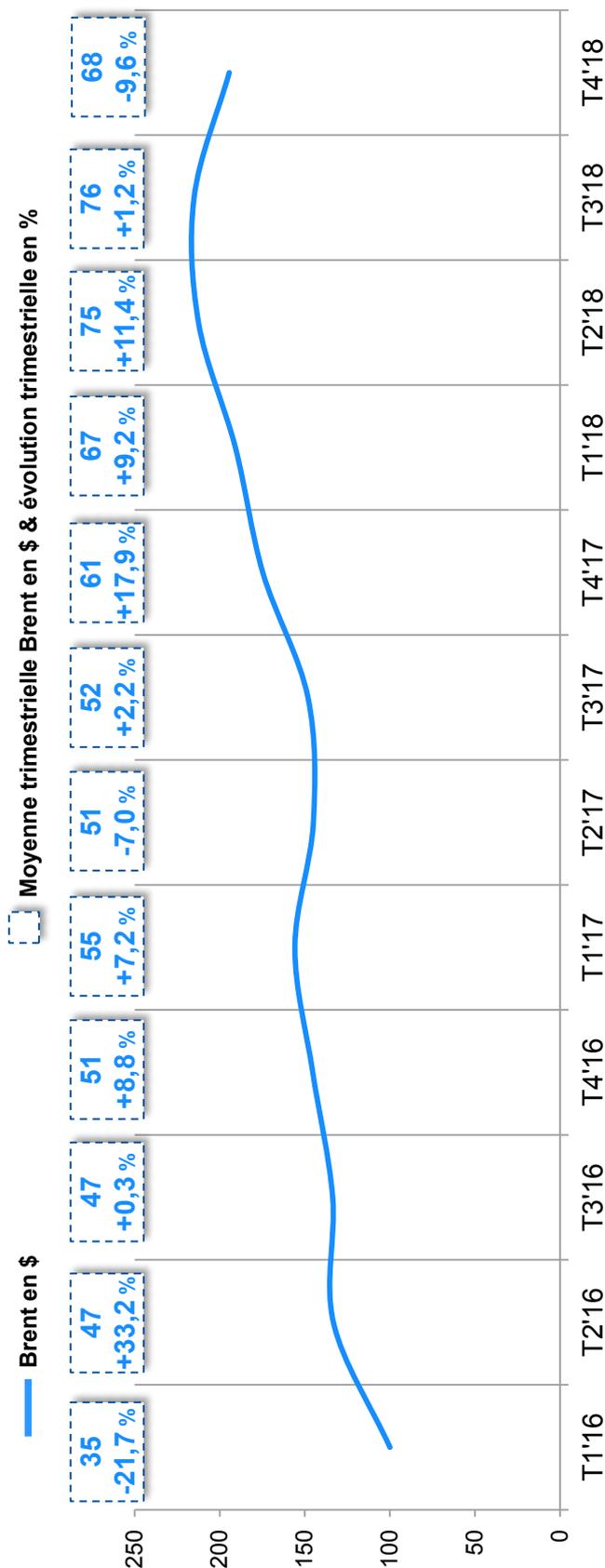
49

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019



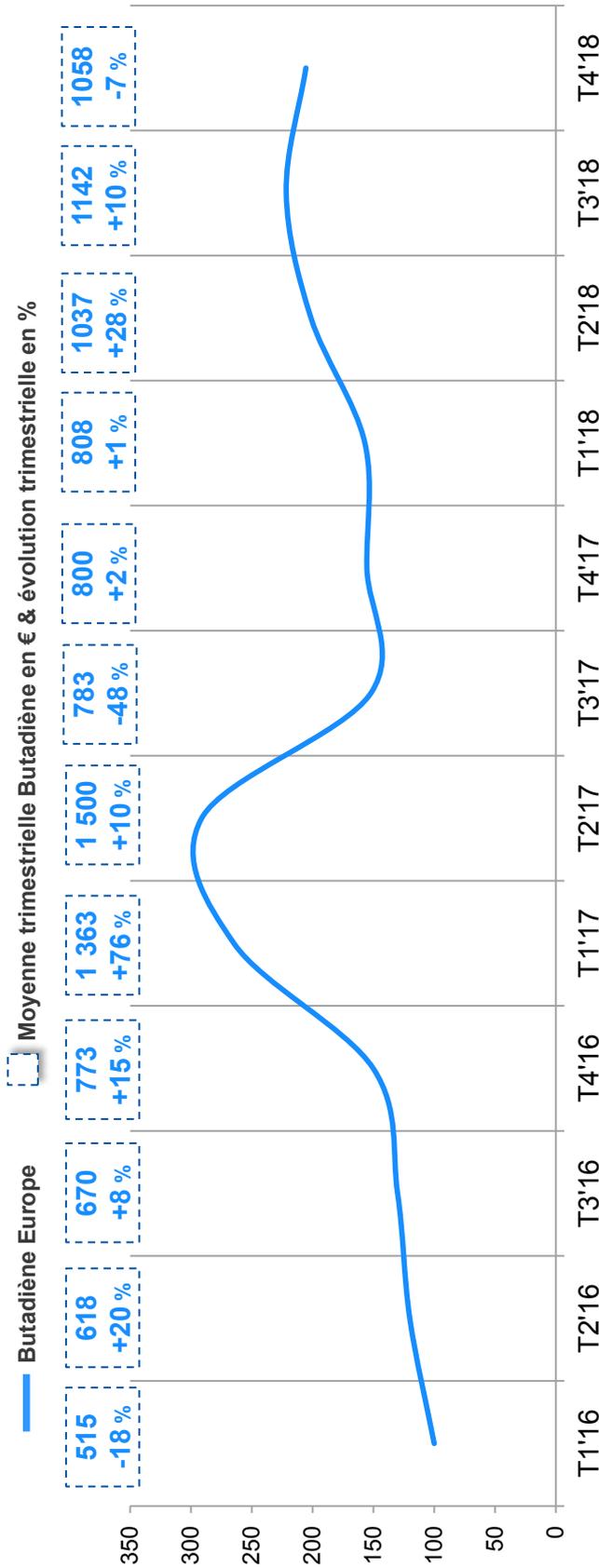
Evolution du prix du Brent : +29% en 2018

▲ En indice à fin décembre 2018 (par baril, base 100 au T1'16)



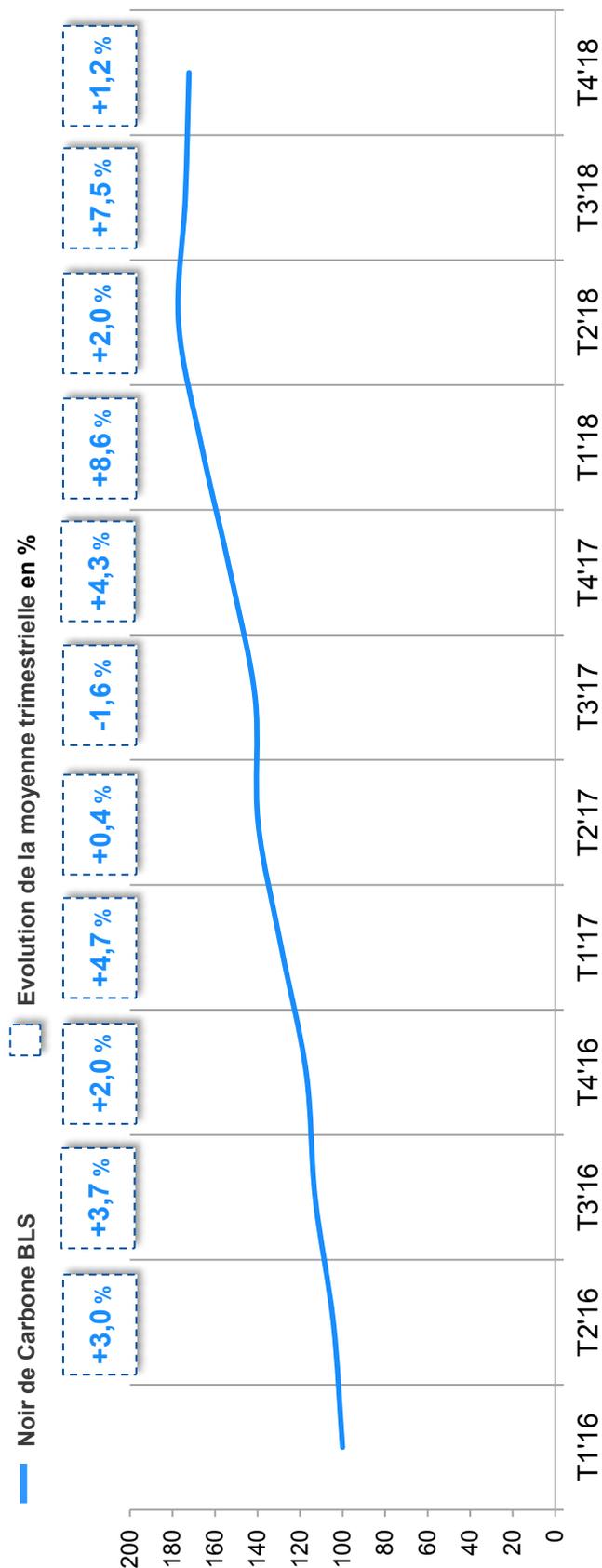
Evolution du prix du Butadiène

▲ En indice à fin décembre 2018 (par tonne, base 100 au T1'16)



Evolution du prix du Noir de Carbone : +19% en 2018

▲ En indice à fin décembre 2018 (base 100 au T1'16)



Source : Carbon Black Manufacturing BLS

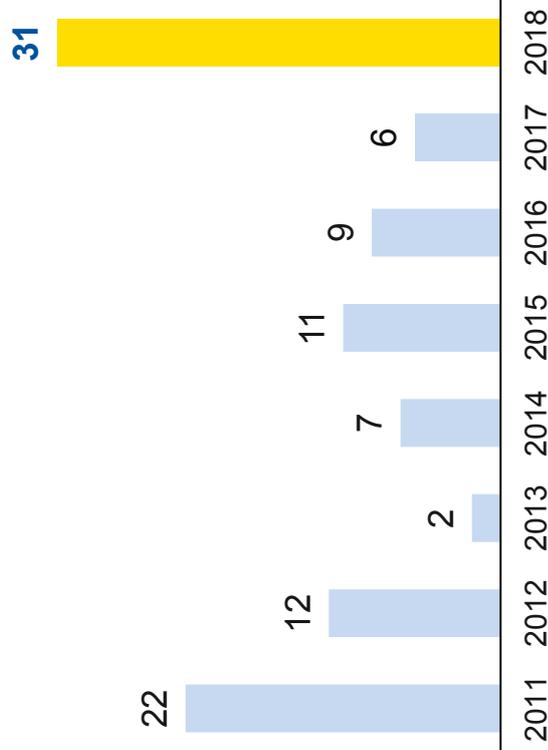
52

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019



Solidité de la structure financière après les récentes acquisitions, confirmée par les agences de notation

▲ Ratio d'endettement
Dette nette / Capitaux propres, en %



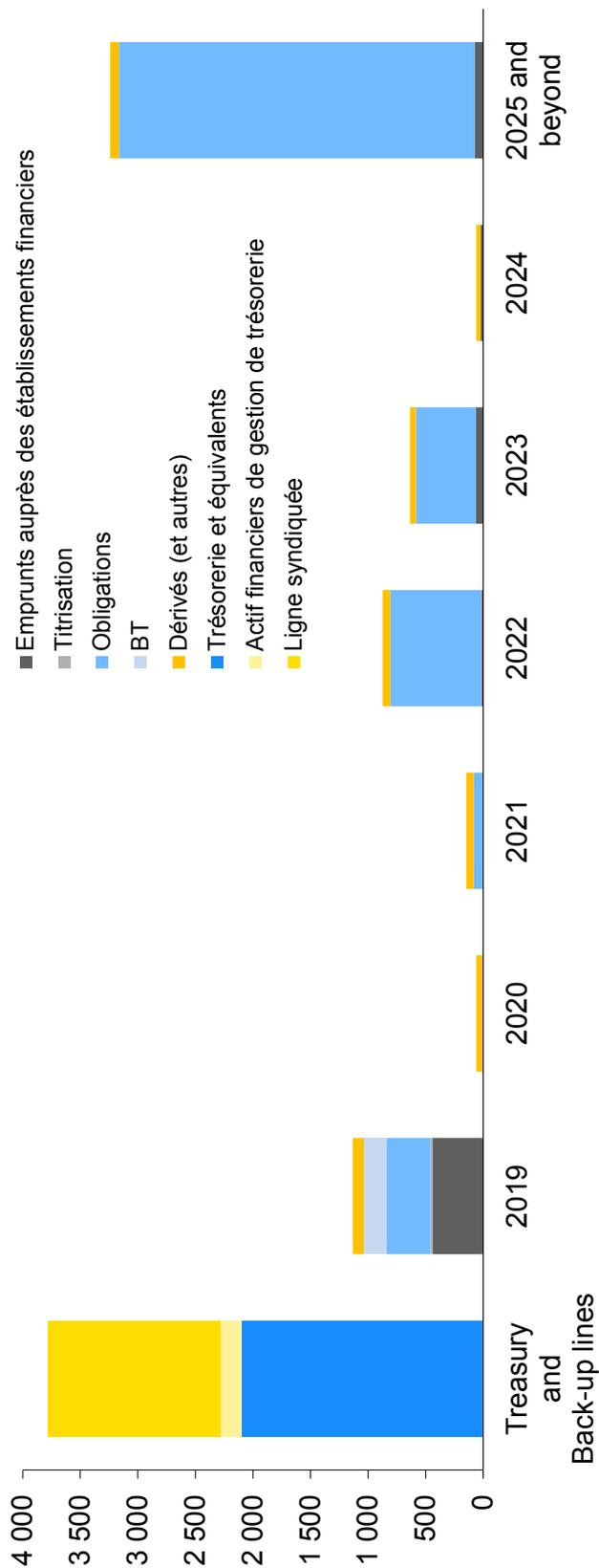
▲ Notations long terme confirmées post annonce du projet d'acquisition Multistrada

Court terme	S&P Moody's	A-2 P-2
Long terme	S&P Moody's	A- A3
Perspective	S&P Moody's	Stable Stable



Une trésorerie confortable

▲ Maturité de la dette au 31 décembre 2018 (valeur comptable, en millions €)



Emissions obligataires en cours (situation au 31 décembre 2018)

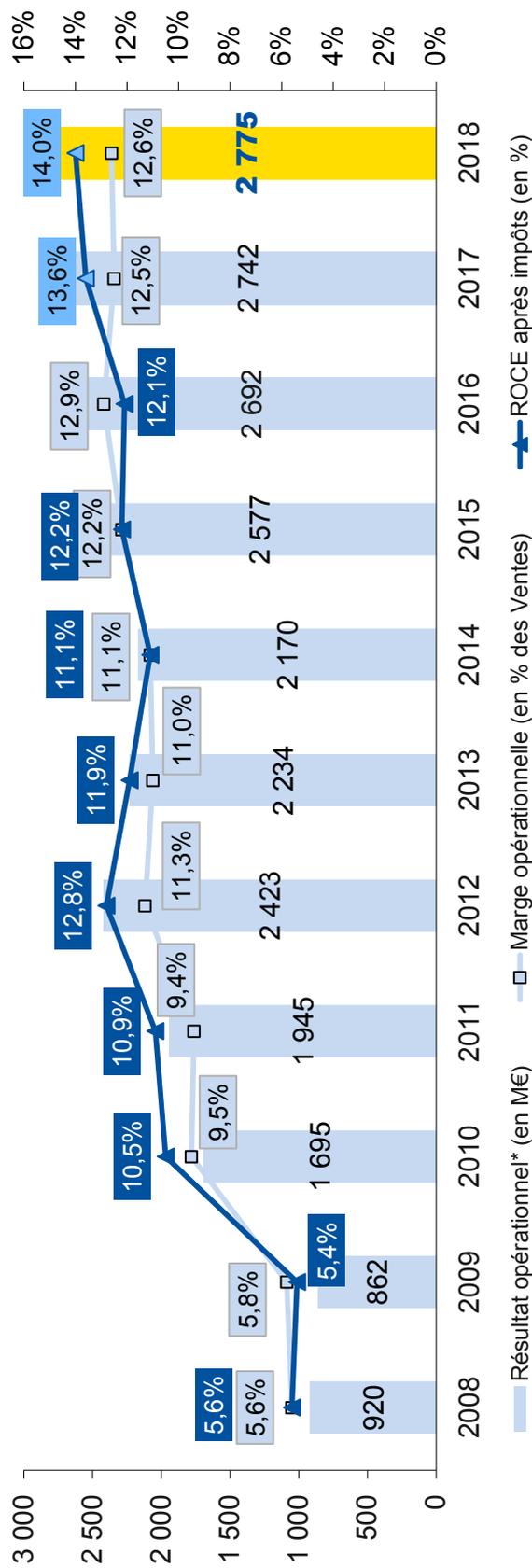
Issuer	Compagnie Générale des Etablissements MICHELIN	MICHELIN Luxembourg	MICHELIN Luxembourg	MICHELIN Luxembourg	MICHELIN Luxembourg			
Issue Type	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note	Senior Note
Principal Amount	Bond € 750 mn	Bond € 1'000 mn	Bond € 750 mn	Convertible \$ 500 mn + TAP \$100 mn	Bond € 302 mn	Bond € 300 mn	Bond € 300 mn	Bond € 400 mn
Offering price	99,099%	99,262%	99,363%	100% & 103,85%	98,926%	99,967%	99,967%	99,912%
Rating corporation at Issuance date	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) Baa1 (Moody's)
Current coporation rating								
Coupon	0,875% p.a	1,75% p.a	2,50% p.a	ZERO Conv premium 130%	3,25% p.a	1,125% p.a	1,75% p.a	2,75% p.a
Issue Date	3-sept.-18	3-sept.-18	3-sept.-18	05/jan/2017 & 25/apr/2017	21/sep/2015 & 27/sep/2016	19-mai-15	19-mai-15	11-juin-12
Maturity	3-sept.-25 Annual Sept 03	3-sept.-30 Annual Sept 03	3-sept.-38 Annual Sept 03	10-janv.-22 N/A	30-sept.-45 Annual Sept 30	28-mai-22 Annual May 28	28-mai-27 Annual May 28	20-juin-19 Annual June 20
Interest payment	FR0013357845	FR0013357852	FR0013357860	FR0013230745	XS1298728707	XS1233732194	XS1233734562	XS0794392588
ISIN	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000			
Denomination								

A- (S&P) ; A3 (Moody's) ; unsolicited A- (Fitch)



2018 : une nouvelle année conforme à notre feuille de route 2020

▲ Résultat et marge opérationnel des secteurs & ROCE*



* Avec taux d'IS standards de 28% pour 2017 et de 26% pour 2018 et hors goodwill, intangibles acquis et mises en équivalence

56

Résultats Annuels 2018 – 11 février 2019



Avertissement

" Cette présentation ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Michelin. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant Michelin, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés financiers, également disponibles sur notre site Internet <http://www.michelin.com>.

Cette présentation peut contenir certaines déclarations de nature prévisionnelle. Bien que la Société estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, elles sont par nature soumises à des risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations."

Contacts

Edouard de PEUFEILHOUX
Matthieu DEWAVRIN
Humbert de FEYDEAU

+33 (0)4 15 39 84 68

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

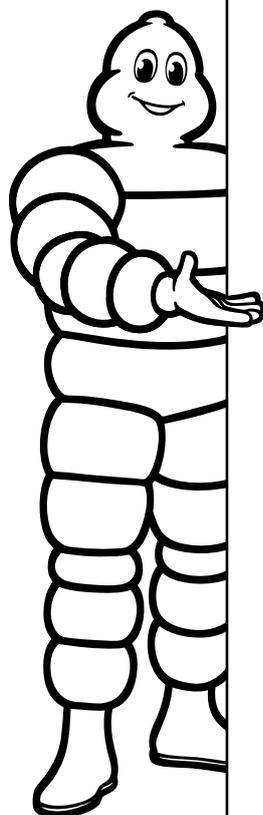
23, place des Carmes Dechaux
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9

investor-relations@michelin.com



3

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018



3.1 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE	74
3.1.1 Un marché mondial de l'ordre de 170 milliards USD en 2017	74
3.1.2 Les marchés du pneumatique en 2018	74
3.1.3 Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette en 2018	75
3.1.4 Les marchés des pneumatiques Poids lourd en 2018	78
3.1.5 Les marchés des pneumatiques de spécialités en 2018	80
3.2 ÉVOLUTION DES VENTES	81
3.2.1 Analyse des ventes	81
3.2.2 Évolution des ventes par secteur opérationnel	82
3.2.3 Principales variations monétaires	84
3.2.4 Évolution des ventes par zone géographique	84
3.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	85
3.3.1 Analyse du résultat opérationnel des secteurs	86
3.3.2 Résultat opérationnel des secteurs	87
3.3.3 Autres éléments du compte de résultat	89
3.4 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ	93
3.4.1 Goodwill	94
3.4.2 Immobilisations incorporelles	94
3.4.3 Immobilisations corporelles	94
3.4.4 Actifs financiers et autres actifs à long terme	94
3.4.5 Titres mis en équivalence	94
3.4.6 Impôts différés	94
3.4.7 Besoin en fonds de roulement opérationnel	95
3.4.8 Trésorerie	95
3.4.9 Capitaux propres	95
3.4.10 Endettement net	96
3.4.11 Provisions	97
3.4.12 Avantages du personnel	97
3.5 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	98
3.5.1 Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	98
3.5.2 Investissements non financiers	99
3.5.3 <i>Cash flow</i> disponible et <i>cash flow</i> libre	100
3.5.4 <i>Cash flow</i> libre structurel	100

3.6	RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)	101
3.7	INFORMATION SUR LES TENDANCES	101
3.7.1	Perspectives	101
3.8	DONNÉES BOURSIÈRES	102
3.8.1	L'action Michelin	102
3.8.2	Données boursières détaillées	103
3.8.3	Données par action	103
3.8.4	Le capital et l'actionnariat	103
3.9	FAITS MARQUANTS	104
3.9.1	Stratégie	104
3.9.2	Innovation	105
3.9.3	Développement durable	107
3.9.4	Compétition	107

3.1 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE

3.1.1 UN MARCHÉ MONDIAL DE L'ORDRE DE 170 MILLIARDS USD ⁽¹⁾ EN 2017

Le marché mondial des pneus s'est élevé à 170 milliards USD en 2017 ⁽¹⁾ à raison d'approximativement 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds ⁽²⁾. Il représentait plus de 1,5 milliard ⁽²⁾ de pneus pour les voitures et camionnettes et un peu plus de 225 millions ⁽²⁾ de pneus pour les camions et les autobus. Trois pneus sur quatre sont vendus sur le marché du remplacement.

Sur l'horizon 2017-2023, Michelin anticipe une croissance annuelle moyenne de 2,5 % de la demande de pneus Tourisme camionnette et de 1,5 % pour le marché des pneus Poids lourd neufs. Sur le même horizon, la croissance annuelle moyenne du marché des pneus miniers pourrait être de 5 % et de 1 % pour le segment des pneus agricoles.

À long terme, le Groupe s'attend à une progression de la demande de pneumatiques de 1 % à 2 % par an sur les marchés matures et de 5 % à 10 % par an sur les nouveaux marchés.

Nouvelles normes sur les pneumatiques

Dans les pays de l'Union européenne, des seuils de performances pour les pneumatiques, assortis d'un étiquetage normalisé, ont été rendus obligatoires à partir de novembre 2012 ; ils ont fait l'objet d'une sévèrification en novembre 2016, puis novembre 2018. Une réglementation similaire a été rendue obligatoire en Corée du Sud en 2012 (*labelling*) et en 2013 (seuils) pour les pneus Tourisme et en 2014 pour les pneus Camionnette. Un étiquetage normalisé introduit au Japon en 2010 est en voie d'extension (bruit, etc.). La mise en œuvre de seuils réglementaires de résistance au roulement et d'adhérence sur sol humide a été votée aux États-Unis en décembre 2015 pour une mise en place probable en 2019, et un nouveau système d'information des consommateurs (*labelling*) devrait y être introduit en 2019. Des étiquetages réglementés de pneumatiques sont également à l'étude en Chine et au Brésil.

Ces évolutions bénéficient aux pneus à basse résistance au roulement dont Michelin est l'acteur de référence. Ils devraient progresser de l'ordre de 200 millions d'unités ⁽²⁾ sur le marché de la première monte entre 2010 et 2020 pour atteindre près de 500 millions d'unités ⁽²⁾ vendues par an.

3.1.2 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE EN 2018

Au cours de l'année 2018, les marchés de pneumatiques ont évolué de façon contrastée.

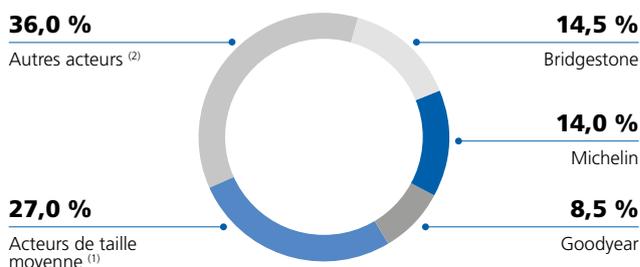
En Tourisme et camionnette, la demande Première monte a été marquée par la forte baisse des marchés européen et chinois, alors que la région nord-américaine a au contraire montré des signes de reprise sur le second semestre. Le marché Remplacement a quant à lui progressé en Amérique du Nord et en Europe, alors que la demande en Chine a fortement reculé, en particulier au second semestre.

En Poids lourd, si le marché nord-américain se révèle très dynamique sur l'année, tant à la Première monte qu'en Remplacement, la demande de pneus neufs en Chine a fortement reculé dans un environnement économique incertain. En Europe, la croissance du marché a été portée par la demande Première monte alors que le Remplacement a été relativement stable.

(1) Source : Tire Business, août 2018.

(2) Estimations Michelin.

LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2017

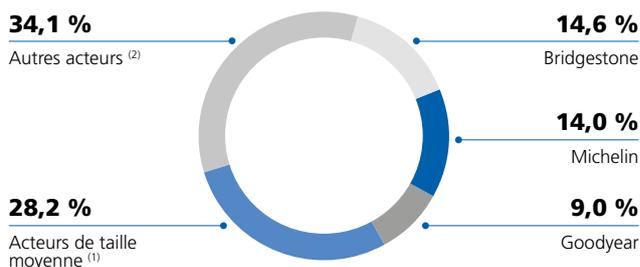


Source : Ventes 2017 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en août 2018.

(1) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est comprise entre 2 % et 7 %.

(2) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est inférieure à 2 %.

LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2016



Source : Ventes 2016 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en août 2017.

(1) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est comprise entre 2 % et 7 %.

(2) Acteurs dont la part de marché calculée selon le classement Tire Business est inférieure à 2 %.

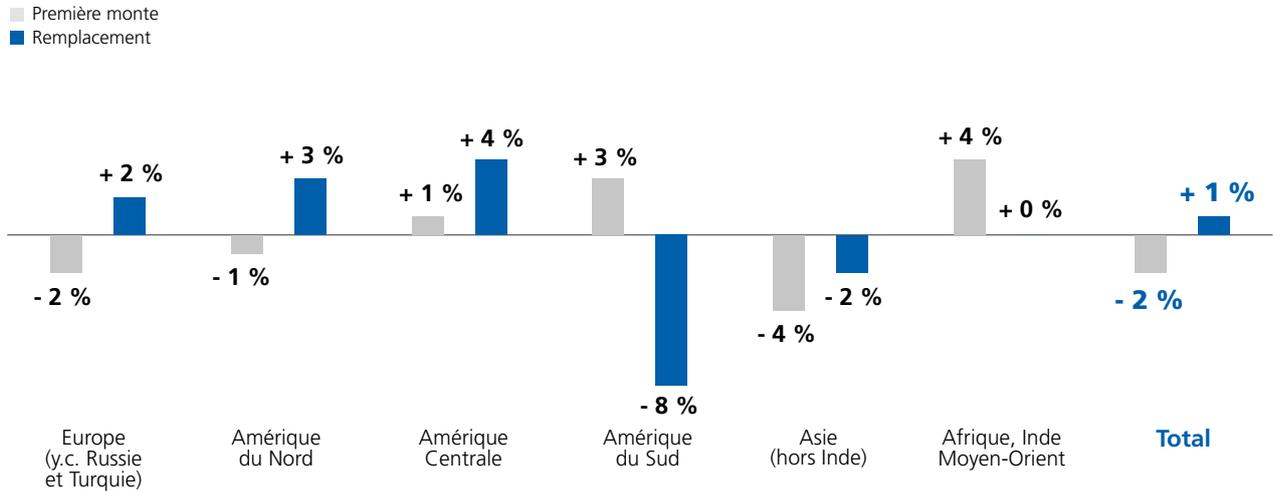
Au sein des activités de spécialités les marchés miniers, construction, deux-roues et avion poursuivent leur croissance dynamique, alors que celle de la demande de pneus agricoles ralentit.

Pour mémoire – Méthodologie : Michelin procède à des estimations des marchés du pneumatique *sell-in* (ventes des manufacturiers aux distributeurs) en ajoutant aux statistiques publiées par les associations locales de pneumaticiens, quand elles existent, ses estimations des ventes réalisées par les pneumaticiens non-membres de ces associations professionnelles. Ces estimations proviennent pour l'essentiel des statistiques import-export et portent sur le nombre de pneumatiques vendus. Elles sont régulièrement affinées et peuvent donc faire l'objet de mise à jour postérieurement à leur première publication.

3.1.3 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2018

Le marché mondial des pneumatiques **Tourisme camionnette**, Première monte et Remplacement, est stable (- 0 %) en unités sur l'ensemble de l'année 2018.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2018 PAR RAPPORT À 2017



Estimations Michelin.

3.1.3 a) Première monte

En Première monte, la demande mondiale baisse de 2 % en nombre de pneus en 2018. Après un premier semestre en croissance de 1 %, le second semestre est en recul de 5 %, pénalisé par le ralentissement du marché chinois et la mise en place de la norme WLTP en Europe.

Marchés Tourisme camionnette Première monte (en millions de pneus)	Évolution par trimestre et semestre								
	2018	2017	2018/2017	2 ^e sem. 2018/2017	4 ^e trim. 2018/2017	3 ^e trim. 2018/2017	1 ^{er} sem. 2018/2017	2 ^e trim. 2018/2017	1 ^{er} trim. 2018/2017
Europe ⁽¹⁾	102,5	104,4	- 2 %	- 6 %	- 7 %	- 4 %	+ 2 %	+ 5 %	- 1 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	63,3	64,2	- 1 %	+ 2 %	+ 4 %	+ 1 %	- 5 %	- 5 %	- 4 %
Amérique centrale	19,3	19,0	+ 1 %	- 1 %	- 2 %	- 0 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 1 %
Amérique du Sud	17,0	16,5	+ 3 %	- 3 %	- 8 %	+ 3 %	+ 10 %	+ 10 %	+ 11 %
Asie (hors Inde)	207,6	215,4	- 4 %	- 8 %	- 10 %	- 6 %	+ 1 %	+ 5 %	- 3 %
Afrique Inde Moyen-Orient	37,1	35,8	+ 4 %	- 4 %	- 10 %	+ 3 %	+ 11 %	+ 13 %	+ 10 %
TOTAL	446,8	455,3	- 2 %	- 5 %	- 7 %	- 3 %	+ 2 %	+ 4 %	- 1 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

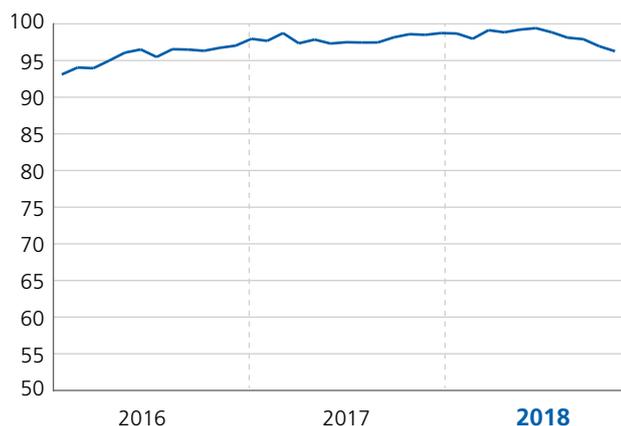
(2) États-Unis et Canada.

Estimations Michelin.

En Europe, la demande, en baisse de 2 % globalement sur l'année, combine un marché Europe de l'Ouest en retrait de 2 %, fortement marqué par la baisse du marché automobile à la suite de la mise en place des normes WLTP au 1^{er} septembre (demande OE en baisse 6 % sur le second semestre), alors que l'Europe orientale affiche une croissance dynamique de + 7 %.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

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



Estimations Michelin.

En Amérique du Nord, le marché termine en baisse de 1 %. Après un premier semestre en diminution de 5 %, dans le prolongement de la contraction constatée sur le second semestre 2017, la demande repart à la hausse sur la deuxième moitié de l'année (+ 2 %) portée par le dynamisme de la production automobile sur des bases de comparaison favorables.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

En Asie (hors Inde), la demande chute globalement de 4 % à fin décembre : en légère croissance sur le premier semestre (+ 1 %), la demande recule fortement sur la fin de l'année (- 8 % sur le deuxième semestre). Le retournement du marché chinois est la principale raison de cette évolution : en croissance de 3 % sur les six premiers mois, il chute de 13 % à partir de juillet, en raison d'un environnement économique très incertain lié au contexte de guerre économique entre la Chine et les États-Unis. Sur le reste du marché asiatique la demande est en baisse de 1 %.

En Amérique centrale, la demande en Première monte progresse de 1 % sur l'année, avec un premier semestre dynamique et une deuxième partie de l'année en ralentissement.

En Amérique du Sud, les marchés affichent une croissance de 3 % sur l'année, soutenue au premier semestre (+ 10 %), et en baisse sur le second semestre (- 3 %), pénalisés par la crise argentine et un environnement politique au Brésil incertain.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché croît de 4 % sur l'année, tiré par la hausse du marché indien sur le premier semestre.

3.1.3 b) Remplacement

Le marché mondial Remplacement augmente de 1 % sur l'année, principalement du fait des marchés matures qui bénéficient d'une reprise de la demande en Amérique du Nord, alors que l'Europe marque un léger ralentissement sur la deuxième partie de l'année. Dans les marchés émergents, la fin de l'année a été fortement marquée par le recul du marché chinois (- 6 % sur le deuxième semestre) pénalisé par un environnement économique incertain dans un contexte de guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine. L'amélioration du mix dimensionnel se poursuit dans toutes les zones.

Marchés Tourisme camionnette Remplacement (en millions de pneus)									
	2018	2017	2018/2017	2 ^e sem. 2018/2017	4 ^e trim. 2018/2017	3 ^e trim. 2018/2017	1 ^{er} sem. 2018/2017	2 ^e trim. 2018/2017	1 ^{er} trim. 2018/2017
Europe ⁽¹⁾	371,0	362,9	+ 2 %	+ 1 %	+ 3 %	- 1 %	+ 3 %	+ 6 %	+ 2 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	273,1	265,1	+ 3 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 5 %	+ 2 %	+ 4 %	- 1 %
Amérique centrale	39,3	37,8	+ 4 %	+ 7 %	+ 7 %	+ 7 %	+ 1 %	+ 8 %	- 5 %
Amérique du Sud	64,7	70,3	- 8 %	- 13 %	- 13 %	- 12 %	- 3 %	- 6 %	+ 0 %
Asie (hors Inde)	276,2	280,6	- 2 %	- 2 %	+ 1 %	- 5 %	- 1 %	- 1 %	- 2 %
Afrique Inde Moyen-Orient	108,7	108,2	+ 0 %	+ 3 %	+ 7 %	- 1 %	- 2 %	+ 1 %	- 6 %
TOTAL	1 132,9	1 124,9	+ 1 %	+ 1 %	+ 2 %	- 1 %	+ 1 %	+ 3 %	- 1 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis et Canada.

Estimations Michelin.

En Europe, le marché s'accroît globalement de 2 % à fin décembre, tiré par la demande en Europe orientale (+ 11 %), alors que le marché en Europe de l'Ouest ne progresse que de 1 %. Le dynamisme de la demande constaté en France et en Italie (+ 5 %), en Pologne et dans les pays nordiques (+ 4 %) et en Espagne (+ 3 %) est

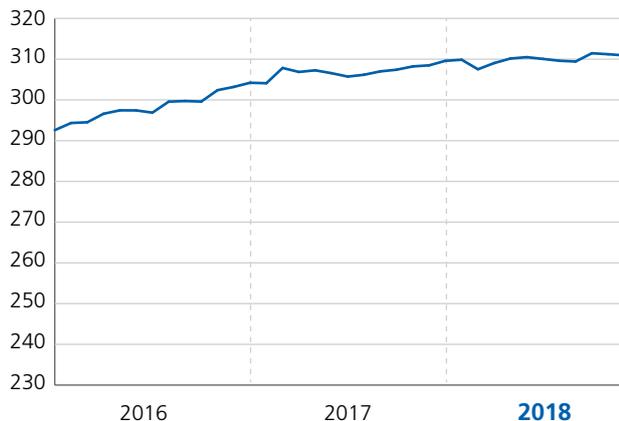
fortement compensé sur l'année par l'impact du *Brexit* sur le marché britannique (- 5 %) et la crise turque (- 9 %). La performance des pneus *All Season* s'est confirmée tout au long de l'année, s'affichant comme le principal facteur de croissance du marché sur la zone Europe.

Par principaux pays, les marchés évoluent comme suit sur l'année avec des variations contrastées dans les zones non euro liées aux flux d'exportations :

Tourisme camionnette Remplacement	Variation 2018/2017
EUROPE DE L'OUEST	1 %
▶ dont France	5 %
▶ dont Espagne	3 %
▶ dont Italie	5 %
▶ dont Royaume-Uni	- 5 %
▶ dont Allemagne	1 %
▶ dont Pologne	4 %
▶ dont Turquie	- 9 %
EUROPE ORIENTALE	11 %
▶ dont Russie	12 %

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

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



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

En Amérique du Nord, dans un environnement économique favorable, la demande est en progression de 3 % sur l'ensemble de la zone, avec une accélération au second semestre (+ 4 % vs. + 2 % au premier semestre) liée à une augmentation des importations de pneus chinois en anticipation de la mise en place de droits de douane additionnels.

En Asie (hors Inde), la demande recule de 2 % sur l'année. Après une relative stabilité sur le premier semestre (- 1 %), la demande recule de 2 % sur le second semestre : le retrait de 6 % du marché chinois est partiellement compensé par la croissance de 2 % sur le reste de la zone, notamment portée par le Japon (+ 2 %) et la Corée du Sud (+ 3 %).

En Amérique centrale, le marché croît de 4 % sur l'année, avec une forte accélération sur le second semestre (+ 7 %) tirée par le Mexique.

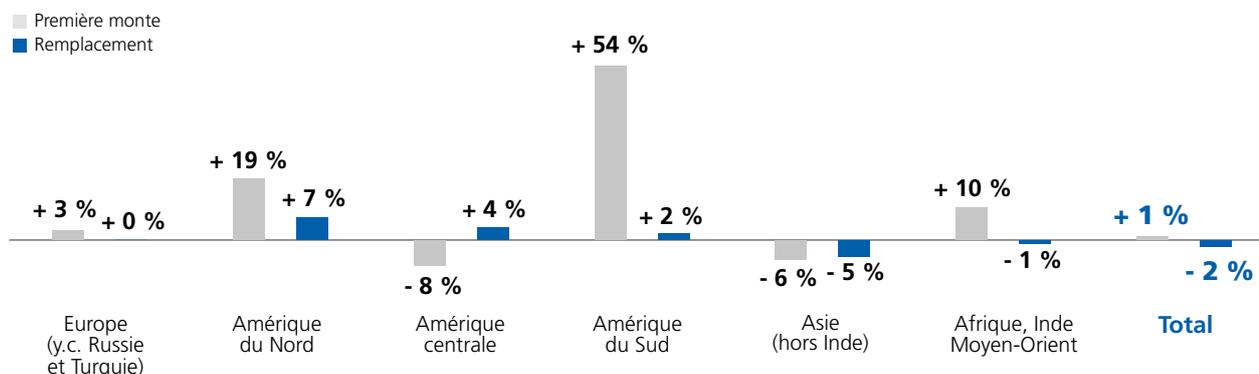
En Amérique du Sud, la demande chute de 8 % sur l'année, avec un second semestre en forte baisse (- 13 %) qui reflète l'impact de la crise économique argentine (- 18 %) et l'instabilité politique et économique au Brésil (- 15 %).

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché est stable sur l'année, avec une reprise de la demande au second semestre (+ 3 %) après un premier semestre en retrait de 2 %. Le dynamisme du marché indien (+ 6 % sur l'année) est compensé par le recul de la demande au Moyen-Orient et en Afrique, du fait de l'instabilité politique dans certains pays et de la faiblesse d'économies dépendantes du cours du pétrole.

3.1.4 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2018

Pour l'activité **Poids lourd**, le marché, en nombre de pneus neufs, est en recul de 1 % à fin décembre 2018. Après un premier semestre à + 2 % tiré par l'Amérique du Nord, le marché affiche un recul de 3 % au deuxième semestre, fortement impacté par la chute de 12 % de la demande en Chine sur des bases de comparaison très élevées, et dans un environnement économique incertain.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2018 PAR RAPPORT À 2017



Estimations Michelin – Marché neuf uniquement.

3.1.4 a) Première monte

En Première monte, **le marché mondial**, en nombre de pneus neufs, progresse de 1 % à fin décembre 2018. Après un premier semestre en croissance de 6 %, le marché recule de 4 % au second semestre en raison principalement d'une chute de la demande chinoise.

Marchés Poids lourd Première monte (en millions de pneus)	2018	2017	2018/2017	2 ^e sem. 2018/2017	4 ^e trim. 2018/2017	3 ^e trim. 2018/2017	1 ^{er} sem. 2018/2017	2 ^e trim. 2018/2017	1 ^{er} trim. 2018/2017
Europe ⁽¹⁾	7,3	7,0	+ 3 %	+ 1 %	- 1 %	+ 3 %	+ 6 %	+ 4 %	+ 8 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	6,7	5,7	+ 19 %	+ 22 %	+ 28 %	+ 17 %	+ 16 %	+ 13 %	+ 20 %
Amérique centrale	0,1	0,2	- 8 %	+ 7 %	+ 16 %	+ 0 %	- 21 %	- 23 %	- 19 %
Amérique du Sud	1,5	1,0	+ 54 %	+ 42 %	+ 31 %	+ 53 %	+ 70 %	+ 59 %	+ 85 %
Asie (hors Inde)	27,0	28,8	- 6 %	- 14 %	- 4 %	- 23 %	+ 1 %	+ 3 %	- 1 %
Afrique Inde Moyen-Orient	5,7	5,2	+ 10 %	+ 9 %	+ 10 %	+ 8 %	+ 12 %	+ 4 %	+ 17 %
TOTAL	48,4	47,9	+ 1 %	- 4 %	+ 3 %	- 10 %	+ 6 %	+ 5 %	+ 6 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

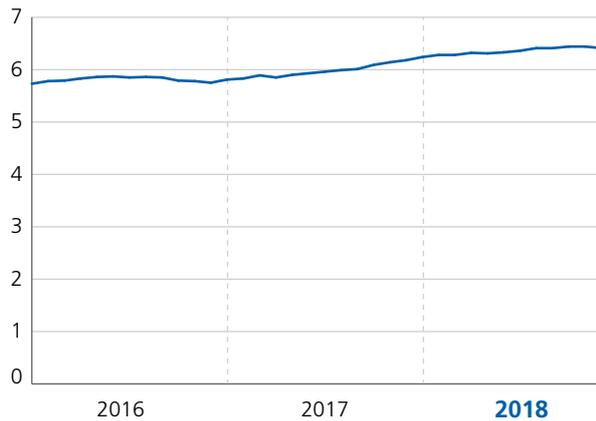
(2) États-Unis et Canada.

Estimations Michelin.

En Europe, la demande Première monte croît de 3 % à fin décembre 2018. Après un premier semestre dynamique (+ 6 %) porté par la demande en Allemagne (+ 3 %), Pologne (+ 24 %) et Turquie (+ 41 %), le second semestre affiche un fort ralentissement de la croissance (+ 1 %) en raison du retournement de la demande en Turquie et Pologne. En Europe orientale, la demande est stable.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE POIDS LOUR EN EUROPE

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

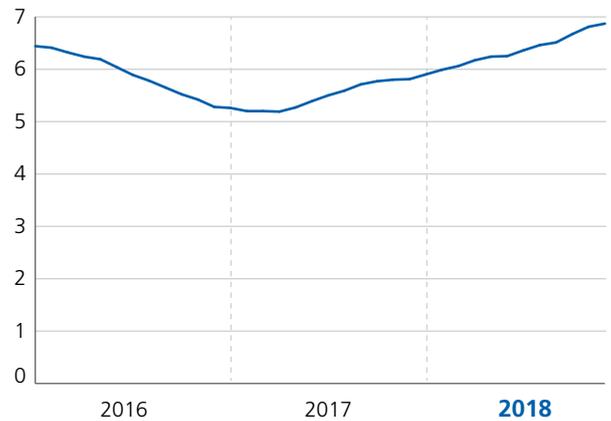


Estimations Michelin.

En Amérique du Nord, dans un environnement économique très porteur, le marché est très dynamique tout au long de l'année pour afficher une croissance de 19 % à fin décembre 2018.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE POIDS LOUR EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

En Asie (hors Inde), la demande est en retrait de 6 % à fin décembre 2018, avec une chute du marché chinois de 18 % sur le seul deuxième semestre, en raison de bases de comparaison défavorables et d'un environnement économique rendu particulièrement incertain dans un contexte de guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis. Le marché dans le reste de la zone est marquée par le recul de la demande au Japon (- 3 %), partiellement compensé par le dynamisme du marché indonésien.

En Amérique du Sud, le marché poursuit son rebond initié en 2017 avec une croissance à fin décembre 2018 de 54 %, portée principalement par la demande au Brésil.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché s'établit en hausse de 10 %, reflétant une progression de la demande en Inde (15 %), sur des bases de comparaison favorables et un environnement économique porteur.

3.1.4 b) Remplacement

En Remplacement, **le marché mondial** affiche une baisse de 2 %, avec des marchés dynamiques dans les Amériques, en fort recul en Asie, pénalisés notamment par la chute de la demande en Chine sur le second semestre.

Marchés Poids lourd Remplacement (en millions de pneus)									
	2018	2017	2018/2017	2 ^e sem. 2018/2017	4 ^e trim. 2018/2017	3 ^e trim. 2018/2017	1 ^{er} sem. 2018/2017	2 ^e trim. 2018/2017	1 ^{er} trim. 2018/2017
Europe ⁽¹⁾	24,2	24,2	+ 0 %	- 2 %	- 1 %	- 3 %	+ 2 %	+ 3 %	+ 1 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	23,2	21,6	+ 7 %	+ 9 %	+ 5 %	+ 12 %	+ 6 %	+ 8 %	+ 4 %
Amérique centrale	6,0	5,8	+ 4 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 4 %	+ 2 %	+ 4 %	+ 1 %
Amérique du Sud	12,6	12,3	+ 2 %	- 1 %	- 4 %	+ 2 %	+ 5 %	+ 4 %	+ 6 %
Asie (hors Inde)	80,5	84,9	- 5 %	- 8 %	- 8 %	- 7 %	- 2 %	+ 1 %	- 4 %
Afrique Inde Moyen-Orient	30,6	31,0	- 1 %	- 1 %	- 0 %	- 2 %	- 1 %	- 2 %	- 1 %
TOTAL	177,1	179,8	- 2 %	- 3 %	- 4 %	- 2 %	+ 0 %	+ 2 %	- 1 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

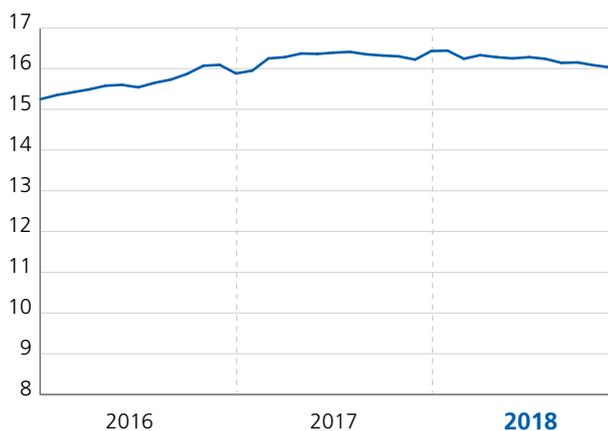
(2) États-Unis et Canada.

Estimations Michelin.

En Europe, le marché est stable sur l'année. Après une croissance de 2 % sur le premier semestre tirée par l'Europe orientale (+ 9 %), la demande recule de 2 % sur le second semestre, pénalisée par un fort recul en Turquie et Pologne, alors qu'elle reste soutenue en Europe orientale (+ 4 %).

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOUR EN EUROPE

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

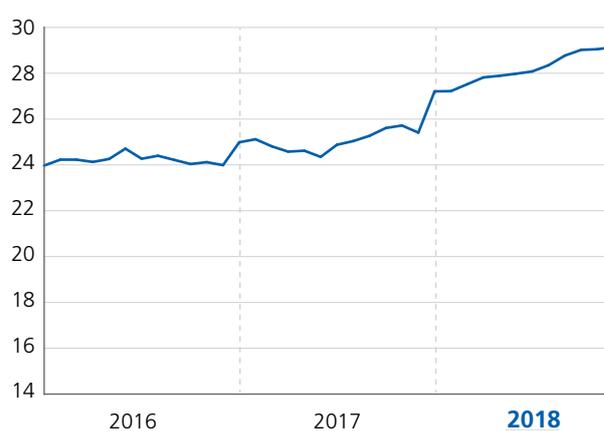


Estimations Michelin.

En Amérique du Nord, la demande progresse de 7 % sur l'année, portée par le dynamisme de l'économie aux États-Unis et une hausse des importations de pneus chinois en fin d'année en anticipation de la possible mise en place de nouveaux droits de douanes, alors que le marché canadien est en léger retrait de 1 %.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOUR EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

Les marchés d'**Asie (hors Inde)** reculent de 5 % sur l'année. Après un premier semestre en retrait de 2 %, la demande chute de 8 % sur le second semestre en raison principalement du recul du marché chinois, pénalisé par des bases de comparaison défavorables et un environnement économique incertain dans un contexte de guerre commerciale avec les États-Unis.

En Amérique centrale, malgré une croissance modérée du marché mexicain (+ 1 %), le reste de la zone affiche une forte progression (+ 12 %).

En Amérique du Sud, le marché progresse de 2 % sur l'année, avec un premier semestre en hausse de 5 % porté par le Brésil (+ 8 %) et l'Argentine, et un deuxième semestre en retrait de 1 %, marqué par une moindre croissance au Brésil (+ 3 %) et une chute du marché argentin.

En Afrique Inde Moyen-Orient, la demande de pneus neufs est en léger retrait de 1 %, avec un marché Indien stable, marqué par une progression du pneu radial (+ 12 %), et des marchés au Moyen-Orient et en Afrique en retrait de 1 %, dans un environnement politique et économique instable.

3.1.5 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS EN 2018

Mines : le marché des pneumatiques pour les mines affiche toujours une forte croissance de la demande des mines mondiales, des compagnies pétrolières et des mines régionales.

Agricole et Construction : sur le segment Agricole, les marchés de 1^{er} équipement connaissent une croissance contrastée et la demande en Remplacement reste stable, marquée en Europe par une forte reprise des importations asiatiques.

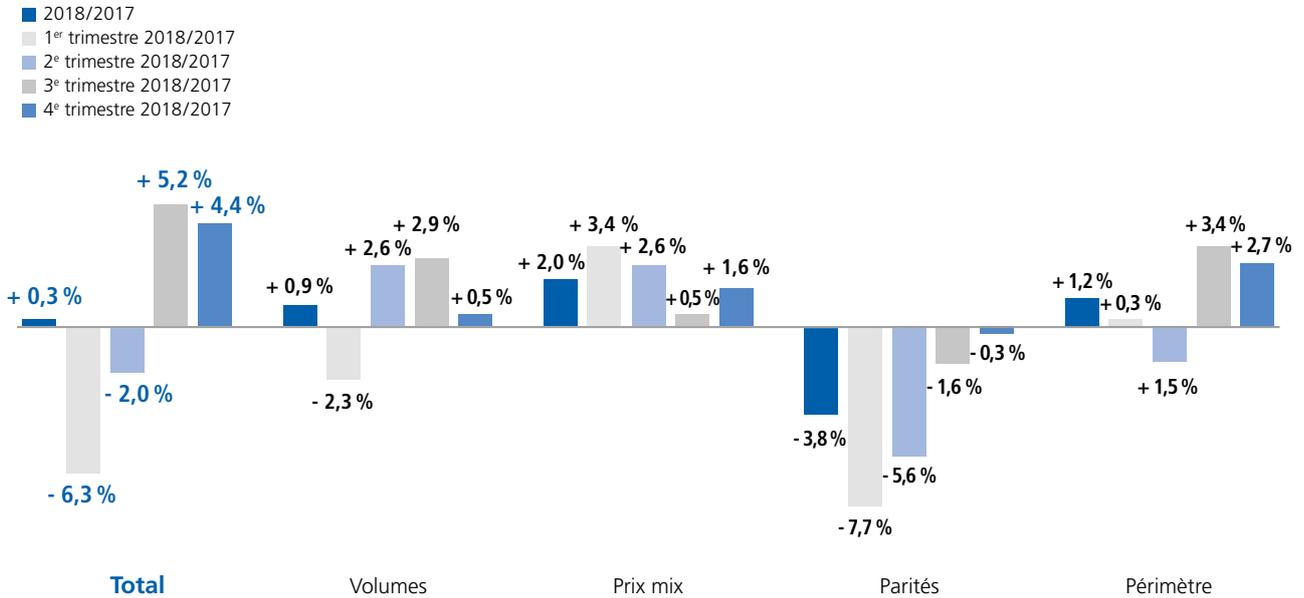
En Infrastructure, les marchés sont toujours bien orientés en 1^{er} équipement comme en Remplacement.

Deux-roues : les marchés moto sont dynamiques en Europe comme en Amérique du Nord. La demande sur le segment *Commuting* dans les nouveaux marchés reste très soutenue.

Avion : porté par la hausse du trafic passager, le marché pneumatique pour les avions commerciaux poursuit sa croissance, plus accentuée pour le segment Radial.

3.2 ÉVOLUTION DES VENTES

3.2.1 ANALYSE DES VENTES



Les ventes s'établissent à 22 028 millions €, en léger progrès de 0,3 % par rapport à 21 960 millions € en 2017, sous l'effet des facteurs suivants :

- l'effet favorable, à hauteur de 195 millions €, de la hausse de 0,9 % des volumes, dans un environnement marché très contrasté, reflète la solidité du Groupe grâce à l'étendue de son portefeuille d'activités. Le Groupe a notamment bénéficié du dynamisme des activités de spécialités ;
- l'effet prix-mix positif de 444 millions € (+ 2,0 %) ; il traduit un effet prix de 255 millions € (+ 1,1 %), qui reflète, pour l'activité Remplacement, un pilotage rigoureux des prix dans un contexte de hausse des coûts logistiques et de matières premières et de forte volatilité des devises et, pour les activités indexées, les ajustements en application des clauses matières premières. L'effet mix est favorable de 189 millions € (+ 0,9 %), grâce au mix produit en Tourisme camionnette fortement positif lié en particulier à la progression de 10 % des volumes sur le segment Premium 18 pouces et plus à la marque MICHELIN, à l'effet favorable de la croissance de l'activité *Mining*, et, dans une moindre mesure, au recul des ventes Première monte en Tourisme camionnette dans un environnement marchés en fort retrait ;

- l'impact négatif (- 838 millions €, soit - 3,8 %) des parités de change, qui traduit essentiellement, dans la première partie de l'année, la forte appréciation de l'euro par rapport au dollar américain, puis la dépréciation significative des devises de pays émergents (Turquie et Argentine principalement) ;
- l'écart favorable de périmètre (+ 267 millions € ou + 1,2 %) est principalement lié à l'intégration de Fenner PLC, leader mondial des bandes transporteuses pour matériaux lourds et des produits de haute technologie à base de polymères renforcés et, dans une moindre mesure, celles de NexTraq et de Lehigh Technologies. Ces impacts positifs sont partiellement compensés par la déconsolidation du réseau de distribution nord-américain, TCi, apporté à TBC, joint-venture créée en janvier 2018 avec Sumitomo Corporation of Americas.

Pour mémoire, les ventes liées aux services et solutions développées autour du pneu s'élevaient à 1 258 millions €, contre 1 112 millions € en 2017.

(en millions € et en %)

	2018	2 ^e sem. 2018	4 ^e trim. 2018	3 ^e trim. 2018	1 ^{er} sem. 2018	2 ^e trim. 2018	1 ^{er} trim. 2018
VENTES	22 028	11 425	5 811	5 615	10 603	5 385	5 218
Variation par rapport à la même période de 2017	+ 68	+ 525	+ 246	+ 280	- 456	- 107	- 349
Volumes	+ 195	+ 181	+ 28	+ 153	+ 14	+ 141	- 127
Prix mix	+ 444	+ 114	+ 85	+ 29	+ 331	+ 141	+ 190
Parités	- 838	- 103	- 19	- 84	- 735	- 305	- 430
Périmètre	+ 267	+ 334	+ 152	+ 182	- 66	- 84	+ 18
Variation par rapport à la même période de 2017	+ 0,3 %	+ 4,8 %	+ 4,4 %	+ 5,2 %	- 4,1 %	- 2,0 %	- 6,3 %
Volumes	+ 0,9 %	+ 1,7 %	+ 0,5 %	+ 2,9 %	- 0,1 %	+ 2,6 %	- 2,3 %
Prix mix	+ 2,0 %	+ 1,1 %	+ 1,6 %	+ 0,5 %	+ 3,0 %	+ 2,6 %	+ 3,4 %
Parités	- 3,8 %	- 0,9 %	- 0,3 %	- 1,6 %	- 6,6 %	- 5,6 %	- 7,7 %
Périmètre	+ 1,2 %	+ 3,1 %	+ 2,7 %	+ 3,4 %	- 0,6 %	- 1,5 %	+ 0,3 %

3.2.2 ÉVOLUTION DES VENTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions € et en %)

	2018	2 ^e sem. 2018	4 ^e trim. 2018	3 ^e trim. 2018	1 ^{er} sem. 2018	2 ^e trim. 2018	1 ^{er} trim. 2018
GROUPE	22 028	11 425	5 811	5 614	10 603	5 385	5 218
Automobile et distribution associée	11 340	5 734	3 009	2 725	5 607	2 835	2 772
Transport routier et distribution associée	5 852	3 070	1 528	1 542	2 782	1 414	1 368
Activités de spécialités et distribution associée ⁽¹⁾	4 836	2 622	1 275	1 347	2 214	1 136	1 078
Variation par rapport à la même période de 2017	+ 0,3 %	+ 4,8 %	+ 4,4 %	+ 5,2 %	- 4,1 %	- 2,0 %	- 6,3 %
Automobile et distribution associée	- 5,1 %	- 3,5 %	- 3,0 %	- 4,1 %	- 6,7 %	- 4,0 %	- 9,3 %
Transport routier et distribution associée	- 1,6 %	+ 1,7 %	+ 2,4 %	+ 1,0 %	- 5,0 %	- 1,7 %	- 8,1 %
Activités de spécialités et distribution associée ⁽¹⁾	+ 19,1 %	+ 35,2 %	+ 31,3 %	+ 39,2 %	+ 4,3 %	+ 3,3 %	+ 5,5 %

(1) Activités de spécialités : Pneumatiques Génie civil, Agricole, Deux-roues et Avion et distribution associée ; Fenner et Matériaux de Haute Technologie ; Michelin Lifestyle Ltd.

3.2.2 a) Automobile et distribution associée – Analyse des ventes

Les volumes du secteur Automobile et distribution associée affichent une baisse de 1 % sur l'ensemble de l'année. Après un premier semestre en retrait de 2 %, marqué par des bases de comparaison élevées (forte anticipation d'achats au premier semestre 2017 en amont de hausses de prix significatives), le deuxième semestre renoue avec la croissance, malgré des marchés fortement pénalisés par le recul de la demande Première monte en Europe et la demande chinoise dans son ensemble. En outre, en ligne avec sa stratégie de protéger le niveau de marge unitaire, le Groupe a privilégié des hausses de prix significatives au détriment de volumes dans certains pays d'Amérique centrale, du Sud et en Turquie.

En Europe, les ventes à la Première monte sont pénalisées par la baisse de la demande au second semestre. Sur les marchés de Remplacement, après un premier semestre fortement affecté par des bases de comparaison élevées (fortes anticipations d'achats au premier semestre 2017), les ventes du Groupe croissent fortement sur le deuxième semestre permettant à Michelin de maintenir sa part de marché sur l'année. Le mix produit s'enrichit, porté par le

succès des nouvelles gammes MICHELIN CrossClimate+, MICHELIN Primacy 4 et MICHELIN X-ICE North 4, et la forte croissance sur le segment 18 pouces et plus. En Europe orientale, sur des marchés dynamiques, Michelin renforce ses positions sur tous les segments.

En Amérique du Nord, dans un marché en croissance, tiré par des importations soutenues (anticipations de droits de douane supplémentaires), les ventes du Groupe aux marques MICHELIN et BFGoodrich progressent, fortes du succès de leurs gammes, et gagnent des parts de marché sur leurs segments respectifs. La marque UNIROYAL est en revanche en fort recul en raison d'une couverture produit encore incomplète mais en cours de renouvellement.

En Amérique du Sud, le recul des ventes résulte de l'arbitrage du Groupe en faveur de la rentabilité et du maintien d'une politique de prix ferme dans un environnement de forte volatilité monétaire, notamment dans le segment des pneus de 18 pouces et plus.

En Asie (hors Inde), les ventes du Groupe en Chine progressent à la Première monte sur un marché en déclin, illustrant la reconnaissance du leadership technologique de Michelin, notamment par les constructeurs locaux. Sur un marché Remplacement en retrait, le Groupe maintient ses parts de marché avec un enrichissement de son

mix produit significatif. En Asie du Sud-Est, sur des marchés en léger retrait, les ventes du Groupe progressent, aussi bien à la Première monte qu'au Remplacement, avec un enrichissement de l'offre produit et la poursuite de l'optimisation de son réseau de distribution.

En Afrique Inde Moyen-Orient, sur des marchés Première monte et Remplacement en croissance, le Groupe maintient ses parts de marchés.

Les ventes de **Michelin Expériences** ont été marquées par la forte croissance des revenus B2B liés à la monétisation des lancements des Guides Michelin et par une progression des revenus dans le domaine Digital grâce à une meilleure monétisation du contenu. Les activités Print B2C maintiennent leur part de marché sur des marchés toujours difficiles et malgré un géomix défavorable. Les activités de réservation de table de restaurant, BookaTable et Michelin Restaurant, affichent des ventes relativement stables dans un contexte concurrentiel accru et un environnement pénalisé par le *Brexit*. Enfin, dans le cadre de sa stratégie, et toujours dans le but de faire vivre à ses clients des expériences uniques de mobilité, Michelin Expériences, se focalise sur la restauration et le voyage.

Au total, les ventes du secteur opérationnel Automobile et distribution associée s'élèvent à 11 340 millions €, contre 11 943 millions € en 2017, soit une diminution de 5,1 %, principalement liée à un effet parité défavorable et la déconsolidation du réseau de distribution nord-américain TCi. L'enrichissement continu du mix produit porté d'une part par le succès confirmé des gammes MICHELIN, en particulier le MICHELIN Primacy 4, le MICHELIN CrossClimate+ et le MICHELIN X-ICE North 4, et d'autre part par la forte croissance en 18 pouces et plus (+ 10 % sur un marché à + 9 %), ainsi qu'un pilotage rigoureux des prix tout au long de l'année permettent de plus que compenser la baisse des volumes.

3.2.2 b) Transport routier et distribution associée – Analyse des ventes

Le secteur Transport routier et distribution associée affiche des volumes en croissance de 1 % sur 2018. Après un premier semestre pénalisé par des bases de comparaison élevées (contre coup des anticipations d'achat sur le premier semestre 2017), l'activité Transport routier rebondit sur le deuxième semestre, comme attendu avec une croissance de 2,7 %.

En Europe, dans un marché Première monte en croissance, le Groupe privilégie la rentabilité de ses activités. Sur le marché du Remplacement, après un premier semestre difficile en raison de bases de comparaison élevées, les ventes sont en croissance sur le second semestre, permettant à Michelin de renforcer ses positions, en particulier en Europe de l'Ouest. Le lancement de la marque BFGoodrich ainsi que du pneu pour camionnette MICHELIN AGILIS Cross Climate ont confirmé leur succès sur la deuxième partie de l'année. L'offre *low intermediate* LIME a bénéficié dans les derniers mois de la mise en place des mesures antidumping contre les importations chinoises.

En Amérique du Nord, dans un marché marqué par un environnement économique favorable, une forte croissance en Première monte et une hausse des importations en anticipation de droits de douane additionnels sur les pneus chinois, les volumes du Groupe subissent quelques tensions d'approvisionnement, ainsi qu'un déficit de couverture marché de l'offre UNIROYAL. Le développement des services aux flottes se poursuit.

En Amérique du Sud, dans un marché en forte croissance, le Groupe parvient à renforcer ses positions, aussi bien à la Première monte qu'au Remplacement, tout en menant une politique de prix rigoureuse dans un environnement de forte volatilité des devises. Les marques *Intermediate* poursuivent leur croissance profitable et le succès des services télématiques de Sascar se confirme.

En Asie (hors Inde), les ventes du Groupe en Chine sont en retrait, en ligne avec le fort recul de la demande en Première monte et en Remplacement. En Asie du Sud-Est, sur un marché du Remplacement stable, le Groupe maintient ses positions grâce à la belle performance de la marque MICHELIN, alors que les ventes Première monte souffrent de la forte agressivité prix des concurrents.

En Afrique Inde Moyen-Orient, le Groupe renforce ses positions en Première monte, en particulier en Inde grâce à une belle performance commerciale auprès des OEMs locaux. Sur un marché du Remplacement en retrait, Michelin maintient ses parts de marché.

Au total, les ventes du secteur opérationnel Transport routier et distribution associée s'élèvent à 5 852 millions €, en retrait de 1,6 % par rapport à 5 946 millions € en 2017. Hors effet parités, les ventes sont en augmentation, portées par la croissance des volumes et un effet prix-mix très favorable.

3.2.2 c) Activités de spécialités – Analyse des ventes

Minier : les ventes poursuivent leur solide progression, l'impact défavorable des parités n'ayant amputé que partiellement les effets de la forte augmentation des volumes vendus et l'amélioration du prix mix.

Agricole et Construction : les ventes sont en légère progression, l'effet de la hausse des tonnages vendus et de la politique de prix ayant été largement amputé par l'effet des parités de change.

Deux-roues : les ventes, hors Levorin, sont en léger recul, sous les effets combinés de la hausse des tonnages vendus, de la forte progression sur le segment *Commuting* et l'impact défavorable des parités.

Le Groupe poursuit l'intégration de Levorin qui comme attendu a généré un *cash flow* libre positif.

Avion : Les ventes s'établissent en légère hausse (+3%), l'impact des parités de change réduisant l'effet du dynamisme des tonnages vendus, toujours soutenus en pneus neufs et sur le segment Commercial.

Au total, les ventes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 4 836 millions €, en hausse de 19,1 % par rapport à 4 061 millions € en 2017. Outre l'effet fortement défavorable des parités, cette augmentation correspond à la forte croissance des volumes (+ 8 %) liée principalement à la poursuite de la croissance des ventes de pneus miniers et au dynamisme de la demande de pneus avion et construction. Les ventes du secteur enregistrent également des hausses de prix opérées au cours de l'année qui ont plus que compensé l'impact négatif des baisses de prix liées aux clauses d'indexation.

3.2.3 PRINCIPALES VARIATIONS MONÉTAIRES

Les ventes du Groupe s'établissent en hausse de 0,3 % à taux de change courant.

Cette progression inclut un impact négatif de change de 838 millions €, lié principalement à l'évolution défavorable de l'euro par rapport au dollar américain, au real brésilien, au peso argentin, à la livre turque, au rouble russe et au peso mexicain principalement.

Cours moyen	2018	2017	Variation
Euro/USD	1,182	1,129	+ 4,6 %
Euro/CAD	1,530	1,465	+ 4,4 %
Euro/MXN	22,703	21,307	+ 6,6 %
Euro/BRL	4,283	3,601	+ 18,9 %
Euro/GBP	0,884	0,877	+ 0,9 %
Euro/JPY	130,477	126,630	+ 3,0 %
Euro/CNY	7,803	7,631	+ 2,3 %
Euro/THB	38,172	38,311	- 0,4 %
Euro/AUD	1,579	1,473	+ 7,2 %
Euro/ZAR	15,521	15,021	+ 3,3 %
Euro/ARS	30,732	18,624	+ 65,0 %
Euro/TRY	5,525	4,114	+ 34,3 %
Euro/RUB	73,749	65,879	+ 11,9 %

La répartition des ventes par devise, sur l'année, est la suivante :

Devises	%		
AUD	2 %	MXN	1 %
BRL	3 %	PLN	1 %
CAD	3 %	RUB	1 %
CLP	1 %	SEK	1 %
CNY	6 %	THB	1 %
EUR	34 %	TRY	1 %
GBP	3 %	USD	35 %
INR	1 %	ZAR	1 %
JPY	1 %	Autres	4 %
TOTAL			100 %

3.2.4 ÉVOLUTION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions €)	2018	2018/2017	2 ^e sem. 2018	1 ^{er} sem. 2018
GRUPE	22 028	+ 0,3 %	11 426	10 603
Europe	8 570	+ 3,1 %	4 393	4 177
dont France	2 056	+ 3,6 %	1 043	1 012
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	7 824	- 2,9 %	4 132	3 692
Autres zones	5 634	+ 0,8 %	2 901	2 734

(en millions €)	2018	En % du total	2017	En % du total
GRUPE	22 028		21 960	
Europe	8 570	38,9 %	8 315	37,9 %
dont France	2 056	9,3 %	1 984	9,0 %
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	7 824	35,5 %	8 055	36,7 %
Autres zones	5 634	25,6 %	5 589	25,5 %

Les ventes du Groupe sont en progression dans toutes les Régions à l'exception de l'Amérique du Nord en raison de variations monétaires fortement défavorables.

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

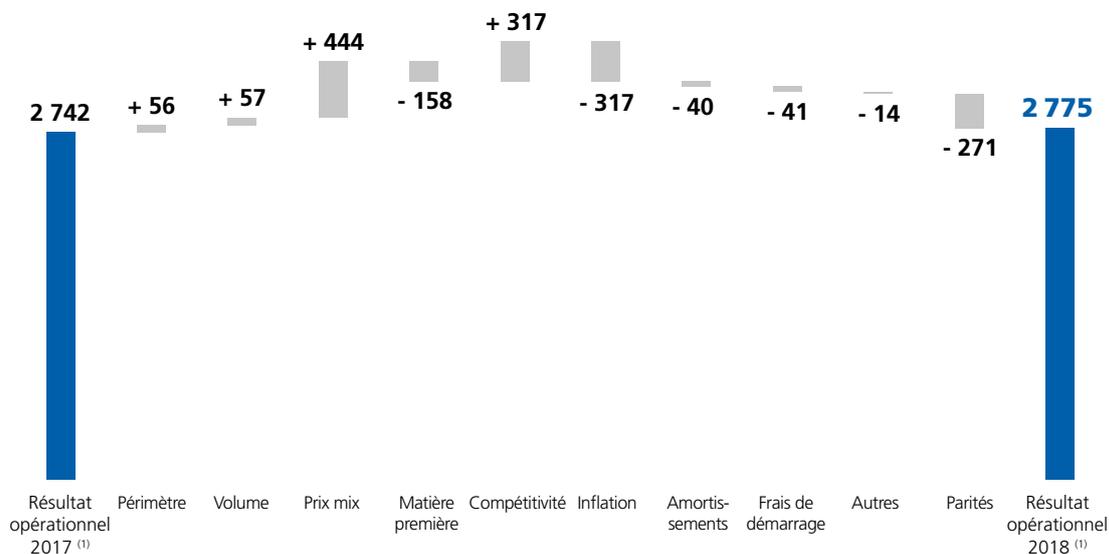
3.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

La mesure de la performance des Secteurs Opérationnels, qui n'inclut pas l'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait d'un regroupement d'entreprises, était précédemment traduit par le ROSAC (Résultat Opérationnel sur Activité Courante) qui est renommé ROS (Résultat Opérationnel des Secteurs). L'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait d'un regroupement d'entreprises est présenté en Autres Produits et Charges Opérationnels.

<i>(en millions €, sauf données par action)</i>	2018	2017	2018/2017	2018 <i>(en % des ventes)</i>	2017 <i>(en % des ventes)</i>
Ventes	22 028	21 960	+ 0,3 %		
Coût des ventes	(14 912)	(14 815)	+ 0,7 %	67,7 %	67,5 %
Marge brute	7 116	7 145	- 0,4 %	32,3 %	32,5 %
Frais commerciaux	(1 862)	(1 861)	+ 0,0 %	8,5 %	8,5 %
Frais de recherche et développement	(648)	(642)	+ 1,0 %	2,9 %	2,9 %
Frais administratifs et généraux	(1 826)	(1 866)	- 2,1 %	8,3 %	8,5 %
Autres produits et charges des secteurs	(5)	(35)	- 85,6 %	0,0 %	0,2 %
Résultat opérationnel des secteurs	2 775	2 742	+ 1,2 %	12,6 %	12,5 %
Autres produits et charges opérationnels	(225)	(111)	+ 102,9 %	1,0 %	0,5 %
Résultat opérationnel	2 550	2 631	- 3,1 %	11,6 %	12,0 %
Coût de l'endettement net	(200)	(176)	+ 14,2 %	0,9 %	0,8 %
Autres produits et charges financiers	16	0	ns	0,1 %	0,0 %
Intérêt net sur les avantages du personnel	(90)	(115)	- 21,9 %	0,4 %	0,5 %
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(46)	14	ns	0,2 %	0,1 %
Résultat avant impôts	2 230	2 354	- 5,3 %	10,1 %	10,7 %
Impôts sur le résultat	(570)	(661)	- 13,8 %	2,6 %	3,0 %
Résultat net	1 660	1 693	- 1,9 %	7,5 %	7,7 %
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 677	1 700	- 1,4 %	7,6 %	7,7 %
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(17)	(7)			
Résultat par action <i>(en €)</i>					
▶ Résultat de base par action	9,30	9,39	- 1,0 %		
▶ Résultat dilué par action	9,25	9,34	- 1,0 %		

3.3.1 ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS

(en millions €)



(1) Résultat opérationnel des secteurs.

Au 31 décembre 2018, le résultat opérationnel des secteurs du Groupe s'établit à 2 775 millions €, soit 12,6 % des ventes contre 2 742 millions € et 12,5 % publiés en 2017. Les autres produits et charges opérationnels s'élèvent à - 225 millions € et correspondent principalement à des coûts liés à la réorganisation du Groupe, en particulier la fermeture du site industriel de Dundee (Écosse) et la réorganisation de la distribution au Royaume-Uni. Ils comprennent également les frais d'acquisition de Fenner et Camso, les gains de cession de TCI (réseau de distribution en Amérique du Nord apporté à la joint-venture TBC) et la charge d'amortissement des marques et des relations clients acquises avec Fenner PLC.

La hausse du résultat opérationnel des secteurs s'analyse de la façon suivante :

- ▶ effet périmètre globalement favorable de 56 millions € comprenant notamment la contribution positive de sept mois d'exercice de Fenner PLC, partiellement compensée par la déconsolidation de TCI ;
- ▶ effet favorable de 57 millions € correspondant à l'augmentation de 0,9 % des volumes ;
- ▶ effet net prix-mix / matières premières favorable de 286 millions € se décomposant ainsi : un effet prix-mix favorable de + 444 millions €, dont + 255 millions € résultant de la capacité du Groupe à maintenir globalement les augmentations de prix opérées en 2017 pour compenser la hausse des cours des matières premières, celle-ci se poursuivant sur 2018 entraînant un effet négatif de 158 millions € ;

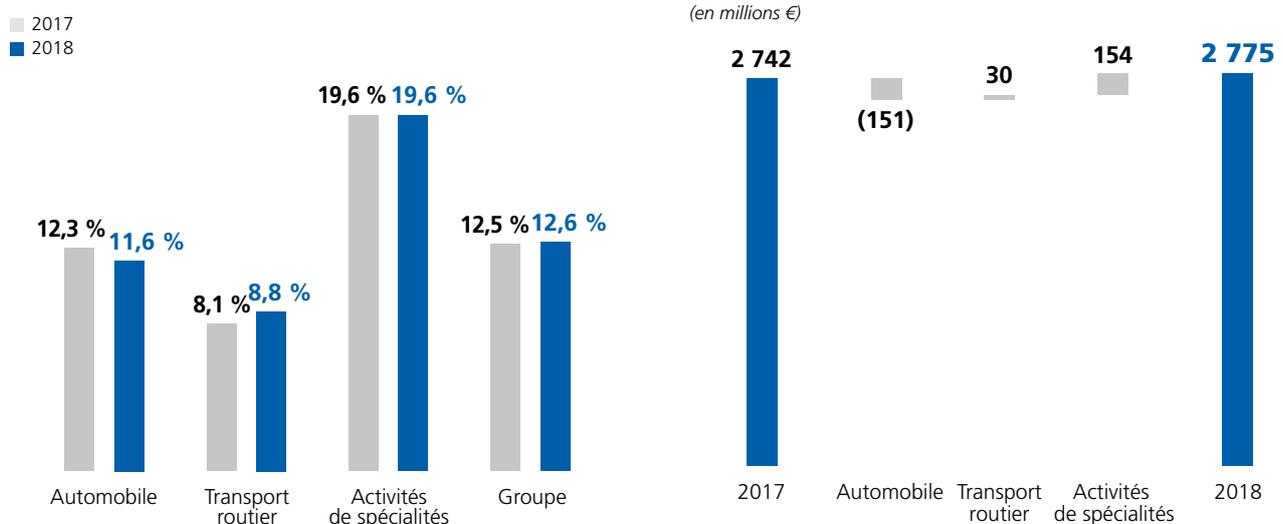
- ▶ gains de + 317 millions € du plan de compétitivité, conformes au plan de marche (83 millions € sur les frais, 47 millions € sur les matériaux et 188 millions € sur la productivité industrielle et la logistique) permettant de compenser l'inflation sur les coûts de production et les frais généraux de - 317 millions €, en hausse d'environ 40 millions € par rapport à 2017 en raison d'éléments ponctuels ayant affecté les coûts logistiques en Amérique du Nord et d'énergie en Europe ;
- ▶ des amortissements en hausse de 40 millions € ;
- ▶ des frais de démarrage qui augmentent de 41 millions € en raison notamment de la mise en production des nouvelles usines Tourisme camionnette au Mexique et caoutchouc synthétique en Indonésie et du redémarrage de l'usine pour pneus miniers à Anderson aux États-Unis ;
- ▶ effet défavorable des parités de 271 millions € ;
- ▶ d'autres éléments défavorables à hauteur de 14 millions €.

Le Groupe réalise ainsi son objectif d'atteindre un résultat opérationnel des secteurs hors effet de change supérieur à celui de 2017 : le résultat opérationnel des secteurs hors effet de change de 2018 s'établit à 3 046 millions €, soit un progrès de 304 millions € par rapport au résultat opérationnel des secteurs de 2 742 millions € en 2017.

3.3.2 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS

(en millions €)	2018	2017	2 ^e sem. 2018	1 ^{er} sem. 2018
Automobile et distribution associée				
Ventes	11 340	11 953	5 734	5 607
Résultat opérationnel du secteur	1 314	1 465	669	646
Marge opérationnelle du secteur	11,6 %	12,3 %	11,7 %	11,5 %
Transport routier et distribution associée				
Ventes	5 852	5 946	3 070	2 782
Résultat opérationnel du secteur	513	483	318	195
Marge opérationnelle du secteur	8,8 %	8,1 %	10,3 %	7,0 %
Activités de spécialités				
Ventes	4 836	4 061	2 622	2 214
Résultat opérationnel du secteur	948	794	462	486
Marge opérationnelle du secteur	19,6 %	19,6 %	17,6 %	22,0 %
Groupe				
Ventes	22 028	21 960	11 425	10 603
Résultat opérationnel des secteurs	2 775	2 742	1 448	1 327
Marge opérationnelle des secteurs	12,6 %	12,5 %	12,7 %	12,5 %

3.3.2 a) Marge opérationnelle des secteurs



- ▶ Automobile et distribution associée (y compris Michelin Travel Partner, BookaTable).
- ▶ Transport routier et distribution associée.
- ▶ Activités de spécialités et distribution associée : Pneumatiques Génie civil, Agricole, Deux-roues et Avion ; Matériaux de Haute Technologie et Michelin Lifestyle Ltd.

3.3.2 b) Automobile et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Automobile et distribution associée (en millions €)	2018	2017	2018/2017 (en % du total Groupe)	2018 (en % du total Groupe)	2017 (en % du total Groupe)
Ventes	11 340	11 953	- 5,1 %	51 %	54 %
Variation des volumes	- 1 %				
Résultat opérationnel du secteur	1 314	1 465	- 10,3 %	47 %	53 %
Marge opérationnelle du secteur	11,6 %	12,3 %	- 0,7 pt		

Le **résultat opérationnel du secteur Automobile** s'est établi à 1 314 millions € soit 11,6 % des ventes, contre 1 465 millions € et 12,3 % publiés en 2017. Cette dégradation de la marge opérationnelle comprend un effet dilutif des variations monétaires de 0,7 point.

Dans un environnement de parités fortement défavorables et de hausse continue des cours de matières premières sur les neuf premiers mois de l'année, le Groupe est parvenu à protéger ses marges unitaires grâce à une politique de prix rigoureuse, en

particulier dans les pays où les devises se sont effondrées, et un mix renforcé, porté par une croissance dynamique en 18 pouces et plus et le succès des gammes MICHELIN CrossClimate +, MICHELIN Primacy 4 ou encore MICHELIN X-ICE North 4. Le recul des volumes sur l'année, conséquence notamment de marchés Première monte moins porteurs et d'une demande chinoise en retrait, a engendré une sous-absorption des frais fixes, le Groupe ayant privilégié une gestion optimum de ses stocks.

3.3.2 c) Transport routier et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Transport routier et distribution associée (en millions €)	2018	2017	2018/2017 (en % du total Groupe)	2018 (en % du total Groupe)	2017 (en % du total Groupe)
Ventes	5 852	5 946	- 1,6 %	27 %	27 %
Variation des volumes	+ 1 %				
Résultat opérationnel du secteur	513	483	+ 6,0 %	18 %	18 %
Marge opérationnelle du secteur	8,8 %	8,1 %	+ 0,6 pt		

Le **résultat opérationnel du secteur Transport routier** s'élève à 513 millions €, représentant 8,8 % des ventes, à comparer à 483 millions € et 8,1 % des ventes publiés à fin 2017. Cette baisse de la marge opérationnelle comprend un effet dilutif des variations monétaires de 0,9 point.

Malgré cet impact défavorable des parités, le résultat opérationnel progresse de 30 millions € grâce à un fort effet prix-mix qui reflète principalement une gestion des prix rigoureuse dans un environnement compétitif accru et une forte volatilité des variations monétaires.

L'effet volume, presque neutre, traduit une dynamique de croissance positive : après un premier semestre en fort dévers en raison de bases de comparaison très défavorables, la bonne performance des activités Transport routier sur le second semestre permet de compenser l'effet négatif constaté à fin juin.

Les lancements de produits et services se poursuivent, marqués notamment par le succès des gammes BFGoodrich en Europe et en Amérique du Sud, et celui du MICHELIN Agilis CrossClimate pour les camionnettes et véhicules utilitaires.

3.3.2 d) Activités de spécialités et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Activités de spécialités et distribution associée (en millions €)	2018	2017	2018/2017 (en % du total Groupe)	2018 (en % du total Groupe)	2017 (en % du total Groupe)
Ventes	4 836	4 061	+ 19,1 %	22 %	18 %
Variation des volumes	+ 8 %				
Résultat opérationnel du secteur	948	794	+ 19,4 %	34 %	29 %
Marge opérationnelle du secteur	19,6 %	19,6 %	+ 0,0 pt		

Le **résultat opérationnel du secteur des Spécialités** atteint 948 millions €, contre 794 millions € publiés en 2017, soit une marge stable à 19,6 % des ventes. Cette stabilité de la marge comprend un effet dilutif des variations monétaires de 0,6 point.

Hors cet effet des parités monétaires, la hausse du résultat opérationnel traduit un effet prix très favorable et une croissance continue des volumes (+ 8 %) liée à la hausse de la demande dans l'ensemble des activités des spécialités, en particulier Minière, Construction et Avion.

3.3.3 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

3.3.3 a) Matières premières

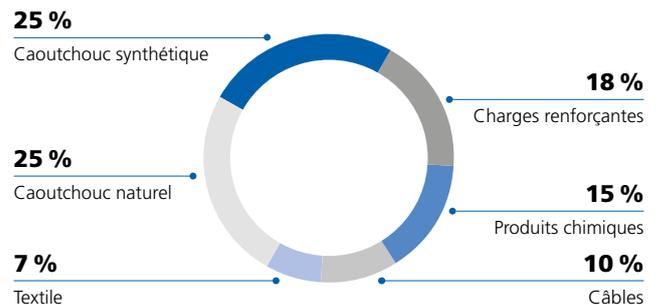
Le compte de résultat enregistre le coût des **matières premières** consommées incorporées dans le coût de revient des produits vendus (estimé à 4,9 milliards € en 2018 contre 5,2 milliards € en 2017).

Ce coût est lié :

- ▶ au prix et au mix des achats de matières premières du Groupe ;
- ▶ aux volumes de production et de ventes ;
- ▶ à la valorisation des stocks (matières premières, semi-finis, produits finis) obtenue avec la méthode du prix moyen pondéré. Celle-ci tend à lisser et retarder les évolutions des coûts d'achat de la période, compte tenu du délai entre les achats de matières premières et la vente d'un produit fini ;
- ▶ à la variation des parités monétaires. Celle-ci correspond (i) à l'effet de conversion en devise de consolidation des coûts d'achat en devises locales des sociétés consommatrices et (ii) une variation résiduelle non suivie résultant, pour les sociétés consommatrices, de l'effet de change entre leur devise locale et la devise d'achat de leurs matières premières.

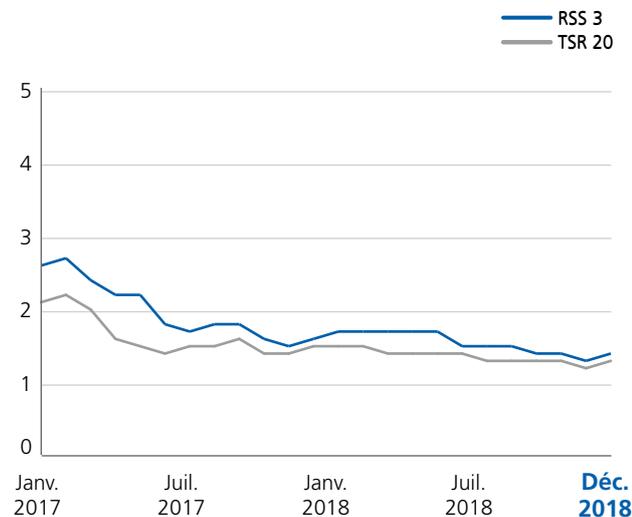
En 2018, le coût des matières premières dans les produits vendus intègre 158 millions € de hausse des prix, y compris l'effet de change résiduel. Les cours du caoutchouc naturel et du butadiène se reflètent dans le compte de résultat avec un décalage respectif de cinq à six mois pour le premier et de l'ordre de trois mois pour le second.

RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES EN 2018 (4,9 MILLIARDS €)

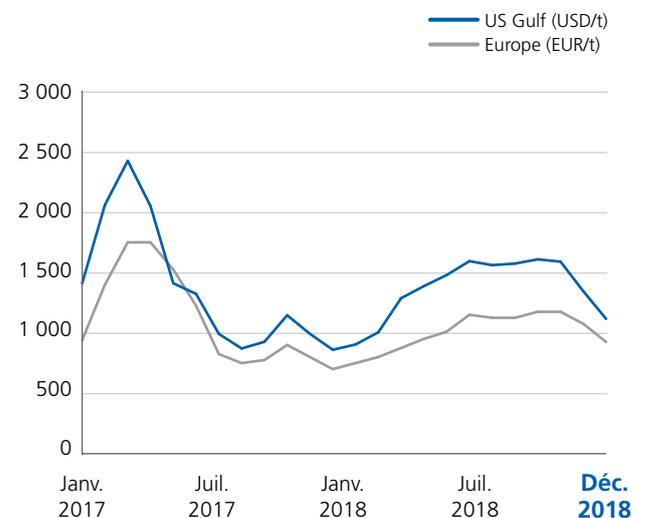


ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)

(USD/kg)



ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE



3.3.3 b) Frais de personnel et effectifs

En pourcentage des ventes, les **frais de personnel**, à 6 038 millions €, représentent 27,4 % en 2018, en hausse de 0,7 point par rapport à 2017 (+ 2,8 % en valeur). L'évolution en valeur découle avant tout d'un effet périmètre, l'intégration de Fenner sur sept mois de l'exercice n'étant que partiellement compensée par la déconsolidation de TCi sur neuf mois.

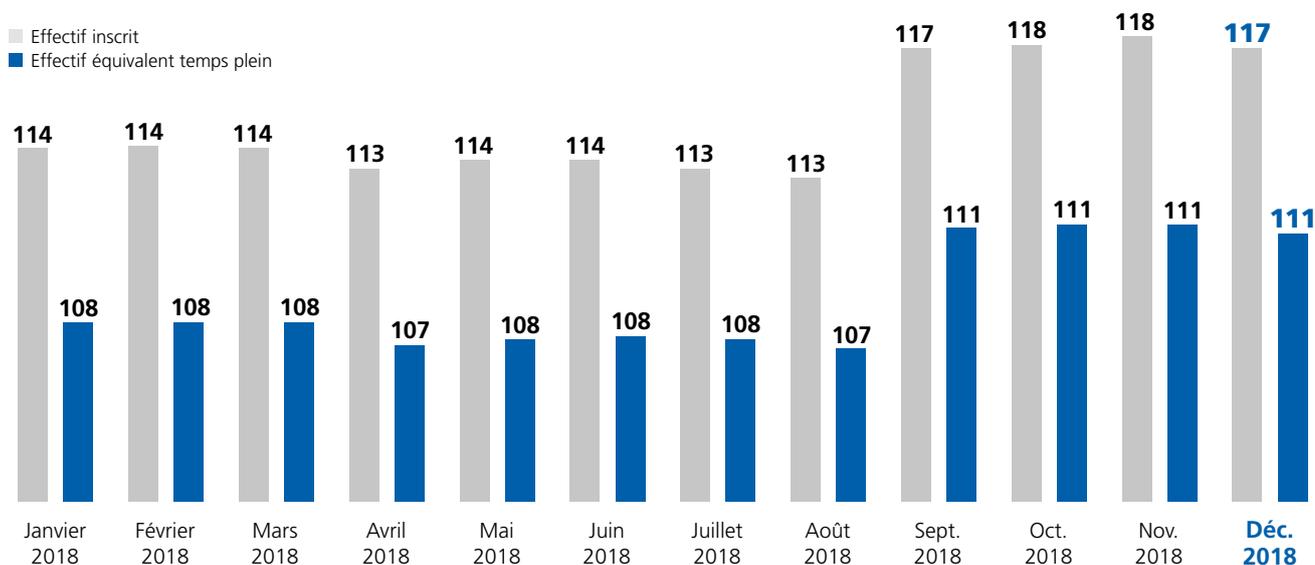
(en millions € et en nombre de personnes)

	2018	2017	Variation
Total des frais de personnel	6 038	5 871	+ 2,8 %
En % des ventes	27,4 %	26,7 %	+ 0,7 pt
Effectif inscrit au 31 décembre	117 400	114 100	+ 2,9 %
Effectif au 31 décembre, en équivalents temps plein	111 100	107 800	+ 3,1 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	108 900	106 800	+ 2,0 %

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS GROUPE

(en milliers)

■ Effectif inscrit
■ Effectif équivalent temps plein



Les effectifs de Fenner sont intégrés dans le Groupe à partir de septembre 2018.

3.3.3 c) Dotations aux amortissements

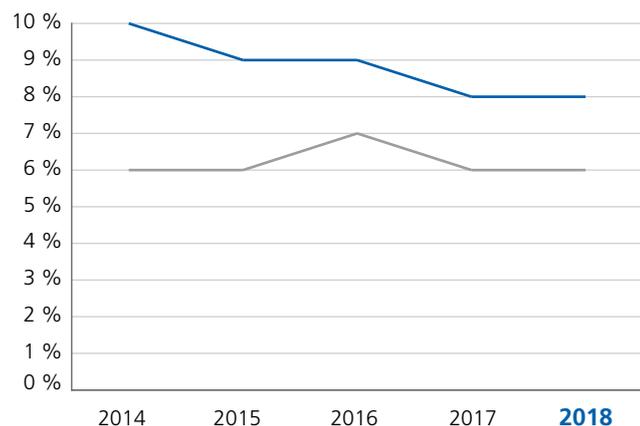
(en millions €)

	2018	2017	Variation
Dotations aux amortissements	1 344	1 345	-0,1 %
En % des investissements corporels et incorporels bruts	76 %	76 %	

Les **dotations aux amortissements** sont stables en 2018 par rapport à 2017. Cette relative stabilité reflète avant tout un effet parités monétaires favorable.

(en % des ventes)

— Investissements corporels et incorporels bruts
— Dotations aux amortissements



3.3.3 d) Frais de transport

(en millions €)

	2018	2017	Variation
Frais de transport	1 186	1 183	+ 0,2 %
En % des ventes	5,4 %	5,4 %	

Les **frais de transport**, à 1 186 millions €, sont stables par rapport à 2017. L'impact de la hausse des volumes vendus et l'inflation des coûts en Amérique du Nord sont fortement compensés par des gains de productivité et par une évolution favorable des parités.

3.3.3 e) Frais commerciaux

À 1 862 millions €, les **frais commerciaux** représentent 8,5 % des ventes en 2018, et sont stables par rapport à 2017.

3.3.3 f) Frais de recherche et développement

Les **frais de recherche et développement** s'élevaient à 648 millions €, en hausse de 1 % par rapport à 2017. Cette stabilité traduit principalement une bonne maîtrise des coûts de recherche et développement tout en assurant l'avance technologique du Groupe. En pourcentage des ventes, les frais de R&D sont stables à 2,9 %.

3.3.3 g) Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux**, à 1 826 millions €, représentent 8,3 % des ventes, contre 1 866 millions € et 8,5 % en 2017. Outre un effet parités favorable, cette diminution traduit les efforts menés par le Groupe pour diminuer ses coûts de structure dans le cadre de son plan de compétitivité 2017-2020.

3.3.3 j) Coût de l'endettement net

(en millions €)

	2018	2017	Variation
Coût de l'endettement net	200	176	+ 24

À 200 millions €, le **coût de l'endettement net** augmente de 24 millions € par rapport à 2017. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- ▶ une hausse de 36 millions € de la charge nette d'intérêt portée à 208 millions €, résultant des effets suivants :
 - effet volume défavorable de 120 millions €, le niveau moyen de la dette nette passant de 1 199 millions € en 2017 à 2 364 millions € en 2018,
 - effet taux favorable de 86 millions €, le taux d'intérêt brut moyen de la dette passant de 6,2 % en 2017 à 4,4 % en 2018,
 - d'autres effets globalement défavorables de 2 millions € incluant le *negative carry*, correspondant aux écarts de taux entre rémunération des excédents de liquidités et coût d'emprunt ;

3.3.3 h) Autres produits et charges des secteurs

Les **autres produits et charges des secteurs** constituent une charge de 5 millions € en 2018, contre une charge de 35 millions € publiée en 2017. La charge constatée en 2018 correspond essentiellement aux coûts suscités par le programme d'actionnariat salarié, l'octroi d'actions de performance et diverses taxes, partiellement compensés par un résultat positif de l'activité d'assurance du Groupe.

3.3.3 i) Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels s'élevaient à - 225 millions € (contre - 111 millions € en 2017) et correspondent principalement à des coûts liés à la réorganisation du Groupe, en particulier la fermeture du site industriel de Dundee (Écosse) et la réorganisation de la distribution au Royaume-Uni. Ils comprennent également les frais d'acquisition de Fenner et Camso, les gains de cession de TCi (réseau de distribution en Amérique du Nord apporté à la joint-venture TBC) et la charge d'amortissement des marques et des relations clients acquises avec Fenner PLC.

- ▶ une amélioration de 12 millions € des résultats sur dérivés de taux négatifs ramenés à - 4 millions €, en raison essentiellement de la variation des taux d'intérêt chinois, brésiliens et des États-Unis ;
- ▶ une variation défavorable à hauteur de 2 millions € des coûts d'emprunts capitalisés ;
- ▶ d'autres évolutions globalement favorables de 33 millions € dont l'élément principal est la comptabilisation du remboursement d'intérêts sur des taxes indûment perçues au Brésil par le passé.

3.3.3 k) Autres produits et charges financiers

(en millions €)	2018	2017	Variation
Autres produits et charges financiers	16	0	+ 16

Les **autres produits et charges financiers** sont un produit de 17 millions € en 2018 et correspondent essentiellement au recouvrement de la taxe ICMS au Brésil.

3.3.3 l) Impôts sur le résultat

(en millions €)	2018	2017	Variation
Résultat avant impôts	2 230	2 354	- 124
Impôts sur le résultat	(570)	(661)	- 91
Impôts courants	(535)	(478)	+ 57
Retenues à la source	(35)	(81)	- 46
Impôts différés	0	(102)	- 102

La **charge d'impôt** s'élève à 570 millions € en 2018 en diminution de 91 millions € par rapport à 2017. Si la diminution de 124 millions € du résultat avant impôts explique une partie de la baisse de la charge de l'impôt, le principal facteur de cette évolution demeure la réforme fiscale américaine menée fin 2017 avec plein effet sur 2018, et, dans une moindre mesure un géo-mix favorable.

Ces effets ne sont que partiellement compensés par des éléments ponctuels qui ont pour la plupart marqué favorablement 2017 et ne se retrouvent pas sur 2018.

Cette charge correspond à un taux d'imposition effectif de 25,6 %, contre 28,1 % l'année précédente.

3.3.3 m) Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions €)	2018	2017	Variation
Résultat net	1 660	1 693	- 33
En % des ventes nettes	7,5 %	7,7 %	- 0,2 pt
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 677	1 700	- 23
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(17)	(7)	- 10
Résultat par action (en €)			
▶ de base	9,30	9,39	- 0,09
▶ dilué	9,25	9,34	- 0,09

Le **résultat net** dégage un bénéfice de 1 660 millions € (7,5 % des ventes), contre un bénéfice de 1 693 millions € publié en 2017. La baisse de 33 millions € résulte des éléments suivants :

▶ éléments favorables :

- la hausse du résultat opérationnel des secteurs pour 33 millions €,
- une hausse de 17 millions € des autres produits opérationnels,
- l'évolution favorable des intérêts sur les avantages au personnel pour 25 millions €,
- la baisse de 91 millions € de l'impôt sur le résultat ;

▶ éléments défavorables :

- la hausse des autres produits et charges opérationnels qui passent d'une charge de 111 millions € à une charge de 225 millions €, soit un impact négatif de 114 millions €,
- la hausse de 24 millions € du coût de l'endettement,
- la dégradation du résultat net des sociétés mises en équivalence, qui passe d'un profit de 14 millions € à une charge de 46 millions €, soit une variation négative de 60 millions €.

3.4 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	2 667	1 092	+ 1 575	- 47	+ 1 622
Autres immobilisations incorporelles	1 828	785	+ 1 043	- 36	+ 1 079
Immobilisations corporelles	11 379	10 883	+ 496	+ 39	+ 457
Actifs financiers et autres actifs à long terme	691	479	+ 212	+ 0	+ 212
Titres mis en équivalence	938	356	+ 582	+ 21	+ 562
Impôts différés actifs	740	890	- 151	- 4	- 147
Actifs non courants	18 243	14 485	+ 3 758	- 27	+ 3 785
Stocks	4 447	4 508	- 61	- 9	- 52
Créances commerciales	3 307	3 084	+ 223	- 35	+ 258
Actifs financiers à court terme	314	285	+ 29	- 1	+ 30
Autres actifs à court terme	1 037	1 132	- 95	+ 36	- 131
Trésorerie	2 100	1 773	+ 328	+ 3	+ 325
Actifs courants	11 205	10 782	+ 424	- 8	+ 431
TOTAL DE L'ACTIF	29 448	25 267	+ 4 181	- 35	+ 4 216

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	360	359	+ 1		+ 1
Primes liées au capital	2 923	2 942	- 19		- 19
Réserves	8 862	7 925	+ 937	- 58	+ 995
Intérêts non assortis de contrôle	22	35	- 13	+ 1	- 14
Capitaux propres	12 167	11 261	+ 906	- 57	+ 963
Dettes financières à long terme	5 020	2 366	+ 2 654	+ 7	+ 2 647
Provisions pour avantages du personnel	3 850	3 969	- 119	+ 23	- 142
Provisions et autres passifs à long terme	1 315	1 676	- 361	+ 8	- 369
Impôts différés passifs	326	113	+ 212	- 9	+ 221
Passifs non courants	10 511	8 124	+ 2 387	+ 28	+ 2 358
Dettes financières à court terme	1 134	493	+ 641	- 10	+ 651
Dettes fournisseurs	2 506	2 501	+ 5	+ 10	- 5
Fournisseurs sous contrat de cession de créances	440	503	- 62	+ 13	- 75
Autres passifs à court terme	2 690	2 385	+ 306	- 11	+ 316
Passifs courants	6 770	5 882	+ 888	+ 2	+ 886
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	29 448	25 267	+ 4 181	- 27	+ 4 209

3.4.1 GOODWILL

Au 31 décembre 2018, hormis des écarts imputables aux variations monétaires (- 47 millions €), le **goodwill** enregistre une augmentation de 1 622 millions € pour atteindre 2 667 millions €. Cette évolution correspond principalement à la comptabilisation du goodwill de Camso pour la totalité du prix d'acquisition (non consolidé au 31 décembre 2018), et de Fenner.

3.4.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les **immobilisations incorporelles** s'élèvent à 1 828 millions €, en hausse de 1 079 millions € hors effets des variations monétaires (- 36 millions €) par rapport au 31 décembre 2017. Cette hausse résulte essentiellement d'un effet périmètre avec l'intégration des immobilisations incorporelles de Fenner.

3.4.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 11 379 millions €, en hausse de 457 millions € hors effets des variations monétaires (+ 39 millions €), par rapport au 31 décembre 2017. Les principaux facteurs d'augmentation des immobilisations corporelles sont

(i) l'intégration des actifs provenant d'acquisitions, en particulier de Fenner, et (ii) la poursuite des investissements de capacité sur les marchés à forte croissance (Tourisme premium, Amérique du Nord et Asie, logistique).

3.4.4 ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME

Les **actifs financiers et autres actifs à long terme** à 691 millions € sont en hausse de 212 millions €, en raison principalement de :

- ▶ la mise en place d'un prêt en faveur de TBC, distributeur nord-américain codétenu avec Sumitomo Corporation of Americas (+ 175 millions €) ;
- ▶ le reclassement en actif long terme d'un avoir sur l'administration sociale française (+ 107 millions €) ;
- ▶ de la réévaluation à leur valeur de marché des autres instruments dérivés (- 26 millions €) ;

- ▶ d'une variation de - 53 millions € relative à la consolidation de Lehigh Technologies, PTG, Teleflow et Trucktyre dont les titres étaient comptabilisés en actifs disponibles à la vente au 31 décembre 2017 ;
- ▶ d'autres variations pour + 9 millions €.

3.4.5 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les **titres mis en équivalence** augmentent de 562 millions € hors effets des variations monétaires (+ 21 millions €). Les principaux éléments qui expliquent cette hausse sont :

- ▶ la prise de participation à hauteur de 50 % dans TBC, acteur majeur de la distribution en Amérique du Nord, co-entreprise créée avec Sumitomo Corporation of Americas, pour 528 millions € ;

- ▶ la prise de participation à hauteur de 20 % dans ATU, premier réseau de centre auto en Allemagne pour 61 millions €.

Cette variation comprend également le résultat globalement négatif des sociétés mises en équivalence pour 46 millions €.

3.4.6 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Au 31 décembre 2018, le Groupe présente un actif net d'**impôts différés de 414 millions €**, en baisse de 368 millions € par rapport au montant publié à fin 2017 (hors effet des variations monétaires de + 5 millions €). Cette évolution est principalement liée à un effet

périmètre induit par l'intégration de Fenner et la déconsolidation de TCI, et, dans une moindre mesure, à des gains actuariels constatés durant l'année sur les provisions pour avantages du personnel, en particulier en France, au Royaume-Uni et en Amérique du Nord.

3.4.7 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017	Variation	2018 (en % des ventes)	2017 (en % des ventes)
Stocks	4 447	4 508	- 61	20,2 %	20,5 %
Créances commerciales	3 307	3 084	+ 223	15,0 %	14,0 %
Dettes fournisseurs	(2 506)	(2 501)	- 5	11,4 %	11,4 %
Fournisseurs sous contrat de cession de créances	(440)	(503)	+ 62	2,0 %	2,3 %
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	4 807	4 588	+ 220	21,8 %	20,9 %

Le **besoin en fonds de roulement opérationnel** augmente de 220 millions € par rapport au 31 décembre 2017, y compris un effet des variations monétaires négatif de - 66 millions €. Hors effet des variations monétaires, le besoin en fonds de roulement opérationnel augmente de 286 millions €. Cette évolution découle pour moitié d'un effet périmètre avec l'intégration de Fenner et la déconsolidation de TCi, mais également de la croissance de plus de 4 % des ventes sur le dernier trimestre. En pourcentage des ventes, le besoin en fonds de roulement opérationnel est à 21,8 % au 31 décembre 2018 contre 20,9 % au 31 décembre 2017.

Les **stocks** s'élèvent à 4 447 millions € et représentent 20,2 % des ventes à fin 2018. Hors effets des variations monétaires, ils diminuent de 52 millions € par rapport à fin 2017. Cette diminution reflète d'abord la baisse de près de 6 % des stocks de produits finis, fruit notamment de la déconsolidation de TCi, non compensée

par l'intégration de Fenner, et d'un pilotage rigoureux, ainsi que la baisse des prix de matières premières incorporées dans les stocks en fin d'année par rapport à fin 2017.

Les **créances commerciales** s'élèvent à 3 307 millions €, en hausse de 258 millions € par rapport à fin 2017, hors effets des variations monétaires. Cette progression est essentiellement induite par un effet périmètre (intégration de Fenner et déconsolidation de TCi), mais reflète également la hausse des ventes sur le dernier trimestre. Les créances commerciales en pourcentage des ventes augmentent de 1 point, de 14,0 % à 15,0 %.

Les **dettes fournisseurs**, à 2 946 millions €, y compris 440 millions € de dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances, baissent de 80 millions € (hors effets des variations monétaires de + 22 millions €) par rapport au 31 décembre 2017. L'effet périmètre lié à l'intégration de Fenner est plus que compensé par l'effet de la baisse des coûts d'achat des matières premières.

3.4.8 TRÉSORERIE

La **trésorerie**, à 2 100 millions €, progresse de 325 millions € par rapport au 31 décembre 2017 hors effet des variations monétaires. Cette évolution est le résultat notamment de :

- ▶ éléments d'accroissement de la trésorerie :
 - une augmentation de la dette financière de 3 028 millions € via des émissions obligataires,
 - un impact positif de 11 millions € lié à l'exercice de stock-options,
 - d'autres éléments favorables pour 20 millions € (dont création de 13 millions € d'actions dans le cadre du plan d'actionnariat salarié) ;

- ▶ éléments de diminution de la trésorerie :
 - un *cash flow* libre négatif de 2 011 millions € qui tient compte de 3 255 millions € d'acquisitions,
 - des distributions à hauteur de 648 millions €,
 - des rachats d'actions à hauteur de 75 millions €.

3.4.9 CAPITAUX PROPRES

À 12 167 millions €, les **capitaux propres du Groupe** sont en augmentation de 963 millions € par rapport aux 11 261 millions € publiés au 31 décembre 2017, y compris des variations monétaires de - 57 millions €.

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

- ▶ effets favorables sur les capitaux propres :
 - résultat global de la période à hauteur de 1 562 millions € incluant notamment :
 - résultat net de 1 660 millions €,
 - l'effet défavorable de 30 millions € des écarts actuariels, après impôts différés,
 - l'effet défavorable de 57 millions € lié aux écarts de conversion des monnaies étrangères,
 - d'autres effets globalement défavorables pour - 11 millions €,

- émission de 974 876 actions nouvelles liée à l'exercice d'options, et au plan d'actionnariat salarié pour 58 millions €,
- coût des services liés aux plans de rémunération (actions de performance) pour 7 millions €,
- d'autres éléments favorables à hauteur de 2 millions € ;
- ▶ effets défavorables sur les capitaux propres :
 - dividendes et autres distributions pour 648 millions €,
 - rachat puis annulation de 648 231 actions propres opérés dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale des actionnaires à hauteur de 75 millions €.

Au 31 décembre 2018, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 359 695 264 €, composé de 179 847 632 actions correspondant à 246 076 593 droits de vote.

3.4.10 ENDETTEMENT NET

L'endettement net au 31 décembre 2018 s'élève à 3 719 millions €, en hausse de 3 003 millions € par rapport au 31 décembre 2017, liée principalement aux éléments suivants :

- ▶ la consommation nette de trésorerie pour 2 703 millions € correspondant à :
 - un *cash flow* libre négatif sur la période à hauteur de 2 011 millions €,
 - des dividendes, rachats nets d'actions propres et autres éléments, pour 692 millions € ;

- ▶ l'impact favorable des parités monétaires pour 1 million € ;
- ▶ un impact périmètre pour 203 millions €, dont Fenner pour 196 millions € ;
- ▶ d'autres éléments augmentant l'endettement net pour 98 millions € dont :
 - la mise en place de nouveaux contrats de locations financement pour 65 millions €,
 - d'autres éléments venant augmenter l'endettement net à hauteur de 33 millions €.

ÉVOLUTION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions €)	2018	2017
Au 1^{er} janvier	716	944
Cash flow libre ⁽¹⁾	+ 2 011	- 662
Distributions et autres	+ 648	+ 651
Charges d'intérêt sur les emprunts zéro-coupon	+ 0	- 193
Parités monétaires	- 1	- 227
Autres	+ 345	+ 203
AU 31 DÉCEMBRE	3 719	716
VARIATION	+ 3 003	- 229

(1) *Cash flow libre* = Flux de trésorerie sur activités opérationnelles – Flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts).

3.4.10 a) Ratio d'endettement net

Le **ratio d'endettement** au 31 décembre 2018 s'établit à 31 %, par rapport à un ratio de 6 % publié à fin 2017. Cette hausse résulte de la forte consommation de trésorerie sur l'année 2018 pour financer les acquisitions de Fenner et Camso, ainsi que la prise de participation dans la JV TBC.

3.4.10 b) Notations financières

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) et la Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM) bénéficient des notations financières sollicitées ci-après :

		CGEM	CFM
Court terme	Standard & Poor's	A-2	A-2
	Moody's	P-2	P-2
Long terme	Standard & Poor's	A-	A-
	Moody's	A3	A3
Perspective	Standard & Poor's	Stable	Stable
	Moody's	Stable	Stable

- ▶ Le 29 janvier 2016, Standard & Poor's a relevé la notation crédit de long terme de Michelin de "BBB+" à "A-", tout en confirmant la notation court terme "A-2" et la perspective "stable".
- ▶ Le 20 mars 2015, Moody's a relevé la notation crédit de long terme de Michelin de "Baa1" à "A3", avec une perspective "stable", tout en confirmant la notation court terme "P-2".

Pour mémoire, la CGEM et la CFM bénéficient également d'une notation non sollicitée de la part de l'agence Fitch Ratings :

	CGEM	CFM
Court terme	F2	F2
Long terme	A-	A-
Perspective	Stable	Stable

3.4.11 PROVISIONS

Les **provisions et autres passifs à long terme** s'établissent à 1 315 millions €, contre 1 676 millions € au 31 décembre 2017. Hors variation monétaire, les provisions et autres passifs à long terme baissent de 369 millions €. Cette diminution est liée notamment à l'exécution des engagements du Groupe dans le cadre des

réorganisations et adaptations de ses activités en Europe, ainsi qu'au reclassement d'une partie du provisionnement d'un contentieux avec l'administration française chargée du recouvrement des cotisations sociales (Urssaf) dans les passifs court terme.

3.4.12 AVANTAGES DU PERSONNEL

MOUVEMENTS DES ENGAGEMENTS NETS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

(en millions €)	Régimes de pension	Autres régimes à prestations définies	2018	2017
Montant des engagements nets au 1^{er} janvier	2 149	1 820	3 969	4 763
Écart de conversion	9	14	23	(180)
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(189)	-	(189)	(190)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(33)	(107)	(140)	(154)
Variation de périmètre	27	(6)	21	-
Charge enregistrée dans le résultat opérationnel				
Coût des services rendus	47	60	107	107
(Gains) ou pertes actuariels reconnus sur les autres avantages à long terme	-	(5)	(5)	-
Coût des services passés résultant de l'introduction ou de modifications de régimes	40	14	54	(56)
Coût des services passés liés à une réduction ou à une liquidation des régimes	(13)	(8)	(21)	(183)
Effet des liquidations de régimes	-	-	-	-
Autres éléments	13	-	13	13
Charge enregistrée hors du résultat opérationnel				
Intérêt net sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	43	46	89	115
Autres éléments du résultat global				
(Gains) ou pertes actuariels	(11)	(76)	(87)	(296)
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	16	-	16	30
MONTANT DES ENGAGEMENTS NETS AU 31 DÉCEMBRE	2 098	1 752	3 850	3 969

L'engagement net enregistré au bilan du Groupe au 31 décembre 2018 au titre des régimes à prestations définies s'établit à 3 850 millions €, en diminution de (119) millions €.

Les principaux facteurs à l'origine de la baisse de l'engagement sont :

- ▶ les gains actuariels pour un montant net de (87) millions € liés principalement :
 - au taux de rendement réel des actifs de couverture moins élevé que le taux d'actualisation pour 284 millions €,
 - à la variation des hypothèses actuarielles pour (335) millions € et à des gains d'expérience pour (36) millions € ;
- ▶ les modifications, réductions ou liquidations de régimes pour un montant de 33 millions € essentiellement lié à l'amendement du régime de pension au Royaume-Uni relatif au « *GMP equalization* » (+ 33 millions €), l'évaluation d'un plan de couverture du risque d'invalidité aux États-Unis (+ 11 millions €) et à l'impact de l'ajustement du plan de pré-retraite en France (- 16 millions €) ;

- ▶ l'engagement sur les plans de pension du Groupe Fenner (acquis en 2018) pour un montant net de 21 millions € ;
- ▶ une contribution additionnelle aux contributions normales au plan de pension au Royaume-Uni pour un montant de (113) millions € ;
- ▶ les écarts de conversion pour un montant de 23 millions € principalement liés à l'appréciation de l'USD face à l'€.

Le montant enregistré au compte de résultat au titre du coût des régimes d'avantages du personnel à prestations définies au 31 décembre 2018 est une charge de 237 millions € (2017 : un produit de 4 millions €).

Le montant enregistré en résultat opérationnel représente une charge de 148 millions € (2017 : un produit de 120 millions €). L'intérêt net sur l'engagement net, enregistré hors du résultat opérationnel, représente une charge de 89 millions € (2017 : 115 millions €).

La charge enregistrée au titre des régimes d'avantages du personnel à cotisations définies au 31 décembre 2018 s'établit à 223 millions €, en hausse de 3 millions € par rapport à 2017.

Le total des règlements effectués par le Groupe au titre des régimes d'avantages du personnel à prestations définies au 31 décembre 2018 s'élève à 329 millions € (2017 : 344 millions €) dont :

- ▶ versements des contributions aux organismes de gestion des fonds : 189 millions € (2017 : 190 millions €) ;
- ▶ paiements des prestations par le Groupe à ses salariés : 140 millions € (2017 : 154 millions €).

Les contributions versées par le Groupe sur les plans d'avantages du personnel à cotisations définies au 31 décembre 2018 s'élèvent à 223 millions € (2017 : 220 millions €).

Les gains actuariels enregistrés en 2018 pour un montant de (87) millions € peuvent être détaillées comme suit :

- ▶ gains actuariels sur l'obligation au titre des avantages du personnel à prestations définies pour un montant de (266) millions € liés principalement à la hausse des taux d'actualisation ;

- ▶ gains actuariels sur l'obligation au titre des avantages du personnel à prestations définies pour un montant de (69) millions € liés principalement à la modification des tables de mortalité et des taux d'inflation ;
- ▶ gains d'expérience sur l'obligation au titre des avantages du personnel à prestations définies pour un montant de (36) millions € ;
- ▶ pertes actuarielles sur les actifs de couverture pour un montant de 284 millions € dues au taux de rendement réel des actifs moins élevé que le taux d'actualisation.

3.5 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

3.5.1 FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions €)	2018	2017	Variation
EBITDA des secteurs	4 119	4 087	+ 32
Variation des stocks	4	(311)	+ 315
Variation des créances commerciales et avances	(52)	(317)	+ 265
Variation des dettes fournisseurs et avances	(124)	404	- 528
Cash out lié aux restructurations	(172)	(100)	- 72
Autres variations de provisions	(241)	(246)	+ 5
Impôts et intérêts payés	(679)	(936)	+ 257
Autres BFR d'activité	(24)	160	- 184
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	2 831	2 741	+ 90

L'**EBITDA** des secteurs s'établit à 4 119 millions €, en hausse de 32 millions € par rapport à 2017. Cette progression résulte de l'augmentation du résultat opérationnel des secteurs, à 2 775 millions € contre 2 742 millions € en 2017, alors que les amortissements sont stables sur l'exercice.

Les flux de trésorerie sur activités opérationnelles sont en hausse de 90 millions €, passant de 2 741 millions € au 31 décembre 2017 à 2 831 millions €, en raison principalement de :

- ▶ la hausse de l'EBITDA (+ 32 millions €) ;
- ▶ l'impact négatif de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, qui passe d'une augmentation de 64 millions € en 2017 à une augmentation de 196 millions € en 2018, sous l'effet de :
 - la variation des stocks, qui passe d'une variation défavorable de 311 millions € en 2017 à une variation favorable de 4 millions € en 2018, traduisant principalement l'impact de la déconsolidation de TCi que ne compense pas l'intégration de Fenner, mais également la baisse du volume de produits finis stockés à fin décembre,

- la variation des créances clients et avances, qui passe d'une variation défavorable de 317 millions € en 2017 à une variation défavorable de 52 millions € en 2018, notamment sous l'effet de la déconsolidation de TCi et l'intégration de Fenner,
- la variation du poste fournisseurs qui passe d'une variation favorable de 404 millions € en 2017 à une variation défavorable de 124 millions € en 2018, notamment à cause de la baisse des coûts de matières premières incorporés dans les dettes fournisseurs ;
- ▶ l'augmentation des paiements effectués au titre des dépenses liées aux réorganisations et adaptations des activités qui passent de 100 millions € en 2017 à 172 millions € en 2018 ;
- ▶ une baisse des impôts et intérêts payés, qui passent de 936 millions € en 2017 à 679 millions € en 2018 ;
- ▶ la variation des autres BFR d'activité génère un impact négatif de 24 millions €. En 2017, l'impact positif de 160 millions € résultait principalement d'effets ponctuels relatifs notamment aux paiements ou remboursements différés de diverses taxes et dettes sociales.

3.5.2 INVESTISSEMENTS NON FINANCIERS

(en millions €)	2018	2017	2018/2017	2018 (en % des ventes)	2017 (en % des ventes)
Investissements corporels et incorporels bruts	1 669	1 771	- 102	7,6 %	8,1 %
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	48	(103)	+ 151	0,2 %	0,5 %
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(100)	(65)	- 35	0,5 %	0,3 %
CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	1 617	1 603	+ 14	7,3 %	7,3 %

Les **investissements corporels et incorporels bruts** réalisés au cours de l'exercice s'élevèrent à 1 669 millions € à fin décembre 2018 contre 1 771 millions € en 2017. Les investissements représentent ainsi 7,6 % des ventes contre 8,1 % en 2017. La part des investissements de croissance s'élève à 617 millions €.

Par Ligne *Business*, les principaux investissements réalisés et en cours sont les suivants :

Automobile :

- ▶ Investissements de capacité, de productivité ou de renouvellement de gammes :
 - à Léon au Mexique,
 - à Shenyang en Chine,
 - à Pirot en Serbie,
 - à Laem Chabang en Thaïlande.

Transport routier :

- ▶ Investissements de capacité, de productivité ou pour le renouvellement de gammes :
 - en Roumanie,
 - en Thaïlande,
 - en Pologne,
 - en Inde.

Produits de spécialité :

- pneus agricoles,
- pneus avions.

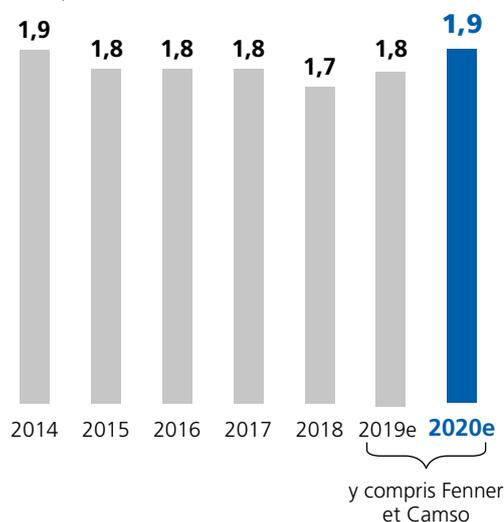
Par ailleurs, Michelin poursuit une politique d'investissement soutenue dans les domaines suivants :

- ▶ les marchés en forte croissance : pneus premium en Tourisme camionnette, Amérique du Nord, Chine ;
- ▶ le service au client (systèmes d'information, centres logistiques...);
- ▶ la distribution et les services digitaux ;
- ▶ les matériaux de haute technologie.

Elle devrait se traduire par les montants d'investissement ci-contre.

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS RÉELS ET ESTIMÉS

(en milliards €)



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

3.5.3 CASH FLOW DISPONIBLE ET CASH FLOW LIBRE

Le **cash flow disponible** correspond au *cash flow* généré par l'activité courante du Groupe. Il s'entend donc après investissements récurrents, et avant politique d'investissements de croissance.

Le **cash flow libre** s'entend avant dividende et toutes opérations de financement. Il est égal aux flux de trésorerie sur activités opérationnelles moins les flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts).

(en millions €)	2018	2017
Trésorerie sur activités opérationnelles	2 831	2 741
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution...)	(1 052)	(1 032)
CASH FLOW DISPONIBLE	1 779	1 709
Investissements de croissance	(617)	(739)
Acquisitions	(3 225)	(476)
Autre	52	168
CASH FLOW LIBRE	(2 011)	662

À fin décembre 2018, le *cash flow* disponible est fortement positif, à 1 779 millions €, après les investissements récurrents qui se sont élevés à 1 052 millions €.

Le *cash flow* libre est négatif de 2 011 millions €, et prend en compte des investissements de croissance pour 617 millions € et des acquisitions à hauteur de 3 225 millions € essentiellement dans les domaines de pneumatiques (Camso, Fenner – *Engineered Conveyor Systems*), de la distribution (50 % de TBC) et des matériaux de haute technologie (Fenner – *Advanced Engineered Products*).

3.5.4 CASH FLOW LIBRE STRUCTUREL

Pour suivre sa performance intrinsèque, le Groupe se fixe des objectifs sur la base d'un *cash flow* libre structurel correspondant au *cash flow* libre avant acquisitions, ajusté de l'impact, sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks, des variations de cours de matières premières et des intérêts OCEANE 2017 versés à l'échéance.

(en millions €)	2018	2017
CASH FLOW LIBRE	(2 011)	662
Acquisitions	3 225	476
CASH FLOW LIBRE HORS ACQUISITIONS & CESSIONS	1 214	1 138
Impact matières premières sur le besoin en fonds de roulement	60	178
Paiement des intérêts zéro-coupon (obligations OCEANE 2017)	0	193
CASH FLOW LIBRE STRUCTUREL	1 274	1 509

3.6 RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)

Atteindre à l'horizon 2020 un retour sur capitaux investis hors goodwill, immobilisations incorporelles acquises et mises en équivalence, et après impôts d'au moins 15 % à périmètre constant est l'un des objectifs stratégiques de Michelin.

Le ROCE (*Return On Capital Employed*) mesure la rentabilité des capitaux engagés par le Groupe. C'est un ratio constitué :

- ▶ au numérateur, du résultat opérationnel des secteurs diminué d'une charge d'impôt théorique sur les sociétés du Groupe, soit un résultat opérationnel net d'impôt appelé NOPAT (*Net Operating Profit After Tax*). Le taux standard d'imposition retenu est de 26 %. Il correspond à un taux moyen effectif normal d'imposition du Groupe ;
- ▶ au dénominateur, de la moyenne, entre l'ouverture et la clôture de l'exercice, des actifs économiques employés, hors titres mis en équivalence, c'est-à-dire la somme des actifs immobilisés incorporels (hors incorporels acquis) et corporels, des prêts et dépôts, et du besoin en fonds de roulement net.

Les taux de change appliqués sont les cours de la fin de la période pour les éléments du bilan et les cours moyens de la période pour les éléments du compte de résultat.

La comparaison du ROCE au WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), qui mesure le coût moyen pondéré des capitaux propres et de la dette, permet de mesurer la création de valeur par le Groupe au cours de la période, ce qui est le cas lorsque le ROCE est supérieur au WACC.

Le WACC du Groupe est estimé sur base d'un équilibre théorique entre les capitaux propres et la dette. Les taux utilisés sont déterminés à partir du taux de fonds propres provenant du rendement attendu par les marchés des titres de la Société, et des taux de dettes et de risques associés ; ils tiennent également compte de l'imposition. Ainsi calculé, le WACC 2018 reste inférieur au taux cible de 9 % que le Groupe utilise pour apprécier sa création de valeur.

(en millions €)	2018	2017
Résultat opérationnel des secteurs	2 775	2 742
Taux moyen d'imposition standard retenu pour le calcul du ROCE	26 %	31 %
Résultat opérationnel des secteurs (NOPAT)	2 053	1 892
Actifs immobilisés incorporels et corporels	11 379	11 668
Prêts et dépôts	76	74
Total actifs non courants	13 684	11 742
Besoin en fonds de roulement	2 640	2 708
Actifs économiques fin de période	14 867	14 450
Actifs économiques moyens	14 661	15 172
ROCE Groupe	14,0 %	13,0 %
ROCE Automobile et distribution associée	14,4 %	13,4 %
ROCE Transport routier et distribution associée	11,4 %	7,6 %
ROCE Activités de spécialités et distribution associée	18,4 %	23,8 %

Compte tenu de l'évolution de la loi fiscale américaine, le taux moyen d'imposition standard passe de 31 % à 26 %. En 2017, le ROCE calculé avec un taux de 26 % s'élève à 14,0 %.

3.7 INFORMATION SUR LES TENDANCES

3.7.1 PERSPECTIVES

En 2019, les marchés Tourisme camionnette devraient afficher une évolution contrastée, avec une croissance modérée en Remplacement et un recul en Première monte. Les marchés des pneumatiques Poids lourds sont attendus globalement stables, tenant compte d'une baisse de la demande en Chine. Les marchés miniers, avions et deux roues devraient rester dynamiques. Sur la base des parités monétaires de janvier 2019, l'effet de change attendu sur le résultat opérationnel des secteurs serait légèrement favorable. L'impact matières premières retenu à ce jour est négatif d'environ 100 millions €.

Dans cet environnement, Michelin a pour objectifs en 2019 une croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés, un résultat opérationnel des secteurs supérieur à celui de 2018 hors effet de change, au-delà de la contribution additionnelle de Camso et Fenner estimée à 150 millions d'€. La génération d'un *cash flow* libre structurel est attendue supérieur à 1,45 milliard d'€⁽¹⁾.

(1) Dont 150 millions dus à l'application de la norme IFRS16.

3.8 DONNÉES BOURSIÈRES

3.8.1 L'ACTION MICHELIN

Cotée sur Euronext Paris

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

Capitalisation boursière

- ▶ 15,593 milliards € au 31 décembre 2018.

Moyenne des échanges quotidiens

- ▶ 649 347 actions depuis le 1^{er} janvier 2018.

Indices

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

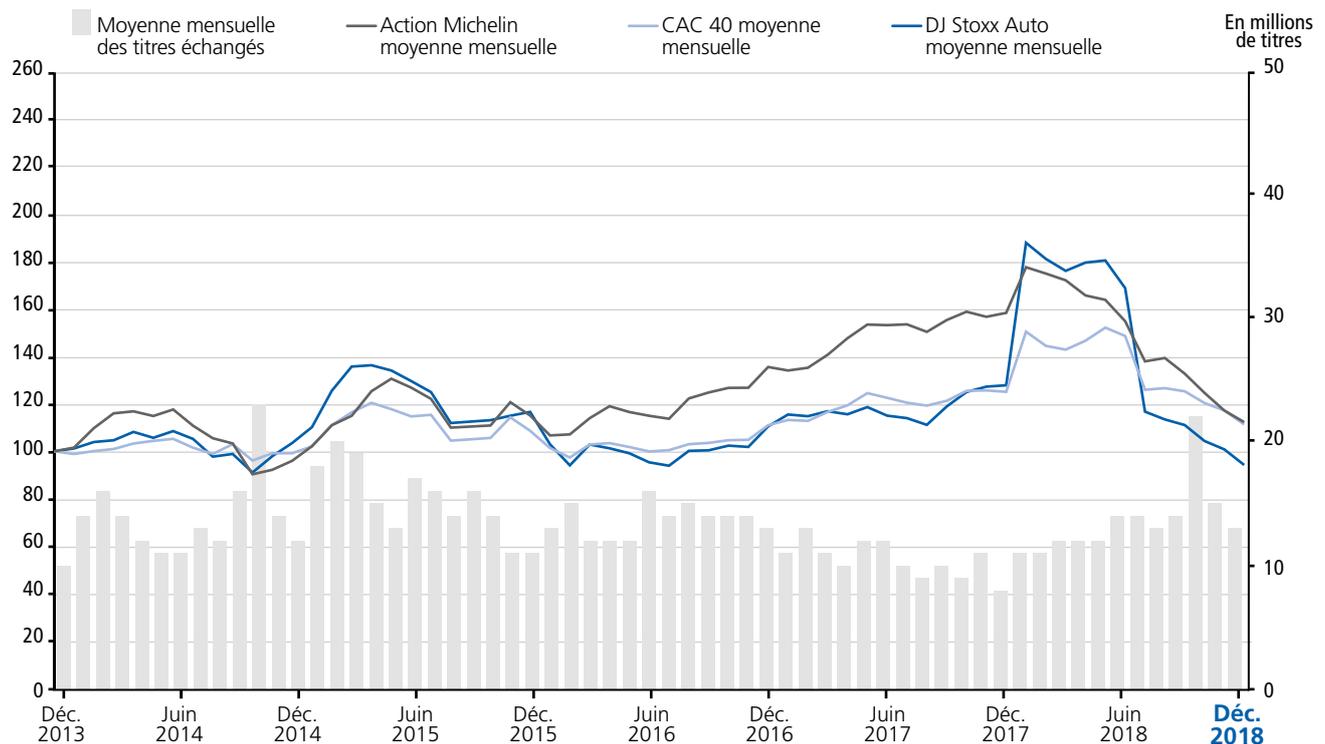
- ▶ CAC 40 : 1,41 % de l'indice au 31 décembre 2018 ;
- ▶ Euronext 100 : 0,65 % de l'indice au 31 décembre 2018.

Michelin figure aussi dans les principaux indices éthiques :

- ▶ FTSE4Good ;
- ▶ ESI (*Ethibel Sustainability Index*) Europe.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION MICHELIN

(clôture au 31 décembre 2018)



3.8.2 DONNÉES BOURSIÈRES DÉTAILLÉES

Cours de l'action (en €)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Plus haut	130,85	128,40	106,80	103,90	94,33	84,71
Plus bas	82,68	98,93	77,40	71,60	65,10	57,23
Ratio plus haut/plus bas	1,58	1,30	1,38	1,45	1,45	1,48
Dernier cours de la période	86,70	119,55	105,70	87,90	75,27	77,25
Moyenne des derniers cours de la période	109,40	115,65	91,97	90,26	82,10	72,28
Évolution sur la période	- 27,48 %	13,10 %	20,25 %	16,78 %	- 2,56 %	+ 7,91 %
Évolution du CAC 40 sur la période	- 10,95 %	9,26 %	4,86 %	8,53 %	- 0,54 %	+ 17,99 %
Capitalisation boursière (au 31 décembre, en milliards €)	15,59	21,45	19,03	15,98	13,98	14,35
Moyenne des échanges quotidiens sur la période	649 347	503 534	554 262	719 709	662 063	719 464
Nombre moyen de titres composant le capital	179 384 513	182 212 806	182 122 667	185 960 394	185 954 390	184 901 269
Nombre d'actions échangées sur la période	165 583 378	128 401 095	142 445 218	184 245 619	168 826 055	183 463 371
Taux de rotation des actions	92 %	71 %	78 %	99 %	91 %	99 %

3.8.3 DONNÉES PAR ACTION

(en € sauf ratios)	2018	2017	2016	2015	2014
Actif net	67,8	62,7	59,1	52,5	51,3
Résultat de base	9,30	9,39	9,21	6,28	5,52
Résultat dilué ⁽¹⁾	9,25	9,34	9,03	6,19	5,45
PER	9,4	12,7	11,5	14,0	13,6
Dividende par action	3,70 *	3,55	3,25	2,85	2,50
Taux de distribution	36,4 %	36,0 %	36,5 %	37,0 %	40,6 %
Rendement par action ⁽²⁾	4,3 %	3,0 %	3,1 %	3,2 %	3,3 %

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

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

* Dividende 2018 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2019.

3.8.4 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Montant du capital au 31 décembre 2018 : 359 695 264 €.

	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017		
	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote
Actionnaires institutionnels français	3 793	26,5	28,7	2 923	25,3	27,3
Actionnaires institutionnels non résidents		59,4	58,2		60,3	60,3
Actionnaires individuels	126 622	11,8	10,1	94 337	12,4	9,7
Personnel – Plan d'épargne Groupe	83 437	2,3	3,0	74 397	2,0	2,7
TOTAL	213 852	179 847 632 ACTIONS *	246 076 593 DROITS DE VOTE	171 657	179 520 987 ACTIONS *	247 029 830 DROITS DE VOTE

* Entièrement libérées.

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

3.9 FAITS MARQUANTS

3.9.1 STRATÉGIE

Michelin et Sumitomo Corporation forment le numéro deux du grossisme aux États-Unis et au Mexique

(3 janvier 2018) – Michelin North America Inc. (MNAI) et Sumitomo Corporation of Americas (SCOA) ont annoncé un accord définitif de rapprochement de leurs activités respectives de grossisme et de détail, avec services associés, en Amérique du Nord au sein d'une joint-venture détenue à parité. Cette union donne naissance au numéro deux du grossisme dans le secteur des pneumatiques sur le marché américain.

Succès de l'émission obligataire convertible non-dilutive pour un montant nominal de 600 millions USD

(5 janvier 2018) – Michelin a annoncé le lancement d'une émission d'obligations convertibles non dilutives arrivant à l'échéance le 10 novembre 2023, d'un montant nominal de 600 millions USD. Ces obligations seront remboursables uniquement en numéraire et ne donneront donc pas lieu à l'émission de nouvelles actions Michelin ni à la remise des actions existantes.

Mobivia s'associe à Michelin pour porter son enseigne A.T.U. (Auto-Teile-Unger)

(12 février 2018) – Mobivia, leader européen de l'entretien et de l'équipement automobile, s'associe à Michelin, leader mondial de l'industrie du pneumatique, en lui cédant 20 % du capital pour un montant de 60 millions €. Mobivia et Michelin rassemblent ainsi leurs expertises sur leurs marchés historiques respectifs pour améliorer l'expérience client et appuyer le développement de la marque A.T.U. en Allemagne, Autriche et Suisse.

Mise en œuvre de la convention partielle de rachat d'actions

(14 février 2018) – Compagnie Générale des Établissements Michelin a sollicité l'assistance d'un prestataire de services d'investissements pour mettre en œuvre son programme de rachat d'actions pour 75 millions € (maximum). Ce programme a été autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 19 mai 2017, ainsi que le prix plafond d'achat de ces titres, dont le cours moyen est déterminé par le marché. L'opération s'est déroulée entre le 15 février et le 22 novembre 2018. Les actions rachetées ont été intégralement annulées.

CFAO et Michelin s'allient pour commercialiser des pneus de qualité premium au Kenya et en Ouganda

(21 mars 2018) – CFAO et Michelin ont annoncé une création d'une joint-venture détenue à 51 % par CFAO et à 49 % par Michelin portant sur l'importation et la distribution de pneumatique haute gamme sur les deux pays qui totalisent plus de 90 millions d'habitants. L'objectif est d'apporter des solutions immédiates à nos partenaires pour développer des marchés et offrir aux consommateurs des produits et services de grande qualité. La gouvernance est conjointe et paritaire entre CFAO et Michelin.

Plan de succession de Jean-Dominique Senard

(18 mai 2018) – Le mandat du Président de la Gérance s'achevant à l'issue de l'Assemblée générale 2019, L'Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin, réunie le 18 mai 2018, a adopté la nomination de M. Florent Menegaux en qualité de Gérant Associé

Commandité. Il succèdera Jean-Dominique Senard à l'issue de son mandat en qualité de Président de la Gérance. M. Yves Chapot a été nommé en qualité de Gérant non Commandité. Il occupera les fonctions de Directeur Administratif et Financier à partir du 31 juillet 2019

Acquisition de Fenner Plc, leader mondial de solutions de bandes transporteuses et de produits à base de polymères renforcés

Le 31 mai 2018 il a été annoncé que le processus pour le rachat de l'ensemble des actions Fenner Plc par Michelin, dans le cadre d'un *scheme of arrangement* de droit anglais se terminait. Désormais Fenner est une filiale détenue à 100 % par le groupe Michelin. Cette acquisition s'inscrit pleinement dans l'ambition de Michelin d'accélérer sa croissance sur le marché très dynamique des matériaux de haute technologie, élément-clé de notre création de valeur au cours des prochaines années.

Michelin acquiert l'application Truckfly, destinée à améliorer le quotidien des chauffeurs routiers

(26 juillet 2018) – Truckfly est une application gratuite particulièrement reconnue par la communauté des chauffeurs routiers européens. Elle propose aux utilisateurs la collection la plus complète de Points d'Intérêt (POI) : restaurants routiers, parkings, stations-service. Michelin confirme sa volonté d'accompagner les chauffeurs routiers dans leur mobilité avec des itinéraires optimisés et d'assurer leur sécurité avec des lieux de pause et ravitaillement des camions et des chauffeurs.

Michelin annonce le succès de son émission d'obligations pour un montant total de 2,5 milliards €

(29 août 2018) – Michelin procède au placement d'une émission obligataire d'un montant total de 2,5 milliards € en trois tranches, à maturité 7 ans, 12 ans et 20 ans respectivement. Pour le Groupe cette émission s'inscrit dans le cadre de la gestion active de sa dette et vise à renforcer sa liquidité. Le produit de l'émission obligataire sera affecté aux besoins généraux de financement du Groupe.

Michelin annonce le lancement d'un nouveau plan d'actionnariat salarié

(17 septembre 2018) – Le capital de la Société sera augmenté dans la limite d'un plafond maximum de 600 000 actions. Ces nouvelles actions seront assimilées aux actions existantes. Le plan d'actionnariat salarié permet aux salariés du groupe Michelin de souscrire à une augmentation de capital qui leur est réservée à des conditions préférentielles. Les modalités d'abondement, de souscription individuelle et de paiement sont détaillées dans la documentation de l'offre.

Michelin annonce l'acquisition de Klinge IT Business

(26 septembre 2018) – Avec l'acquisition de l'entreprise Klinge IT, la Ligne Business Mines améliore son offre de service pour proposer des solutions de plus en plus intégrées à ses clients. Klinge IT est spécialiste de logiciels de gestion des pneus pour l'industrie minière. Michelin confirme sa stratégie globale, avec le client au cœur des innovations de pointe, en proposant déjà un système de gestion des pneus connectés MEMS®4 et vise à devenir le leader dans ce domaine.

Bibendum sacré "L'icône de millénaire"

(2 octobre 2018) – *Advertising Week*, série de conférences internationales basée aux États-Unis et dédiée aux leaders du marketing, de l'image de marque et de la publicité, a décerné à New York le prix de l'icône du millénaire au célèbre bonhomme Michelin. Bibendum a permis de créer un capital de sympathie et de proximité entre la marque et ses clients. Ce prix intervient alors que Bibendum fête cette année ses 120 ans.

Michelin annonce son intention de fermer le site de Dundee au Royaume-Uni en 2020

(5 novembre 2018) – Le site de Dundee, dédié exclusivement à la production de pneus tourisme MICHELIN de 16 pouces et moins, est confronté à un recul structurel de la demande sur ce segment et à une augmentation de l'offre de produits d'entrée de gamme fabriqués à bas coûts en Asie. L'accélération de la transformation du marché rend l'outil industriel inadapté et sa conversion n'est pas financièrement tenable. Le Groupe a donc dû se résoudre à annoncer son intention de fermer l'usine d'ici 2020. La priorité de Michelin est d'apporter aux 845 employés le soutien le plus efficace possible pour leur permettre de faire face aux conséquences de cette décision difficile. Pour financer cette opération, 155 millions € en charges non récurrentes ont été provisionnés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018.

Une nouvelle usine de caoutchouc synthétique pour le Groupe

(29 novembre, 2018) – Située en Indonésie, cette nouvelle usine, baptisée PT Synthetic Rubber Indonesia (SRI) est une joint-venture entre le groupe Michelin (55 %) et un partenaire indonésien

PT Chandra Asri Petrochemical Tbk (CAP) (45 %). Cette nouvelle usine doit répondre à une demande croissante en caoutchoucs synthétiques à forte valeur ajoutée du Groupe, ainsi que des marchés indonésiens et internationaux pour assurer la croissance de ses pneumatiques "verts".

Michelin annonce l'acquisition de Tablet

(3 décembre, 2018) – Basée à New York Tablet est une plateforme de réservation d'hôtels en ligne qui offre des expériences singulières haut de gamme aux clients. La sélection Tablet compte 3 500 établissements dans le monde entier. Aujourd'hui, 52 % des clients sont nord-américains. Avec cette acquisition Michelin vise à conquérir des audiences plus larges et plus diverses géographiquement en relayant les offres existantes et en bâtissant de nouvelles propositions.

Michelin conclut l'acquisition de Camso et renforce ainsi son leadership mondial dans les activités de spécialités

(18 décembre 2018) – Michelin a conclu ce jour l'acquisition de Camso, leader technologique sur le marché des chenilles et des systèmes associés. Le montant payé par le Groupe pour cette acquisition est de 1,36 milliard USD. En s'associant à Camso, Michelin forme le leader mondial sur les marchés hors-route et confirme ainsi sa stratégie de croissance dans les domaines du pneumatique et du service. La direction de la nouvelle entité hors-route ainsi créée sera localisée à Magog au Québec. Servi par 26 usines elle regroupera environ 12 000 personnes.

3.9.2 INNOVATION

3.9.2 a) Automobile et distribution associée

Lancement commercial du MICHELIN Primacy 4 en Europe

(Janvier 2018) – Le nouveau MICHELIN Primacy 4 est le dernier-né de la gamme Primacy, un pneu à hautes performances. Grâce à l'utilisation d'élastomères de dernière génération il délivre un très haut niveau d'adhérence sur le sol mouillé du premier au dernier kilomètre, sans aucun compromis sur sa longévité. Le nouveau pneu MICHELIN Primacy 4 est une démonstration concrète de la stratégie du groupe Michelin : les consommateurs doivent être en sécurité tout au long de la vie du pneu jusqu'au témoin.

Michelin lance le pneu MICHELIN X Ice North⁴ clouté à destination des marchés nordiques et russes

(18 mai 2018) – MICHELIN X Ice North⁴ est une gamme clé des pneus cloutés destinée aux marchés de l'Europe orientale et des pays nordiques. Dédié aux conditions sévères (neige, glace, routes noires secs ou mouillés), des hivers longs (cinq-six mois) avec des températures qui varient de + 10 °C à - 50 °C, le dernier X Ice North⁴ assure d'excellentes performances sur la neige, en freinage comme en accélération. Il offre une combinaison optimale entre confort et silence de roulement sur route non enneigée.

MICHELIN et Maxion Wheels reçoivent un prix d'innovation CLEPA 2018 pour la Roue Flexible ACORUS

(18 juin 2018) – La Roue Flexible ACORUS a obtenu la troisième place dans la catégorie "Coopération", fruit de l'innovation conjointe de Michelin, leader dans le secteur des pneus et Maxion

Wheels, le plus grand fabricant de roues au monde. Cette nouvelle technologie brevetée incorpore deux brides en caoutchouc flexibles montées sur une jante spéciale, pour créer une roue flexible qui améliore le confort de conduite et absorbe les impacts des nids de poule et des bordures.

Première solution pneu connecté, MICHELIN Track Connect remporte le prix de l'Innovation 2018 dans le cadre du salon Tire Cologne

(18 juin 2018) – Combiné avec le pneu haute performance MICHELIN Pilot Sport Cup2, MICHELIN Track Connect fournit au conducteur via les capteurs intégrés dans les pneus des données sur sa pression et sa température en temps réel et lui permet d'améliorer ses performances sur circuit après ajustement des pressions préconisées par l'application. Avec MICHELIN Track Connect, nous connectons les smartphones de nos clients avec nos pneus et créons ainsi une expérience de conduite tout à fait nouvelle.

Michelin reçoit à Singapour le prix Red Dot "Best of the Best" pour son concept VISION

(28 septembre, 2018) – Red Dot, l'un des plus prestigieux prix de design au monde, a nommé "meilleur des meilleurs" le concept VISION qui bouleverse les codes du pneumatique : un objet roulant sur mesure, rechargeable, adaptable et écologique. VISION propose une solution de mobilité qui associe pneumatique et services inédits. C'est une déclinaison opérationnelle du concept d'économie circulaire qui active la stratégie 4R (pour Réduire, Réutiliser, Recycler et Renouveler) du groupe Michelin.

Michelin lance le MICHELIN Alpin 6 : le pneu hiver aux performances qui durent

(2 octobre 2018) – Le nouveau pneu Hiver MICHELIN Alpin 6, destiné au marché européen, offre aux conducteurs des voitures de tourisme, des excellentes performances de traction, d'accélération et de freinage sur neige. Il garantit à ses utilisateurs la mobilité quelles que soient les conditions météo. Sa longévité est 20 % supérieure à celle des pneus premium d'autres marques. Cette performance, même quand le pneu est usé, vient de sa sculpture à fort entailement, qui évolue au fur et à mesure de son utilisation.

3.9.2 b) Transport routier et distribution associée

La gamme MICHELIN CrossClimate s'élargit aux camionnettes et aux véhicules utilitaires

(22 février 2018) – Michelin élargit sa gamme primée CrossClimate en lançant le pneu MICHELIN Agilis CrossClimate. Le segment des camionnettes et des utilitaires connaît un développement des plus dynamiques pour les ventes de véhicules neufs. Le nouveau Agilis CrossClimate annonce une nouvelle génération de pneus à haute performance. Utilisable en toutes saisons, il offre longévité, résistance aux dommages et fiabilité sur tous les revêtements routiers.

MyBestRoute, de MICHELIN, remporte le prix de l'Innovation des Technologies et Systèmes d'Information, décerné par le SITL

(22 mars 2018) – À l'occasion de la 18^e édition des Prix de l'innovation logistique, le Salon international du transport et de la logistique a primé l'application MyBestRoute, présentée par Michelin, dans la catégorie Technologies et Systèmes d'Information. MyBestRoute est une application web de calcul d'itinéraires et de coûts associés, spécifique aux véhicules poids lourds, et destinée aux responsables d'exploitation. Les services développées avec et pour nos clients répondent aux réels besoins des professionnels d'augmenter la performance globale et réduire leurs coûts d'exploitation.

MICHELIN X Multi Energy : promesse tenue d'économie de carburant

(10 avril 2018) – Pour compléter sa gamme de pneumatiques destinés au transport régional, Michelin lance le X Multi Energy, qui avec X Multi, offre un choix de produits distinct : priorité à la consommation avec X Multi Energy, ou priorité à la longévité garantie par X Multi. Maintenant les opérateurs de transport peuvent faire un choix clair en faveur de l'économie de carburant. La performance de X Multi Energy est le résultat de trois technologies innovantes brevetées Michelin : Infinicoil, Regenion et Powercoil.

3.9.2 c) Activités de spécialités et distribution associée

/ Deux-roues

Pneu Moto MICHELIN Road 5 : performances dans la durée grâce à l'impression 3D métal

(22 février 2018) – Le nouveau pneu MICHELIN Road 5 à usage 100 % routier bénéficie des dernières innovations : MICHELIN ACT+, mélanges de gomme optimisés et de lamelles évolutives MICHELIN XST Evo. Entièrement digitalisée, la fabrication additive métallique est utilisée pour réaliser les lamelles des moules de cuisson du pneu MICHELIN Road 5. Cette nouvelle technologie garanti à tous les motards de disposer de très hautes performances tout au long de la vie de leur pneu, même après des milliers de kilomètres parcourus.

Nouveau pneu moto MICHELIN Anakee Adventure homologué pour équiper la BMW R1250 GS

(31 octobre 2018) – BMW Motorrad et Michelin renouvellent leur confiance mutuelle en renforçant leur collaboration. MICHELIN Anakee Adventure, pneu polyvalent 80 % route et 20 % piste/chemin, vient compléter la gamme Trail. Sur route mouillée, il apporte une adhérence optimale avec un mélange de gommes de nouvelle génération intégrant de la silice. Sur sol sec, il conjugue de très bonnes performances d'adhérence, de stabilité et d'usure grâce aux technologies brevetées MICHELIN : Dual Compound 2CT et MICHELIN Dual Compound 2CT+.

/ Avion

MICHELIN PILOT, pneu bias haute performance conçu pour avions à pistons et turbopropulseurs

(24 juillet 2018) – Le nouveau MICHELIN Pilot a été présenté lors du meeting aérien AirVenture d'Oshkosh aux États-Unis. Il offre des performances de pointe en combinant deux caractéristiques clés : sa bande de roulement renforcée permet de réaliser davantage d'atterrissages pour plus de longévité, et la légèreté du pneu permet d'améliorer l'efficacité énergétique. Les composants de haute technologie résistants à l'ozone et aux rayons UV assurent à MICHELIN Pilot une sécurité par tous les temps.

/ Expérience

Première édition du guide MICHELIN Guangzhou

(26 juin 2018) – La première édition du guide MICHELIN dédiée à Guangzhou totalise une sélection de 63 restaurants qui reflètent la richesse culinaire cantonaise, un véritable mélange de savoir-faire séculaire et d'ingrédients locaux authentiques. Avec cette nouvelle édition, le guide MICHELIN poursuit son déploiement à international. Guangzhou est la neuvième édition asiatique et la Chine possède désormais son quatrième titre.

3.9.3 DÉVELOPPEMENT DURABLE

Total et Michelin s'allient pour engager un ambitieux programme mondial d'éducation à la sécurité routière

(30 mai 2018) – Total et Michelin, acteurs mondiaux de la mobilité, lancent au travers de leurs fondations d'entreprise un programme majeur d'éducation à la sécurité routière des 10-18 ans. Ce plan, développé avec le support du *Global Road Safety Partnership*, vise à toucher 100 000 jeunes sur trois ans. Total Foundation et la Fondation d'entreprise Michelin ont décidé d'allouer conjointement 1,5 million € à cette initiative.

En 2048, les pneus MICHELIN seront fabriqués avec 80 % de matériaux durables, 100 % des pneus seront recyclés

(31 mai 2018) – Actuellement les pneus MICHELIN sont constitués de 28 % de matériaux durables (26 % de matériaux bio-sourcés : le caoutchouc naturel, l'huile de tournesol, le limonène, etc., et 2 % de matériaux recyclés : l'acier ou la poudre de pneus recyclés). Michelin investit dans les matériaux et hautes technologies afin de pouvoir élever ce ratio à 80 % de matériaux durables. Il développe des partenariats pour identifier de nouvelles façons de recycler les pneumatiques ou de nouveaux débouchés pour les pneus recyclés.

MOVIN'ON 2018 – Dirigeants engagés et leaders innovants se donnent rendez-vous pour la deuxième édition du sommet mondial de la mobilité durable, à Montréal

(1^{er} juin 2018) – Les défis auxquels nous devons faire face en matière de mobilité seront résolus par l'action concertée de toutes les parties prenantes dans le monde. Tisser des partenariats, échanger, apprendre des expériences de chacun, voici la raison d'être de Movin'On, le sommet mondial de la mobilité durable. Un rendez-vous toujours plus important, année après année.

Michelin présente la mobilité durable au Mondial de l'Auto Paris 2018

(2 octobre 2018) – La mobilité durable est une préoccupation majeure pour tous les citoyens du monde en ce début de XXI^e siècle. Michelin innove constamment avec son département R&D et multiplie les tests de ses pneumatiques pour permettre aux consommateurs d'utiliser leurs pneus le plus longtemps possible en toute sécurité. Avec ses 6 000 chercheurs et tous ses collaborateurs le groupe Michelin s'engage pour une mobilité durable pour la rendre sûre, bonne pour l'environnement, efficace et accessible.

3.9.4 COMPÉTITION

MotoGP™ : Marc Márquez offre à Michelin sa 400^e victoire en catégorie reine à Jerez

(6 mai 2018) – Cette 400^e victoire témoigne de l'extraordinaire savoir-faire de Michelin au plus haut niveau du sport moto. Depuis 1973, Michelin n'a cessé d'innover, pneus slicks (1974), le radial (1984), l'introduction de la silice (1992), le pneu bi-gomme 2CT (2004), la technologie AST (*Asymmetric Technology*) pour permettre à 48 pilotes différents de monter sur la plus haute marche du podium.

Volkswagen et Michelin battent le record de Pikes Peak !

(24 juin 2018) – Volkswagen a fait appel à son partenaire Michelin pour équiper son nouveau prototype 100 % électrique. Michelin a proposé des pneus spécifiques avec le meilleur de ses technologies

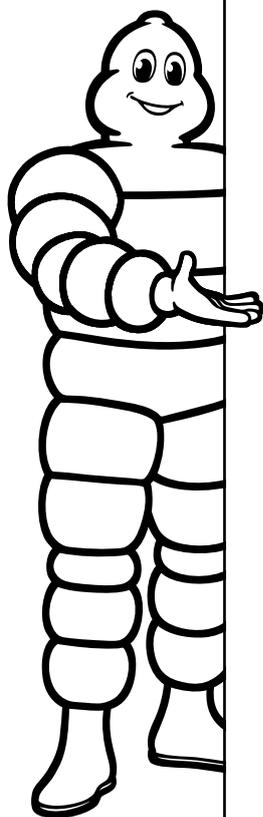
pour relever ce défi. Au volant du prototype I.D.R. électrique, Romain Dumas s'est joué des nuages pour couper la ligne d'arrivée en 7 min 57 s 148 ! Nouveau record absolu.

Michelin lance un nouveau Pilot Sport pour la saison 5 du Championnat ABB FIA Formula-E

(15 décembre 2018) – Il équipe les nouvelles monoplaces électriques GEN2 au look futuriste, dotées d'une puissance et d'une endurance accrue. Plus léger et plus efficace que jamais, le nouveau MICHELIN Pilot Sport permet aux monoplaces d'augmenter leur autonomie tout en préservant leurs performances et la sécurité des pilotes. C'est un nouvel engagement en compétition aujourd'hui pour préparer la mobilité de demain.

4

CHIFFRES CLÉS

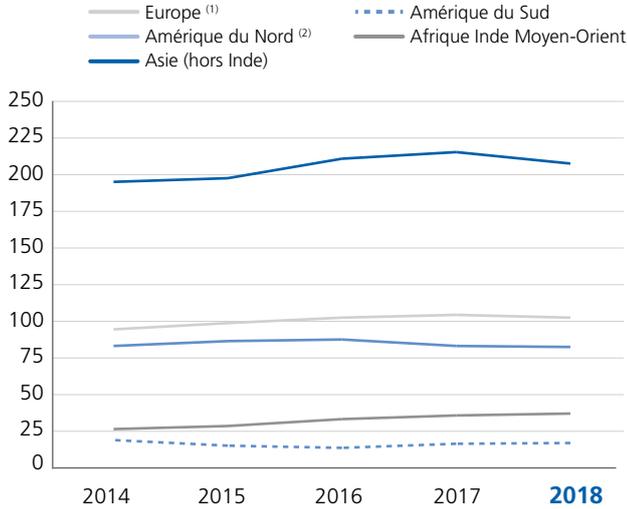


4.1 MARCHÉS	110
4.2 VENTES	112
4.3 RÉSULTATS	114
4.4 SECTEURS OPÉRATIONNELS	116
4.4.1 Automobile et distribution associée	116
4.4.2 Transport routier et distribution associée	117
4.4.3 Activités de spécialités et distribution associée	118
4.5 STRUCTURE DES COÛTS	119
4.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN	124
4.7 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 5 ANS	128

4.1 MARCHÉS

MARCHÉ TOURISME CAMIONNETTE PREMIÈRE MONTE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

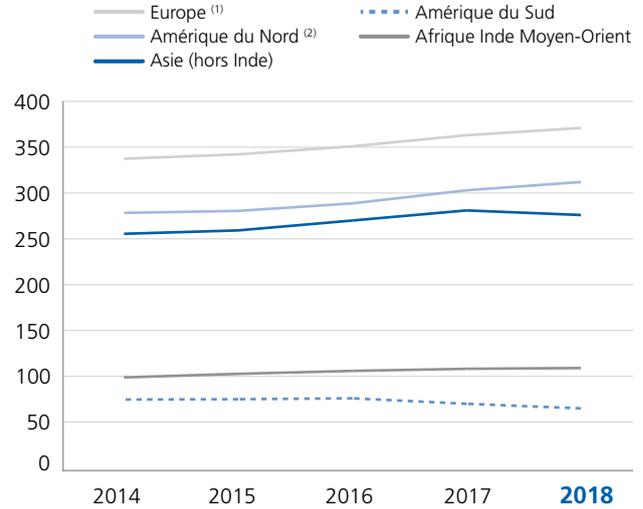
(en millions de pneus)



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

MARCHÉ TOURISME CAMIONNETTE REMPLACEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

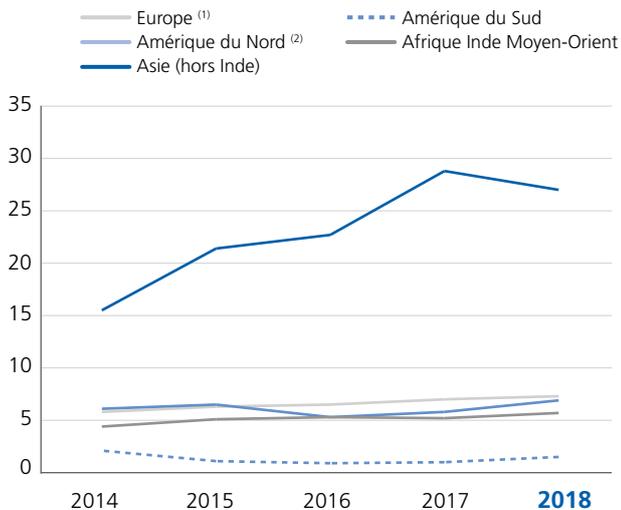
(en millions de pneus)



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

MARCHÉ POIDS LOUR PREMIÈRE MONTE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

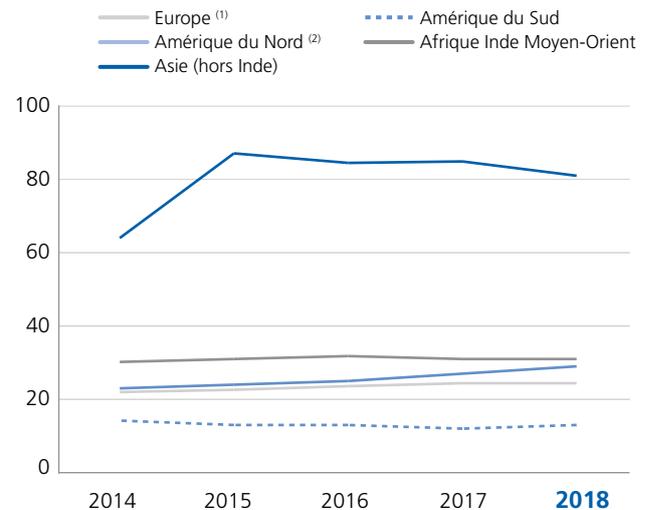
(en millions de pneus neufs)



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

MARCHÉ POIDS LOUR REMPLACEMENT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

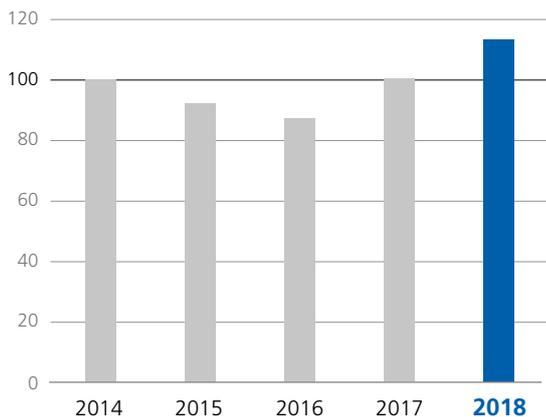
(en millions de pneus neufs)



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

MARCHÉ GÉNIE CIVIL MINIER

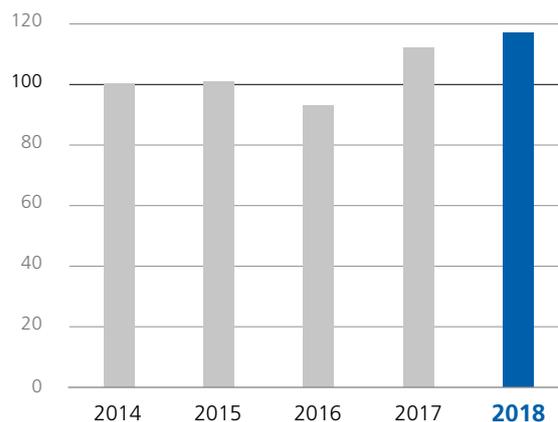
(base 100 en 2014 en nombre de pneus)



Estimations Michelin.

MARCHÉ GÉNIE CIVIL INFRASTRUCTURE ET PREMIÈRE MONTE

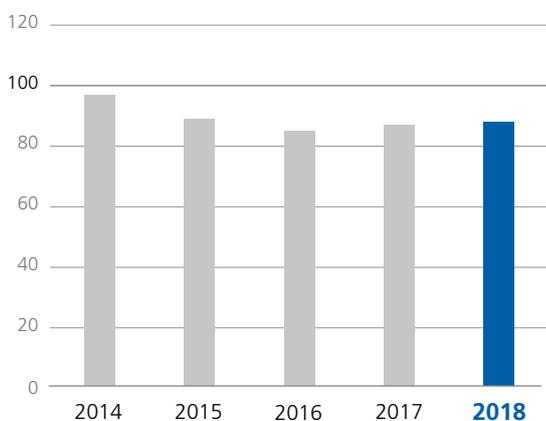
(base 100 en 2014 en nombre de pneus)



Estimations Michelin.

MARCHÉ AGRICOLE

(base 100 en 2014 en nombre de pneus Europe et Amérique du Nord)

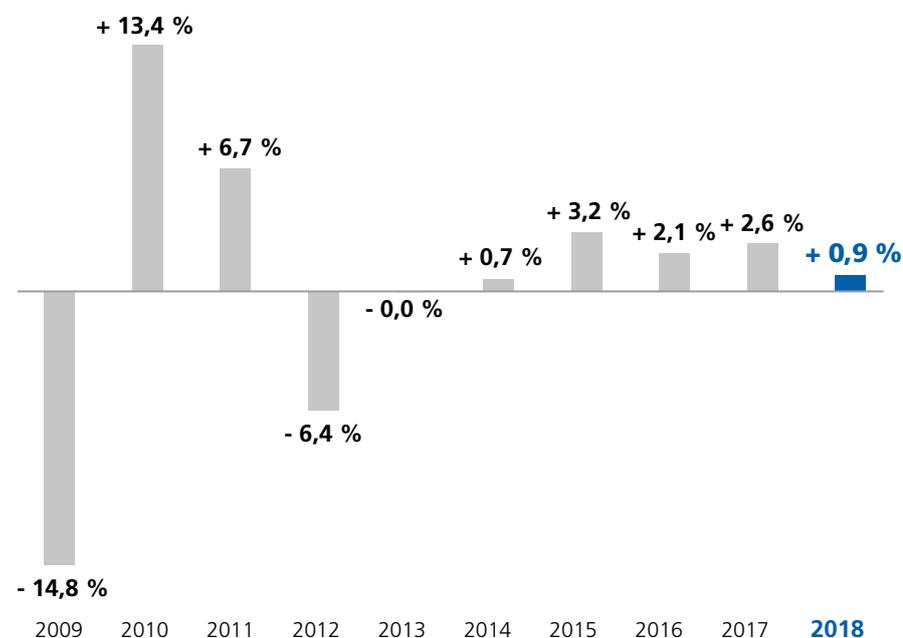


Estimations Michelin.

4.2 VENTES

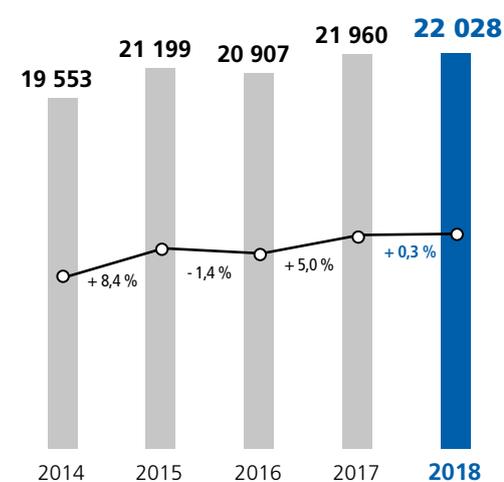
VENTES EN VOLUME

(en tonnage)



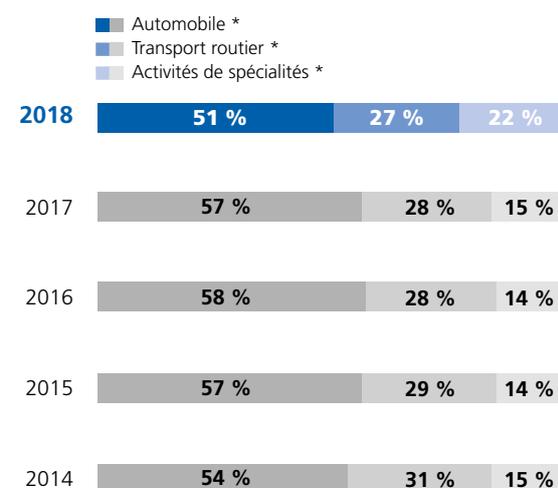
VENTES

(en millions €)



RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en valeur)

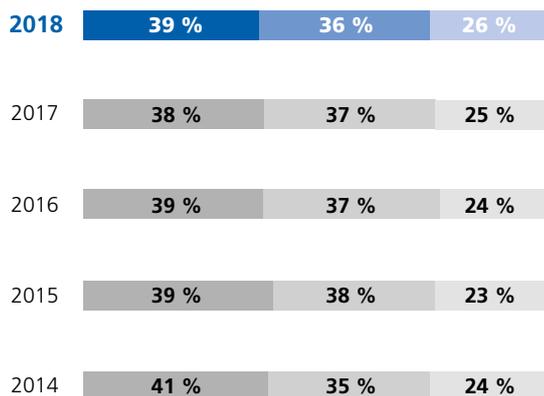


* Et distribution associée.

RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en valeur)

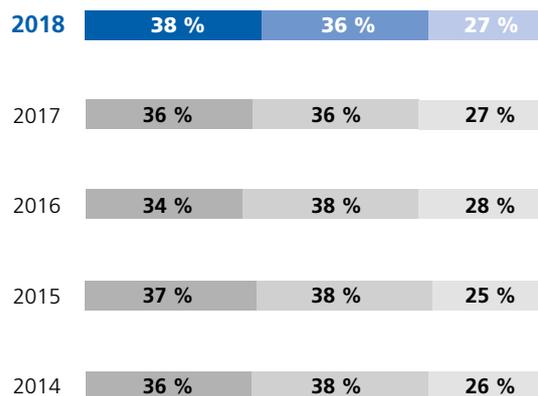
■ Europe (y.c. Centrale et Orientale)
■ Amérique du Nord (y.c. Mexique)
■ Autres zones



RÉPARTITION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en tonnage)

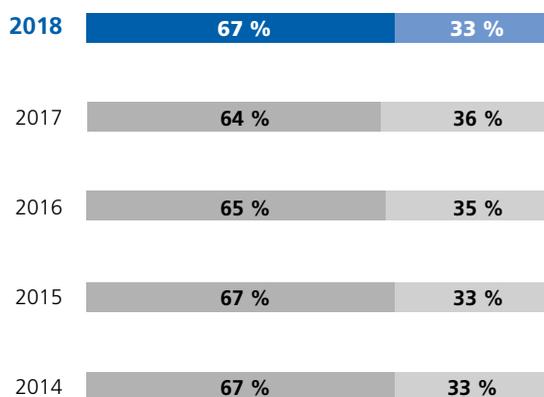
■ Europe (y.c. Centrale et Orientale)
■ Amérique du Nord (y.c. Mexique)
■ Autres zones



RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES * ET MARCHÉS DE CROISSANCE

(en tonnes)

■ Marchés matures
■ Marchés de croissance

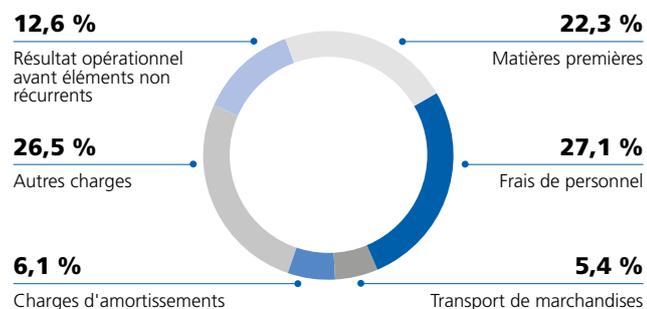


* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

4.3 RÉSULTATS

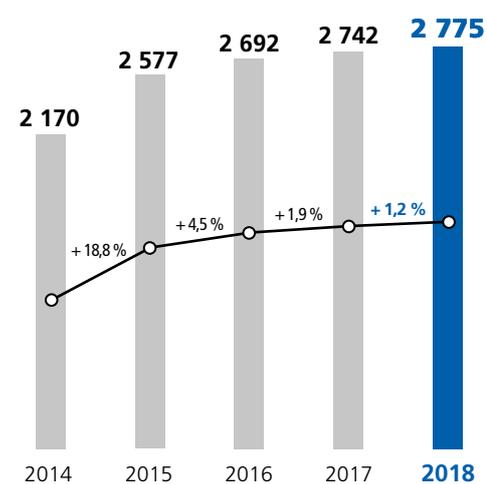
ANALYSE DES FRAIS OPÉRATIONNELS

(2018, en % des ventes nettes)



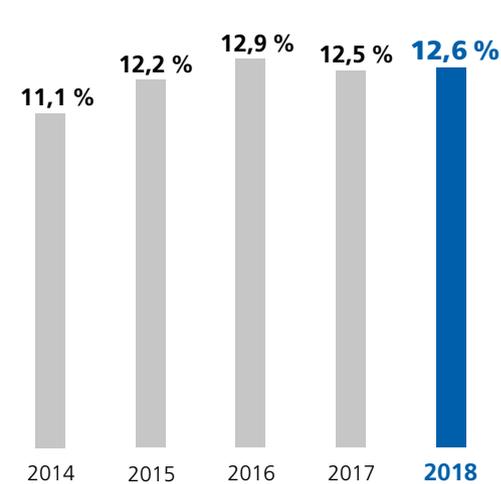
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS

(en millions €)



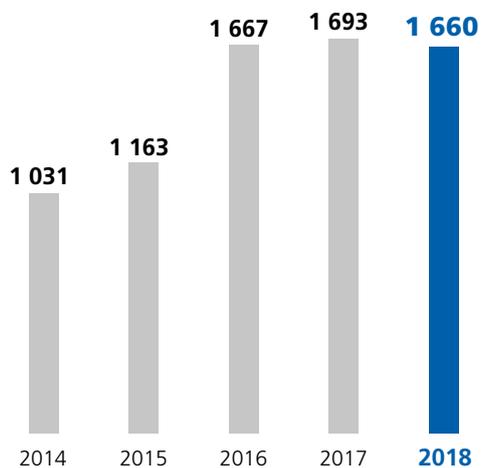
MARGE OPÉRATIONNELLE DES SECTEURS

(en % des ventes)



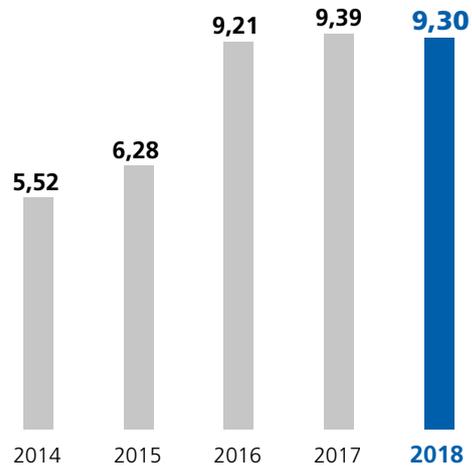
RÉSULTAT NET

(en millions €)



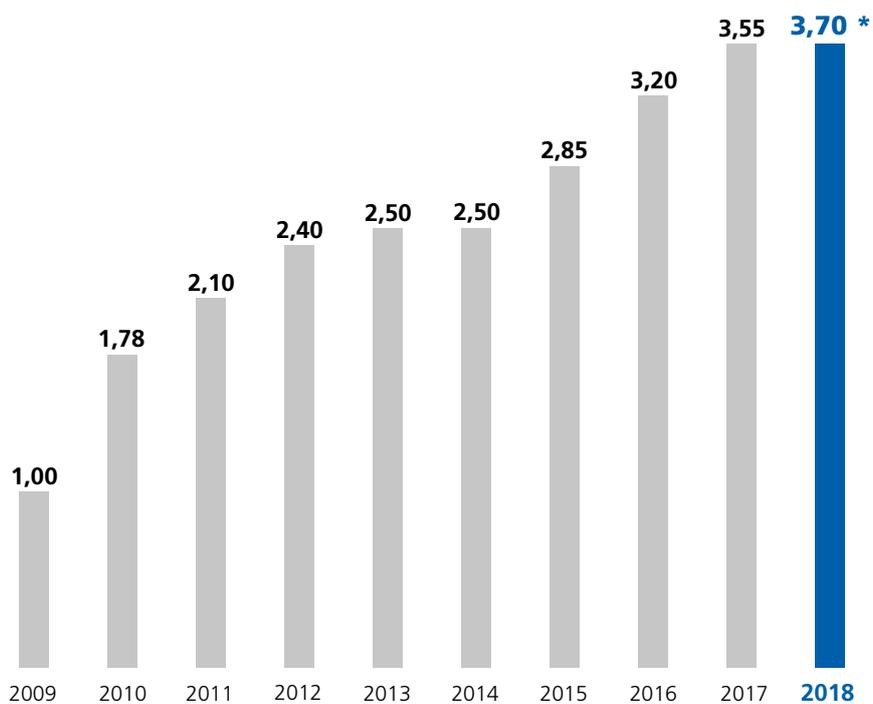
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION

(en €)



DIVIDENDE PAR ACTION

(en €)



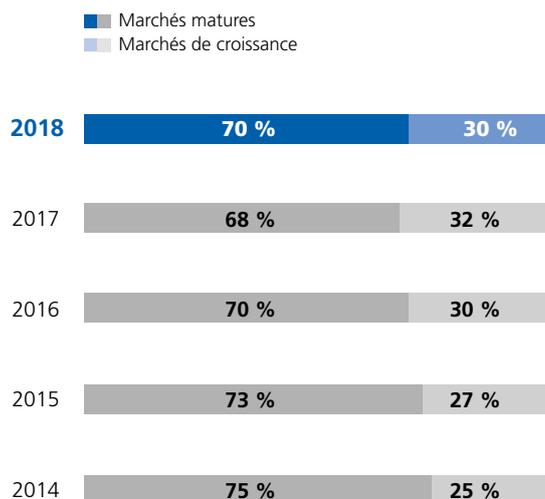
* Dividende 2018 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2019.

4.4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

4.4.1 AUTOMOBILE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES * ET MARCHÉS DE CROISSANCE

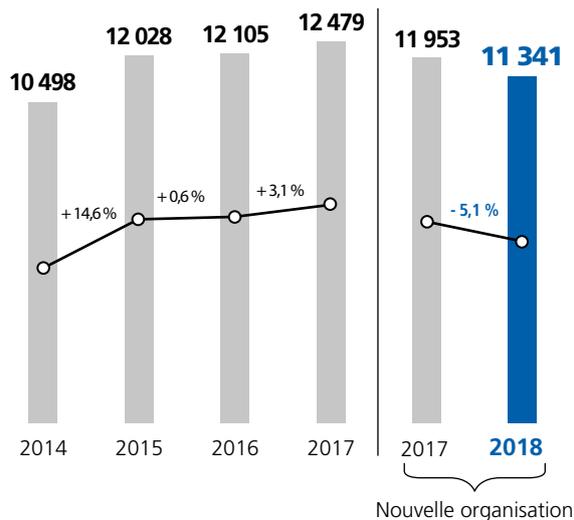
(en tonnes)



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

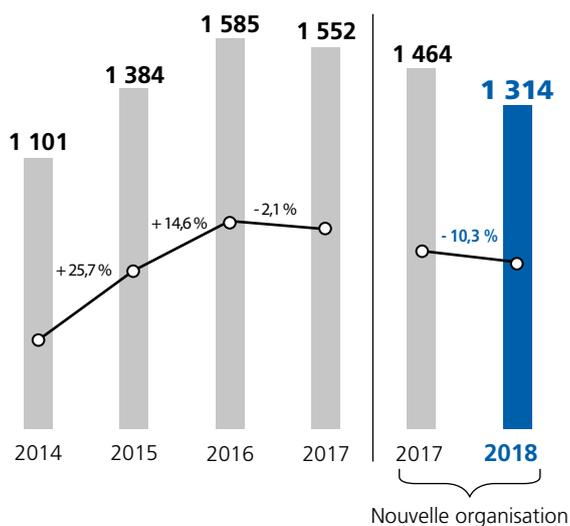
VENTES

(en millions €)



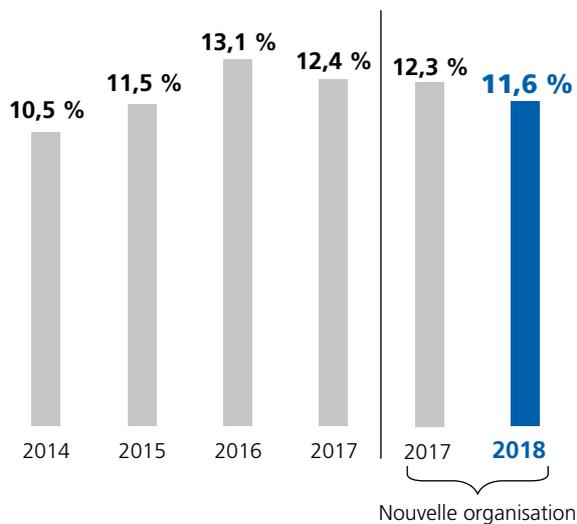
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DU SECTEUR

(en millions €)



MARGE OPÉRATIONNELLE DU SECTEUR

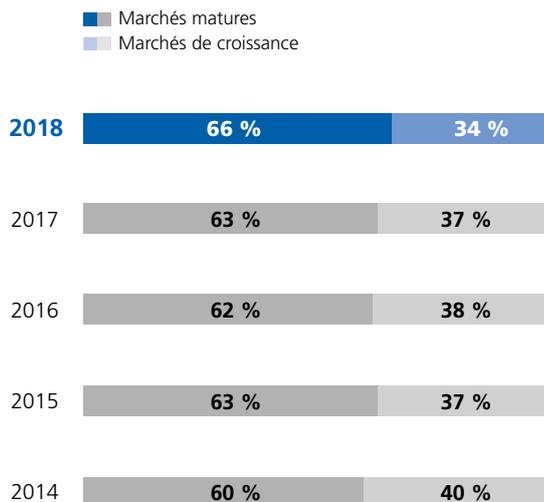
(en % des ventes)



4.4.2 TRANSPORT ROUTIER ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES * ET MARCHÉS DE CROISSANCE

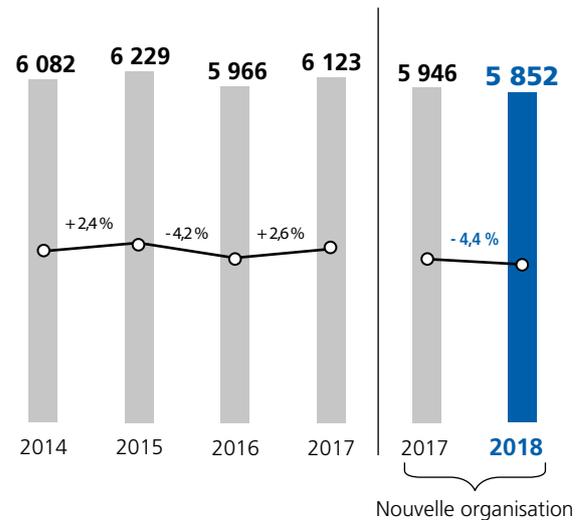
(en tonnes)



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

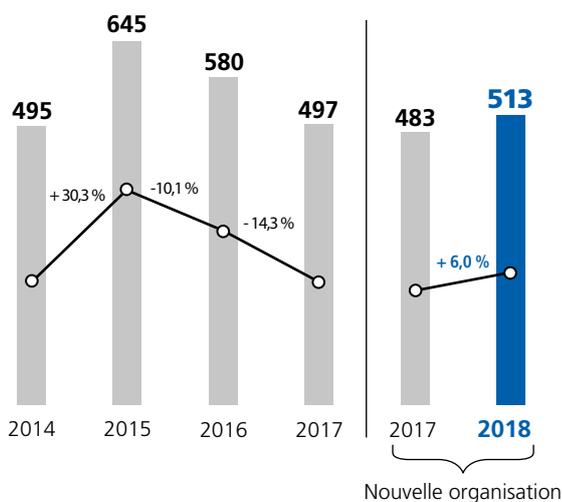
VENTES

(en millions €)



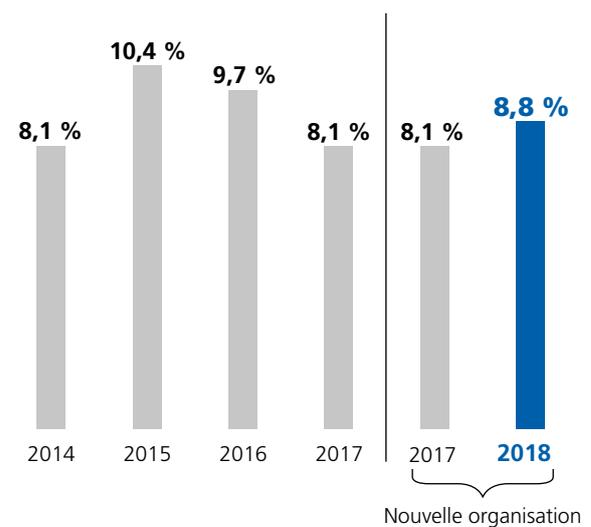
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DU SECTEUR

(en millions €)



MARGE OPÉRATIONNELLE DU SECTEUR

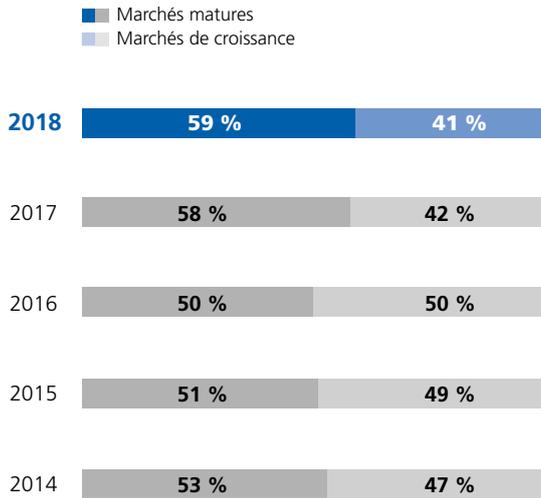
(en % des ventes)



4.4.3 ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

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

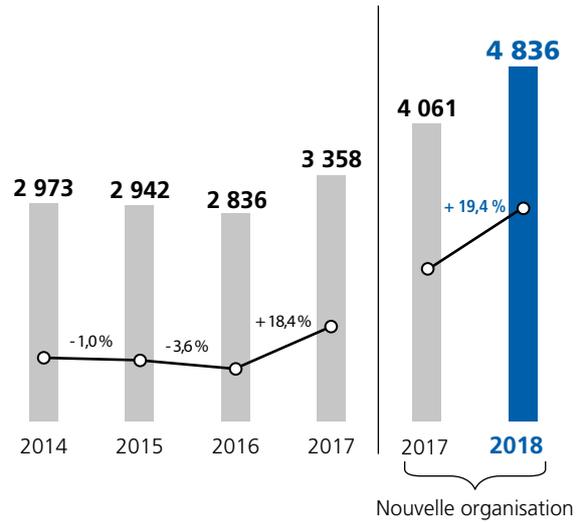
(en tonnes)



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

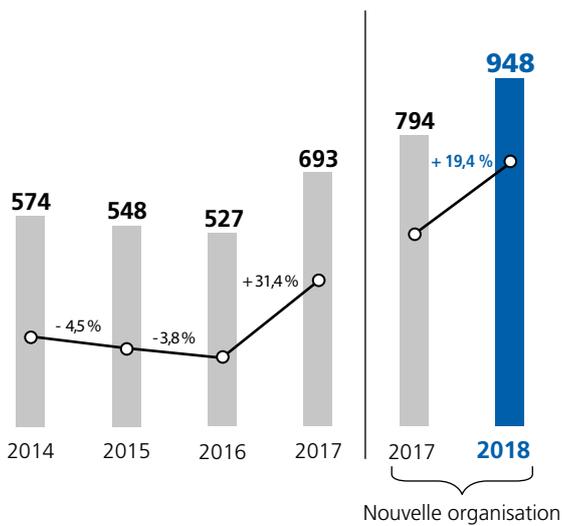
VENTES

(en millions €)



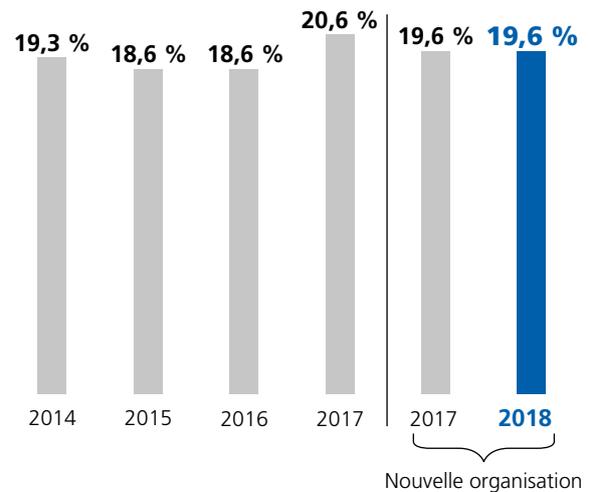
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DU SECTEUR

(en millions €)



MARGE OPÉRATIONNELLE DU SECTEUR

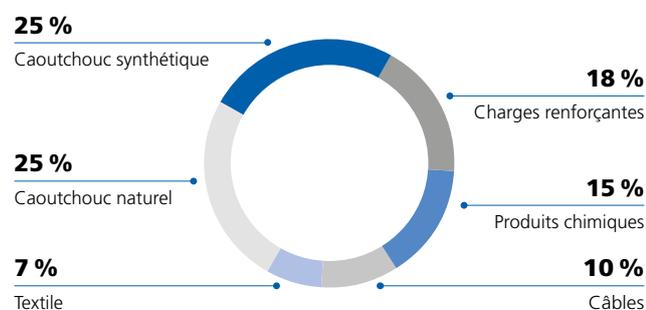
(en % des ventes)



4.5 STRUCTURE DES COÛTS

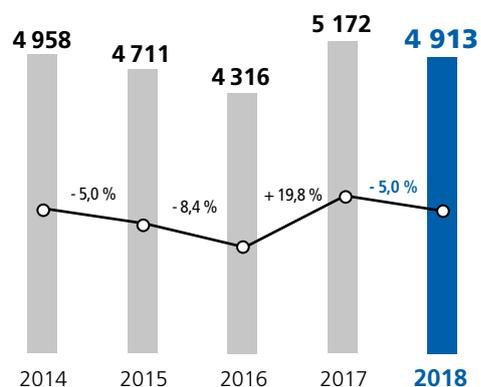
RÉPARTITION DU COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en %, en 2018)



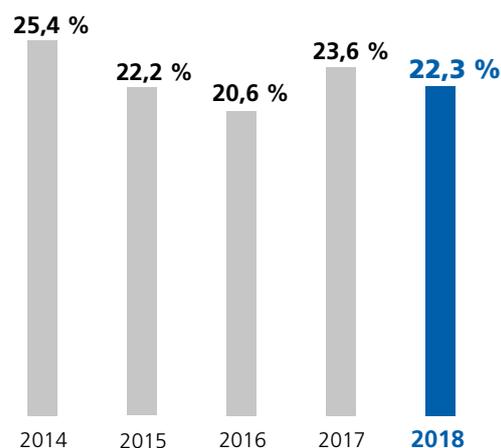
COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en millions €)



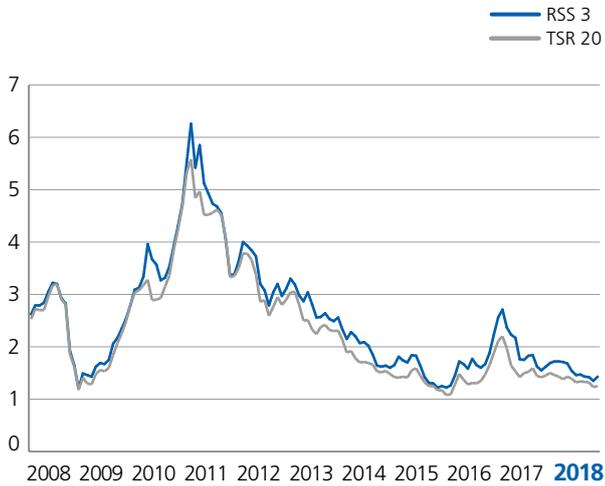
COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES

(en % des ventes)



COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL *

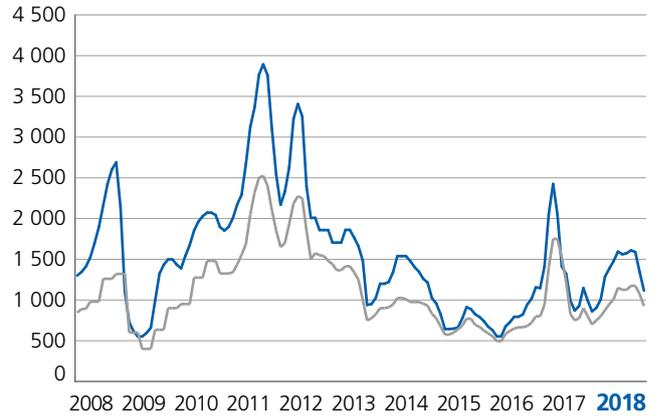
(en USD/kg)



* Moyennes mensuelles.

COURS DU BUTADIÈNE *

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



* Moyennes mensuelles.

COURS DU BRENT *

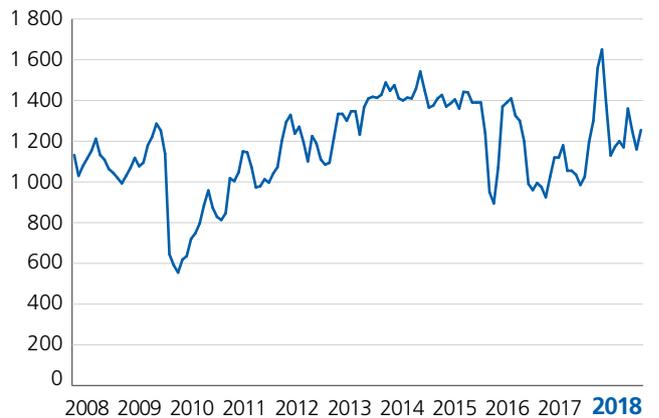
(en USD/bbl)



* Moyennes mensuelles.

COURS DU STYRÈNE *

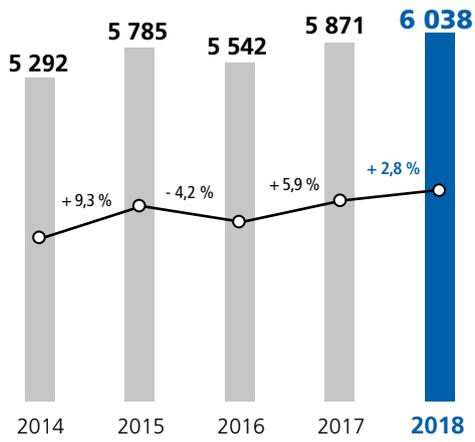
(en €/tonne)



* Moyennes mensuelles.

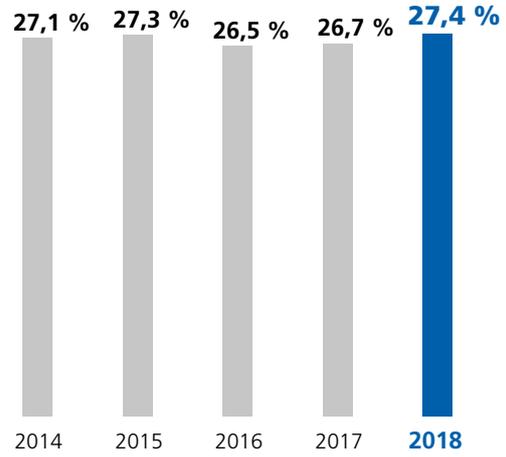
FRAIS DE PERSONNEL

(en millions €)



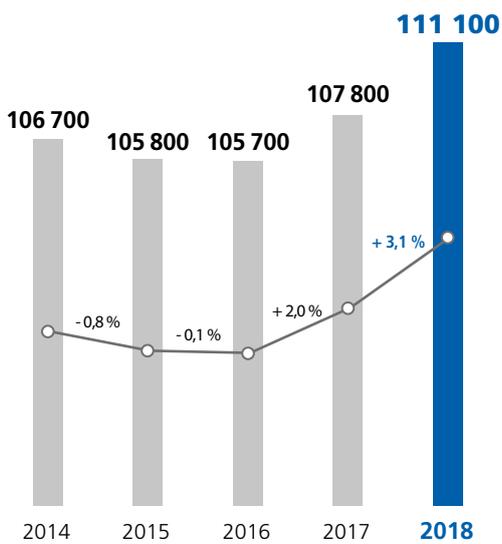
FRAIS DE PERSONNEL

(en % des ventes)



EFFECTIFS

(au 31 décembre, en équivalents temps plein)



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(au 31 décembre, en équivalents temps plein)

	2018	2017	2016	2015	2014
Europe	65 800	61 900	61 200	61 400	61 300
Amérique du Nord	20 800	21 800	22 000	21 700	21 900
Asie (hors Inde)	15 200	15 000	14 800	15 000	15 400
Amérique du Sud	7 500	7 400	6 000	6 000	6 300
Afrique Inde Moyen-Orient	1 800	1 700	1 700	1 700	1 800
TOTAL	111 100	107 800	105 700	105 800	106 700
dont zones matures ⁽¹⁾	64 %	64 %	67 %	67 %	66 %
dont zones de croissance	36 %	36 %	33 %	33 %	34 %

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

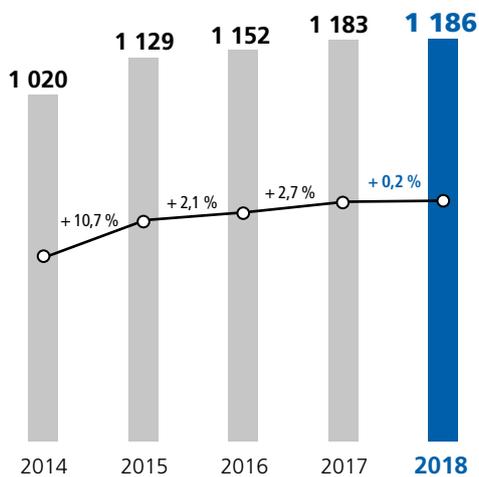
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE

(au 31 décembre, en équivalents temps plein)

	2018	2017	2016	2015	2014
Opérateurs	61,7 %	61,9 %	61,5 %	61,5 %	62,4 %
Employés, techniciens et maîtrise	29,3 %	29,4 %	30,0 %	30,3 %	30,0 %
Encadrement	9,0 %	8,7 %	8,5 %	8,2 %	7,6 %

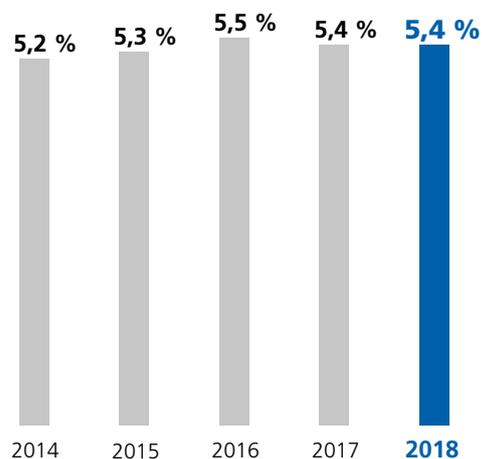
FRAIS DE TRANSPORT

(en millions €)



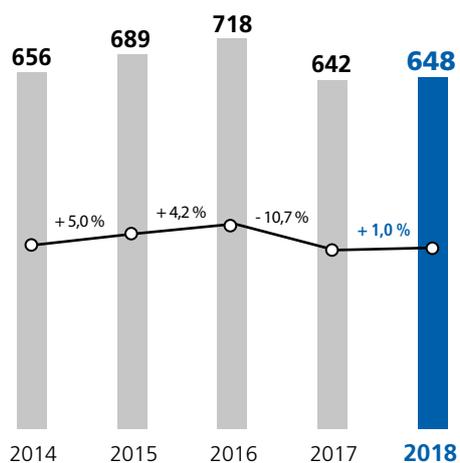
FRAIS DE TRANSPORT

(en % des ventes)



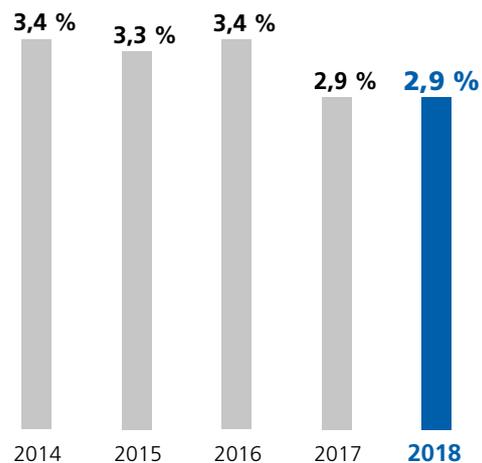
FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions €)



FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

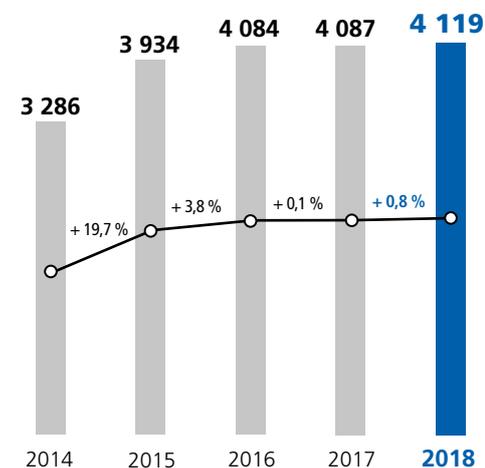
(en % des ventes)



4.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN

EBITDA DES SECTEURS ⁽¹⁾

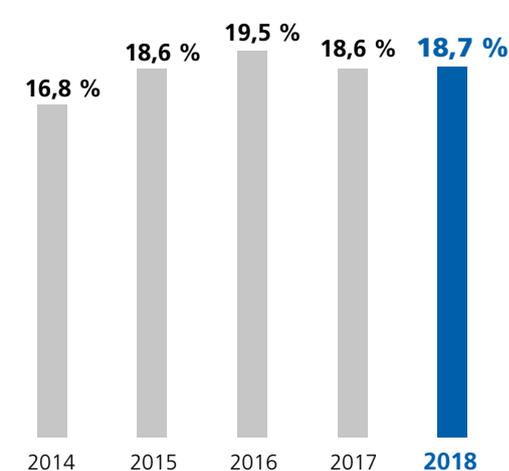
(en millions €)



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

EBITDA DES SECTEURS ⁽¹⁾

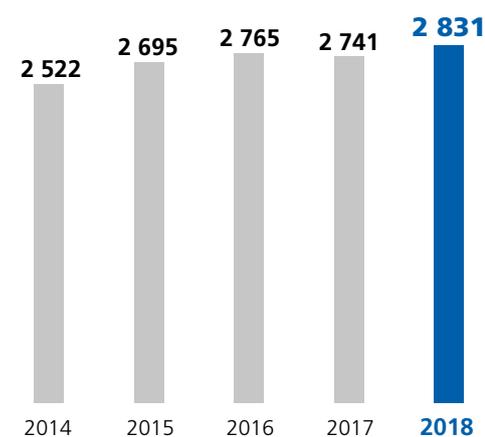
(en % des ventes)



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

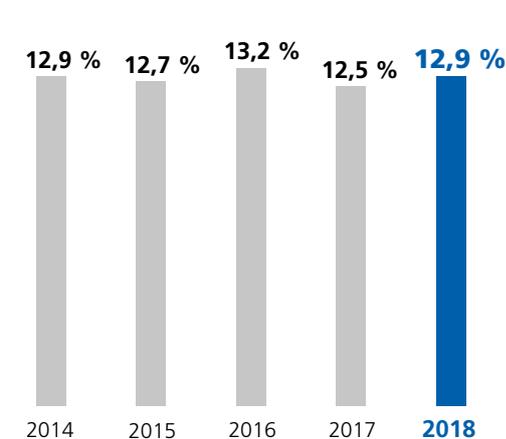
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions €)



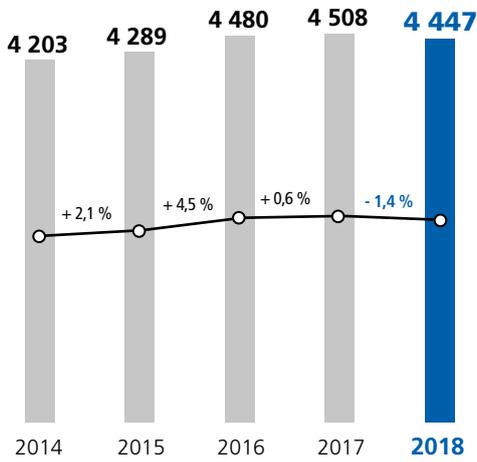
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en % des ventes)



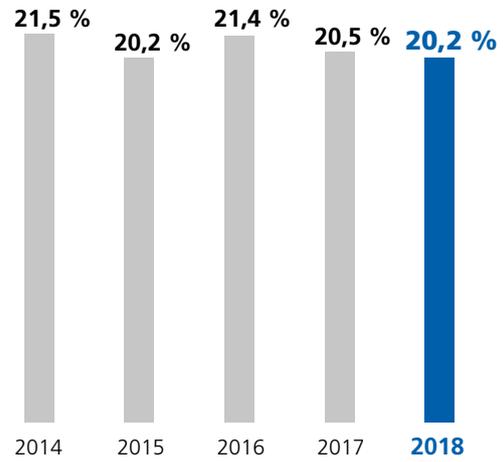
STOCKS EN VALEUR

(en millions €)



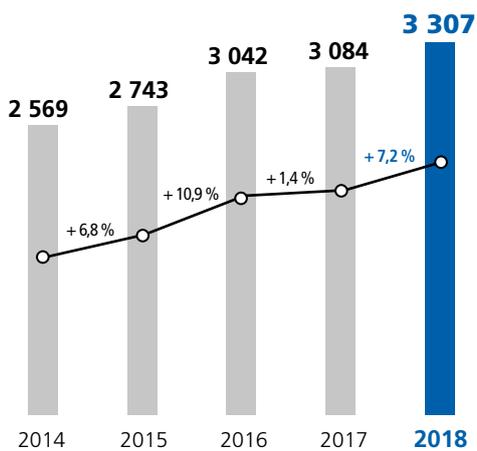
STOCKS EN VALEUR

(en % des ventes)



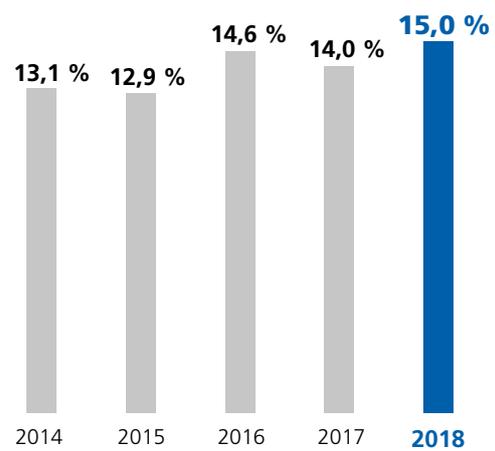
CRÉANCES CLIENTS

(en millions €)



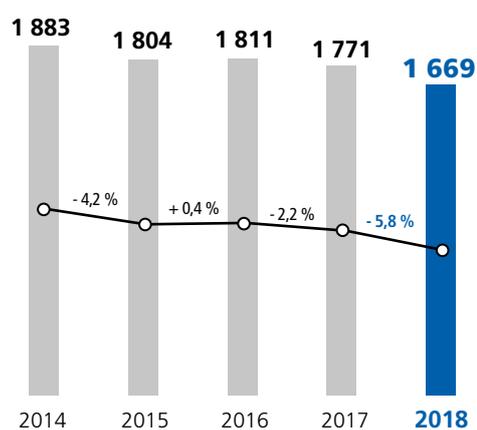
CRÉANCES CLIENTS

(en % des ventes)



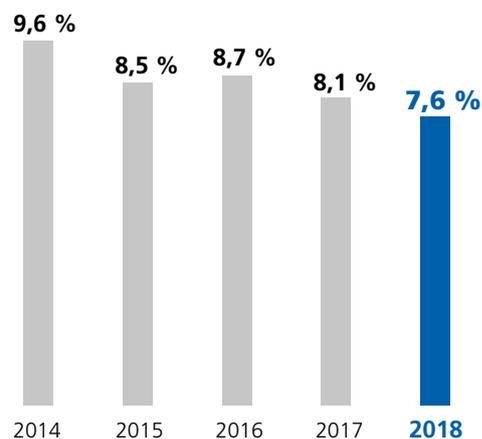
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS BRUTS

(en millions €)



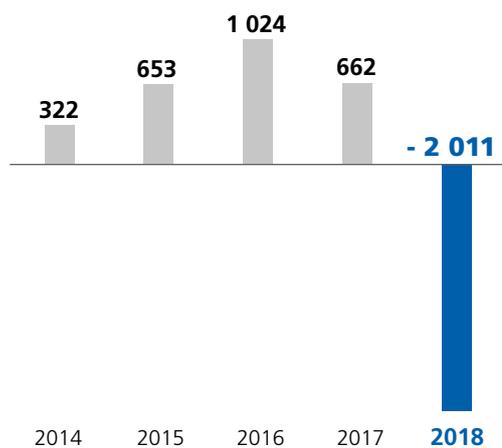
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS BRUTS

(en % des ventes)



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

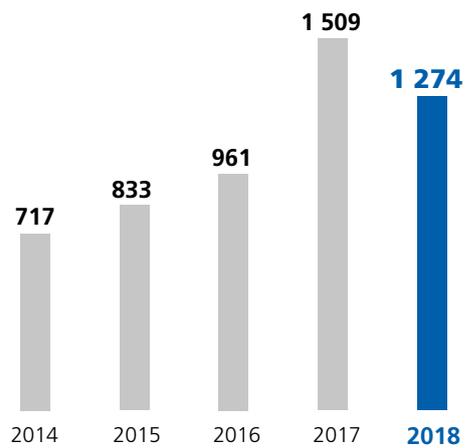
(en millions €)



(1) Indicateur défini au chapitre 2.5.3 du présent document.

CASH FLOW LIBRE ⁽¹⁾ STRUCTUREL

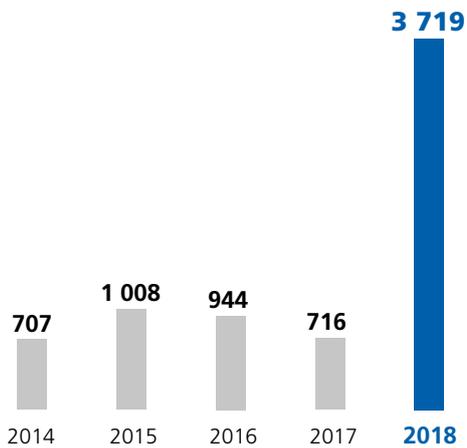
(en millions €)



(1) Indicateur défini au chapitre 2.5.3 du présent document.

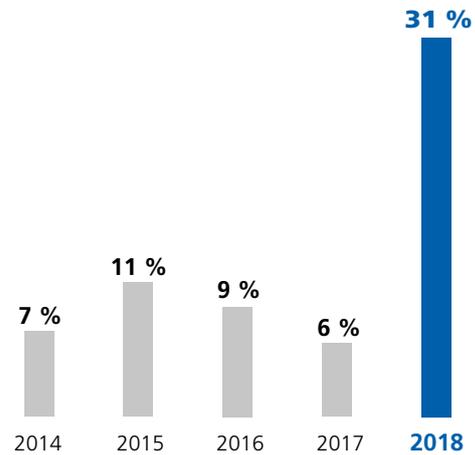
ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾

(en millions €)



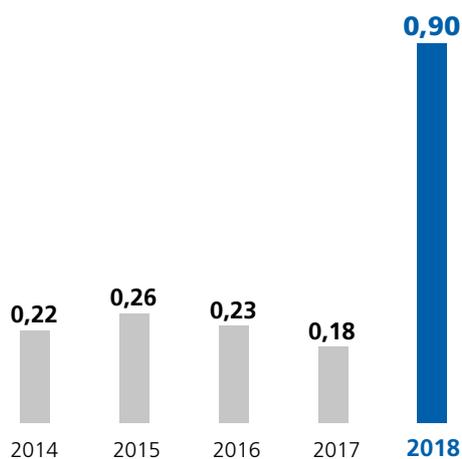
(1) Tel que calculé en note 26 aux états financiers consolidés.

ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾/CAPITAUX PROPRES



(1) Tel que calculé en note 26 aux états financiers consolidés.

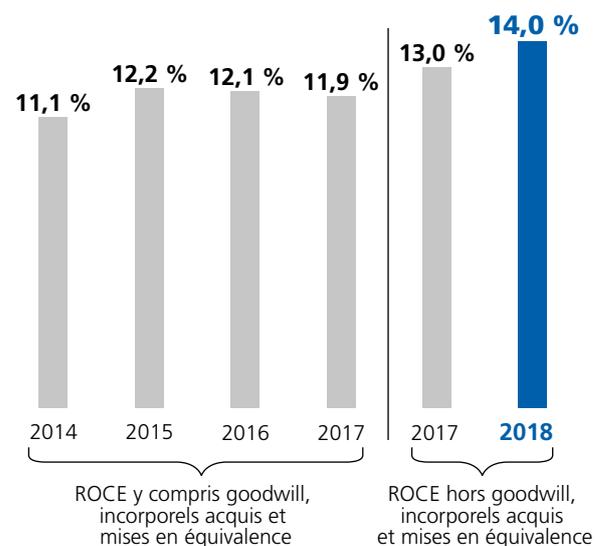
ENDETTEMENT NET ⁽¹⁾/EBITDA ⁽²⁾



(1) Tel que calculé en note 26 aux états financiers consolidés.
(2) Tel que défini en note 3.7.2 aux états financiers consolidés.

ROCE ⁽¹⁾

(après impôts)



(1) Indicateur défini au chapitre 2.6 du présent document.

4.7 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 5 ANS

(en millions €)	2018	2017	2016	2015	2014
Ventes nettes	22 028	21 960	20 907	21 199	19 553
% de variation	+ 0,3 %	+ 5,0 %	- 1,4 %	+ 8,4 %	- 3,4 %
Total des frais de personnel	6 038	5 871	5 542	5 785	5 292
% des ventes nettes	27,4 %	26,7 %	26,5 %	27,3 %	27,1 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	111 100	107 800	105 700	105 800	106 700
Frais de recherche et développement	648	641	718	689	656
% des ventes nettes	2,9 %	2,9 %	3,4 %	3,3 %	3,4 %
EBITDA des secteurs ⁽¹⁾	4 119	4 087	4 084	3 934	3 286
Résultat opérationnel des secteurs	2 775	2 742	2 692	2 577	2 170
Marge opérationnelle des secteurs	12,6 %	12,5 %	12,9 %	12,2 %	11,1 %
Résultat opérationnel	2 550	2 631	2 791	2 207	1 991
Marge opérationnelle	11,6 %	12,0 %	13,3 %	10,4 %	10,2 %
Coût de l'endettement net	200	176	203	184	130
Autres produits et charges financiers	16	0	20	(30)	(43)
Résultat avant impôts	2 230	2 354	2 464	1 869	1 651
Impôts sur le résultat	570	661	797	706	620
Taux d'impôt effectif	25,6 %	28,1 %	32,3 %	37,8 %	37,5 %
Résultat net	1 660	1 693	1 667	1 163	1 031
% des ventes nettes	7,5 %	7,7 %	8,0 %	5,5 %	5,3 %
Dividendes ⁽²⁾	637	585	522	463	464
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	2 831	2 741	2 764	2 695	2 522
% des ventes nettes	12,9 %	12,5 %	13,2 %	12,7 %	12,9 %
Investissements incorporels et corporels bruts	1 669	1 771	1 811	1 804	1 883
% des ventes nettes	7,6 %	8,1 %	8,7 %	8,5 %	9,6 %
Endettement net ⁽³⁾	3 719	716	944	1 008	707
Capitaux propres	12 167	11 261	10 646	9 542	9 523
Endettement net ⁽³⁾ /Capitaux propres	31 %	6 %	9 %	11 %	7 %
Endettement net ⁽³⁾ /EBITDA ⁽¹⁾	0,90	0,18	0,23	0,26	0,22
Résultat opérationnel des secteurs/Charge d'intérêt nette ⁽⁴⁾	13,3	15,9	13,3	12,8	16,0
Cash flow libre ⁽⁵⁾	(2 011)	662	1 024	653	322
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du Groupe ⁽⁶⁾	13,6 %	15,0 %	15,7 %	12,2 %	10,8 %
ROCE – Rentabilité des capitaux investis ⁽⁷⁾	-	11,9 %	12,1 %	12,2 %	11,1 %
ROCE opérationnel ⁽⁸⁾	14,0 %	13,0 %	-	-	-
Données par action (en €)					
Actif net par action ⁽⁹⁾	67,8	62,7	59,1	52,5	51,3
Résultat de base par action	9,30	9,39	9,21	6,28	5,52
Résultat dilué par action	9,25	9,34	9,03	6,19	5,45
PER ⁽¹⁰⁾	9,3	12,7	11,5	14,0	13,6
Dividende par action ⁽¹¹⁾	3,70	3,55	3,25	2,85	2,50
Taux de distribution ⁽¹²⁾	36,4 %	36,0 %	36,5 %	37,0 %	40,6 %
Rendement par action ⁽¹³⁾	4,3 %	3,0 %	3,1 %	3,2 %	3,3 %
Taux de rotation des actions ⁽¹⁴⁾	92 %	71 %	78 %	99 %	91 %

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

(2) Y compris la part versée sous forme d'actions.

(3) Endettement net : dettes financières - liquidités et équivalents de trésorerie (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts) +/- instruments financiers dérivés, tel que calculé en note 26 aux états financiers consolidés.

(4) Charge d'intérêts nette : charge d'intérêts financiers - produit d'intérêts de la trésorerie.

(5) Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles - flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts), tel que calculé au chapitre 3.5.3.

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

(7) ROCE : résultat opérationnel des segments net d'impôt (NOPAT)/actifs employés (immobilisations incorporelles et corporelles + actifs financiers long terme + besoin en fonds de roulement), tel que calculé au chapitre 3.6 – taux d'impôt à 31 %.

(8) ROCE opérationnel : résultat opérationnel des segments net d'impôt (NOPAT)/actifs employés (immobilisations incorporelles et corporelles + actifs financiers long terme + besoin en fonds de roulement – goodwill – immobilisations incorporelles acquises – mises en équivalence) – taux d'impôt à 26 % en 2018, à 31 % en 2017.

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

(10) PER : cours de l'action fin de période/résultat de base par action.

(11) Dividende 2018 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2019.

(12) Taux de distribution : dividende/résultat net hors éléments non récurrents (ajusté au taux d'impôt normatif).

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

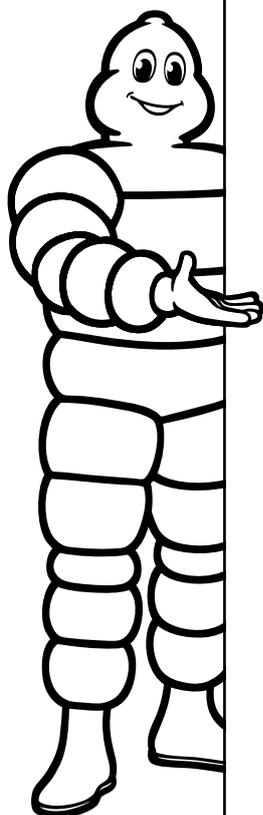
(14) Taux de rotation : nombre d'actions échangées durant l'exercice/nombre moyen d'actions en circulation durant l'exercice.

5

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

5.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018 130

Compte de résultat consolidé	131
État du résultat global consolidé	132
État de la situation financière consolidée	133
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	134
Tableau de flux de trésorerie consolidés	135
Annexe aux états financiers consolidés	136



5.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Informations générales	136	Note 20	Créances commerciales	170
Note 2	Modalités d'élaboration	136	Note 21	Actifs financiers à court terme	171
Note 3	Principes comptables	140	Note 22	Autres actifs à court terme	171
Note 4	Évolutions du périmètre de consolidation	149	Note 23	Trésorerie et équivalents de trésorerie	172
Note 5	Information sectorielle	151	Note 24	Capital social et primes liées au capital	172
Note 6	Charges par nature	152	Note 25	Réserves	173
Note 7	Frais de personnel	153	Note 26	Dettes financières	174
Note 8	Autres produits et charges des secteurs	153	Note 27	Provisions pour avantages du personnel	177
Note 9	Autres produits et charges	153	Note 28	Paiements sous forme d'actions	191
Note 10	Coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers	155	Note 29	Provisions et autres passifs à long terme	193
Note 11	Impôts sur le résultat	156	Note 30	Autres passifs à court terme	193
Note 12	Résultat par action	157	Note 31	Détail des flux de trésorerie	194
Note 13	Goodwill et immobilisations incorporelles	158	Note 32	Engagements conditionnels et éventualités	195
Note 14	Immobilisations corporelles	162	Note 33	Gestion des risques financiers	196
Note 15	Actifs financiers et autres actifs à long terme	163	Note 34	Transactions avec des parties liées	202
Note 16	Instruments financiers dérivés	164	Note 35	Événements postérieurs à la clôture	202
Note 17	Titres mis en équivalence	167	Note 36	Liste des sociétés consolidées	203
Note 18	Impôts	168	Note 37	Information relative aux honoraires des Commissaires aux Comptes	211
Note 19	Stocks	170			

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions € sauf pour les données par action)

	Note	Exercice 2018	Exercice 2017
Ventes	5	22 028	21 960
Coût des ventes		(14 912)	(14 815)
Marge brute		7 116	7 145
Frais commerciaux		(1 862)	(1 861)
Frais de recherche et développement		(648)	(641)
Frais administratifs et généraux		(1 826)	(1 866)
Autres produits et charges des secteurs	8	(5)	(35)
Résultat opérationnel des secteurs	5	2 775	2 742
Autres produits et charges opérationnels	9	(225)	(111)
Résultat opérationnel		2 550	2 631
Coût de l'endettement net	10	(200)	(176)
Autres produits et charges financiers	10	16	-
Intérêt net sur les avantages du personnel	27.1	(90)	(115)
Résultat net des sociétés mises en équivalence		(46)	14
Résultat avant impôts		2 230	2 354
Impôts sur le résultat	11	(570)	(661)
RÉSULTAT NET		1 660	1 693
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		1 677	1 700
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(17)	(7)
Résultat par action (en €)	12		
▶ De base		9,30	9,39
▶ Dilué		9,25	9,34

Les notes 1 à 37 font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions €)	Note	Exercice 2018	Exercice 2017
Résultat net		1 660	1 693
Engagements postérieurs à l'emploi	27.1	71	266
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	18	(101)	(135)
Investissements en actions – variations de juste valeur		-	-
Impact fiscal – investissements en actions – variations de juste valeur		-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat		(30)	131
Investissements en actions – variations de juste valeur	15.1	-	10
Impact fiscal – investissements en actions – variations de juste valeur	18	-	3
Investissements en actions – (gains)/pertes enregistrés en résultat		-	-
Variation des écarts de conversion		(57)	(532)
Autres		(11)	(1)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat		(68)	(520)
Autres éléments du résultat global		(98)	(389)
RÉSULTAT GLOBAL		1 562	1 304
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		1 577	1 315
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(15)	(11)

Les notes 1 à 37 font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions €)	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Goodwill	13	2 667	1 092
Immobilisations incorporelles	13	1 828	785
Immobilisations corporelles	14	11 379	10 883
Actifs financiers et autres actifs à long terme	15	691	479
Titres mis en équivalence	17	938	356
Impôts différés actifs	18	740	890
Actifs non courants		18 243	14 485
Stocks	19	4 447	4 508
Créances commerciales	20	3 307	3 084
Actifs financiers à court terme	21	314	285
Autres actifs à court terme	22	1 037	1 132
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	2 100	1 773
Actifs courants		11 205	10 782
TOTAL DE L'ACTIF		29 448	25 267
Capital social	24	360	359
Primes liées au capital	24	2 923	2 942
Réserves	25	8 862	7 925
Intérêts non assortis de contrôle		22	35
Capitaux propres		12 167	11 261
Dettes financières à long terme	26	5 020	2 366
Provisions pour avantages du personnel	27.1	3 850	3 969
Provisions et autres passifs à long terme	29	1 315	1 676
Impôts différés passifs	18	326	113
Passifs non courants		10 511	8 124
Dettes financières à court terme	26	1 134	493
Dettes fournisseurs		2 506	2 501
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	3.26	440	503
Autres passifs à court terme	30	2 690	2 385
Passifs courants		6 770	5 882
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		29 448	25 267

Les notes 1 à 37 font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<i>(en millions €)</i>	Capital social (note 24)	Primes liées au capital (note 24)	Réserves (note 25)	Intérêts non assortis de contrôle	Total
Au 1^{er} janvier 2017	360	3 024	7 215	47	10 646
Résultat net	-	-	1 700	(7)	1 693
Autres éléments du résultat global	-	-	(385)	(4)	(389)
Résultat global	-	-	1 315	(11)	1 304
Émissions d'actions	1	16	-	-	17
Rachat d'actions	-	-	(101)	-	(101)
Annulations d'actions	(2)	(99)	101	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(612)	-	(612)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	7	-	7
Autres	-	1	-	(1)	-
Au 31 décembre 2017	359	2 942	7 925	35	11 261
Résultat net	-	-	1 677	(17)	1 660
Autres éléments du résultat global	-	-	(100)	2	(98)
Résultat global	-	-	1 577	(15)	1 562
Émissions d'actions	2	56	-	-	58
Rachat d'actions	-	-	(75)	-	(75)
Annulations d'actions	(1)	(74)	75	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(647)	(1)	(648)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	7	-	7
Autres	-	(1)	-	3	2
AU 31 DÉCEMBRE 2018	360	2 923	8 862	22	12 167

Les notes 1 à 37 font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions €)	Note	Exercice 2018	Exercice 2017
Résultat net		1 660	1 693
Ajustements			
▶ Coût de l'endettement net	10	200	176
▶ Autres produits et charges financiers	10	(16)	-
▶ Intérêt net sur les avantages au personnel	27.1	90	115
▶ Impôts sur le résultat	11	570	661
▶ Amortissements des actifs incorporels et corporels	6	1 344	1 345
▶ Autres produits et charges opérationnels	9	225	111
▶ Résultat net des sociétés mises en équivalence		46	(14)
EBITDA des secteurs	3.7.2	4 119	4 087
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions	31	(413)	(346)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	31	(182)	(373)
Impôts payés sur le résultat	18.2	(497)	(563)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	31	(196)	(64)
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles		2 831	2 741
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	31	(1 716)	(1 668)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		100	65
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(3 166)	(396)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		161	28
Acquisitions d'actions non consolidées		(18)	(91)
Cessions d'actions non consolidées		29	5
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	31	(224)	(3)
Flux de trésorerie sur activités d'investissement		(4 834)	(2 060)
Augmentations de capital	24	58	17
Rachats d'actions	24	(75)	(101)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	24	(637)	(584)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	31	3 020	(68)
Autres		(38)	17
Flux de trésorerie sur activités de financement		2 328	(719)
Effet des variations des parités monétaires		2	(15)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		327	(53)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1^{er} janvier		1 773	1 826
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	23	2 100	1 773

Les notes 1 à 37 font partie intégrante des états financiers consolidés.

ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM ou la "Société") et ses filiales (formant ensemble le "Groupe") fabriquent, distribuent et vendent des pneus dans le monde entier.

La CGEM est une société en commandite par action enregistrée à Clermont-Ferrand (France).

La Société est cotée à la Bourse de Paris (Euronext – Eurolist compartiment A).

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des états financiers consolidés a été autorisée par le Président de la Gérance le 8 février 2019.

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

NOTE 2 MODALITÉS D'ÉLABORATION

2.1 Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe :

- ▶ ont été préparés en appliquant les normes internationales d'informations financières (IFRS) adoptées par l'Union européenne à la date de clôture et qui sont d'application obligatoire (disponibles sur le site Internet : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm) ;
- ▶ sont aussi conformes aux normes internationales d'informations financières (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standard Board* (IASB) ; et
- ▶ ont été élaborés selon la convention du coût historique sauf en ce qui concerne l'évaluation des investissements en actions non consolidés et des actifs et passifs financiers (y compris les dérivés) à la juste valeur par le biais du compte de résultat ou des autres éléments du résultat global.

2.2 Principes comptables

Les principes comptables utilisés pour l'élaboration des comptes consolidés du Groupe sont décrits dans la note 3 "Principes comptables". Ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

2.3 Nouvelles normes, mises à jour et interprétations applicables au 1^{er} janvier 2018 au sein de l'Union européenne

/ 2.3.1 IFRS 9 "Instruments financiers"

La norme IFRS 9 est appliquée depuis le 1^{er} janvier 2018. Cette norme, d'application rétrospective, a été adoptée sans retraitement de l'information comparative selon les modalités transitoires prévues au paragraphe 7 d'IFRS 9. Les reclassifications et ajustements liés aux nouvelles règles de perte de valeur sont présentés dans les capitaux propres au 1^{er} janvier 2018.

2.3.1.1 Impact de la transition pour le Groupe

Les ajustements comptabilisés pour chaque ligne de l'état de la situation financière consolidée sont décrits ci-dessous. Les lignes non impactées par l'adoption d'IFRS 9 ne sont pas présentées.

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2017 tel que publié	IFRS 9	1 ^{er} janvier 2018 retraité
Actifs non courants			
Actifs financiers et autres actifs non courants	479	5	484
Actifs courants			
Créances commerciales	3 084	-4	3 080
Actifs financiers courants	285	-	285
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 773	-	1 773
Capitaux propres	11 261	+ 1	11 262

Actifs financiers et autres actifs non courants

Le Groupe a choisi d'utiliser, pour certains de ses titres de capitaux propres, l'option irrévocable d'enregistrement à la juste valeur dans les autres éléments du résultat global. En effet, ces investissements sont détenus à des fins stratégiques et il n'est pas prévu de les vendre à court ou moyen terme. Dans ce cas, si les investissements sont cédés, le gain ou la perte réalisé sera comptabilisé en capitaux propres et n'impactera pas le compte de résultat.

L'exception de la comptabilisation au coût n'est plus autorisée. Au total, la mise à la juste valeur de certains investissements en actions non consolidés restés au coût d'acquisition a un impact de + 5 millions €.

Créances commerciales

Le Groupe applique l'approche simplifiée pour déterminer la provision prospective sur les créances commerciales. Ce modèle utilise une matrice de probabilité de défaut établie par chaque entité du Groupe sur la base des données historiques de pertes réelles, des comportements de paiement des clients et d'anticipation des pertes attendues.

Suite à la mise en œuvre du modèle des pertes de crédit attendues, une augmentation de la provision pour créances douteuses de 4 millions € a été comptabilisée au 1^{er} janvier 2018.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités, les dépôts bancaires à vue ainsi que les autres placements à court terme hautement liquides, dont les échéances d'origine sont égales ou inférieures à trois mois. Les dépôts à terme dont l'échéance est supérieure à trois mois, mais qui prévoient des clauses de sorties anticipées de moins de trois mois avec capital garanti et des coûts de sortie négligeables sont également classés en trésorerie et équivalents de trésorerie. Le Groupe a décidé de comptabiliser les dépôts à terme au coût amorti.

Les OPCVM sont enregistrés à la juste valeur par compte de résultat.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie au coût amorti sont soumis au nouveau modèle de dépréciation basé sur les pertes de crédit attendues.

Instruments de couverture

Les instruments dérivés qualifiés en comptabilité de couverture au 31 décembre 2017 sont éligibles à la comptabilité de couverture sous IFRS 9. Les politiques de gestion des risques et la documentation de couverture sont en ligne avec les exigences d'IFRS 9 en la matière et ces relations de couvertures sont traitées en continu. L'application du *Cost of hedging* sur une relation de couverture ne génère pas d'impact significatif.

/ 2.3.2 IFRS 15 "Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients"

IFRS 15, "Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients", publiée en mai 2014 et adoptée par l'Union européenne le 22 septembre 2016, ainsi que l'amendement "Clarifications apportées à IFRS 15" sont d'application obligatoire à compter des exercices ouverts le 1^{er} janvier 2018. Le champ d'application de la norme couvre tous les contrats conclus avec des clients, à l'exception des contrats de location, des contrats d'assurance et des instruments financiers, couverts par d'autres normes.

Les politiques comptables et jugements critiques effectués dans l'application d'IFRS 15 sont décrits dans la note 3.8 "Enregistrement des ventes (produits des activités ordinaires)".

Impact de la transition

La norme est appliquée de façon rétrospective en comptabilisant l'effet cumulatif de l'application initiale au 1^{er} janvier 2018 comme un ajustement du solde d'ouverture des résultats non distribués.

L'analyse au regard de la nouvelle norme de l'ensemble des relations contractuelles avec les clients a permis de conclure que l'application d'IFRS 15 n'avait pas d'impact significatif sur le montant des revenus reconnus par le Groupe et sur leur rythme de reconnaissance. Par conséquent, le Groupe a considéré que la mise en œuvre d'IFRS 15 n'amenait aucune modification sur la présentation de ses états financiers consolidés et n'avait pas d'impact sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2018.

La ventilation des produits des activités ordinaires retenue pour évaluer la performance en interne est présentée dans la note 5 "Information sectorielle" selon les secteurs opérationnels.

/ 2.3.3 IFRIC 22 "Transactions en devises et paiements d'avance"

Selon l'interprétation IFRIC 22 "Transactions en monnaie étrangère et paiements d'avance", les transactions d'achat ou de vente doivent être converties au cours de change en vigueur à la date à laquelle l'actif ou le passif sont comptabilisés initialement. En pratique, il s'agit généralement de la date à laquelle le paiement d'avance est payé ou reçu. En cas d'avances multiples, le cours de change doit être déterminé pour chaque transaction de paiement et d'encaissement.

L'interprétation est d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018. Sa mise en œuvre prospective n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

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

/ 2.4.1 IFRS 16 "Contrats de location"

IFRS 16 "Contrats de location", publiée en janvier 2016 et adoptée par l'Union européenne en novembre 2017, présente un modèle détaillé permettant d'identifier les contrats de location et définit le traitement que doivent adopter bailleurs et preneurs dans leurs états financiers respectifs. La norme remplace IAS 17 et ses interprétations.

Des modifications importantes sont introduites pour la comptabilisation du contrat par le preneur car la distinction actuelle entre contrats de location-financement et contrats de location simple disparaît. Le preneur doit reconnaître dans l'état de la situation financière un actif lié au droit d'utilisation et une dette représentative de l'obligation locative.

Concernant les modalités de première application de la norme, le Groupe a opté pour une application au 1^{er} janvier 2019 sans retraitement des périodes comparatives selon la méthode rétrospective simplifiée. Par ailleurs, le Groupe appliquera les exceptions prévues pour les contrats de location court terme, y compris les contrats de location dont le terme se situe dans les 12 mois suivant la date de première application, et ceux relatifs à des actifs de faible valeur.

Le Groupe a lancé en 2016 un projet pour évaluer les effets de cette norme et pour gérer tous les aspects de la transition. Le Groupe a notamment implanté un outil dans lequel sont recensés les contrats de location, leurs caractéristiques pertinentes au regard de la norme et les hypothèses clés utilisées (comme la durée et le taux d'actualisation) pour calculer les montants qui seront à comptabiliser au titre de l'amortissement du droit d'utilisation du bien, de la charge financière et de la dette résiduelle.

La majorité des contrats de location conclus par le Groupe sont des contrats de location simple dans lesquels le Groupe est preneur. Les biens loués sont principalement des actifs immobiliers (points de vente du réseau intégré de distribution, bureaux administratifs et commerciaux), des véhicules de tourisme et des chariots élévateurs. Les hypothèses clés que le Groupe utilise pour la mise en œuvre de la norme sont les suivantes :

- ▶ Durées : Pour chaque contrat, le Groupe a recherché, au sein de la période exécutoire, quelles étaient les options de renouvellement et les options de résiliation anticipées et il a déterminé la date raisonnablement certaine de fin contrat en prenant en compte tous les faits et circonstances pertinents. Pour certaines natures de bien loués (véhicules, principalement), le Groupe estime qu'il n'y a pas d'option de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain ; en conséquence la durée retenue est la première échéance de sortie. Pour les contrats de location relatifs aux bâtiments, le Groupe a retenu, en fonction des possibilités de renouvellement ou de sortie anticipée prévues aux contrats, l'échéance permettant de s'approcher d'une durée résiduelle en ligne avec la prévision d'utilisation de l'actif. Ainsi, pour les contrats de durée supérieure à 10 ans, la première date de sortie possible a été retenue pour l'évaluation de la dette, à moins que des informations spécifiques n'amènent à retenir une période plus longue.
- ▶ Taux d'actualisation : Le Groupe a défini les taux d'actualisation reflétant le risque de crédit propre à chaque filiale, la devise du contrat et l'échéance moyenne pondérée de remboursement de la dette locative. Dans le cadre de la transition, le taux d'actualisation utilisé pour les contrats retraités sera le taux applicable à la durée résiduelle du contrat de location.

En se basant sur les contrats analysés, le Groupe évalue que l'impact sur le montant de la dette de loyers futurs et le montant des droits d'utilisation des actifs serait de l'ordre de 750 à 850 millions € au 1^{er} janvier 2019 (hors impact, encore non évalué, lié aux contrats de location des sociétés du groupe Camso).

/ 2.4.2 IFRIC 23 "Positions fiscales incertaines"

L'interprétation IFRIC 23 "Incertitude relative aux traitements fiscaux" clarifie les principes de reconnaissance et d'évaluation applicables aux risques fiscaux portant sur l'impôt sur le résultat. Ces risques naissent lorsqu'il y a une incertitude liée à une position fiscale retenue par la Société qui pourrait être remise en cause par l'administration fiscale.

Cette interprétation, adoptée par l'Union européenne en octobre 2018, est applicable à compter des exercices ouverts le 1^{er} janvier 2019 et d'application rétrospective, avec ou sans retraitement de l'information comparative lors du premier exercice d'application. Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif de cette nouvelle interprétation au 1^{er} janvier 2019.

Il n'y a pas d'autres nouvelles normes, mises à jour et interprétations publiées, mais pas encore d'application obligatoire, dont l'impact pourrait être significatif pour le Groupe.

2.5 Impacts du changement d'organisation du Groupe sur l'information financière

/ Principales caractéristiques de la nouvelle organisation

Au 1^{er} janvier 2018, le Groupe a fait évoluer son organisation managériale et opérationnelle :

- ▶ 14 Lignes Business (LB) ont été créées avec pour mission d'élaborer tous les aspects stratégiques sur leur segment produit/clients. Elles pilotent leur résultat, leur *sourcing* industriel, leur politique de prix, les offres et les approches marché ainsi que les partenariats/acquisitions ;
- ▶ les Régions, au nombre de 10, assurent la commercialisation des produits et des services, sans lien hiérarchique avec les LB ;
- ▶ l'ensemble s'appuie sur 8 Directions opérationnelles qui apportent expertise et support aux LB et aux Régions ;
- ▶ 4 Directions Business (DB), chacune dirigée par un membre du Comité Exécutif du Groupe, encadrent les LB en fonction de leur domaine d'activité. Ces domaines recourent, pour l'essentiel, ceux des anciennes Lignes Produits. 3 Directions Business sont centrées sur les activités pneumatiques ("DB pneus"). Une autre DB regroupe des activités associées aux DB pneus telles que la Distribution, les Services et Solutions, les Expériences de Mobilité proposées aux consommateurs (activités liées aux Guides) et la Compétition, ainsi que les activités Matériaux de Haute Technologie.

Les rôles et responsabilités de chacun des acteurs ci-dessus, en particulier les interactions entre les Lignes Business et les Régions, ont été significativement modifiés par la nouvelle organisation. Dans l'organisation précédente, l'organisation verticale des Lignes de Produits se déclinait dans les Régions en entités qui disposaient de responsabilités étendues sur les moyens et ressources nécessaires à leur activité (actifs industriels, développement, marketing et commerce...). L'organisation en vigueur en 2018 est une organisation transversale, dans laquelle les différents acteurs agissent en commun pour l'atteinte de la performance et des résultats. Leurs indicateurs de performance reflètent leurs niveaux de responsabilité.

Les indicateurs clés de performance, en particulier les Ventes et le Résultat Opérationnel des Secteurs – ROS, sont régulièrement revus et analysés par la Direction du Groupe au niveau des 3 DB pneus, auxquelles sont associées les activités de la DB4 qui leur sont allouées au regard de leurs synergies respectives.

/ Impact sur l'information sectorielle

Compte tenu des activités couvertes par les DB, de leurs modalités de pilotage par la Direction du Groupe reflétées dans le tableau de bord, la nouvelle organisation n'a pas d'incidence significative sur l'information sectorielle publiée comme décrit plus en détail en note 5 "Information sectorielle".

/ Impact sur la définition des UGT et des regroupements d'UGT

Dans le cadre du changement d'organisation, le Groupe a redéfini les périmètres de responsabilité en matière de gestion des actifs industriels utilisés pour la production des produits finis pneumatiques. Une analyse a donc été conduite pour déterminer l'impact potentiel de cette réorganisation sur la constitution des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT).

Pour les activités pneumatiques, les Unités Génératrices de Trésorerie sont définies sur la base des regroupements d'actifs industriels de production de produits finis remplissant des critères de cohérence industrielle (technologies comparables) et de marchés servis, en termes d'offres et de géographie. Cette approche conduit à la reconnaissance d'UGT "pneus", qui diffèrent peu des UGT précédemment définies.

Par ailleurs, sans changement par rapport à l'organisation précédente, les activités de Services et Solutions, Expériences, Matériaux de haute technologie et les activités de Distribution sont réparties en UGT "non pneus".

La définition des indices de perte de valeur pour les UGT "pneus" a été revue en conséquence et ils sont définis au paragraphe 3.17 "Pertes de valeur d'actifs non financiers".

S'agissant du regroupement des UGT, le pilotage des goodwill, qui reflète la mise en œuvre opérationnelle des synergies identifiées lors des acquisitions, est désormais effectué au niveau mondial pour l'ensemble des activités "pneus", alors que ce pilotage était régional précédemment pour les activités Tourisme et Camionnette ainsi que Poids Lourd. Cette modification concerne notamment les activités de Services et Solutions (Sascar et Nextraq).

Le Groupe n'a pas identifié d'indice de perte de valeur à constater sur les goodwill si les tests avaient été mis en œuvre au niveau des regroupements d'UGT définis antérieurement.

La note 13.2 "Goodwill" décrit plus en détail les UGT et les regroupements d'UGT ainsi que les résultats des tests mis en œuvre au 31 décembre 2018.

2.6 Hypothèses-clés et appréciations

L'élaboration des comptes consolidés en application des normes IFRS repose sur des hypothèses et estimations déterminées par la Direction pour calculer la valeur des actifs et des passifs à la date d'arrêt de l'état de la situation financière consolidée et celle des produits et charges de l'exercice. Les résultats réels pourraient s'avérer différents de ces estimations.

Les principales sources d'incertitude relatives aux hypothèses-clés et aux appréciations portent sur les pertes de valeur d'actifs non financiers, les avantages du personnel, les impôts sur le résultat et les écarts d'acquisition, les actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ainsi que leur durée de vie estimée.

/ 2.6.1 Pertes de valeur sur actifs non financiers

Les flux de trésorerie futurs des unités génératrices de trésorerie (UGT) utilisés pour déterminer la valeur d'utilité (note 3.17 "Pertes de valeur d'actifs non financiers") sont basés essentiellement sur ceux du Plan Stratégique Valorisé (PSV) à cinq ans établi par le Groupe. L'élaboration des orientations stratégiques est un exercice impliquant les acteurs des Lignes Business et des Directions Business, faisant l'objet d'une validation par le Président de la Gérance. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses-clés et d'appréciations, notamment pour déterminer les tendances de marché, le coût des matières premières et les politiques de fixation de prix. Les flux de trésorerie futurs effectifs peuvent donc différer des estimations utilisées pour déterminer la valeur d'utilité des UGT.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 13.2 "Goodwill".

/ 2.6.2 Avantages du personnel

Les régimes du Groupe sont des systèmes par cotisation définie qui prévoient, en général, en complément de la part financée par l'entreprise, une cotisation de la part de chaque salarié, définie en pourcentage de sa rémunération.

Certaines filiales enregistrent également dans leurs comptes un engagement pour des régimes de retraite, des avantages liés à l'ancienneté et d'autres avantages postérieurs à l'emploi correspondant à des droits acquis par les salariés dans différents régimes d'avantages du personnel propres à ces filiales ou à certaines obligations légales.

L'évaluation de ces avantages est réalisée annuellement avec l'assistance d'actuaire indépendants. La méthode d'évaluation actuarielle utilisée est la méthode des Unités de Crédit Projetées.

Conformément à cette méthode, de nombreuses informations statistiques et hypothèses sont utilisées pour déterminer les charges, les passifs et les actifs liés aux régimes d'avantages du personnel. Les hypothèses comprennent principalement le taux d'actualisation, le taux d'inflation, le taux d'évolution à long terme des salaires, et le taux d'augmentation des coûts médicaux. Les informations statistiques sont, pour la plupart, liées à des hypothèses démographiques telles que la mortalité, la rotation du personnel, l'incapacité et l'âge de départ en retraite.

Les hypothèses et les informations statistiques utilisées sont déterminées en application des procédures internes en vigueur et en relation avec les actuaires.

Les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant les outils des actuaires avec des durations identiques à celles des engagements.

Les taux de croissance salariale sont déterminés par chaque pays, basés sur une politique salariale à long terme et prennent en considération tous les éléments relatifs, entre autres, aux tendances de marchés, à l'évolution des carrières, aux promotions et à l'ancienneté.

Les taux d'inflation utilisés, sur des durations standard, sont déterminés en utilisant différentes méthodes :

- ▶ les outils des actuaires basés sur les prévisions cibles publiées par les banques centrales, les prévisions du Consensus Economics et des courbes de swaps d'inflation ;
- ▶ un calcul prenant en compte le différentiel entre les obligations indexées sur l'indice des prix à la consommation et les obligations traditionnelles. Les taux ainsi obtenus sont ajustés d'une prime de risque et de liquidité incluse dans les obligations indexées ;
- ▶ ou des moyennes historiques.

Les autres hypothèses (âge de départ à la retraite, probabilité de présence dans le Groupe au moment du départ à la retraite, taux d'inflation des coûts médicaux, mortalité, invalidité) reflètent les conditions démographiques et économiques des pays dans lesquels les régimes sont en vigueur.

Les données réelles telles que l'inflation, la mortalité, le rendement réel des actifs peuvent être différentes des hypothèses actuarielles utilisées. L'écart en résultant est enregistré en autres éléments du résultat global.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 27 "Provisions pour avantages du personnel".

/ 2.6.3 Impôts sur le résultat

La détermination du montant des impôts différés actifs résultant des déficits fiscaux reportables et des différences temporelles déductibles implique de procéder à des jugements et des estimations.

Les hypothèses d'utilisation des déficits reportables sont basées sur des prévisions de résultats futurs validées par les Directions locales et revues par les Directions Fiscale et Comptable du Groupe. Des analyses sont également menées afin d'assurer la cohérence de ces prévisions de résultats futurs avec les plans stratégiques du Groupe, validés par le Président de la Gérance. Les analyses de justification des impôts différés sont effectuées périodiquement, à une date aussi proche que possible de la date de clôture.

Les durées considérées pour l'utilisation des déficits reportables sont basées sur un horizon de temps raisonnable, ajusté en fonction du contexte spécifique à chaque société. Sont notamment pris en compte :

- ▶ l'origine des pertes fiscales antérieures (généralement exceptionnelles et non récurrentes : restructurations, projets d'accroissements significatifs des capacités de production...);
- ▶ les prévisions de résultats futurs ;
- ▶ les opportunités d'optimisation fiscale ;
- ▶ les possibilités de réorganisations internes ; et
- ▶ la date limite de récupération des pertes fiscales antérieures.

Des informations chiffrées sont présentées dans les note 11 "Impôts sur le résultat" et 18 "Impôts".

Les sociétés constituant le Groupe exercent leur activité dans des contextes légaux et réglementaires, notamment fiscaux, différents et parfois incertains. Elles peuvent être impliquées, dans le cadre de leurs activités, dans divers litiges, contentieux ou autres procédures. Chacun des litiges connus ou procédures en cours, dans lesquels

le Groupe ou l'une des sociétés du Groupe sont impliqués, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes, éventuellement avec l'assistance de conseils externes, et des provisions ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés. Le principal litige fiscal en cours est décrit en note 32.2 "Éventualités".

/ 2.6.4 Écarts d'acquisition, actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ainsi que leur durée de vie estimée

Dans le cadre des acquisitions qu'il réalise, le Groupe est amené à identifier, évaluer et reconnaître des immobilisations incorporelles (marques et relations clientèle, par exemple) et à déterminer leur durée de vie résiduelle. La différence entre la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris, d'une part, et le prix d'acquisition, d'autre part, représente le goodwill qui est affecté aux UGT ou regroupements d'UGT bénéficiant des synergies attendues du regroupement d'entreprises. Pour réaliser l'allocation du prix d'acquisition, le Groupe prend en compte les différents objectifs stratégiques et opérationnels qui ont motivé l'acquisition et s'appuie sur l'expertise de cabinets d'évaluations.

La valeur future des actifs et des passifs comptabilisés à l'occasion des regroupements d'entreprises peut être impactée si les jugements, estimations et hypothèses-clés retenues lors de l'acquisition, telles que les taux de croissance du chiffre d'affaires, de la marge opérationnelle ou les taux d'actualisation, devaient ne pas se réaliser.

Au cours du second semestre 2018, le Groupe a procédé à l'allocation du prix d'acquisition de Fenner (cf. note 4.2 "Acquisition de Fenner Plc") et a dégagé des valeurs pour des marques et des relations clientèle détaillées en note 13.1.1 "Fenner Plc". Le Groupe a aussi alloué les actifs de Fenner, y compris le goodwill, à des UGT tel que décrit dans cette même note.

NOTE 3 PRINCIPES COMPTABLES

3.1 Consolidation

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

Le Groupe comptabilise les transactions avec des actionnaires minoritaires, dès lors qu'elles ne modifient pas la nature du contrôle du Groupe sur les entités concernées (pas de perte ou gain de contrôle) comme des transactions de capitaux propres, sans effet sur le résultat global consolidé. Les frais liés à ces opérations sont comptabilisés directement en capitaux propres. En date de prise de contrôle d'une entité, l'éventuelle quote-part dans cette dernière antérieurement détenue par le Groupe est réévaluée à sa juste valeur en contrepartie du compte de résultat. Les autres éléments du résultat global afférents sont reclassés en totalité en résultat. Une perte de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel est analysée par le Groupe comme une opération d'échange, c'est-à-dire une cession d'un intérêt contrôlant et une acquisition d'un intérêt non contrôlant.

Les participations dans des sociétés autres que des filiales, des coentreprises ou des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées dans les actifs financiers non dérivés (note 3.18 "Actifs financiers non dérivés").

/ 3.1.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités structurées) que le Groupe contrôle. Le Groupe a le contrôle lorsqu'il :

- ▶ détient le pouvoir sur l'entité ;
- ▶ est exposé, ou a le droit, à des rendements variables, en raison de ses liens avec l'entité ;
- ▶ a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

Les états financiers des filiales sont intégrés dans les comptes consolidés à partir de la date à laquelle ce contrôle s'exerce et jusqu'à la date à laquelle il prend fin.

Les transactions, soldes et plus-values latentes sur transactions intragroupe sont éliminés. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction reflète une perte de valeur sur cession d'actif.

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

/ 3.1.2 Coentreprises et entreprises associées

Les coentreprises sont des partenariats (entreprises dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle conjointement avec une ou plusieurs autres parties) dans lesquels le Groupe a des droits sur l'actif net. Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle sur une entreprise, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle d'une entité, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. 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 coentreprises et les entreprises associées sont mises en équivalence et sont initialement comptabilisées au coût. Elles intègrent les goodwill constatés au moment de l'acquisition et sont présentées nettes des pertes de valeur cumulées.

Après acquisition et jusqu'à la date à laquelle le contrôle conjoint ou l'influence notable cesse, la quote-part du Groupe dans les résultats des coentreprises et des entreprises associées est comptabilisée au compte de résultat tandis que la quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global est comptabilisée en autres éléments du résultat global. Les mouvements cumulés depuis l'acquisition sont comptabilisés en ajustement du coût initial.

Lorsque la part du Groupe dans les pertes d'une coentreprise ou d'une entreprise associée devient égale ou supérieure aux intérêts du Groupe dans cette entité, le Groupe ne comptabilise plus de pertes futures, sauf s'il est soumis à une obligation ou s'il a effectué des paiements au nom de cette entité.

Les plus-values latentes sur transactions entre le Groupe, ses coentreprises et ses entreprises associées sont éliminées à hauteur de la participation du Groupe dans ces dernières. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction aboutit à une perte de valeur sur cession d'actif.

Le profit qui découle des transactions "d'aval" réalisées avec une coentreprise ou une entreprise associée est déduit de la quote-part représentative de l'intérêt du Groupe dans le résultat de l'entreprise mise en équivalence.

3.2 Information sectorielle

Les secteurs opérationnels sont présentés sur les mêmes bases que celles utilisées dans le reporting interne fourni à la Direction du Groupe.

/ 3.3.4 Taux de change des principales devises

Par rapport à l'euro :	Taux de clôture		Taux moyen	
	2018	2017	2018	2017
Dollar américain (USD)	1,146	1,193	1,182	1,129
Dollar canadien (CAD)	1,560	1,505	1,530	1,465
Peso mexicain (MXN)	22,546	23,502	22,703	21,307
Real brésilien (BRL)	4,440	3,956	4,283	3,601
Livre britannique (GBP)	0,905	0,888	0,884	0,877
Yuan chinois (CNY)	7,860	7,808	7,803	7,631
Roupie indienne (INR)	80,218	76,579	80,611	73,522
Baht thaïlandais (THB)	37,136	38,917	38,172	38,311

Le Président de la Gérance examine régulièrement les résultats opérationnels des secteurs pour évaluer leur performance. Il a donc été identifié comme le principal décideur opérationnel du Groupe.

3.3 Opérations en devises étrangères

/ 3.3.1 Monnaie de présentation et monnaies fonctionnelles

La comptabilité est tenue dans la monnaie fonctionnelle de chacune des sociétés du Groupe, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel elles opèrent et qui correspond, en général, à la monnaie locale.

Les états financiers consolidés sont exprimés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle de la société consolidante.

/ 3.3.2 Transactions

Les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au taux de change effectif à la date de la transaction. Les gains et pertes de change résultant du règlement de ces transactions ainsi que de la réévaluation au taux de change de clôture des actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés en résultat.

Les gains et pertes de change sur les investissements en actions non consolidés sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la cession de l'actif.

/ 3.3.3 Conversion

Les états financiers des sociétés du Groupe dont la monnaie fonctionnelle n'est pas identique à la monnaie de présentation des états financiers consolidés sont convertis en euros comme suit : les actifs et les passifs sont convertis au taux de clôture à la date de l'état de la situation financière consolidée, les produits et les charges sont convertis au taux de change moyen de l'exercice (ce dernier étant considéré comme une estimation raisonnable du taux de change effectif à la date de transaction) et les écarts de change qui en résultent sont imputés dans les autres éléments du résultat global.

Les flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période. En cas de cession ou de dissolution d'une entité, le résultat de change accumulé dans les autres éléments du résultat global est inclus dans le résultat de cession.

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

3.4 Instruments financiers dérivés

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

Tous les dérivés sont évalués et comptabilisés à leur juste valeur : initialement à la date de souscription du contrat et ultérieurement lors de chaque clôture. Le traitement des gains ou pertes de réévaluation dépend de la désignation ou non du dérivé comme instrument de couverture, et, si tel est le cas, de la nature de l'élément couvert (voir la politique de couverture, ci-après).

Les variations de juste valeur des dérivés qui ne sont pas désignés comme des instruments de couverture sont comptabilisées en résultat financier durant la période à laquelle elles se rapportent.

Les justes valeurs sont basées sur les valeurs de marché pour les instruments cotés ou sur des modèles mathématiques, tels que les modèles de valorisation d'options ou des méthodes d'actualisation des flux de trésorerie pour les instruments non cotés. Ces modèles intègrent des données de marché.

Les dérivés incorporés sont comptabilisés de manière séparée dès lors qu'ils ne sont pas étroitement liés au contrat hôte.

3.5 Couverture

Certains instruments financiers dérivés répondent aux critères de comptabilité de couverture et sont considérés comme :

- ▶ des instruments de couverture de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non comptabilisé (couverture de juste valeur) ;
- ▶ des instruments de couverture de transactions prévues hautement probables (couverture de flux de trésorerie) ;
- ▶ des couvertures d'investissement net en devises.

Au début de la couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que les objectifs et stratégies de gestion des risques. Tant au début que durant la couverture, le Groupe documente aussi l'évaluation de son efficacité à compenser les variations de juste valeur des éléments couverts.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont enregistrées différemment selon le type de couverture :

/ 3.5.1 Les couvertures de juste valeur

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont comptabilisées en résultat, parallèlement aux variations de juste valeur des éléments couverts, pour la partie se rapportant au risque couvert.

/ 3.5.2 Les couvertures de flux de trésorerie

La partie efficace des variations de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée dans les autres réserves. Le gain ou la perte qui se rapporte à la partie inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat.

Lorsque des options sont utilisées pour couvrir des transactions futures, le Groupe qualifie la valeur intrinsèque et la valeur temps en relation avec l'élément couvert ("*aligned time value*") en comptabilité de couverture. Ces éléments sont comptabilisés dans les autres réserves.

Pour les contrats à terme utilisés pour couvrir des transactions futures, le Groupe qualifie en comptabilité de couverture la part spot ainsi que les points de terme.

Les montants accumulés dans les autres réserves sont repris en résultat sur la période pendant laquelle l'élément couvert affecte le résultat, de la manière suivante :

- ▶ lorsque l'élément couvert est un actif non-financier (par exemple une participation ou un stock), les gains ou pertes différés, tout comme les gains ou pertes différés de la valeur temps de l'option ou des points de terme des contrats à terme sont inclus dans le coût initial de l'actif ;
- ▶ les gains ou les pertes qui découlent de la couverture de taux d'intérêts sont reconnus en résultat financier en même temps que les intérêts sur les emprunts qui sont couverts.

Lors de la cession ou de l'échéance d'un instrument de couverture, ou dès lors qu'un instrument de couverture ne remplit plus les critères requis pour bénéficier de la comptabilité de couverture, le montant accumulé dans les autres réserves à cette date est immédiatement comptabilisé en résultat.

/ 3.5.3 Les couvertures d'investissements nets en devise

Certains prêts et emprunts libellés en devises étrangères sont considérés, en substance, comme faisant partie intégrante de l'investissement net dans une filiale dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, lorsque le règlement n'est ni planifié, ni probable dans un avenir prévisible. Les différences de change relatives à ces prêts et emprunts sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Ce traitement spécifique s'applique jusqu'à la date de sortie définitive de l'investissement net ou au moment où le remboursement partiel ou total de ces emprunts ou dettes devient hautement probable.

Les couvertures d'investissement net en devises sont comptabilisées de manière similaire aux couvertures de flux de trésorerie. Tout gain ou perte de l'instrument de couverture est comptabilisé en autres éléments du résultat global pour la partie se rapportant au risque couvert (part efficace). La part inefficace est immédiatement comptabilisée en compte de résultat.

/ 3.5.4 Dérivés non qualifiés en comptabilité de couverture

Certains autres instruments financiers dérivés, bien qu'offrant une couverture économique efficace au regard de la politique financière du Groupe, ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture ou alors n'ont pas été assimilés à des instruments de couverture (voir la politique concernant les instruments financiers dérivés, ci-dessus). Les variations de valeurs de marché de ces dérivés doivent donc être comptabilisées en résultat. Par exemple, les dérivés de change utilisés dans le but de couvrir l'exposition au risque de change des actifs et passifs financiers constatés dans l'état de la situation financière consolidée ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture.

3.6 Juste valeur des instruments financiers

Les évaluations à la juste valeur sont détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur suivante :

- ▶ Niveau 1 : L'instrument est coté sur un marché actif. La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de l'arrêt de l'état de la situation financière consolidée. Un marché est considéré comme actif si

les cotations sont aisément et régulièrement disponibles d'une Bourse, de négociants, de courtiers, de groupes industriels, d'un évaluateur ou d'une agence de réglementation et que ces cotations sont basées sur des transactions régulières. La cotation utilisée pour les actifs financiers du Groupe est le cours d'achat (*bid*). Ces instruments (principalement la trésorerie et les investissements en actions non consolidées cotés) sont classés en niveau 1.

- ▶ Niveau 2 : L'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix). La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur un marché actif (par exemple, les dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces différentes méthodes maximisent l'utilisation de données de marché observables, si disponibles, et se fondent peu sur les estimations propres du Groupe. Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur des instruments sont observables, ces instruments (principalement des actifs de gestion de trésorerie et des instruments dérivés) sont classés en niveau 2.
- ▶ Niveau 3 : L'évaluation s'appuie sur des données non observables. Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument (principalement les investissements en actions non consolidées non cotés) est classé en niveau 3.

Les techniques d'évaluation utilisées pour évaluer, généralement en interne, les instruments financiers comprennent :

- ▶ les cotations de marché ou de courtiers pour des instruments similaires (niveau 1) ;
- ▶ la juste valeur des swaps de taux d'intérêt calculée en interne comme étant la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, basée sur des courbes de taux observables (niveau 2) ; et
- ▶ la juste valeur d'un contrat de change à terme déterminée en interne en utilisant le taux de change à terme au jour de l'arrêté de l'état de la situation financière consolidée, le résultat étant réévalué à sa valeur actuelle (niveau 2).

D'autres techniques, telles que l'analyse des flux de trésorerie escomptés, sont utilisées en interne pour déterminer la juste valeur des autres instruments financiers (niveau 3).

Lorsque les courbes de taux d'intérêts observables sur le marché incluent des taux d'intérêt négatifs, ceux-ci sont pris en compte sans retraitement pour la valorisation des dérivés.

Le Groupe évalue le risque de contrepartie inclus dans la juste valeur de ses dérivés de gré à gré qui ne font pas l'objet d'échanges de collatéraux. Le Groupe prend en compte l'effet de son exposition au risque de crédit de la contrepartie ou l'exposition de cette dernière au risque de crédit du Groupe. L'évaluation est basée sur les flux de trésorerie actualisés en prenant un taux incluant le risque de crédit de la contrepartie pour les dérivés long terme ne faisant l'objet d'aucun échange de collatéraux.

3.7 Définition de certains indicateurs présentés dans les comptes consolidés

/ 3.7.1 Endettement net

L'endettement net comprend les dettes financières à long et court termes telles qu'elles apparaissent dans l'état de la situation financière consolidée minorées :

- ▶ de la trésorerie apparaissant dans l'état de la situation financière consolidée ;
- ▶ des dérivés actifs inclus dans les rubriques "Actifs financiers à long terme" et "Actifs financiers à court terme" de l'état de la situation financière consolidée ;

- ▶ des actifs financiers de gestion de trésorerie inclus dans la rubrique "Actifs financiers à court terme" de l'état de la situation financière consolidée (ces actifs sont liquides, peu sensibles au risque de taux et au risque de change) ; et
- ▶ des actifs financiers de garantie d'emprunts inclus dans les rubriques "Actifs financiers à long terme" et "Actifs financiers à court terme" de l'état de la situation financière consolidée.

/ 3.7.2 EBITDA des secteurs

Le Groupe définit l'EBITDA des secteurs comme le résultat opérationnel des secteurs, déduction faite des amortissements des actifs corporels et incorporels affectés à ces secteurs.

3.8 Enregistrement des ventes (produits des activités ordinaires)

Les principes comptables relatifs à l'enregistrement des produits des activités ordinaires ont été mis à jour au regard des nouvelles dispositions de la norme IFRS 15. Ils sont présentés ci-après :

La vente de pneumatiques, sur le marché du remplacement ou auprès des constructeurs de véhicules, constitue la majeure partie des revenus du Groupe. La commercialisation, sur le marché du remplacement, se fait auprès de distributeurs (grossistes, négociants spécialistes...) qui sont les clients du Groupe. Ces distributeurs ont en effet la possibilité pleine et entière d'utiliser les pneumatiques pour leur usage propre ou pour les commercialiser et, dans ce cas, de définir le prix de revente. Ils portent par ailleurs le risque de stock.

Les conditions commerciales offertes par les entités du Groupe, comparables aux pratiques usuelles pour le marché concerné, varient selon les catégories de clients et les pays de vente ; elles prévoient toutefois le paiement des produits vendus dans un délai sensiblement inférieur à une année et il n'y a donc pas lieu d'ajuster le montant des règlements reçus des clients pour tenir compte des effets d'une composante financement.

Chaque livraison de pneumatiques, que ce soit dans le cadre du marché de la première monte auprès des constructeurs de véhicules ou celui du remplacement, représente une obligation de prestation distincte remplie à moment précis et qui correspond au chargement des biens ou à leur livraison, selon les termes du contrat sous-jacent.

Les garanties offertes aux acheteurs de pneumatiques couvrent les défauts de conception ou de fabrication des produits, défaut se manifestant par une usure irrégulière ou excessive du pneumatique dans des conditions normales d'utilisation. Ces garanties, qui ne procurent pas au client de service en plus de l'assurance que le produit est exempt de défaut, continuent d'être comptabilisées conformément à IAS 37 "Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels".

Le Groupe accepte en certaines occasions d'octroyer des concessions commerciales ou d'effectuer des remboursements à des clients insatisfaits. Il accorde également, de manière occasionnelle et dans des circonstances particulières, un droit de retour pour des produits préalablement vendus. Ce droit donne lieu à la comptabilisation d'un passif en contrepartie d'une réduction du revenu et d'un actif représentant le droit du Groupe de récupérer les biens que les clients retourneront. Par ailleurs, le montant que le Groupe reçoit effectivement en contrepartie des pneumatiques livrés, ainsi que le produit des ventes enregistrées au compte de résultat, peuvent varier en vertu de remises différées, convenues par des accords contractuels ou au démarrage de campagnes commerciales, qui seront versées au client à l'issue de la période de référence en fonction de l'atteinte des objectifs quantitatifs ou qualitatifs fixés pour la période concernée. Leur valeur est déterminée selon la méthode de la valeur attendue. Le Groupe s'appuie sur l'analyse des données historiques

et l'expérience accumulée pour estimer le montant probable des remises et rabais à verser aux clients. Le produit des activités ordinaires est ainsi reconnu en tenant compte de l'incertitude qui entoure ces différents éléments de contreparties variables et dans la mesure où il est hautement probable que le dénouement de l'incertitude relative à l'élément de contrepartie variable ne donnera pas lieu à un ajustement à la baisse important du montant des ventes déjà comptabilisé lorsque les incertitudes seront résolues. L'écart entre les montants facturés au client et le produit des activités ordinaires comptabilisé donne lieu à la reconnaissance d'un passif au titre de remboursement futur comptabilisé dans le poste "Autres passifs à court terme" de l'état de la situation financière consolidée.

Les autres catégories de vente englobent, pour l'essentiel, la gestion du parc de pneumatiques de flottes commerciales et la fourniture de services télématiques, ces derniers visant notamment à améliorer la gestion de la consommation de carburant et la productivité des flottes. Les services rendus dans le cadre de chacun de ces contrats constituent une obligation de prestation unique remplie progressivement pour laquelle le chiffre d'affaires est comptabilisé selon le degré d'avancement, mesuré sur la base des efforts et des coûts engagés.

Le Groupe est amené à conclure des accords pluriannuels avec des clients, qui comportent une promesse relative à la capacité à fournir les produits, en échange d'une considération spécifique. Celle-ci est payée préalablement à la réalisation des obligations de fourniture des produits qui vont s'étaler sur la durée du contrat. À ce titre, cette promesse est considérée comme liée à la fourniture des produits et sera reconnue en revenu au fur et à mesure de l'exécution de cette dernière. À réception du paiement, un passif sur contrat est constaté qui se répartit, selon la date de réalisation des obligations de prestation, entre les postes "Provisions et autres passifs à long terme" et "Autres passifs à court terme" de l'état de la situation financière consolidée.

3.9 Coût des ventes

Le coût 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 des ventes intègre également la part directement attribuable des frais généraux dans la mesure où ils sont encourus pour amener les produits manufacturés à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

3.10 Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche ne sont pas capitalisables. Les coûts de développement sont capitalisés en immobilisations incorporelles lorsque les conditions liées à la faisabilité technique, au potentiel commercial, à la capacité à évaluer de façon fiable les frais attribuables et à générer des avantages économiques futurs sont remplies.

Les coûts de développement sont revus annuellement afin de déterminer si les critères de comptabilisation d'une immobilisation incorporelle sont remplis.

3.11 Résultat opérationnel des secteurs

Le Résultat opérationnel des secteurs mesure la performance des secteurs opérationnels et constitue l'un des indicateurs de pilotage du Groupe.

3.12 Autres produits et charges opérationnels

Les Autres produits et charges opérationnels enregistrent les éléments qui ne participent pas à la mesure de la performance des secteurs opérationnels effectuée par la Direction en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, inhabituel ou anormal. Ils incluent notamment les coûts relatifs aux opérations de réorganisations et d'adaptation des activités ainsi que ceux liés à des litiges majeurs (et les réajustements des provisions correspondantes), de même que les éventuelles dépréciations d'écart d'acquisition et les frais d'acquisition d'entreprises. Compte tenu des acquisitions significatives récentes effectuées par le Groupe, l'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait d'un regroupement d'entreprises est également comptabilisé en autres produits et charges opérationnels. Ils comprennent par ailleurs les résultats de cession et les pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles, les compléments de prix d'acquisition ainsi que les gains et pertes liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi.

Ces éléments sont détaillés à la note 9 "Autres produits et charges opérationnels".

3.13 Impôts sur le résultat

L'impôt exigible et l'impôt différé ainsi que les retenues à la source relatives aux redevances et à la distribution de réserves entre sociétés du Groupe, sont compris dans le résultat net sauf pour ce qui relève des transactions imputées soit en autres éléments du résultat global soit directement dans les capitaux propres, auquel cas, l'impôt est également imputé en autres éléments du résultat global ou directement dans les capitaux propres.

L'impôt exigible est basé sur les bénéfices des sociétés du Groupe. Il est calculé conformément aux règles locales et intègre les éventuels ajustements au titre des exercices précédents.

L'impôt différé est calculé, selon la méthode du report variable, sur les différences temporelles existant entre les bases fiscales des actifs et passifs et leur valeur figurant dans les comptes consolidés, en utilisant les taux d'imposition applicables ou raisonnablement estimés comme devant être applicables à la date à laquelle ces différences temporelles sont supposées se résorber.

Un impôt différé est reconnu lors de l'enregistrement initial de transactions qui proviennent de regroupements d'entreprises ou celles qui affectent le résultat comptable ou le résultat fiscal.

Les impôts différés actifs ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que des résultats futurs taxables permettront d'absorber les différences temporelles et les déficits reportables.

Pour les différences temporelles relatives aux participations dans des filiales, coentreprises, et entreprises associées : des impôts différés actifs sont comptabilisés à la double condition que le renversement soit contrôlé par l'entité et que celui-ci soit probable. Les impôts différés passifs sont comptabilisés sauf si le renversement est contrôlé et non probable.

3.14 Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

Lorsque le Groupe acquiert le contrôle d'une entreprise, le regroupement d'entreprises est évalué et comptabilisé selon la méthode de l'acquisition. L'écart d'acquisition (ou goodwill) est déterminé comme la différence, à la date d'acquisition, entre :

- ▶ la juste valeur de la contrepartie transférée, incluant le cas échéant le montant des compléments de prix éventuels ;
- ▶ les actifs identifiables acquis, les passifs et les passifs éventuels repris, évalués eux aussi à leur juste valeur à la date d'acquisition.

La période d'évaluation d'un regroupement d'entreprises n'excède pas douze mois à compter de la date de prise de contrôle.

Les écarts d'acquisition sont affectés aux UGT ou aux regroupements d'UGT qui vont bénéficier des synergies issues de l'acquisition et qui représentent le niveau auquel les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.

3.15 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition. Le coût d'une immobilisation incorporelle acquise dans le cadre d'un regroupement d'entreprise est sa juste valeur à la date d'acquisition.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est indéterminée ne sont pas amorties, mais font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an. Les immobilisations à durée d'utilité déterminée sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité prévue :

- ▶ Logiciels : 3 à 7 ans
- ▶ Marques et dénominations commerciales : 5 à 20 ans
- ▶ Relations clients : 5 à 20 ans

3.16 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe à leur coût diminué du cumul des amortissements et, s'il y a lieu, du cumul des pertes de valeur.

Ce coût comprend les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif (y compris les coûts d'emprunts). Les subventions d'investissements sont initialement présentées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe comme des produits différés et ultérieurement comptabilisées en produits sur la durée d'utilité de l'actif concerné.

Les coûts de réparation et d'entretien courants sont enregistrés en charge au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les autres coûts ultérieurs sont comptabilisés dans la valeur comptable de l'actif ou enregistrés séparément dans la mesure où les critères de comptabilisation d'un actif sont satisfaits.

Les immobilisations corporelles sont amorties suivant la méthode linéaire, à l'exception des terrains, qui ne sont pas amortis. L'amortissement des immobilisations corporelles reflète le rythme selon lequel les avantages économiques futurs liés à l'actif sont estimés être consommés. L'amortissement est imputé au coût des ventes, aux frais commerciaux, aux frais de recherche et développement et aux frais administratifs et généraux.

Les durées d'amortissement appliquées par le Groupe, basées sur la durée d'utilité prévue des actifs correspondants, sont les suivantes :

- ▶ Constructions, installations générales des terrains et constructions : 25 ans
- ▶ Équipements industriels et commerciaux : 2 à 12 ans
- ▶ Équipements informatiques et de télécommunications : 5 ans
- ▶ Matériels de transport : 5 ans
- ▶ Autres : 5 à 12 ans

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles ainsi que leur valeur résiduelle respective font l'objet d'un examen annuel.

Lorsque les actifs sont vendus ou sortis de l'état de la situation financière consolidée, l'écart entre le produit net de cession et la valeur nette comptable des actifs est enregistré comme un produit ou une charge dans les autres produits et charges opérationnels.

Les immobilisations corporelles faisant l'objet d'un contrat de location ayant pour effet de transférer au Groupe l'essentiel des risques et avantages liés à la propriété de l'actif, sont enregistrées à la juste valeur de l'actif loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux tels que déterminés au début du contrat de location. Lorsque le transfert de propriété des actifs loués est incertain, les actifs objets du contrat de location sont amortis sur la période la plus courte entre la durée d'utilité de l'actif loué et la durée du contrat de location.

Les paiements futurs au titre des contrats de location-financement sont actualisés et portés dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe dans les passifs financiers. Les paiements relatifs aux contrats de location simple sont enregistrés en charge de manière linéarisée sur la durée des contrats.

3.17 Pertes de valeur d'actifs non financiers

Lorsqu'il existe un quelconque indice que la valeur recouvrable d'un actif (goodwill, immobilisation incorporelle ou corporelle) pourrait être inférieure à sa valeur nette comptable, alors la valeur recouvrable de l'actif est évaluée et, le cas échéant, une perte de valeur est constatée. Qu'il y ait un indice de perte de valeur ou non, un test annuel de pertes de valeur des goodwill, des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et des immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtes à être utilisées est effectué, en comparant leur valeur nette comptable à leur valeur recouvrable.

En matière d'actifs individuels, les indices de perte de valeur proviennent essentiellement d'une diminution des valeurs de marché, d'une obsolescence technique ou d'une modification prévue dans leur utilisation. La valeur recouvrable est généralement basée sur la valeur de marché.

En matière de tests de pertes de valeur au niveau du Groupe, les actifs non financiers sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs identifiables qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs (unités génératrices de trésorerie – UGT).

Pour les activités pneus, les unités génératrices de trésorerie (UGT) sont définies sur la base des regroupements d'actifs industriels, en général des usines de production, travaillant en commun pour la fabrication et la mise à disposition d'offres de produits répondant aux besoins de clients ayant des attentes similaires, sur des marchés ou segments de marché homogènes.

Les UGT relatives aux activités “non pneus” (Services et Solutions, Expériences, Matériaux de Haute Technologie et la Distribution) recouvrent en général le périmètre de chacune de ces activités.

Les UGT ou regroupements d’UGT auxquels des goodwill ont été attribués sont testées annuellement ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent une dépréciation possible. Pour les tests de dépréciation, les goodwill sont regroupés par UGT ou groupes d’UGT en cohérence avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des activités et apprécie les synergies des regroupements d’entreprises.

Les UGT qui n’ont pas de goodwill sont testées s’il existe des indicateurs spécifiques de pertes de valeur. Trois indicateurs peuvent déclencher la formalisation d’un test de perte de valeur pour les UGT des activités pneumatiques. Ils mesurent respectivement les évolutions (i) du marché servi par l’UGT, (ii) de sa performance économique au travers de la marge sur coût des ventes et (iii) de l’utilisation des capacités de production installées. Pour les UGT autres que celles qui ont une activité pneumatique et pour les UGT de distribution, la mesure de la performance économique constitue l’indicateur de déclenchement d’un test de perte de valeur.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d’utilité et la juste valeur diminuée des coûts de cession.

Pour la plupart des UGT, la valeur recouvrable est basée sur la valeur d’utilité, correspondant aux flux de trésorerie futurs actualisés sur la base d’un coût moyen pondéré du capital (CMPC). Les flux de trésorerie futurs des UGT sont en général basés sur des prévisions à cinq ans auxquelles s’ajoute une valeur terminale évaluée à partir des prévisions de flux de trésorerie actualisés par le CMPC. Les taux d’actualisation sont déterminés à partir du taux de fonds propres provenant du rendement attendu par les marchés des titres de la Société, et des taux de dettes et de risques associés aux pays dans lesquels les actifs du Groupe sont localisés. Le ratio dettes/capitaux propres et le bêta sont basés sur des données de secteurs comparables et tiennent compte des spécificités de certaines activités.

La valeur recouvrable des UGT de Distribution est en revanche basée sur la juste valeur diminuée des coûts de cession. Du fait que la plupart des actifs sont composés de terrains et de bâtiments, des évaluations externes ou des techniques d’évaluations immobilières sont utilisées pour déterminer les valeurs de marché.

En cas de constatation d’une perte de valeur, le goodwill est déprécié en premier ; le solde éventuel est ensuite imputé aux autres actifs non courants au prorata de leur valeur nette comptable à la date de clôture.

Lorsque les circonstances conduisant à constater une perte de valeur des actifs ont cessé d’exister, la perte de valeur correspondante est reprise, à l’exception de celle relative aux goodwill.

Les variations de pertes de valeur et les éventuelles reprises sont enregistrées dans les “Autres produits et charges opérationnels”.

3.18 Actifs financiers non dérivés

/ 3.18.1 Classification

Le Groupe classe ses actifs financiers selon leur conformité aux conditions du SPPI (*Solely Payment of Principal and Interest*) et au modèle de gestion. Ce modèle peut prendre deux formes : soit percevoir les flux de trésorerie contractuels et garder l’actif financier jusqu’à l’échéance (HTC : *Held To Collect*) ; soit percevoir les flux contractuels et vendre l’actif (HTCS : *Held To Collect and Sell*).

Le Groupe classe et évalue ses actifs financiers de dette dans les catégories suivantes :

- ▶ Coût amorti : actifs financiers détenus jusqu’à leur échéance afin de percevoir des remboursements de principal et d’intérêts ;
- ▶ Juste valeur par résultat : actifs financiers qui ne répondent pas aux conditions de classification du coût amorti (SPPI et HTC), ni de juste valeur par les autres éléments du résultat global (SPPI et HTCS).

Le Groupe n’a pas identifié d’actifs financiers de dette qui répondent aux conditions d’évaluation à la juste valeur par les autres éléments du résultat global.

Le Groupe évalue tous ses investissements en actions non consolidés à la juste valeur. Lorsque le Groupe choisit d’utiliser l’option irrévocable d’enregistrer des variations de juste valeur dans les autres éléments du résultat global, les gains ou pertes de cession réalisés ne sont pas recyclés dans le compte de résultat. Les pertes de valeur constatées sur les investissements en actions non consolidés ne sont pas reportées séparément des autres changements de juste valeur.

/ 3.18.2 Comptabilisation initiale et décomptabilisation

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.

Les actifs financiers non dérivés sont sortis de l’état de la situation financière consolidée 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.

/ 3.18.3 Évaluation

Les prêts et créances sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d’intérêt effectif.

Les actifs financiers à la juste valeur sont évalués par référence directe à un prix publié sur un marché actif ou sur la base d’hypothèses de marché (note 3.6 “Juste valeur des instruments dérivés”). 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, réalisés ou non, provenant des variations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par résultat global sont enregistrés en autres éléments du résultat global et n’impactent jamais le compte de résultat.

/ 3.18.4 Pertes de valeur

Lors de chaque clôture, le Groupe recherche toute indication objective de perte de valeur d’un actif financier enregistré au coût amorti.

Le modèle de calcul de la perte de crédit attendue est déterminé sur la base du rating des contreparties et de la probabilité de défaut afférente. La dépréciation est calculée sur un horizon de 12 mois compte-tenu de la non-dégradation du risque de crédit des contreparties. Elle est comptabilisée dans le compte de résultat.

Lorsque le risque de crédit d’un actif financier au coût amorti augmente significativement, la perte de crédit attendue est calculée sur la durée de vie de l’actif.

S'il n'existe plus de moyen raisonnable de recouvrer la valeur d'un actif financier au coût amorti, l'actif est décomptabilisé de l'état de la situation financière consolidée et impacte le compte de résultat.

3.19 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. L'évaluation du coût des stocks et du coût des ventes avec la méthode du coût standard mise en place par le Groupe est proche, après prise en compte des variances, de celle obtenue avec la méthode du coût réel.

La valeur nette réalisable correspond au prix de vente attendu, après déduction des coûts estimés pour l'achèvement et la commercialisation.

Les stocks sont ramenés à leur valeur nette réalisable dès lors qu'il existe un indice que cette valeur est inférieure aux coûts et la dépréciation est reprise dès que les circonstances ayant conduit à déprécier la valeur des stocks cessent d'exister.

3.20 Créances commerciales

Les créances commerciales sont comptabilisées initialement au montant qui est inconditionnellement dû par le client. Le Groupe gère ses créances commerciales dans le but de collecter les flux de trésorerie contractuels et mesure ses créances 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 dans la mesure où la créance n'inclut pas de composante financière significative.

Le Groupe applique l'approche simplifiée d'IFRS 9 qui consiste à calculer la perte de crédit attendue sur la durée de vie de la créance commerciale. Ce modèle permet de déterminer une perte de crédit attendue à maturité pour toutes les créances commerciales, et ce dès leur enregistrement.

Les pertes de crédit attendues sont basées sur les profils de paiement des clients qui ont été observés sur 36 mois, et les pertes sur créances commerciales historiquement constatées lors de cette période.

Une perte de valeur est également comptabilisée en présence d'indications objectives que le Groupe ne sera pas en mesure d'encaisser toutes les sommes dues selon les conditions de la transaction originale. Les faillites, les processus légaux de protection contre les créanciers, les cas d'insolvabilité notoire ou de disparition du débiteur, les retards de paiement supérieurs à six mois, les risques économiques ou politiques du pays de résidence du débiteur, ainsi que la détérioration de sa solvabilité sont autant d'indicateurs qui laissent à penser qu'une créance commerciale doit être dépréciée. Le montant de la perte de valeur correspond à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actualisée au taux d'intérêt effectif initial des encaissements futurs estimés. Avant de reconnaître une perte de valeur, la qualité des garanties potentiellement obtenues doit être évaluée, ainsi que la capacité à les mettre en œuvre. La perte de valeur est comptabilisée dans les frais commerciaux.

Lorsque la créance est irrécouvrable, elle est annulée par compensation avec la perte de valeur précédemment constatée. Les éventuels encaissements ultérieurs correspondant à des créances précédemment annulées sont enregistrés en diminution des frais commerciaux au compte de résultat.

3.21 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités, les dépôts bancaires à vue ainsi que les autres placements à court terme hautement liquides, dont les échéances d'origine sont égales ou inférieures à trois mois. Les dépôts à terme dont l'échéance est supérieure à trois mois, mais qui prévoient des clauses de sorties anticipées de moins de trois mois avec capital garanti et des coûts de sortie négligeables sont également classés en trésorerie et équivalents de trésorerie.

3.22 Capital social

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres. Les coûts directement attribuables à une émission d'actions sont présentés en réduction de l'augmentation de capital, déduction faite de l'effet fiscal.

Les actions propres acquises sont présentées séparément dans les réserves. Leur coût d'acquisition, qui inclut les coûts directement attribuables, déduction faite de l'effet fiscal, est reconnu en déduction des capitaux propres. Si les actions propres sont revendues, le montant reçu est enregistré comme une augmentation des capitaux propres et le gain ou la perte résiduelle est enregistré dans les réserves.

3.23 Passifs financiers non dérivés

Les emprunts sont présentés dans l'état de la situation financière consolidée dans les passifs courants à moins que le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de différer le remboursement du montant pour une période d'au moins douze mois après la date de clôture.

Les passifs financiers non dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, coûts d'émission déduits, et sont ultérieurement réévalués au coût amorti. Toute différence entre le montant initialement encaissé (coûts d'émission déduits) et le montant finalement remboursé est comptabilisée en résultat sur la durée de l'emprunt, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La juste valeur de la composante dette des obligations convertibles est évaluée initialement sur la base du taux d'intérêt de marché appliqué à une obligation non convertible équivalente. Cette composante est comptabilisée en dettes financières à long terme au coût amorti au taux effectif. Le montant résiduel (après déduction de la composante dette) représentant la valeur de l'option de conversion est comptabilisé en dette financière.

Dans la mesure où les emprunts ont fait l'objet de couvertures de juste valeur, la valeur comptable de l'élément couvert est ajustée à hauteur des variations de juste valeur de la composante du risque ainsi couverte.

3.24 Avantages du personnel

Les rémunérations, les salaires, les cotisations à la sécurité sociale ou aux régimes d'avantages à cotisations définies, les congés payés annuels et congés de maladie, les primes et les avantages non monétaires sont constatés au cours de l'exercice pendant lequel les salariés du Groupe ont rendu les services associés.

Les avantages du personnel accordés par le Groupe, tels que certains régimes de retraite, les autres avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme, donnent lieu à la constatation d'un passif ou d'un actif ainsi qu'à des coûts associés.

/ 3.24.1 Pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi

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

Le Groupe accorde des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

Dans le cas des régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations fixes à des gestionnaires de fonds ou à des compagnies d'assurances. Ces cotisations libèrent le Groupe de tout engagement de verser des contributions supplémentaires si les actifs ne sont pas suffisants pour payer les prestations espérées ou attendues par les bénéficiaires.

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

Les politiques de gestion du Groupe en matière d'avantage postérieurs à l'emploi ont conduit depuis le début des années 2000 à la transformation des régimes à prestations définies en régimes à cotisations définies. Toutefois, une partie significative des avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe en faveur du personnel est encore constituée par des régimes à prestations définies, distinguant, d'une part, des régimes financés (principalement des régimes de retraite) dont les actifs détenus sont gérés séparément par des organismes de gestion indépendants, et d'autre part, des régimes non financés garantissant notamment la couverture des dépenses de santé et le paiement des indemnités de fin de carrière. L'évaluation des obligations en matière d'avantages postérieurs à l'emploi et des coûts des services rendus associés, est basée sur la méthode des Unités de Crédit Projetées.

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

Les régimes à prestations définies font l'objet d'évaluations actuarielles annuelles pour les régimes les plus importants, et à intervalles réguliers pour les autres. Ces évaluations actuarielles sont réalisées avec l'assistance d'actuaire indépendants. Les hypothèses actuarielles, principalement les taux d'actualisation, les taux d'évolution des salaires, les taux d'inflation et le taux de croissance des dépenses de santé sont intégrées dans les évaluations actuarielles et révisées chaque année.

Les passifs ou actifs enregistrés dans l'état de la situation financière consolidée au titre des régimes à prestations définies correspondent à la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies à la date de clôture, après déduction de la juste valeur des actifs du régime. Ils tiennent compte des actifs non comptabilisés non disponibles pour un remboursement ou une réduction des contributions futures.

La valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies désigne la valeur actualisée des paiements futurs attendus, évaluée en utilisant un taux d'actualisation déterminé par référence à un taux de marché fondé sur le taux d'intérêt d'obligations émises par des entités de première catégorie dont l'échéance est cohérente avec la durée des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Un actif net ne sera enregistré dans l'état de la situation financière consolidée 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.

Lorsqu'un régime à prestations définies est soumis à une exigence de financement minimal, le Groupe détermine si le paiement de ces contributions peut faire naître un surplus dans ce régime. Dans la mesure où ce surplus excède les avantages économiques disponibles, le Groupe enregistre immédiatement une diminution de l'actif comptabilisé ou une augmentation du passif comptabilisé.

Les écarts actuariels proviennent de l'évolution des hypothèses actuarielles et des écarts entre les estimations et la réalité. Ils sont reconnus en autres éléments du résultat global durant la période pendant laquelle ils sont générés.

Des coûts des services passés peuvent être générés lorsqu'un nouveau régime à prestations définies est introduit, lorsque les prestations à payer sont modifiées dans le cadre d'un régime existant et lors des réductions de régimes. Ils sont immédiatement enregistrés au compte de résultat.

La charge nette du Groupe au titre des régimes à prestations définies enregistrée au compte de résultat comprend le coût des services rendus au cours de la période, les gains et pertes liés à la réduction et à la liquidation des régimes, le coût des services passés ainsi que les écarts actuariels découlant des autres avantages à long terme. Les intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies sont comptabilisés en dehors du résultat opérationnel.

/ 3.24.2 Paiements sous forme d'actions

Plans d'options sur actions

Les avantages relatifs aux options d'achat d'actions qui peuvent être attribuées à certains salariés du Groupe sont évalués à leur date d'attribution en utilisant la méthode binomiale.

La date d'attribution est celle à laquelle le Président de la Gérance arrête la liste des bénéficiaires du plan et le nombre d'options qui leur sont attribuées.

La méthode binomiale repose sur le cours spot de l'action de la Société, le prix d'exercice, la volatilité historique (calculée sur une période égale à la durée de vie estimée de l'option), un taux d'intérêt sans risque (bons d'État avec une échéance équivalente à la durée de vie de l'option), et une projection de dividendes basée sur les attentes du marché.

Les avantages sont étalés sur la période au cours de laquelle les services sont rendus. Ils sont comptabilisés en "Autres produits et charges des secteurs".

Plans d'actions de performance

Le Groupe peut adopter des plans attribuant gratuitement des actions de la Société à certains de ses salariés.

La date d'attribution est celle à laquelle le Président de la Gérance arrête la liste des bénéficiaires du plan et le nombre d'actions de performance qui leur sont attribuées.

La juste valeur des actions de performance attribuées gratuitement repose sur le cours spot de l'action de la Société à la date d'attribution, duquel est déduite la valeur actualisée des dividendes qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition des droits.

Le nombre d'actions qui sera finalement émis à la fin de la période d'acquisition dépend de l'atteinte de conditions de performance propres au Groupe et de conditions de présence.

Le coût total des avantages dépend de la juste valeur des actions attribuées et du nombre d'actions qui seront finalement émises. Ce coût est étalé sur la période d'acquisition des droits au cours de laquelle les services sont rendus. Il est comptabilisé en "Autres produits et charges des secteurs".

Plans de souscription d'actions réservés aux employés du Groupe

Le Groupe peut offrir à la majorité de ses employés l'opportunité de souscrire à un plan d'achat d'actions leur permettant d'acquérir des actions Michelin.

Ces actions, dont la vente et le transfert sont soumis à certaines restrictions, sont acquises par l'employé à un prix de souscription basé sur le cours de Bourse de l'action Michelin sur lequel une décote est appliquée. L'avantage accordé au salarié est égal à la différence entre la juste valeur de l'action acquise (après déduction du coût d'incessibilité de l'action pendant cinq ans) et le prix payé par le salarié, multiplié par le nombre d'actions souscrites.

La valeur de cet avantage consenti aux salariés est immédiatement reconnue en charge de l'exercice, car il n'existe pas de période d'acquisition des droits, et enregistrée en frais de personnel – paiement sous forme d'actions au sein du résultat opérationnel des secteurs.

3.25 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 réorganisations et adaptation des activités sont comptabilisées lorsque le Groupe a annoncé un plan formalisé et détaillé.

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

3.26 Dettes fournisseurs

Les dettes fournisseurs sont comptabilisées initialement à leur juste valeur et sont ensuite évaluées au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe a mis en place des contrats d'agents payeurs avec des institutions financières auprès desquelles il a domicilié le paiement des factures des fournisseurs qui ont conclu des contrats bilatéraux avec ces institutions financières pour être en capacité de leur céder les créances qu'ils ont sur le Groupe.

Compte tenu de la nature de certains de ces contrats conclus par le Groupe, les institutions financières et les fournisseurs dans le cadre décrit ci-dessus, l'encours total des dettes du Groupe envers ces fournisseurs figure sur une ligne séparée de l'état de la situation financière consolidée "Dettes fournisseurs sous contrat de cession de créances".

Dans le tableau de flux de trésorerie consolidés, ces opérations sont présentées au niveau des flux opérationnels.

NOTE 4 ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 Création d'une joint-venture avec Sumitomo Corporation of Americas

Michelin North America Inc. et Sumitomo Corporation of Americas ont annoncé le 3 janvier 2018 la conclusion d'un accord portant sur le rapprochement de leurs activités respectives de grossisme et de détail en Amérique du Nord au sein d'une coentreprise dénommée TBC et détenue à parité par les deux parties. Cette transaction a donné naissance au numéro deux du grossisme dans le secteur du pneumatique sur le marché américain et va opérer sous une nouvelle marque, NTW.

La transaction a été finalisée le 5 avril 2018, après obtention des autorisations nécessaires.

Le Groupe a apporté à la joint-venture l'activité grossisme de son réseau Tire Centers, LLC aux États-Unis, valorisée à 160 millions USD, complétée par un apport en numéraire de 470 millions USD. En contrepartie de ces apports, le Groupe a obtenu 50 % du capital de la coentreprise et exerce un contrôle conjoint sur la société TBC. Ces titres ont donc été enregistrés sur la ligne "Titres mis en équivalence" de l'état de la situation financière consolidée. Par ailleurs, chacune des deux parties Michelin et Sumitomo a accordé un prêt d'un montant de 200 millions USD à la joint-venture, complétant ainsi son financement.

Le Groupe a comptabilisé l'apport de son activité grossisme à la coentreprise conformément aux dispositions d'IFRS 10. La perte de contrôle de Tire Centers, LLC s'est traduite par la décomptabilisation de ses actifs et de ses passifs de la situation financière consolidée, la comptabilisation à sa juste valeur de la participation reçue dans la coentreprise TBC nouvellement créée et la comptabilisation d'un produit de cession égal à la différence entre la juste valeur des

titres reçus en contrepartie de l'apport de TCI et la valeur nette comptable des actifs et des passifs de la filiale décomptabilisés du fait de la perte de contrôle. Ce résultat de cession, d'un montant de 35 millions €, a été enregistré sur la ligne "Autres produits et charges opérationnels" du compte de résultat consolidé.

La comptabilisation de la quote-part de Michelin dans le résultat de TBC est effectuée sur la base d'une situation de TBC établie avec un mois de décalage (soit le 30 novembre pour la clôture annuelle). Au 31 décembre 2018, l'allocation du prix d'acquisition n'est pas encore finalisée.

Des informations chiffrées sont présentées en note 17.1 "Joint-venture avec Sumitomo Corporation of Americas (TBC)".

4.2 Acquisition de Fenner Plc

En mars 2018, le Groupe et l'entreprise Fenner Plc ont annoncé être parvenus à un accord sur les conditions d'une offre de rachat aux termes de laquelle Michelin se porterait acquéreur de l'ensemble des actions de Fenner, dans le cadre d'un *scheme of arrangement* de droit anglais et homologué par un tribunal. Les actionnaires de Fenner ayant approuvé l'offre dans le courant du mois de mai et l'approbation des autorités de la concurrence concernées ayant été obtenue, l'opération a été homologuée par le tribunal pour une entrée en vigueur le 31 mai 2018. Chaque actionnaire de Fenner concerné par le *scheme* a reçu au plus tard le 14 juin 6,10 livres sterling (GBP) en numéraire par action, valorisant ainsi l'entreprise acquise à 1,2 milliard GBP. Elle est contrôlée et donc consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe depuis le 31 mai 2018.

Fenner, dont le siège est situé à Hesse, au Royaume-Uni, est un des leaders mondiaux dans l'industrie des bandes transporteuses pour charges lourdes et un acteur global du marché des installations de convoyage. C'est également un acteur majeur des produits à base de polymères renforcés.

Par cette acquisition, le Groupe ambitionne d'apporter à ses clients de l'industrie minière une offre complète de pneumatiques et de bandes transporteuses, associée à des solutions et services connexes, ainsi que d'élargir la présence géographique des deux entreprises. L'acquisition vise également à renforcer l'expertise et la capacité d'innovation sur les matériaux de haute technologie.

Des informations chiffrées sont présentées en note 13.1.1 "Fenner Plc".

4.3 Acquisition de Camso

Le Groupe a fait l'acquisition de Camso le 18 décembre 2018, après avoir obtenu l'autorisation des autorités de la concurrence concernées. Camso, dont le siège est situé à Magog, au Québec (Canada), fabrique et distribue des solutions de mobilité hors-route depuis 1982. Camso occupe une position de leader mondial sur le marché des chenilles en caoutchouc pour les engins agricoles et les motoneiges, ainsi que sur le marché de la manutention avec des pneus pleins et diagonaux. Il se place également parmi les trois premiers acteurs sur le marché de la construction, dans les chenilles et les pneus pour petits engins de chantier. Son chiffre d'affaires, pour l'exercice clos au 31 mars 2018, s'est élevé à 976 millions USD.

En associant ses propres activités à celles de Camso, le Groupe va devenir le leader mondial sur les marchés hors-route.

Ce rapprochement va permettre de proposer aux clients des offres complètes, telles que pneus radiaux et chenilles sur le marché agricole, ou pneus radiaux, diagonaux et chenilles sur le marché de la construction. Le déploiement des offres sera accéléré grâce à la complémentarité des réseaux de distribution de Michelin et de Camso. Sur le plan technologique, l'acquisition devrait permettre de démultiplier la capacité d'innovation du Groupe dans le domaine des chenilles et des pneus sans air. Par ailleurs, Camso bénéficie d'une forte implantation industrielle dans les pays émergents, notamment au Sri Lanka et au Vietnam.

La contrepartie versée sous forme de trésorerie en échange de la totalité des titres de Camso s'élève à 1 359 millions USD.

Compte tenu de la date à laquelle le regroupement d'entreprises a été conclu, le Groupe n'a pas été en mesure de le comptabiliser selon la méthode de l'acquisition avant la date d'arrêté des comptes

consolidés, en l'absence des comptes de Camso au 31 décembre 2018 qui constitueront la base pour l'identification et la détermination de la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris. De ce fait, l'intégralité du prix d'acquisition, soit 1 174 millions € à la date du 18 décembre 2018, a été comptabilisée de manière transitoire comme écart d'acquisition au poste "Goodwill" de l'état de la situation financière consolidée. Le résultat et les flux de trésorerie de Camso sur la période courant du 19 au 31 décembre 2018 ne sont pas significatifs. Sur la base des agrégats du bilan consolidé de Camso arrêté et audité au 31 mars 2018, le Groupe estime que la présentation transitoire retenue n'a pas eu d'effet significatif sur la présentation du bilan consolidé du Groupe. L'allocation du prix d'acquisition sera réalisée au cours de l'exercice 2019.

4.4 Autres acquisitions et prises de participation

Le 12 février 2018, Michelin s'est associé à Mobivia, leader de l'entretien et de l'équipement automobile multimarques en Europe, pour porter l'enseigne A.T.U. (Auto-Teile-Unger), premier acteur du centre auto en Allemagne. Pour ce faire, le Groupe a pris une participation de 20 % dans la société suisse holding de l'enseigne A.T.U., pour un montant de 60 millions €. Ce partenariat est analysé comme étant une entreprise associée comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence.

En octobre, le Groupe a annoncé l'acquisition de la société américaine Tablet, agence de voyages sur Internet qui sélectionne des établissements proposant des expériences hôtelières haut de gamme et singulières. La société, dont le siège est à New York, a été fondée en 2000 et propose ses services via une plateforme de sélection et de réservation. Elle compte 3 500 hôtels référencés et 52 % de ses clients sont nord-américains. Le rapprochement avec le Groupe doit permettre d'aller conquérir des audiences plus larges et plus diverses géographiquement en relayant les offres existantes et en bâtissant de nouvelles.

La juste valeur à la date d'acquisition de la contrepartie transférée, qui comporte un complément de prix éventuel, s'élève à 35 millions €. L'intégralité de ce prix d'acquisition a été comptabilisée de manière transitoire comme écart d'acquisition au poste "Goodwill" de l'état de la situation financière consolidée. L'allocation du prix d'acquisition sera réalisée au cours de l'exercice 2019.

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

Faisant suite à la nouvelle organisation mise en place par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2018 et décrite en note 2.5 "Impacts du changement d'organisation du Groupe sur l'information financière", l'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- ▶ Automobile et distribution associée ;
- ▶ Transport routier et distribution associée ;
- ▶ Activités de spécialités et distribution associée.

Les Activités de spécialités comprennent les activités de spécialités (Miniers, Hors-route, Deux-roues, Avion et bandes transporteuses) et les Matériaux de Haute Technologie.

Ces trois secteurs opérationnels sont pour l'essentiel identiques aux secteurs présentés auparavant, à l'exception des réaffectations d'activité suivantes :

- (1) transfert des pneus camionnette remplacement, du segment "Automobile" (ex-Tourisme camionnette) au segment "Transport routier" ;
- (2) transfert des pneus Poids lourd construction, du segment "Transport routier" (ex-Poids lourd) au segment "Activités de spécialités".

L'information sectorielle de l'exercice 2017 a été retraitée pour tenir compte de ces réaffectations.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

Les actifs sectoriels sont constitués des immobilisations corporelles, du goodwill, des immobilisations incorporelles, des stocks de produits finis et des créances commerciales. Les actifs communs du Groupe sont alloués aux secteurs proportionnellement au montant de leurs actifs directs. Les actifs par secteur opérationnel fournis à la Direction du Groupe sont évalués selon les mêmes principes que ceux utilisés dans les états financiers consolidés du Groupe. Les investissements non financiers sont constitués des augmentations d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Aucun passif n'est affecté aux secteurs opérationnels dans le reporting interne fourni à la Direction du Groupe.

L'information par secteur opérationnel est la suivante :

	Exercice 2018				Exercice 2017			
	Automobile et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total	Automobile et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total
<i>(en millions €)</i>								
Éléments du compte de résultat								
Ventes	11 340	5 852	4 836	22 028	11 953	5 946	4 061	21 960
Résultat opérationnel des secteurs	1 314	513	948	2 775	1 465	483	794	2 742
<i>En pourcentage des ventes</i>	<i>11,6 %</i>	<i>8,8 %</i>	<i>19,6 %</i>	12,6 %	<i>12,3 %</i>	<i>8,1 %</i>	<i>19,6 %</i>	12,5 %
Charges d'amortissements ⁽¹⁾	(685)	(351)	(308)	(1 344)	(705)	(408)	(232)	(1 345)
Actifs sectoriels								
Goodwill, Immobilisations incorporelles et corporelles ⁽²⁾	6 765	3 753	4 197	14 715	6 684	3 665	2 411	12 760
Stocks de produits finis	1 208	822	691	2 721	1 425	818	638	2 881
Créances commerciales	1 550	1 035	722	3 307	1 572	974	538	3 084
Total des actifs sectoriels	9 523	5 610	5 610	20 743	9 681	5 457	3 587	18 725
Autres informations								
Investissements non financiers	879	440	349	1 668	1 024	461	286	1 771

(1) Hors amortissements des marques et des relations clientèle acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises (notes 3.12 et 9.1).

(2) Hors Camso.

Le rapprochement entre le total des actifs sectoriels et le total de l'actif de l'état de la situation financière consolidée s'établit comme suit :

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Total des actifs sectoriels	20 743	18 725
Écart d'acquisition préliminaire Camso	1 159	-
Actifs financiers et autres actifs à long terme	691	479
Titres mis en équivalence	938	356
Impôts différés actifs	740	890
Autres stocks nets (matières premières et autres fournitures, travaux en cours)	1 726	1 627
Actifs financiers à court terme	314	285
Autres actifs à court terme	1 037	1 132
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 100	1 773
TOTAL DE L'ACTIF DU GROUPE	29 448	25 267

L'information par Zone Géographique est la suivante :

(en millions €)	Exercice 2018				Exercice 2017			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes	8 570	7 824	5 634	22 028	8 315	8 056	5 589	21 960
Goodwill, Immobilisations incorporelles et corporelles	6 590	4 178	3 947	14 715	5 804	3 217	3 739	12 760
Investissements non financiers	824	435	409	1 668	866	533	372	1 771

L'Europe comprend les pays de l'Europe de l'Ouest et de l'Europe de l'Est. L'Amérique du Nord inclut le Mexique. Les pays d'Asie, d'Amérique du Sud, du Moyen-Orient, d'Océanie et d'Afrique sont regroupés dans Autres.

Les ventes sont affectées par zone géographique selon le lieu de résidence du client.

Le montant des ventes réalisées en France est de 2 056 millions € en 2018 (2017 : 1 984 millions €). La valeur des immobilisations corporelles et incorporelles situées en France est de 2 352 millions € en 2018 (2017 : 2 298 millions €).

Les ventes réalisées aux États-Unis durant les deux années représentent approximativement 80 % des ventes réalisées en Amérique du Nord. En 2018 comme en 2017, aucun client externe ne représente à lui seul 10 % ou plus des ventes du Groupe.

NOTE 6 CHARGES PAR NATURE

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

(en millions €)	Exercice 2018	Exercice 2017
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(7 948)	(8 072)
Frais de personnel	(5 972)	(5 909)
Transports de marchandises	(1 186)	(1 183)
Charges d'amortissements ⁽¹⁾	(1 344)	(1 345)
Autres charges	(2 803)	(2 709)
CHARGES PAR NATURE	(19 253)	(19 218)

(1) Hors amortissements des marques et relations clientèle acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises.

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL

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

(en millions €)	Exercice 2018	Exercice 2017
Salaires et rémunérations	(4 732)	(4 617)
Charges de sécurité sociale	(907)	(963)
Coût des régimes à prestations définies (note 27.1)	(169)	(64)
Coût des régimes à cotisations définies (note 27.2)	(223)	(220)
Paielements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 25)	(7)	(7)
FRAIS DE PERSONNEL	(6 038)	(5 871)

Le nombre moyen de salariés est de 118 308 en 2018 (2017 : 114 438).

NOTE 8 AUTRES PRODUITS ET CHARGES DES SECTEURS

Les autres produits et charges des secteurs sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2018	Exercice 2017
Frais connexes à l'acquisition engagés dans le cadre des regroupements d'entreprises	-	(10)
Coût du plan d'actionnariat salarié	(13)	-
Paielements sous forme d'actions – coût des services rendus	(9)	(7)
Autres produits/(charges) opérationnels	17	(18)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES DES SECTEURS	(5)	(35)

NOTE 9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES

Les autres produits et charges opérationnels sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2018	Exercice 2017
Amortissements des marques et relations clientèle acquises (note 9.1)	(39)	-
Réorganisations et adaptation des activités (note 9.2)	(113)	(55)
Pertes de valeur sur actif immobilisé (note 9.3)	(70)	(54)
Avantages du personnel (note 9.4)	(66)	37
Autres produits/(charges) opérationnels (note 9.5)	63	(39)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(225)	(111)

9.1 Amortissement des marques et des relations clientèle reconnues du fait d'un regroupement d'entreprises

Les dotations aux amortissements des marques et des relations clientèle reconnues à l'occasion de regroupements d'entreprises s'élèvent, pour l'exercice 2018, à 39 millions €. De ce total, 9 millions sont relatifs à l'amortissement de marques ou de dénominations commerciales et 30 millions € à l'amortissement de relations clientèle. La dotation aux amortissements des immobilisations incorporelles (hors technologie) identifiables et comptabilisées lors de l'acquisition de Fenner s'élève pour les sept mois qui ont suivi l'acquisition à 25 millions €.

9.2 Réorganisations et adaptation des activités

Le Groupe a annoncé en novembre 2018 son intention de fermer d'ici mi-2020 le site de Dundee au Royaume-Uni. Le site produit des pneumatiques à la marque Michelin de dimension 16 pouces et moins pour des véhicules de tourisme. L'usine emploie 845 salariés. Le Groupe prévoit de mettre en œuvre un programme d'accompagnement personnalisé pour chaque salarié de l'usine. Outre le versement d'indemnités majorées et la mise en œuvre de mesures spécifiques pour les salariés en fin de carrière, il sera proposé un dispositif complet pour permettre aux salariés concernés d'accéder dans les meilleurs délais à un nouveau projet professionnel. Michelin Développement, l'entité du Groupe dédiée au développement économique local dans les territoires où Michelin est implanté, sera également mobilisé avec l'objectif de contribuer à créer un nombre équivalent de nouveaux emplois.

Une provision d'un montant global de 104 millions € a été constituée pour couvrir principalement les coûts du volet social de ce projet, ainsi que les coûts nécessaires pour soutenir la revitalisation du territoire concerné.

D'autres restructurations de moindre importance ont été engagées durant l'année 2018, pour lesquelles des provisions d'un montant total de 45 millions € ont été enregistrées.

En 2017, le Groupe a annoncé son projet de nouvelle organisation mondiale au service de ses clients. En France, la mise en place de cette nouvelle organisation a des répercussions sur les effectifs, notamment au niveau de l'Établissement de Clermont-Ferrand. Un dispositif de préretraite volontaire pour les cadres et les collaborateurs de l'Établissement concerné a été proposé et a fait l'objet d'un accord avec les partenaires sociaux. Par ailleurs, pour les salariés qui ne pouvaient entrer dans ce dispositif de préretraite, le Groupe a mis en place une mesure compensatoire en prolongeant d'une année la durée de l'accord dénommé GPEC conclu en 2016 et en ouvrant plus largement l'accès à ce dispositif. Il a résulté de ces deux dispositifs une charge nette d'un montant de 27 millions €, compte tenu des montants déjà provisionnés au titre des engagements de retraite pour les populations concernées.

Un plan de compétitivité en Allemagne relatif à des activités de production de pneus tourisme, poids-lourd et de semi-finis a été annoncé en décembre 2017 et concernait cinq sites industriels. Pour accompagner les réductions d'effectif qui en résultent, des programmes d'aide au départ ont été prévus et ont donné lieu à la constitution d'une provision d'un montant de 16 millions €.

9.3 Pertes de valeur sur actif immobilisé

Les pertes de valeur des équipements non-réutilisables, dans le cadre de la fermeture du site de Dundee, s'élèvent à 47 millions €.

D'autres pertes de valeur ont également été constatées durant l'année 2018, pour un montant total de 24 millions €, au titre de développement de systèmes d'information qui ne seront finalement déployés que de manière partielle.

En 2017, les pertes de valeur constatées sur les écarts d'acquisition préalablement reconnus ont totalisé 36 millions €. Elles concernaient, pour l'essentiel, BookaTable.

Les pertes de valeur des actifs non réutilisables, dans le cadre du plan de compétitivité en Allemagne et des restructurations qui se sont poursuivies en Italie, se sont élevées à 12 millions €.

9.4 Avantages du personnel

Au Royaume-Uni, la Haute Cour a rendu, en date du 26 octobre 2018, un jugement dans le cas "Lloyds Banks". Ce jugement vise à éliminer toute inégalité de traitement entre hommes et femmes qui pourrait exister dans les régimes de pension assortis d'une "Guaranteed Minimum Pensions" (GMPs). Les conclusions de ce jugement relatives

à la mise à niveau du "GMP" ont été analysées et évaluées par le Groupe, conduisant à reconnaître une charge (un coût des services passés positif) pour un montant de 37 millions €.

En 2017, un produit de 62 millions € a résulté de l'évolution des provisions pour avantages du personnel, au titre du régime de pension au Royaume-Uni et du plan de couverture médicale aux États-Unis. Le produit a été partiellement compensé notamment par la reconnaissance de nouveaux régimes en Hongrie et au Canada et par le coût annuel des avantages relatifs au personnel retraité aux États-Unis.

9.5 Autres produits et charges opérationnels

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a réalisé les acquisitions des entreprises Fenner Plc et Camso. Dans le cadre de ces deux opérations, des dépenses sous la forme de frais de conseil, de *due diligence*, d'évaluation et d'audit ont été engagées pour un montant total de 30 millions €.

Par une décision rendue en mars 2017 (RE #574.706), le Tribunal Supérieur Fédéral brésilien (STF) a jugé que le montant d'ICMS (taxe comparable à la TVA) facturé aux clients devait être exclu de la base de calcul de deux contributions sociales, dénommées PIS et COFINS, assises sur le revenu brut des entreprises. Suite à ce jugement, de nombreux tribunaux ont rendu des décisions favorables aux contribuables qui avaient engagé des actions contre l'administration fiscale sur le sujet et la filiale brésilienne du Groupe a bénéficié d'une décision définitive en sa faveur au mois d'octobre 2018.

En conséquence, la filiale a évalué le montant de contributions PIS/COFINS versé en trop durant la période comprise entre juillet 2005 et octobre 2018 et enregistré au 31 décembre 2018 un produit de 51 millions €. Les intérêts calculés sur le montant des contributions indûment versées s'élèvent à 26 millions €. Ils sont enregistrés sur la ligne "Autres produits et charges financiers" du compte de résultat consolidé.

La cession de l'activité grossisme de TCI aux États-Unis, apportée à la joint-venture créée avec Sumitomo Corporation of Americas, a généré un produit de cession qui s'élève à 35 millions € (note 4.1 "Création d'une joint-venture avec Sumitomo Corporation of Americas").

Au 31 décembre 2017, une provision d'un montant de 39 millions € avait été comptabilisée en lien avec le sujet suivant :

Une société française du Groupe a fait l'objet, en 2013 et 2016, de mises en demeure par l'administration chargée du recouvrement des cotisations sociales de payer un montant total de 114 millions € (hors majorations de retard).

Au mois de septembre 2017, un premier jugement en défaveur de la société concernée avait été rendu. Le Groupe, tout en poursuivant ses recours, avait pris en compte les risques liés à ces griefs et comptabilisé la provision mentionnée plus haut.

NOTE 10 COÛT DE L'ENDETTEMENT NET ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Le coût de l'endettement net et les autres produits et charges financiers sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2018	Exercice 2017
Charge d'intérêts	(210)	(177)
Produit d'intérêts	2	5
Dérivés de taux	(4)	(16)
Commissions sur lignes de crédit	(3)	(5)
Coûts d'emprunts capitalisés	15	17
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(200)	(176)
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie)	3	19
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	(7)	(14)
Autres	20	(5)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	16	-

10.1 Dérivés qui ne sont pas enregistrés en comptabilité de couverture

Tel que mentionné dans la politique de gestion des risques financiers, les activités de financement du Groupe sont généralement centralisées (voir note 33.1.2 "Risque de liquidité") et le risque de taux d'intérêt est géré par l'utilisation d'instruments dérivés "vanille" (voir note 33.1.4 "Risque de taux d'intérêt"). En conséquence :

- ▶ les dettes financières sont généralement émises en euros comme le montre la note 26 "Dettes financières" ;
- ▶ une partie de ces dettes est ensuite swappée en monnaies étrangères afin de financer les filiales étrangères ; et
- ▶ des dérivés sont contractés afin de gérer le risque de taux de ces monnaies étrangères comme le montre la note 16 "Instruments financiers dérivés".

Ce processus est illustré par le tableau de synthèse de la note 33.2.3 "Risque de taux d'intérêt".

Bien que ces transactions offrent une couverture économique efficace, elles ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture tels que définis par les IFRS (et donc elles ne peuvent pas être classées en couvertures de flux de trésorerie tel que cela est décrit

dans la note 3.5 "Couverture"). Les variations de valeurs de marché des dérivés doivent donc être comptabilisées en résultat. La baisse de valeur de marché constatée durant l'année est de 5 millions € (2017 : baisse de 17 millions €) et elle est comprise dans la ligne "Dérivés de taux (Coût de l'endettement net)".

10.2 Inefficacité des couvertures

L'efficacité de la couverture est déterminée dès le début de la relation de couverture et par le biais d'évaluations prospectives périodiques de l'efficacité afin de garantir l'existence d'une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture. Ces relations de couverture peuvent dégager de l'inefficacité si le calendrier de l'opération prévue change par rapport à l'estimation initiale.

Le Groupe a couvert au cours de l'année 2018 le prix d'acquisition des sociétés Camso et Fenner (note 4 "Évolutions du périmètre de consolidation") au moyen de dérivés de change qualifiés en couverture de flux de trésorerie.

La part inefficace des couvertures de flux de trésorerie s'élève à 3 millions € sur la période (2017 : zéro). Elle a été enregistrée dans la ligne Autres produits et charges financiers.

NOTE 11 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

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

(en millions €)	Exercice 2018	Exercice 2017
Charges d'impôt exigible (note 18.2)	(570)	(559)
Produits/(Charges) d'impôt différé (note 18.1)	-	(102)
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(570)	(661)

Les impôts exigibles comprennent 35 millions € de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2017 : 81 millions €).

Rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe :

(en millions €)	Exercice 2018	Exercice 2017
Résultat avant impôts	2 230	2 354
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(483)	(631)
Impact fiscal des :		
▶ transactions non soumises à impôts	(22)	(9)
▶ impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(84)	(36)
▶ variation nette des impôts différés actifs non reconnus	35	8
▶ variations de taux d'impôts	(32)	25
▶ impôts sans base (crédits d'impôts, retenues à la source, etc.)	(1)	(52)
▶ autres éléments	17	34
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(570)	(661)

Le Groupe est actif dans de nombreux pays dont les législations fiscales et les taux d'imposition diffèrent. La moyenne pondérée des taux d'imposition locaux des sociétés du Groupe peut donc varier d'une année à l'autre en fonction de l'importance relative des résultats imposables.

Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent,

le cas échéant, conduire à reconnaître des impôts différés actifs non constatés antérieurement.

En 2018, des actifs d'impôts différés actifs ont ainsi été reconnus en Chine et en Allemagne, au titre de pertes fiscales reportées, pour un montant de 61 millions €. Ces actifs d'impôts différés ont été constatés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfiques futurs imposables sur lesquels ces pertes reportées pourront être imputées. Les perspectives de récupération sont analysées en fonction de l'entité et des perspectives de revenus imposables projetés. Ces perspectives prennent en compte des hypothèses qui sont cohérentes avec les budgets à court et moyen terme préparés par les entités du Groupe.

En Chine, le Groupe considère qu'un montant de 36 millions € d'impôt au titre des pertes reportables (144 millions €, en base) peut être reconnu dans l'état de la situation financière consolidée. Le montant reconnu tient compte du fait que les pertes fiscales peuvent être reportées pendant 5 ans.

En Allemagne, suite à une réorganisation de l'intégration fiscale, un montant de 25 millions € a été reconnu au titre de pertes fiscales reportables. Les pertes fiscales peuvent être reportées indéfiniment. L'imputation des pertes fiscales est limitée à 60 % des profits de l'année si le bénéfice taxable dépasse 1 million €.

Suite à l'annonce du Groupe de son intention de fermer d'ici mi-2020 l'usine de Dundee, le Groupe a procédé à une réestimation de ses impôts différés au Royaume-Uni. Cette réestimation prend en compte les nouvelles projections de résultats et a conduit à constater une charge d'impôts différés de 30 millions €. Par ailleurs, dans ce contexte, des pertes reportables s'élevant à 229 millions € n'ont pas donné lieu à la reconnaissance d'impôts différés actifs pour un montant de 39 millions €.

En France, en application des dispositions de la loi de Finances 2019 publiée le 28 décembre 2018 relative à l'imposition des redevances de la propriété industrielle, le Groupe a procédé à la réestimation de ses actifs d'impôts différés, qui a conduit à reconnaître une charge d'impôts différés de 31 millions €.

L'écart résiduel entre les taux effectif et théorique d'impôt du Groupe s'explique notamment par les impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice ainsi que par des retenues à la source, des crédits d'impôt ou d'autres impôts dont l'assiette n'est pas le résultat taxable.

En 2017, le Conseil Constitutionnel français avait prononcé l'invalidation totale de la contribution de 3 % sur les distributions de résultat instaurée en 2012. En conséquence et en application d'IAS 12, un produit d'impôt a été constaté sur l'exercice 2017 pour un montant de 47 millions € au titre des exercices 2012 à 2016 inclus. Ces sommes avaient été versées par l'administration fiscale avant la fin de l'exercice. L'effet de ce remboursement est présenté sur la ligne "Autres éléments" du tableau ci-dessus.

Les analyses menées au titre de la réforme fiscale entrée en vigueur aux États-Unis fin décembre 2017 ont conduit, sur l'exercice 2017, à une diminution de la charge d'impôt différée enregistrée au compte de résultat consolidé d'un montant de 25 millions €. La baisse du taux d'impôt, qui est passé de 38,0 % (intégrant les impôts locaux) à 24,8 %, a été prise en compte pour valoriser au 31 décembre 2017 l'encours d'impôts différés des filiales américaines du Groupe.

NOTE 12 RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, à l'exception des actions acquises par le Groupe dans un but d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions en circulation afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions potentielles et dilutives. Au 31 décembre 2018, la Société a deux types d'actions potentielles et dilutives : les options sur actions (note 28.1 "Plans d'options sur actions") et les actions de performance (note 28.2 "Plans d'actions de performance").

Concernant les options sur actions et lorsqu'elles sont dilutives à la date de clôture, un calcul est réalisé pour déterminer le nombre d'actions qui auraient pu être acquises à leur juste valeur (déterminée comme étant la moyenne annuelle des valeurs boursières de l'action de la Société) en fonction de la valeur monétaire des droits de souscription attachés aux options en circulation. Le nombre d'actions ainsi déterminé est comparé au nombre d'actions qui auraient été émises si les options avaient été exercées. Les actions de performance étant des actions distribuées gratuitement et donc par nature dilutives, une estimation est réalisée à la date de clôture afin de déterminer le nombre d'actions qui seraient émises.

Les composantes des calculs des résultats de base et dilué par action sont présentées ci-dessous :

	Exercice 2018	Exercice 2017
Résultat net (<i>en millions €</i>), à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1 677	1 700
▶ Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	(12)	(11)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action	1 665	1 689
▶ Augmenté des charges d'intérêts sur les obligations convertibles	-	-
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	1 665	1 689
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (<i>en milliers d'actions</i>) utilisé pour le calcul du résultat de base par action	178 990	179 889
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions	129	257
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux obligations convertibles	-	-
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux actions de performance	857	689
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	179 976	180 835
Résultat par action (<i>en €</i>)		
▶ De base	9,30	9,39
▶ Dilué	9,25	9,34

Compte tenu de l'évolution du cours moyen de l'action en 2018, tous les plans d'options de souscription d'actions, tels que décrits dans la note 28.1 "Plans d'options sur actions", sont dilutifs.

Aucune transaction sur actions ayant un impact sur le nombre moyen pondéré d'actions entrant dans le calcul du résultat de base par action et du résultat dilué par action n'a eu lieu après la clôture de l'exercice 2018.

NOTE 13 GOODWILL ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les goodwill et les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Goodwill	Immobilisations incorporelles	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2017	993	1 956	2 949
Écart de conversion	(106)	(84)	(190)
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 4 millions €)	-	190	190
Sorties d'actifs	-	(73)	(73)
Variation du périmètre de consolidation	269	156	425
Transferts et autres	(2)	29	27
Montants bruts au 31 décembre 2017	1 154	2 174	3 328
Écart de conversion	(48)	(37)	(85)
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 21 millions €)	-	222	222
Sorties d'actifs	-	(31)	(31)
Variation du périmètre de consolidation	1 631	1 088	2 719
Transferts et autres	1	4	5
Montants bruts au 31 décembre 2018	2 738	3 420	6 158
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2017	(30)	(1 326)	(1 356)
Écart de conversion	2	42	44
Amortissements	-	(154)	(154)
Pertes de valeur nettes	(36)	(3)	(39)
Sorties d'actifs	-	56	56
Variation du périmètre de consolidation	2	(2)	-
Transferts et autres	-	(2)	(2)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2017	(62)	(1 389)	(1 451)
Écart de conversion	-	1	1
Amortissements	-	(175)	(175)
Pertes de valeur nettes	(9)	(25)	(34)
Sorties d'actifs	-	19	19
Variation du périmètre de consolidation	-	(18)	(18)
Transferts et autres	-	(5)	(5)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2018	(71)	(1 592)	(1 663)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2018	2 667	1 828	4 495
Montants nets au 31 décembre 2017	1 092	785	1 877

13.1 Allocation du prix d'acquisition

/ 13.1.1 Fenner Plc

Au 31 mai 2018, date d'acquisition, la juste valeur de la contrepartie totale transférée s'élève à 1 370 millions € et le transfert a été réalisé pour sa totalité sous forme de trésorerie.

L'évaluation à leur juste valeur de chacune des grandes catégories d'actifs acquis et de passifs repris est détaillée dans le tableau suivant :

<i>(en millions €)</i>	À la date d'acquisition
Immobilisations incorporelles	1 056
Immobilisations corporelles	241
Actifs financiers et autres actifs à long terme	-
Impôts différés actifs	16
Actifs non courants	1 313
Stocks	120
Créances commerciales et autres actifs à court terme	165
Trésorerie et équivalents de trésorerie	78
Actifs courants	363
Dettes financières à long terme	190
Provisions et autres passifs à long terme	23
Impôts différés passifs	256
Passifs non courants	469
Dettes financières à court terme	8
Dettes fournisseurs et autres passifs à court terme	209
Passifs courants	217
TOTAL DE L'ACTIF NET ACQUIS	990

La juste valeur des immobilisations incorporelles a été évaluée, avec l'assistance d'un cabinet externe, selon la méthode d'actualisation des flux de redevances pour valoriser les marques et sur la base de l'approche des revenus pour les listes clients et la technologie. La marque Fenner-Dunlop, principale référence des produits de bandes transporteuses et activités de convoyage, a ainsi été évaluée à 178 millions € et sera amortie sur une durée d'utilité estimée de 20 ans. Les diverses marques relatives aux produits à base de

polymères renforcés ont, quant à elles, été évaluées à 150 millions € et ont une durée d'utilité indéfinie. L'usage de la technologie, d'une valeur de 35 millions €, se calque sur la durée d'utilité indéfinie de la marque référente. Les relations clientèle ont une juste valeur de 687 millions € et seront amorties sur une durée de vie résiduelle de 20 ans.

À la date d'acquisition, les créances commerciales nettes s'élevaient à 144 millions € et ont été maintenues pour cette valeur au bilan.

Au 31 décembre 2018, l'allocation provisoire du prix d'acquisition, une fois l'évaluation à la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris réalisée, a ainsi conduit à la reconnaissance d'un goodwill de 380 millions €, comme indiqué dans le tableau suivant :

<i>(en millions €)</i>	À la date d'acquisition
Juste valeur de la contrepartie transférée (1)	1 370
Juste valeur de l'actif net acquis (2)	990
GOODWILL (1) - (2)	380

Ce goodwill s'explique principalement par les synergies attendues :

- ▶ sur les activités de bandes transporteuses et convoyage. Cette acquisition permet en effet d'apporter aux clients de l'industrie minière une offre complète de pneumatiques et de bandes transporteuses, associée à des solutions et services connexes, ainsi que d'élargir la présence géographique des deux entreprises ;
- ▶ sur l'activité matériaux de haute technologie. Le rapprochement avec Fenner permet le renforcement d'expertise et de capacité d'innovation du Groupe sur les matériaux de haute technologie.

Le flux de trésorerie net généré par l'acquisition est le suivant :

(en millions €)	À la date d'acquisition
Juste valeur de la contrepartie transférée	(1 370)
Trésorerie nette acquise	78
Frais d'acquisition décaissés	(17)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'ACQUISITION	(1 309)

Durant les sept derniers mois de l'année, Fenner a contribué aux ventes du Groupe pour un montant de 512 millions €, au résultat opérationnel pour 24 millions € et au résultat net pour 14 millions €. Si l'acquisition avait été réalisée le 1^{er} janvier 2018, les ventes nettes du Groupe présentées dans le compte de résultat consolidé se seraient élevées à 22 388 millions € et le résultat net, après retraitement d'éléments non récurrents de Fenner intervenus durant la période pré-acquisition, se serait établi à 1 665 millions €. Pour déterminer ces montants, le Groupe a estimé que l'évaluation à leur juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris, réalisée à la date d'acquisition, n'aurait pas été différente si elle avait eu lieu au 1^{er} janvier 2018.

/ 13.1.2 Acquisitions réalisées en 2017 et finalisées durant l'exercice

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a procédé à l'allocation du prix d'acquisition et finalisé la comptabilisation des acquisitions de sociétés réalisées en 2017 et rappelées ci après.

En octobre 2017, le Groupe a fait l'acquisition de Lehigh Technologies aux États-Unis. Cette société est spécialisée dans la conception et la production de matériaux innovants issus du recyclage des pneumatiques usés non réutilisables et autres produits industriels à base de caoutchouc. L'allocation du prix d'acquisition aux actifs et aux passifs a conduit à reconnaître un goodwill d'un montant de 4 millions € qui a été immédiatement déprécié.

En octobre 2017, le Groupe a acquis 100 % du capital du distributeur de pneumatiques Poids lourd et prestataire de services Tructyre au Royaume-Uni puis, en décembre, PTG (Allemagne) et Teleflow (France), deux leaders de l'industrie des systèmes de contrôle de la pression des pneus. Le montant total de contrepartie versée sous forme de trésorerie pour ces acquisitions s'est élevé à 36 millions €. L'allocation du prix d'acquisition a été achevée durant le second semestre 2018 et des goodwill totalisant 26 millions € ont été reconnus, dont 4 millions ont été dépréciés durant l'exercice.

13.2 Goodwill

En conséquence de la nouvelle organisation du Groupe mise en place au 1^{er} janvier 2018 et dont les principales caractéristiques sont décrites en note 2.5 "Impacts du changement d'organisation du Groupe sur l'information financière", les écarts d'acquisition préalablement reconnus et comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidés au 31 décembre 2017 ont été réaffectés aux UGT et aux regroupements d'UGT tels qu'ils ont été redéfinis en fonction des modalités de leur pilotage opérationnel et sont présentés dans la colonne "31 décembre 2017" du tableau ci-dessous.

Au 31 décembre 2018, les goodwill sont affectés aux UGT ou groupes d'UGT de la manière suivante :

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Groupe d'UGT pneus Véhicules légers – marques mondiales	364	355
Groupe d'UGT pneus Véhicules légers – marques régionales	11	11
Groupe d'UGT pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	606	622
Groupe d'UGT Mines ⁽¹⁾	235	-
UGT pneus Deux-roues	26	29
UGT pneus Hors-route	35	14
Groupe d'UGT Matériaux de Haute Technologie ⁽¹⁾	136	-
Autres UGT	59	61
Écarts d'acquisition préliminaires Camso et Tablet ⁽²⁾	1 195	-
GOODWILL	2 667	1 092

(1) Comme indiqué en note 13.1, les activités de bandes transporteuses et convoyage de Fenner sont constitutives d'une UGT séparée qui a été regroupée avec l'activité Mines pour les besoins des tests de perte de valeur. Les activités de produits à base de polymères renforcés apparaissent dans le groupe d'UGT Matériaux de haute technologie.

(2) Les écarts d'acquisition préliminaires pour Camso et Tablet correspondent aux prix d'acquisition pour les raisons indiquées en notes 4.3 et 4.4.

Pour rappel, au 31 décembre 2017, les goodwill étaient affectés aux UGT ou groupes d'UGT de la manière suivante :

(en millions €)	31 décembre 2017
UGT Tourisme camionnette Asie du Sud Est / Australie	121
UGT Tourisme camionnette Amérique du Nord	115
UGT Tourisme camionnette Europe	112
Regroupement d'UGT Poids lourd Amérique du Sud	202
Regroupement d'UGT Poids lourd Amérique du Nord	273
Regroupement d'UGT Poids lourd Europe	109
UGT Bookatable	61
Autres UGT	99
GOODWILL	1 092

Les tests de pertes de valeur ont été réalisés en prenant en compte les deux principales hypothèses suivantes :

- ▶ la valeur terminale intègre un taux de croissance annuel qui dépend de la nature des activités testées et des pays dans lesquels les actifs sont localisés ;

- ▶ les taux d'actualisation utilisés pour déterminer la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs sont basés sur le CMPC (*Coût Moyen Pondéré du Capital*) après impôt et s'appliquent à des flux de trésorerie sur lesquels l'impact fiscal a été pris en compte. Ils sont établis en fonction des zones géographiques et des caractéristiques des activités.

Les taux d'actualisation et les taux de croissance à l'infini intégrés en 2018 dans l'évaluation de la valeur terminale sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en pourcentage)	CMPC	Taux de croissance à l'infini
Groupe d'UGT pneus Véhicules légers – marques mondiales	7,4	1,5
Groupe d'UGT pneus Véhicules légers – marques régionales	7,1	1,5
Groupe d'UGT pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	7,9	1,8
Groupe d'UGT Mines	9,2	1,9
UGT pneus Deux-roues	7,9	1,8
UGT pneus Hors-route	7,4	1,6

Une variation à la hausse de 100 points de base du CMPC sur les regroupements d'UGT ne conduirait à constater aucune perte de valeur.

13.3 Immobilisations incorporelles

En 2018, les acquisitions d'immobilisations incorporelles, s'élevant à 222 millions € (2017 : 190 millions €), se décomposent comme suit :

- ▶ Logiciels 188 millions €
- ▶ Droits d'émission – droits alloués 21 millions €
- ▶ Autres 13 millions €

Les variations de périmètre s'élèvent quant à elles à 1 088 millions € (2017 : 156 millions €) et se décomposent comme suit :

- ▶ Marques et dénominations commerciales 330 millions €
- ▶ Relations clientèle 691 millions €
- ▶ Technologie 42 millions €
- ▶ Autres 25 millions €

/ 13.3.1 Logiciels

Le montant net figurant dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 au titre des logiciels est de 550 millions € (2017 : 511 millions €). Les logiciels sont initialement comptabilisés au coût historique, comprenant les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif.

/ 13.3.2 Marques

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des marques enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève à 383 millions € (2017 : 77 millions €), dont 184 millions € correspondent à des marques à durée de vie indéterminée. Ces montants correspondent principalement à la juste valeur des marques reconnues lors des regroupements d'entreprises.

/ 13.3.3 Droits d'émission

Les droits attribués ou achetés sont enregistrés en immobilisations incorporelles en utilisant le cours du jour de la transaction. La contrepartie des droits attribués est enregistrée en subventions au passif de l'état de la situation financière consolidée. La charge et la dette relative aux émissions effectives et le produit correspondant à l'utilisation de la subvention sont enregistrés au cours du jour d'attribution des droits. Le solde des droits au 31 décembre 2018 s'élève à 2,5 millions de tonnes (2017 : 1,9 million de tonnes) pour une valeur de 25 millions € (2017 : 11 millions €). Le passif correspondant aux émissions effectives de 2018 s'élève à 0,8 million de tonnes (2017 : 0,9 million de tonnes) pour une valeur de 9 millions € (2017 : 5 millions €). Il sera soldé par la livraison des droits alloués.

/ 13.3.4 Frais de développement

En 2018 et 2017, aucun coût de développement n'a été immobilisé ; les critères de capitalisation n'ont pas été remplis. En effet, pour être immobilisés, les coûts de développement engagés dans le cadre d'un projet d'une nouvelle gamme ou d'une évolution significative d'une gamme existante doivent satisfaire six critères. Parmi ces critères, il en est un qui impose de démontrer l'existence d'un marché pour la production issue du projet. L'existence du marché est démontrée lorsque le Groupe a reçu l'homologation des constructeurs et que les volumes proposés par les constructeurs génèrent une rentabilité suffisante. Or, les frais de développement correspondants sont encourus à un stade du projet antérieur à l'homologation des constructeurs.

NOTE 14 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

(en millions €)	Terrains et constructions	Équipements industriels	Autres équipements	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2017	6 691	18 851	1 535	27 077
Écart de conversion	(351)	(1 065)	(80)	(1 496)
Acquisitions (dont contrats de location-financement : 135 millions €)	444	1 149	127	1 720
Sorties d'actifs	(60)	(376)	(83)	(519)
Variation du périmètre de consolidation	33	47	2	82
Transferts et autres	(26)	3	(5)	(28)
Montants bruts au 31 décembre 2017	6 731	18 609	1 496	26 836
Écart de conversion	16	79	(1)	94
Acquisitions (dont contrats de location-financement : 65 millions €)	334	1 118	80	1 532
Sorties d'actifs	(145)	(504)	(48)	(697)
Variation du périmètre de consolidation	119	97	6	222
Transferts et autres	(220)	215	6	1
Montants bruts au 31 décembre 2018	6 835	19 614	1 539	27 988
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2017	(2 910)	(12 068)	(1 046)	(16 024)
Écart de conversion	136	661	53	850
Amortissements	(175)	(928)	(88)	(1 191)
Pertes de valeur nettes	(3)	(8)	(1)	(12)
Sorties d'actifs	39	346	67	452
Variation du périmètre de consolidation	(4)	(25)	(2)	(31)
Transferts et autres	1	1	1	3
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2017	(2 916)	(12 021)	(1 016)	(15 953)
Écart de conversion	(4)	(53)	2	(55)
Amortissements	(180)	(947)	(81)	(1 208)
Pertes de valeur nettes	(7)	(9)	(4)	(20)
Sorties d'actifs	106	454	43	603
Variation du périmètre de consolidation	-	18	4	22
Transferts et autres	-	1	1	2
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2018	(3 001)	(12 557)	(1 051)	(16 609)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2018	3 834	7 057	488	11 379
Montants nets au 31 décembre 2017	3 815	6 588	480	10 883

Les immobilisations en cours de construction se montent à 2 121 millions € (2017 : 2 186 millions €).

Le montant cumulé des pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles s'élève à 309 millions € (2017 : 332 millions €).

Le montant des intérêts capitalisés en 2018 dans le coût des immobilisations corporelles s'élève à 15 millions € (2017 : 17 millions €).

La valeur nette comptable des actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement s'élève à 317 millions € (2017 : 263 millions €). Leur valeur brute est de 388 millions € (2017 : 325 millions €).

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

(en millions €)	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Valeur actualisée	Valeur non actualisée	Valeur actualisée	Valeur non actualisée
À moins d'un an	31	38	20	24
Entre un et cinq ans	155	172	116	125
Plus de cinq ans	117	121	112	120
VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX (NOTE 26)	303	331	248	269

L'évolution de la valeur des paiements futurs minimaux entre les deux exercices s'explique notamment par la mise en place en 2018 de nouveaux contrats de location-financement pour la construction d'un centre logistique aux États-Unis.

NOTE 15 ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME

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

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Investissements en actions (note 15.1)	233	285
Prêts et dépôts (note 15.2)	260	71
Instruments dérivés (note 16.1)	90	119
Autres	108	4
ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME	691	479

15.1 Investissements en actions

La majeure partie des investissements en actions est constituée de titres de participation non cotés (note 33.4 "Classification des actifs financiers").

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

(en millions €)	2018	2017
Au 1^{er} janvier	285	208
Écart de conversion	4	(11)
Acquisitions	18	118 ⁽¹⁾
Sorties	(82) ⁽¹⁾	(41)
Reprise de perte de valeur	-	1
Variations de juste valeur	8	10
AU 31 DÉCEMBRE	233	285

(1) Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent au 31 décembre 2017 un montant de 55 millions € relatif à des acquisitions réalisées en 2017 et qui ont été consolidées en 2018 (note 13.1.2).

15.2 Prêts et dépôts

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

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Prêts et dépôts bruts	303	111
Pertes de valeur	(43)	(40)
TOTAL	260	71

Les prêts et dépôts comprennent divers prêts à des clients ou des salariés, ainsi que des prêts à des sociétés consolidées par mise en équivalence.

NOTE 16 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Comme indiqué dans la note 3.5 "Couverture", certains instruments dérivés, bien que répondant à la politique de gestion des risques financiers du Groupe, ne remplissent pas les critères ou n'ont pas été qualifiés d'instruments de couverture pour les besoins de la comptabilité de couverture.

16.1 Dérivés actifs

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
	Justes valeurs	Justes valeurs
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	14
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie		
▶ Dérivés de change	33	5
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture		
▶ Dérivés de change	43	45
▶ Dérivés de taux d'intérêt	1	-
▶ Autres dérivés ⁽¹⁾	13	55
Instruments dérivés à long terme (note 15)	90	119
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	6	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie		
▶ Dérivés de change	1	2
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture		
▶ Dérivés de change	24	27
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	-	-
Instruments dérivés à court terme (note 21)	31	29
TOTAL ACTIF	121	148

(1) Correspond aux instruments financiers souscrits en couverture de la composante optionnelle des obligations convertibles (note 26.1).

Le Groupe octroie de la trésorerie en garantie du risque de crédit lié à la valeur de marché de ses dérivés. Le montant en dépôt est de 34 millions € au 31 décembre 2018 (2017 : 42 millions €).

16.2 Dérivés passifs

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
	Justes valeurs	Justes valeurs
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie		
▶ Dérivés de change	25	59
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture		
▶ Dérivés de change	42	37
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés ⁽¹⁾	13	55
Instruments dérivés à long terme (note 26)	80	151
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie		
▶ Dérivés de change	2	2
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	6	1
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture		
▶ Dérivés de change	58	26
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	-	-
Instruments dérivés à court terme (note 26)	66	29
TOTAL PASSIF	146	180

(1) Correspond à la composante optionnelle des obligations convertibles (note 26.1).

Le Groupe détient de la trésorerie en garantie du risque de crédit lié à la valeur de marché de ses dérivés. Le montant en dépôt est de 21 millions € au 31 décembre 2018 (2017 : 15 millions €).

16.3 Montants contractuels des dérivés

Les montants contractuels des dérivés sont présentés ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Dérivés de change	5 096	1 472	6 568	3 582	981	4 563
Dérivés de taux	200	106	306	209	220	429
Autres	-	2 094	2 094	-	1 006	1 006
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	5 296	3 672	8 968	3 791	2 207	5 998
Dérivés de taux	383	-	383	-	383	383
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	383	-	383	-	383	383
Dérivés de change	73	1 001	1 074	73	611	684
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Autres	15	1	16	7	1	8
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie	88	1 002	1 090	80	612	692
TOTAL	5 767	4 674	10 441	3 871	3 202	7 073

À fin décembre 2018, le Groupe détient des contrats de futures à court terme sur le caoutchouc naturel dont la valeur de marché représente un passif de 1 million € (2017 : passif de 1 million €) qui a été entièrement payé par les appels de marge quotidiens. Le montant contractuel de ces futures est de 27 millions € (2017 : 15 millions €).

L'augmentation des nominaux des dérivés de change non qualifiés en comptabilité de couverture est essentiellement due à la gestion court terme des expositions de change, principalement influencées par l'acquisition de Camso (note 4.3 "Acquisition de Camso") à la date de clôture.

16.4 Comptabilité de couverture

(en millions €)	Montant nominal de l'instrument de couverture	Valeur comptable de l'instrument de couverture (actif)	Valeur comptable de l'instrument de couverture (passif)	Réserve de couverture / Réserve de conversion	Montant reconnu en résultat	Ligne du compte de résultat impactée
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur						
Swap de taux d'intérêt	383	6	-	-	(8)	Coût de l'endettement net
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie						
Contrats de change à terme sur obligations en monnaie étrangère	941	29	(25)	(13)	62	Coût de l'endettement net / Autres charges et produits financiers
Risque de matière première – contrats à terme	15	-	(6)	(6)	(2)	Résultat opérationnel
Swap de taux d'intérêt	-	-	-	(23)	-	Coût de l'endettement net
Composante taux de <i>cross-currency swaps</i>	104	4	(2)	(1)	(4)	Coût de l'endettement net
Contrats de change à terme sur ventes prévisionnelles	13	-	-	-	(1)	Résultat opérationnel
Risque de change sur matières premières	16	1	-	-	-	Résultat opérationnel
Dette financière qualifiée en couverture d'investissement net						
<i>Private placement</i>	140	-	(140)	(7)	-	
Instruments dérivés à court terme et long terme						
	1 612	40	(173)	(50)	47	-

Les capitaux propres comprennent, dans les autres réserves (note 25 "Réserves"), les gains ou pertes liées aux opérations de couvertures de flux de trésorerie. Ces réserves sont utilisées afin de reconnaître la part efficace des dérivés qui ont été qualifiés en comptabilité de couverture (note 3.5.2 "Couvertures de flux de trésorerie"). Les montants sont ensuite transférés dans le coût initial d'un actif non financier ou dans le compte de résultat. Le principal montant

reconnu dans les autres réserves au cours de la période s'élève à 26 millions € ; il concerne des opérations de pré-couverture de taux sur les émissions obligataires qui ont eu lieu au mois d'août 2018 (note 26.1 "Obligations et billets de trésorerie"). Les montants sont transférés au compte de résultat lorsque les intérêts des obligations couvertes impactent le compte résultat, respectivement jusqu'en 2025 et 2030.

NOTE 17 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les coentreprises et entreprises associées du Groupe sont détaillées dans la note 36 "Liste des sociétés consolidées" des états financiers consolidés du Groupe.

17.1 Joint-venture avec Sumitomo Corporation of Americas (TBC)

L'allocation du prix aux actifs identifiables et aux passifs repris demeure provisoire à la date de clôture.

La synthèse des informations financières relatives à TBC est présentée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	30 novembre 2018 *
Dividendes reçus	-
Actifs courants	1 308
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	56
Actifs non courants (y compris goodwill)	1 177
Total actifs	2 485
Passifs courants	762
dont passifs financiers courants	64
Passifs non courants	608
dont passifs financiers non courants	411
Total passifs	1 370
Ventes	2 869
Produits d'intérêts	-
Charges d'intérêts	(16)
Dotations aux amortissements	(47)
Charge d'impôt sur le résultat	(4)
Résultat net des activités poursuivies	20
Autres éléments du résultat global	(6)
Résultat global total (a)	14
Élimination du profit résultant des transactions d'aval (net d'impôt) (b)	(34)
Quote-part dans le résultat global de la coentreprise 50 % x (a) + (b)	(27)
Actifs nets (excluant le goodwill)	942
Goodwill	173
Actif net (incluant le goodwill)	1 115
Part de l'actif net (y compris goodwill) = 50%	558
Élimination du profit résultant des transactions d'aval (net d'impôt) ⁽¹⁾	(34)
Valeur comptable des intérêts dans la coentreprise	524

* Pour rappel, la comptabilisation de la quote-part de Michelin dans le résultat de TBC est effectuée sur la base d'une situation de TBC établie avec un mois de décalage (soit le 30 novembre pour la clôture annuelle, cf. note 4.2).

(1) Le profit qui découle des transactions "d'aval" réalisées avec TBC depuis la prise de participation a été déduit de la quote-part représentative de l'intérêt du Groupe dans la joint-venture pour un montant de 34 millions €.

17.2 Participations dans les sociétés mises en équivalence

L'évolution du poste "Titres mis en équivalence" de l'état de la situation financière consolidée est présentée dans le tableau suivant :

<i>(en millions €)</i>	Participations dans des entreprises associées	Participations dans des coentreprises	Total des participations dans les entreprises mises en équivalence
Au 1^{er} janvier 2017	202	107	309
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	9	5	14
Distribution de dividendes	(3)	(7)	(10)
Effet des changements de périmètre	34	-	34
Variation des écarts de conversion	(9)	(8)	(17)
Autres	-	26	26
Au 31 décembre 2017	233	123	356
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence ⁽¹⁾	(2)	(36)	(38)
Pertes de valeur	(8)	-	(8)
Distribution de dividendes	(5)	(5)	(10)
Effet des changements de périmètre et des augmentations de capital	75	542	617
Variation des écarts de conversion	1	20	21
Autres	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2018	294	644	938

17.3 Participations dans les sociétés mises en équivalence

Les états financiers des entreprises mises en équivalence autres que TBC, qui ne sont pas individuellement significatives, comprennent les valeurs suivantes (les données sont présentées à 100 %) :

(en millions €)	2018	2017
Actifs	1 810	1 440
Passifs	1 047	734
Ventes	2 357	1 530
Résultat net	(30)	32

17.4 Transactions avec les entreprises mises en équivalence (parties liées)

Les transactions et soldes entre les sociétés du Groupe d'une part et les coentreprises ou entreprises associées, d'autre part, sont détaillées ci-dessous :

(en millions €)	2018	2017
Compte de résultat		
Produits liés à la vente de produits ou de services	334	78
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(175)	(224)
État de la situation financière		
Dettes financières	(6)	(7)
Dettes fournisseurs	(7)	(5)
Actifs financiers	237	20
Créances clients	174	11

NOTE 18 IMPÔTS

18.1 Impôts différés

Les montants d'impôts différés dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Impôts différés actifs	740	890
Impôts différés passifs	(326)	(113)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	414	777

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 €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Avantages du personnel	673	783
Stocks	97	115
Instruments financiers	76	62
Provisions	51	70
Déficits fiscaux reportables	103	90
Crédits d'impôts à récupérer	2	7
Goodwill et immobilisations incorporelles	(258)	4
Immobilisations corporelles	(463)	(450)
Autres	133	96
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	414	777

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

(en millions €)	2018	2017
Au 1^{er} janvier	777	1 074
Écart de conversion	5	(38)
Produit/(Charge) d'impôts différés (note 11)	-	(102)
Impôts enregistrés dans les autres éléments du résultat global	(101)	(132)
Variations du périmètre de consolidation	(266)	(26)
Autres variations	(1)	1
AU 31 DÉCEMBRE	414	777

En 2018, à l'exclusion de l'impact de l'impôt comptabilisé en autres éléments du résultat global et des variations monétaires, la diminution des impôts différés nets est essentiellement due à la reconnaissance d'impôts différés passifs au titre de l'allocation du prix d'acquisition de Fenner (note 13.1.1 "Fenner Plc").

En 2017, à l'exclusion de l'impact de l'impôt comptabilisé en autres éléments du résultat global et des variations monétaires, la diminution de l'actif net d'impôts différés était essentiellement due à des variations de différences temporelles sur les immobilisations et aux effets de la réforme fiscale américaine.

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

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Engagements postérieurs à l'emploi	330	431
Investissements en actions non consolidés	(20)	(21)
Instruments financiers	1	1
IMPÔTS DIFFÉRÉS ENREGISTRÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	311	411

En 2018, la variation de l'impôt compris dans les autres éléments du résultat global s'explique notamment par la baisse de taux d'impôts applicables et la révision du caractère recouvrable de certains impôts différés actifs.

La réforme fiscale entrée en vigueur aux États-Unis fin décembre 2017 a conduit, sur l'exercice précédent, à un ajustement des impôts différés enregistrés en autres éléments du résultat global. La baisse

du taux d'impôt, qui passe de 38,0 % (intégrant les impôts locaux) à 24,8 %, est prise en compte pour valoriser au 31 décembre 2017 l'encours d'impôts différés des filiales américaines du Groupe. Le changement de taux d'impôt a généré une réduction de 78 millions € dans les autres éléments du résultat global de la période.

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

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Différences temporelles déductibles	126	106
Déficits fiscaux expirant :		
▶ dans moins d'un an	27	16
▶ dans un à cinq ans	92	112
▶ à plus de cinq ans	34	30
▶ sans échéance	288	274
Déficits fiscaux totaux	441	432
Crédits d'impôts	4	2
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	571	540

18.2 Impôts exigibles

Les montants d'impôts exigibles dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	2018	2017
Créances sur l'État (note 22)	426	438
Dettes envers l'État (note 30)	(186)	(188)
Total net au 1^{er} janvier	240	250
Charges d'impôt exigible (note 11)	(570)	(559)
Impôts payés sur le résultat	497	563
Écart de conversion et autres	(9)	(14)
Variation totale	(82)	(10)
Créances sur l'État (note 22)	317	426
Dettes envers l'État (note 30)	(159)	(186)
TOTAL NET AU 31 DÉCEMBRE	158	240

NOTE 19 STOCKS

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Matières premières et autres fournitures	1 221	1 158
En cours de production	543	512
Produits finis	2 767	2 923
Valeur brute	4 531	4 593
Provisions pour dépréciation sur matières premières et autres fournitures	(35)	(42)
Provisions pour dépréciation sur encours de production	(3)	(1)
Provisions pour dépréciation sur produits finis	(46)	(42)
Provisions pour dépréciation	(84)	(85)
STOCKS NETS	4 447	4 508

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

(en millions €)	2018	2017
Au 1^{er} janvier	(85)	(100)
Écart de conversion et autres	1	6
Dotations de l'exercice	(22)	(28)
Reprises de l'exercice	22	37
AU 31 DÉCEMBRE	(84)	(85)

NOTE 20 CRÉANCES COMMERCIALES

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

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Créances commerciales brutes	3 407	3 188
Pertes de valeur	(100)	(104)
CRÉANCES COMMERCIALES	3 307	3 084

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

Les créances commerciales au 31 décembre 2018 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
Créances commerciales non échues	2 960	(15)	2 945
Échues			
▶ depuis moins de trois mois	296	(4)	292
▶ entre trois et six mois	49	(3)	46
▶ depuis plus de six mois	102	(78)	24
Créances commerciales échues	447	(85)	362
CRÉANCES COMMERCIALES	3 407	(100)	3 307

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

(en millions €)	2018	2017
Au 1^{er} janvier	(104)	(114)
Écart de conversion et autres	1	6
Dotations de l'exercice	(65)	(39)
Reprises de l'exercice	69	45
Variation du périmètre de consolidation	(1)	(2)
AU 31 DÉCEMBRE	(100)	(104)

Les reprises de pertes de valeur comprennent des annulations de créances pour 28 millions € (2017 : 19 millions €).

NOTE 21 ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME

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

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Prêts et dépôts	103	76
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 26)	180	180
Instruments dérivés (note 16.1)	31	29
ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME	314	285

Les caractéristiques des actifs financiers de gestion de trésorerie, bien qu'ils soient liquides, peu sensibles au risque de taux et au risque de change (principalement placés en euros ou couverts), ne répondent pas strictement à celles de la trésorerie (note 3.21 "Trésorerie et équivalents de trésorerie"). Ils sont comptabilisés au coût amorti (note 3.18 "Actifs financiers non dérivés").

Les prêts et dépôts comprennent des échanges de collatéraux conclus avec des institutions financières pour un montant de 34 millions € (2017 : 42 millions €) qui ne sont pas librement disponibles.

NOTE 22 AUTRES ACTIFS À COURT TERME

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

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Fournisseurs débiteurs	129	137
État – Impôts exigibles	317	426
Autres créances sur l'État	327	296
Autres	269	278
Pertes de valeur	(5)	(5)
AUTRES ACTIFS À COURT TERME	1 037	1 132

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

NOTE 23 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

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

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Banques et liquidités	255	250
Dépôts bancaires à moins de trois mois et autres équivalents de trésorerie (fonds monétaires principalement)	1 845	1 523
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	2 100	1 773

Le taux d'intérêt effectif moyen des dépôts bancaires à court terme est de 0,09 % en 2018 (2017 : 0,28 %).

La trésorerie et équivalents de trésorerie est essentiellement placée en euros (2018 : 89 %, 2017 : 93 %).

Les montants moins facilement disponibles pour répondre à des besoins du Groupe sont notamment liés à des règles prudentielles en Irlande, propres aux sociétés d'assurance captives (2018 : 81 millions €, 2017 : 81 millions €).

NOTE 24 CAPITAL SOCIAL ET PRIMES LIÉES AU CAPITAL

(en millions €)	Capital social	Primes liées au capital	Total
Au 1^{er} janvier 2017	360	3 024	3 384
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	1	16	17
Réduction de capital	(2)	(99)	(101)
Autres	-	1	1
Au 31 décembre 2017	359	2 942	3 301
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	2	56	58
Réduction de capital	(1)	(74)	(75)
Autres	-	(1)	(1)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	360	2 923	3 283

(en nombre d'actions)	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
Au 1^{er} janvier 2017	180 066 121	-	180 066 121
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	348 063	-	348 063
Rachat d'actions	-	(893 197)	(893 197)
Cession d'actions	-	-	-
Réduction de capital	(893 197)	893 197	-
Autres	-	-	-
Au 31 décembre 2017	179 520 987	-	179 520 987
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	974 876	-	974 876
Rachat d'actions	-	(648 231)	(648 231)
Cession d'actions	-	-	-
Réduction de capital	(648 231)	648 231	-
Autres	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2018	179 847 632	-	179 847 632

La valeur nominale des actions est de 2 € (valeur inchangée par rapport à 2017). Toutes les actions émises sont entièrement libérées et nominatives. Les actions détenues depuis plus de quatre ans bénéficient d'un droit de vote double.

Le dividende payable aux actionnaires en 2018 au titre de l'exercice 2017 était de 3,55 € par action (2017 : 3,25 € par action). Il a été versé intégralement en espèces pour un montant net de 637 millions €.

Le Président de la Gérance recommandera aux actionnaires le paiement d'un dividende de 3,70 € par action en 2019 au titre de l'exercice 2018.

NOTE 25 RÉSERVES

(en millions €)	Écarts de conversion	Actions propres	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 1^{er} janvier 2017	9	-	172	7 034	7 215
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(612)	(612)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	-	7	7
Rachat d'actions	-	(101)	-	-	(101)
Annulation d'actions	-	101	-	-	101
Autres	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	-	-	(605)	(605)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 700	1 700
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	266	266
<i>Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(135)	(135)
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	-	131	131
<i>Investissements en actions – variations de juste valeur</i>	-	-	10	-	10
<i>Impact fiscal – investissements en actions – variations de juste valeur</i>	-	-	3	-	3
<i>Investissements en actions – (gains)/pertes enregistrés en résultat</i>	-	-	-	-	-
<i>Variation des écarts de conversion</i>	(528)	-	-	-	(528)
<i>Autres</i>	23	-	(86)	62	(1)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(505)	-	(73)	62	(516)
Résultat global	(505)	-	(73)	1 893	1 315
Au 31 décembre 2017	(496)	-	99	8 322	7 925
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(647)	(647)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	-	7	7
Rachat d'actions	-	(75)	-	-	(75)
Annulation d'actions	-	75	-	-	75
Autres	-	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	-	-	(640)	(640)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 677	1 677
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	71	71
<i>Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(101)	(101)
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	-	(30)	(30)
<i>Investissements en actions – variations de juste valeur</i>	-	-	-	-	-
<i>Impact fiscal – investissements en actions – variations de juste valeur</i>	-	-	-	-	-
<i>Investissements en actions – (gains)/pertes enregistrés en résultat</i>	-	-	-	-	-
<i>Variation des écarts de conversion</i>	(57)	-	(1)	-	(58)
<i>Autres</i>	26	-	(43)	5	(12)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(31)	-	(44)	5	(70)
Résultat global	(31)	-	(44)	1 652	1 577
AU 31 DÉCEMBRE 2018	(527)	-	55	9 334	8 862

Suite au remboursement des obligations à option de conversion du 2 janvier 2017 (note 26.1 "dettes financières"), la composante capitaux propres de 65 millions € nets d'impôts a été reclassée des autres réserves vers les résultats non distribués.

Dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 19 mai 2017, le Groupe a conclu en février 2018 une convention avec un prestataire de services d'investissement, l'engageant à racheter un nombre variable d'actions dans la limite d'un montant total de 75 millions € avant le 22 novembre 2018. Le prestataire de services d'investissement ayant exercé la faculté d'accélération des rachats,

la totalité des actions a été annulée au 30 juin 2018. Le prix moyen unitaire des 648 231 actions acquises au cours du premier semestre 2018 s'élève à 115,70 €.

Dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 13 mai 2016, le Groupe a conclu en février 2017 une convention avec un prestataire de services d'investissement, l'engageant à racheter un nombre variable d'actions dans la limite d'un montant total de 100 millions € avant le 24 novembre 2017. Le prix moyen unitaire des 891 476 actions acquises au cours de l'année 2017 s'élève à 112,17 €. La totalité de ces actions a été annulée au cours de l'année 2017.

NOTE 26 DETTES FINANCIÈRES

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

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Obligations	4 484	1 770
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	184	217
Dettes liées aux contrats de location-financement	272	228
Instruments dérivés	80	151
Dettes financières à long terme	5 020	2 366
Obligations et billets de trésorerie	580	172
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	457	272
Dettes liées aux contrats de location-financement	31	20
Instruments dérivés	66	29
Dettes financières à court terme	1 134	493
DETTES FINANCIÈRES	6 154	2 859

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

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Dettes financières	6 154	2 859
Dérivés actifs (note 16.1)	(121)	(148)
Actifs financiers de garantie d'emprunts (note 32.3.2)	(34)	(42)
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 21)	(180)	(180)
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	(2 100)	(1 773)
ENDETTEMENT NET	3 719	716

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

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Obligations	4 463	1 848
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	184	217
Dettes liées aux contrats de location-financement	272	228
Instruments dérivés	80	151
JUSTE VALEUR DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	4 999	2 444

La variation des dettes financières et instruments dérivés par type de flux est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Au 1 ^{er} janvier 2018	Flux de trésorerie	Mouvements non cash		Au 31 décembre 2018
			Conversions	Autres	
Obligations, emprunts et autres	1 987	2 894	-	(213)	4 668
Dettes liées aux contrats de location-financement	228	-	7	37	272
Instruments dérivés	151	(73)	-	2	80
Dettes financières à long terme	2 366	2 821	7	(174)	5 020
Obligations, emprunts et autres	444	191	(11)	413	1 037
Dettes liées aux contrats de location-financement	20	(19)	1	29	31
Instruments dérivés	29	3	-	34	66
Dettes financières à court terme	493	175	(10)	476	1 134
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	2 859	2 996	(3)	302	6 154
Instruments dérivés actifs	(148)	24	4	(1)	(121)
Impact net dans le tableau de flux de trésorerie consolidés		3 020			

26.1 Obligations et billets de trésorerie

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

(en millions €)	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 302 millions € (2017 : 302 millions €)				
▶ émises en septembre 2015 et septembre 2016 avec une échéance en septembre 2045				
▶ taux d'intérêt nominal de 3,25 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 3,02 %	-	315	-	316
Obligations émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ valeur nominale de 750 millions €				
▶ émises en août 2018 avec une échéance en septembre 2038				
▶ taux d'intérêt nominal de 2,50 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 2,56 %	-	743	-	-
Obligations émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ valeur nominale de 1 000 millions €				
▶ émises en août 2018 avec une échéance en septembre 2030				
▶ taux d'intérêt nominal de 1,75 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 1,84 % (2,00 % après ouverture)	-	990	-	-
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 300 millions €				
▶ émises en mai 2015 avec une échéance en mai 2027				
▶ taux d'intérêt nominal de 1,75 % (1,68 % après couverture)				
▶ taux d'intérêt effectif de 1,86 % (1,80 % après couverture)	-	297	-	297
Obligations émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ valeur nominale de 750 millions €				
▶ émises en août 2018 avec une échéance en septembre 2025				
▶ taux d'intérêt nominal de 0,875 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 1,045 % (1,169 % après ouverture)	-	742	-	-
Composante dette des obligations convertibles émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ valeur nominale de 600 millions USD				
▶ émise en janvier 2018 avec une échéance en janvier 2023				
▶ taux d'intérêt nominal 0 %				
▶ taux d'intérêt effectif 2,50 % (0,16 % après couverture)				
▶ prix de conversion au 31 décembre 2018 de 166,98 €	-	464	-	-
Placement privé émis par Fenner Plc				
▶ valeur nominale de 160 millions USD				
▶ émise en 2011 avec une échéance 2021 (95 millions USD) et 2023 (65 millions USD)				
▶ taux d'intérêt nominal et effectif de 5,144 % (2021) et 5,420 % (2023)	-	140	-	-
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 300 millions € (2017 : 300 millions €)				
▶ émises en mai 2015 avec une échéance en mai 2022				
▶ taux d'intérêt nominal de 1,125 %				
▶ taux d'intérêt effectif de 1,17 %	-	300	-	299

(en millions €)	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Composante dette des obligations convertibles émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ valeur nominale de 600 millions USD				
▶ émise en janvier 2017 (500 millions USD) et en avril 2017 (100 millions USD) avec une échéance en janvier 2022				
▶ taux d'intérêt nominal 0 %				
▶ taux d'intérêt effectif 1,98 % (- 0,38 % après couverture)				
▶ prix de conversion au 31 décembre 2018 de 132,70 €	-	493	-	464
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS				
▶ valeur nominale de 383 millions € (2017 : 383 millions €)				
▶ émises en juin 2012 avec une échéance en juin 2019				
▶ taux d'intérêt nominal de 2,75 % (1,105 % après couverture)				
▶ couverture par des contrats de swap de taux d'intérêt de 383 millions € (2017 : 383 millions €) avec échéance en juin 2019 (couverture de juste valeur) (note 16)	386	-	-	394
Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ valeur nominale en équivalents euros : 181 millions €, 13 millions GBP (2017 : 110 millions €, 28 millions GBP et 34 millions USD)				
▶ taux d'intérêt effectif de - 0,23 % au 31 décembre 2018	194	-	172	-
TOTAL	580	4 484	172	1 770

Au 31 décembre 2018, le taux d'intérêt nominal moyen pondéré pour les obligations et billets de trésorerie est de 1,97 % (1,46 % après couverture).

/ 26.1.1 Émissions d'obligations convertibles

Le Groupe a procédé, en janvier 2018, à une émission d'obligations convertibles non-dilutives, remboursables uniquement en numéraire, d'un montant nominal de 600 millions USD. Les obligations, qui ont été émises à 95,5 % de leur valeur nominale, ne portent pas intérêt et seront remboursables au pair le 10 novembre 2023.

Parallèlement, des options d'achat dénouables uniquement en numéraires ont été acquises en vue de couvrir l'exposition liée à l'exercice des droits de conversion attachés aux obligations.

L'ensemble de ces opérations, qui ont été swappées en euros, procure au Groupe l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros à un coût avantageux.

Le Groupe avait procédé, en janvier 2017, à une émission d'obligations similaire à cinq ans pour un montant nominal de 500 millions USD. Les obligations ont été émises à 100 % de leur valeur nominale.

En avril 2017, le Groupe avait procédé à une émission additionnelle de 100 millions USD d'obligations convertibles, ayant la même échéance, le même taux de coupon et qui sont également remboursables au pair. Elles ont été émises à 103,5 % de leur valeur nominale.

Ces opérations ont été comptabilisées conformément aux principes comptables décrits dans les paragraphes 3.4 à 3.6.

Les composantes optionnelles des obligations convertibles, ainsi que les instruments financiers souscrits en couverture, sont enregistrés en "Actifs financiers et autres actifs à long terme" et en "Dettes financières à long terme".

/ 26.1.2 Obligations convertibles venant à échéance

Les obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes, émises le 21 mars 2007, (les "OCEANES") sont arrivées à échéance le 1^{er} janvier 2017. 5 396 099 OCEANES restant en circulation et pour lesquelles le droit à l'attribution d'actions n'avait pas été exercé ont été remboursées en numéraire le 2 janvier 2017, premier jour ouvré suivant la date d'échéance, pour un montant de 139,57 € par OCEANE. Le montant total remboursé s'élève à 753 millions €, incluant 193 millions € au titre des intérêts payés.

/ 26.1.3 Émissions obligataires

Fin août 2018, le Groupe a contracté, par l'intermédiaire de CGEM, trois nouveaux emprunts obligataires, d'un montant total de 2,5 milliards € en trois tranches, à maturité 7 ans, 12 ans et 20 ans respectivement.

La tranche à 7 ans s'élève à 750 millions € est assortie d'un coupon de 0,875 % par an et a été émise à 99,099 % du nominal.

La tranche à 12 ans s'élève à 1 milliard € est assortie d'un coupon de 1,75 % par an et a été émise à 99,262 % du nominal.

La tranche à 20 ans s'élève à 750 millions € est assortie d'un coupon de 2,50 % par an et été émise à 99,363 % du nominal.

/ 26.1.4 Placement privé

Les principales facilités de crédit engagées par Fenner consistent en des titres de créance privés libellés en dollars américains. Les trois tranches de placement privé en dollars américains totalisent 160 millions USD. Celles-ci arrivent à échéance entre 2021 et 2023 et portent des taux d'intérêt fixes de 5,26 % en moyenne.

26.2 Emprunts auprès des établissements financiers et autres

Les emprunts auprès des établissements financiers et autres comprennent essentiellement des montants tirés sur des lignes de crédit et des emprunts garantis par des créances commerciales comme mentionné à la note 32.3.3 "Créances commerciales".

Au 31 décembre 2018, les emprunts auprès des établissements financiers représentent un montant de 640 millions €, principalement libellés en euros et à taux variables.

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

NOTE 27 PROVISIONS POUR AVANTAGES DU PERSONNEL

Selon les lois et réglementations applicables dans chaque pays, ainsi qu'en application de sa politique de responsabilité sociale, le Groupe participe principalement à des régimes de retraite, de prévoyance, de couverture des frais médicaux et d'indemnités de fin de carrière, dont les prestations versées dépendent de différents facteurs tels que l'ancienneté, les salaires, des fonds accumulés chez les gestionnaires indépendants ou des cotisations versées à des assureurs.

Ces régimes peuvent être à prestations définies ou à cotisations définies. Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués avec l'assistance d'actuaire indépendants selon la méthode des Unités de Crédit Projetées. Pour les régimes à cotisations définies, les engagements correspondent aux cotisations dues.

À partir de 2003, le Groupe a commencé à fermer ses régimes à prestations définies aux nouveaux entrants et, dans certains cas, à l'acquisition de droits futurs, l'objectif étant de réduire les risques pesant sur l'état de la situation financière consolidée. Des régimes à cotisations définies ont été ouverts ou améliorés en contrepartie.

En 2005, le Groupe s'est doté d'une instance de gouvernance, le Comité des Avantages Sociaux, chargé du suivi des avantages accordés au personnel. Son rôle consiste à définir les politiques mises en œuvre par le Groupe en termes d'avantages sociaux et à s'assurer également de la conformité des régimes proposés localement avec lesdites politiques (validation des changements, introduction de nouveaux avantages, etc.). Il évalue en parallèle le rendement des actifs ainsi que les indices de référence, les politiques d'atténuation des risques mises en place par les comités à l'échelon local ou les administrateurs et propose un plan d'audit. Le Comité est épaulé dans sa mission par deux équipes, l'équipe chargée des politiques en matière d'avantages sociaux, composée de membres des départements Comptabilité, Finance et Ressources humaines et l'équipe chargée du suivi des actifs de financement des engagements, qui se compose des Présidents des Comités d'Investissement ou des Directeurs des Investissements des principaux plans de retraite financés et d'experts Groupe. Cette organisation est reproduite à l'identique dans les pays où le Groupe supporte des engagements importants.

27.1 Régimes à prestations définies

Ces régimes sont des plans de retraite et des plans de couverture de frais médicaux postérieurs à l'emploi, dont la majorité est maintenant fermée aux nouveaux entrants, voire à l'acquisition de droits futurs, ainsi que quelques plans d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

En Europe, les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant l'outil de l'actuaire du Groupe. Ils sont basés sur le taux de rendement attendu d'obligations d'entreprises de première catégorie et ont la même maturité que les engagements correspondants. Aux États-Unis, le taux d'actualisation est déterminé sur la base de la courbe des taux de l'actuaire local (*AA only Bond*). Au Canada, le taux d'actualisation est basé sur la courbe des taux en utilisant les taux d'obligations d'entreprises canadiennes notées Aa de l'Institut des Actuaires Canadiens. Pour les pays dans lesquels plusieurs régimes sont en vigueur (mais dont seul un régime est significatif), le taux d'actualisation déterminé pour le plan principal est utilisé pour tous les régimes. Pour les pays dans lesquels plusieurs régimes de même importance mais avec des durées très différentes sont en vigueur, plusieurs taux d'actualisation sont utilisés.

Les hypothèses relatives à l'inflation sont déterminées en utilisant différentes méthodes. Pour la zone euro, l'outil de l'actuaire du Groupe est utilisé en référence à plusieurs sources d'information telles que les taux d'inflation cibles publiés par les Banques Centrales, les prévisions du Consensus Economics et les courbes de swaps d'inflation. Au Royaume-Uni, le taux d'inflation implicite du marché est également pris en compte (correspondant à l'écart de taux entre les obligations d'État non indexées et celles indexées sur l'inflation, déduction faite d'une marge). Aux États-Unis et au Canada, la revalorisation de certaines pensions en fonction de l'évolution du coût de la vie est basée sur des moyennes historiques, les objectifs des banques centrales ainsi que l'inflation implicite (correspondant à l'écart de taux entre les obligations indexées sur l'inflation et celles non indexées).

Les hypothèses relatives aux augmentations de salaires correspondent soit à l'inflation (indice des prix de détail (RPI) ou indice des prix à la consommation (CPI)) plus une marge, soit à des valeurs absolues et tiennent compte de la moyenne des hausses de salaires annuelles attendues à long terme ainsi que des effets liés aux promotions. Dans certains cas, des hypothèses par catégorie de personnel peuvent être utilisées.

Les tables de mortalité utilisées pour les régimes de retraite financés au travers de compagnies d'assurance sont les tables de mortalité de ces compagnies. Pour les autres principaux régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi, les tables de mortalité utilisées sont les suivantes : (i) États-Unis : *RP-2014 Aggregate table using scale MP-2017* ; (ii) Canada : 105 % de la table *CPM 2014 Private – MI-2017* ; (iii) Royaume-Uni : table générationnelle *S2PA CMI* avec un plancher à 1,5 % et une pondération de 115 % pour les hommes et de 101 % pour les femmes et (iv) Allemagne : *Heubeck RT 2018 G*.

	31 décembre 2018				31 décembre 2017			
	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Allemagne	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Allemagne
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans à la fin de l'exercice	18,7	21,6	21,1	20,2	19,2	22,1	21,1	18,8
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	19,8	22,7	22,3	22,3	20,3	22,9	22,3	20,7
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans à la fin de l'exercice	21,0	24,1	24,0	23,7	21,1	24,5	24,0	22,8
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	22,1	25,1	25,4	25,4	22,2	25,2	25,4	24,8

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

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	7 311	-	7 311	7 444
Juste valeur des actifs des régimes	(6 294)	-	(6 294)	(6 367)
Déficit/(Excédent) de couverture des engagements	1 017	-	1 017	1 077
Valeur actualisée des obligations non financées	993	1 752	2 745	2 819
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	88	-	88	73
ENGAGEMENTS NETS TOTAUX DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	2 098	1 752	3 850	3 969
Reflétés au bilan consolidé du Groupe comme suit :				
▶ À l'actif dans les Actifs financiers et autres actifs à long terme (note 15)			-	-
▶ Au passif dans les Provisions pour avantages du personnel			3 850	3 969
ENGAGEMENTS NETS	2 098	1 752	3 850	3 969

Au 31 décembre 2018, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 3 840 millions € pour les salariés en activité, à 1 132 millions € pour les bénéficiaires de droits acquis différés et à 5 084 millions € pour les retraités (2017 : respectivement 4 098 millions €, 1 210 millions € et 4 955 millions €).

Au 31 décembre 2018, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 7 921 millions € pour les droits acquis et à 2 135 millions € pour les droits non acquis (2017 : respectivement 8 050 millions € et 2 213 millions €).

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

Le Groupe n'enregistre dans l'état de la situation financière consolidée aucun actif qui excéderait la valeur actualisée des avantages économiques disponibles sous forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures versées au régime. Lorsqu'un régime à prestations définies est soumis à une exigence de financement minimal, le Groupe enregistre immédiatement un passif pour tout excédent résultant du versement des contributions liées à l'exigence de financement minimal qui ne serait pas totalement récupérable au travers des avantages économiques disponibles pour le Groupe.

Les réductions d'actifs ou les augmentations de passifs résultant de l'application des règles de plafonnement des actifs sont comptabilisées en autres éléments du résultat global.

La variation de l'engagement net inscrit dans l'état de la situation financière consolidée au titre des régimes à prestations définies est présentée ci-dessous :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2018	2017
Au 1^{er} janvier	2 149	1 820	3 969	4 763
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(189)	-	(189)	(190)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(33)	(107)	(140)	(154)
Autres mouvements	27	(6)	21	-
Éléments reconnus en résultat opérationnel				
Coûts des services rendus	47	60	107	107
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	(5)	(5)	-
Coût des services passés résultant des modifications de régimes	40	14	54	(56)
Effet des réductions ou liquidations de régimes	-	-	-	-
Effet des réductions de régimes enregistrés dans les opérations de réorganisations et d'adaptation des activités	(13)	(8)	(21)	(183)
Autres éléments	13	-	13	13
Éléments reconnus hors du résultat opérationnel				
Intérêt net sur les avantages du personnel	43	46	89	115
Éléments reconnus en autres éléments du résultat global				
Écarts de conversion	9	14	23	(180)
Pertes ou (gains) actuariels	(11)	(76)	(87)	(296)
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	16	-	16	30
AU 31 DÉCEMBRE	2 098	1 752	3 850	3 969

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

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2018	2017
Au 1^{er} janvier	1 746	537	2 283	2 549
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses démographiques :				
▶ Liés au changement d'hypothèses	(14)	(8)	(22)	(243)
▶ Liés à l'expérience	7	(9)	(2)	(31)
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses financières :				
▶ Liés au changement d'hypothèses	(267)	(57)	(324)	440
▶ Liés à l'expérience	262	(2)	260	(462)
Actifs non reconnus au titre des règles du plafonnement des actifs	16	-	16	30
Variation du périmètre de consolidation	1	-	1	-
AU 31 DÉCEMBRE	1 751	461	2 212	2 283
<i>Dont gains ou (pertes) actuariels</i>	<i>1 663</i>	<i>461</i>	<i>2 124</i>	<i>2 210</i>
<i>Dont effet de la règle du plafonnement des actifs</i>	<i>88</i>	<i>-</i>	<i>88</i>	<i>73</i>

En 2018, le montant net comptabilisé au compte de résultat représente une charge de 237 millions € (2017 : produit de 4 millions €), se décomposant comme suit :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	Exercice 2018	Exercice 2017
Coût des services rendus au cours de l'exercice	47	60	107	107
Intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	43	46	89	115
(Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	(5)	(5)	-
Coût des services passés reconnus dans l'année :				
▶ Lié à l'introduction ou la modification des régimes à prestations définies	40	14	54	(56)
▶ Lié à une réduction des régimes à prestations définies	-	-	-	-
Effet de toute liquidation des régimes à prestation définies	-	-	-	-
Autres éléments	13	-	13	13
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour réorganisations et d'adaptation des activités	(13)	(8)	(21)	(183)
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	130	107	237	(4)

Les charges annuelles sont déterminées avec l'assistance d'actuaire externes et indépendants, au début de l'exercice, de la manière suivante :

- ▶ charge correspondant à l'acquisition d'une année de droits supplémentaires ("coût des services rendus au cours de l'exercice") ;
- ▶ charge/produit correspondant à la "désactualisation" annuelle ("intérêt net") ;
- ▶ charge ou produit correspondant à la comptabilisation annuelle des écarts actuariels sur les autres plans d'avantages à long terme ("écarts actuariels reconnus dans l'année") ;
- ▶ charge ou produit éventuel correspondant aux modifications ou mises en place de régimes ("coût des services passés reconnus dans l'année") ;
- ▶ charge ou produit éventuel correspondant aux réductions de régimes ("coût des services passés reconnus dans l'année") ;
- ▶ charge ou produit lié à la liquidation des régimes.

/ 27.1.1 Plans de retraite

Le Groupe offre à ses salariés différents plans de retraite dont les caractéristiques varient selon les lois et réglementations applicables dans chaque pays et suivant les pratiques conventionnelles propres à chaque filiale.

Dans le cadre des régimes à prestations définies, le Groupe garantit le niveau futur des prestations telles que définies dans le règlement du régime. L'évaluation de ces régimes à prestations définies fait appel aux techniques actuarielles et est réalisée avec l'assistance d'actuaire indépendants. Les régimes à prestations définies peuvent être financés par des versements à des fonds externes ou des assureurs spécialisés dans la gestion d'actifs. Lorsqu'ils ne sont pas financés, notamment pour les régimes de retraite en Allemagne, un passif est constitué dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

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

États-Unis

Aux États-Unis, le plan de retraite à prestations définies est le "Michelin Retirement Plan" (MRP). Les dispositions concernant la principale population fait l'objet d'une description ci-après.

Le MRP a été fermé aux nouveaux entrants à compter du 1^{er} janvier 2004. Les droits acquis ont été gelés conformément aux dispositions du régime à compter du 31 décembre 2016. Les bénéficiaires du régime ont été affiliés à un régime à cotisations définies.

L'âge normal de départ en retraite est fixé à 65 ans. Les salariés âgés de 55 ans et ayant accompli au moins 10 années de service pourront toutefois faire valoir leurs droits à la retraite en vertu des dispositions en matière de retraite anticipée.

En cas de départ anticipé à la retraite, le montant de la pension subit une décote. Les salariés âgés de 55 ans et justifiant de 30 années de service peuvent néanmoins bénéficier d'un mécanisme transitoire visant à compléter leurs revenus jusqu'à la date de liquidation de leur pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse.

Le plan prévoit le versement d'une rente mensuelle garantie calculée selon une formule définie (avec un taux d'acquisition des droits inférieur sur la tranche correspondant aux salaires de référence de la sécurité sociale) prenant en compte le nombre d'années d'affiliation ainsi que les revenus moyens ouvrant droit à pension. Seuls les salariés ayant volontairement rejoint le plan à cotisations définies (en 2004 ou 2007) peuvent recevoir un capital retraite.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de réversion au conjoint survivant et d'une pension d'orphelin au décès de l'assuré, ainsi que d'une rente d'invalidité.

Pour les salariés embauchés avant le 1^{er} janvier 1991, une clause d'indexation est applicable aux prestations pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

Canada

Au Canada, le principal plan de retraite à prestations définies est le "Pension Plan for the Employees of Michelin North America (Canada) Inc. and Participating Employers" (MR Plan). D'autres plans à prestations définies, moins importants et fermés aux nouveaux entrants sont évalués mais ne font pas l'objet d'une description détaillée.

Le MR Plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1^{er} janvier 2005. Depuis cette date, ceux-ci sont affiliés à un plan à cotisations définies. Les droits acquis par la majorité des participants ont été gelés conformément aux dispositions du plan depuis le 31 décembre 2015. Tous les salariés sont affiliés à un plan de cotisations définies.

L'âge normal de départ en retraite est fixé à 65 ans. Toutefois, les salariés âgés de 55 ans ou ayant accompli au moins 30 années de service ont la possibilité de faire valoir leurs droits à la retraite en vertu des dispositions en matière de retraite anticipée.

En cas de départ anticipé à la retraite, le montant de la pension subit une décote. Les salariés justifiant de 30 années de service bénéficient d'un mécanisme transitoire destiné à compenser en partie le manque à gagner dû à leur départ anticipé.

Le plan prévoit le versement d'une rente mensuelle garantie calculée selon une formule définie prenant en compte le nombre d'années d'affiliation ainsi que l'intégralité des salaires ouvrant droit à pension.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de réversion au conjoint survivant et d'une pension à un bénéficiaire au décès de l'assuré, ainsi que d'une rente d'invalidité.

Une clause d'indexation est applicable aux prestations, basée sur l'augmentation de l'indice des prix à la consommation moins une décote.

Le plan est actuellement financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les salariés bénéficient du régime de retraite à prestations définies "Michelin Pension and Life Assurance Plan".

Le plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 31 mars 2005. Il a été fermé à l'acquisition de droits futurs depuis le 1^{er} janvier 2009 et il est remplacé par un plan à cotisations définies.

Les droits acquis jusqu'au 31 décembre 2008 sont gelés mais le montant de la pension de retraite reste indexé sur la rémunération moyenne en fin de carrière.

L'âge normal de départ en retraite est fixé à 65 ans. Les salariés âgés de 55 ans ont cependant la possibilité de faire valoir leurs droits à la retraite en vertu des dispositions en matière de retraite anticipée, sous réserve de l'accord de l'entreprise. En cas de départ anticipé, le montant des droits acquis est revu à la baisse en application d'un facteur de réduction actuarielle.

Le montant de la pension versée annuellement dépend des rémunérations ouvrant droit à pension. La majorité des salariés optent pour une sortie en capital dans la limite du montant maximum autorisé par la législation fiscale.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de réversion au conjoint survivant, ainsi que d'une rente d'invalidité.

Le montant de la pension est indexé sur le taux d'inflation plafonné pour les participants n'ayant pas accepté le "Pension Increase Exchange".

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

Allemagne

Le principal régime de retraite à prestations définies en vigueur en Allemagne est le "Versorgungsordnung 1979" (VO 1979).

Depuis le 1^{er} janvier 2000, ce plan est fermé aux nouveaux entrants qui sont affiliés à l'un des régimes à cotisations définies proposés par l'entreprise.

L'âge normal de départ à la retraite est fixé à 65 ans.

Une rente viagère mensuelle, calculée sur la base de la rémunération ouvrant droit à pension, est servie jusqu'au décès du bénéficiaire.

Un taux forfaitaire s'applique à la tranche excédant le plafond de la sécurité sociale et un taux additionnel, déterminé en fonction de l'ancienneté, est appliqué à l'ensemble des rémunérations ouvrant droit à pension.

Est également prévu le versement d'indemnités en cas de décès du bénéficiaire en cours d'emploi, d'une pension de réversion au conjoint survivant et d'une pension d'orphelin ainsi que d'une pension d'invalidité.

La législation en vigueur prévoit une revalorisation triennale du montant de la pension en fonction de l'inflation, à concurrence de la progression moyenne des rémunérations.

France

Le principal régime de retraite à prestations définies en vigueur en France est le "Régime de retraite supplémentaire MFPM".

Les salariés doivent justifier d'une ancienneté de 10 ans et faire partie de l'effectif de l'entreprise au moment de leur départ en retraite pour bénéficier du régime.

Le plan a été mis en place en 1996 afin de garantir un complément de retraite à l'ensemble des salariés dans l'hypothèse d'un taux de remplacement servi au titre des régimes obligatoires inférieur à un certain seuil. En deçà de ce seuil, une prestation complémentaire, calculée sur la base des rémunérations ouvrant droit à pension et de l'ancienneté, est versée aux bénéficiaires (plan additionnel plafonné).

Le cumul des prestations versées par le régime de retraite obligatoire et le régime supplémentaire ne peut excéder le seuil. La fermeture du plan aux nouveaux entrants n'étant pas possible, le seuil historique de 55 % est progressivement abaissé depuis le 1^{er} janvier 2013 jusqu'à zéro en 2046. En contrepartie, les salariés participent obligatoirement à un plan à cotisations définies (Article 83) et peuvent également participer volontairement à un autre plan à cotisations définies (PERCO).

Est également prévu le versement d'une pension de réversion au conjoint survivant ainsi que d'une pension d'invalidité.

Le régime est couvert pour les retraités par deux compagnies d'assurance.

Des ajustements ou revalorisations du montant de la rente sont possibles mais pas automatiques et dépendent du niveau des réserves disponibles.

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

(en millions €)	2018				2017			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	4 017	4 378	48	8 443	4 449	4 715	52	9 216
Écart de conversion	76	(46)	(6)	24	(479)	(116)	(5)	(600)
Variation du périmètre de consolidation	8	270	-	278	-	-	-	-
Coût des services rendus au cours de l'exercice	2	44	1	47	3	42	1	46
Charge d'intérêts sur l'obligation	143	96	3	242	163	105	3	271
Coûts administratifs de gestion des régimes	7	5	1	13	9	4	-	13
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
▶ Coûts des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	-	40	-	40	4	(24)	-	(20)
▶ Coûts des services passés liés à une réduction des régimes	-	(13)	-	(13)	-	(88)	-	(88)
▶ (Gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(256)	(216)	(3)	(475)	(255)	(220)	(4)	(479)
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	1	1
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	(233)	(65)	3	(295)	123	(40)	-	83
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	3 764	4 493	47	8 304	4 017	4 378	48	8 443
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	3 739	2 585	43	6 367	3 974	2 509	37	6 520
Écart de conversion	60	(45)	(4)	11	(426)	(93)	(9)	(528)
Variation du périmètre de consolidation	9	242	-	251	-	-	-	-
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	132	66	4	202	144	64	5	213
Cotisations versées aux fonds	22	167	-	189	44	146	1	191
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	(257)	(183)	(2)	(442)	(254)	(189)	(2)	(445)
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	1	1
Rendement réel des actifs des régimes hors produits d'intérêts	(221)	(60)	(3)	(284)	257	148	10	415
Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice	3 484	2 772	38	6 294	3 739	2 585	43	6 367
Déficit/(Excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice	280	1 721	9	2 010	278	1 793	5	2 076
Éléments différés en début d'exercice	(66)	-	(7)	(73)	(46)	-	-	(46)
Écart de conversion	4	-	-	4	4	-	1	5
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(24)	-	5	(19)	(24)	-	(8)	(32)
Éléments différés en fin d'exercice	(86)	-	(2)	(88)	(66)	-	(7)	(73)
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	366	1 721	11	2 098	344	1 793	12	2 149

France

En juin 2017, le Groupe avait annoncé un projet de nouvelle organisation mondiale au service de ses clients. Un dispositif de préretraite volontaire pour les cadres et les collaborateurs de l'Établissement de Clermont-Ferrand avait été proposé et, dans ce cadre, l'engagement du régime de retraite réduit pour un montant de 88 millions €.

En 2018, le Groupe a procédé à la mise à jour, sur la base des données définitives, de l'impact de la mise en œuvre de ce dispositif de préretraite volontaire et une réduction complémentaire de l'engagement pour un montant de 8 millions € a été reconnue.

Royaume-Uni

Le Groupe a annoncé, en novembre 2018, son intention de cesser progressivement l'activité du site de Dundee au Royaume-Uni d'ici mi-2020. L'impact de la fermeture progressive du site de production

a été évalué en 2018 et a conduit le Groupe à reconnaître une réduction de l'engagement sur le régime de pension pour un montant de 5 millions €.

La Haute Cour a rendu, en date du 26 octobre 2018, un jugement dans le cas "Lloyds Banks". Ce jugement vise à éliminer toute inégalité de traitement entre hommes et femmes qui pourrait exister dans les régimes de pension assortis d'une "Guaranteed Minimum Pensions" (GMPs). Les conclusions de ce jugement relatives à la mise à niveau du "GMP" ont été analysées et évaluées par le Groupe, conduisant à reconnaître un coût des services passés positif pour un montant de 37 millions €.

S'agissant des plans de retraite en vigueur au Canada, le Groupe ne peut prétendre à aucun remboursement en cas d'excédents des régimes. Les avantages économiques disponibles correspondent à la

valeur actualisée du coût des services futurs. Ces plans de retraite sont soumis à une exigence de financement minimal. L'excédent constaté en actif correspond à la somme des :

- ▶ montants payés d'avance ayant pour effet de réduire l'exigence future de financement minimal ; et
- ▶ coûts estimés des services futurs pour chaque période, déduction faite des contributions liées à l'exigence de financement minimal au titre des services futurs.

Tout excédent par rapport à cette limite est immédiatement comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En 2018, le montant comptabilisé résultant de l'application de la règle de plafonnement des actifs s'est élevé à 16 millions € (2017 : 30 millions €).

En 2018, la baisse de la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies s'est élevée à 139 millions €. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions €)	2018	2017
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(24)	600
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	296	(83)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	173	149
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	(27)	108
Variations du périmètre de consolidation	(279)	-
Autres éléments	-	(1)

La juste valeur des actifs des régimes s'établit au 31 décembre 2018 à 6 294 millions €, en baisse de 73 millions € par rapport au 31 décembre 2017. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions €)	2018	2017
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	11	(528)
Écart entre les contributions versées aux fonds et les prestations payées par ces derniers	(253)	(254)
Rendement réel des actifs des régimes	(82)	628
Variations du périmètre de consolidation	251	-
Autres éléments	-	1

La valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies, la juste valeur des actifs des régimes, l'excédent ou le déficit des régimes et les ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit pour l'exercice 2018 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions €)	2018	2017	2016	2015	2014
Valeur actualisée de l'obligation	(8 304)	(8 443)	(9 216)	(8 852)	(8 440)
Juste valeur des actifs	6 294	6 367	6 520	6 448	6 142
EXCÉDENT/(DÉFICIT)	(2 010)	(2 076)	(2 696)	(2 404)	(2 298)
Ajustements liés à l'expérience :					
▶ sur les passifs des régimes	15	32	38	75	32
▶ sur les actifs des régimes	(284)	415	315	(107)	538

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

Ajustements liés à l'expérience :	2018	2017	2016	2015	2014
▶ sur les passifs des régimes en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation	- 0,18 %	- 0,38 %	- 0,41 %	- 0,85 %	- 0,38 %
▶ sur les actifs des régimes en pourcentage de la juste valeur des actifs	- 4,51 %	6,52 %	4,83 %	- 1,66 %	8,76 %

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

	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	4,12 %	2,18 %	9,20 %	3,65 %	2,11 %	9,85 %
Taux d'inflation	2,37 %	2,60 %	4,00 %	2,37 %	2,69 %	4,50 %
Taux de croissance salariale	2,82 %	2,76 %	4,84 %	2,86 %	2,81 %	4,84 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	11,6	15,4	12,1	12,1	15,9	12,4

Les taux d'actualisation, de croissance salariale et d'inflation figurent parmi les hypothèses financières majeures utilisées dans l'évaluation de l'obligation d'un plan à prestations définies et peuvent avoir un impact significatif sur les montants évalués.

Tous les actuaires donnent pour chaque plan des sensibilités sur l'obligation (DBO) et le coût des services dus aux variations des principales hypothèses. Les sensibilités des DBO et des coûts (dont la signification dans ce cas précis est la somme coût des services

et la charge d'intérêt sur l'obligation) sont les variations moyennes pondérées respectivement de la DBO et du coût quand une de ces hypothèses varie.

Pour la sensibilité de la juste valeur des actifs liée aux mouvements de taux d'intérêt, on considère que l'ensemble de la courbe des taux varie à la hausse ou à la baisse de 0,5 point et qu'uniquement les valeurs des obligations sont impactées, tous les autres actifs gardant leur valeur. La sensibilité indiquée correspond au changement de la valeur totale du portefeuille dû aux changements des taux d'intérêts.

Une variation de 0,5 point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2018, toute chose étant égale par ailleurs, aurait les effets suivants :

	Une augmentation de 0,5 point	Une diminution de 0,5 point
Taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	- 6,37 %	7,07 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	6,45 %	- 7,67 %
Taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	3,94 %	- 3,83 %
Taux d'inflation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	4,17 %	- 4,01 %
Taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	1,32 %	- 1,11 %
Taux de croissance salariale sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	2,24 %	- 1,91 %
Taux d'intérêt sur la juste valeur des actifs	- 5,53 %	6,20 %

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

(en millions €)	Exercice 2018				Exercice 2017			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	2	44	1	47	12	44	2	58
Charge d'intérêts sur l'obligation	143	96	3	242	163	105	3	271
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	(130)	(66)	(3)	(199)	(143)	(64)	(4)	(211)
(Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services passés reconnus dans l'année :								
▶ lié à l'introduction ou la modification des régimes	-	40	-	40	4	(24)	-	(20)
▶ lié à une réduction des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet de toute liquidation des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres éléments	7	5	1	13	-	-	-	-
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour réorganisations et adaptation des activités	-	(13)	-	(13)	-	(88)	-	(88)
COÛT DES RÉGIMES DE RETRAITE	22	106	2	130	36	(27)	1	10
Rendement réel des actifs des régimes	(89)	6	1	(82)	401	212	15	628

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

	31 décembre 2018					31 décembre 2017				
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total
Titres cotés										
Actions locales	2,0 %	6,7 %	0,0 %	0,0 %	2,9 %	3,2 %	10,4 %	2,4 %	0,0 %	5,7 %
Actions étrangères et monde	5,7 %	6,2 %	3,7 %	0,0 %	4,8 %	9,3 %	9,4 %	11,0 %	0,0 %	9,6 %
Investissements alternatifs	3,4 %	10,9 %	8,1 %	0,0 %	8,0 %	3,9 %	11,2 %	18,3 %	0,0 %	12,1 %
Immobilier	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Obligations indexées sur l'inflation	0,1 %	0,2 %	11,7 %	11,5 %	5,3 %	0,1 %	0,1 %	10,3 %	13,8 %	4,5 %
Obligations d'état et agences gouvernementales	35,3 %	19,5 %	12,6 %	0,0 %	18,4 %	24,1 %	9,4 %	9,6 %	0,0 %	11,7 %
Obligations d'entreprise	11,8 %	26,8 %	13,9 %	0,0 %	17,8 %	11,5 %	27,2 %	7,4 %	0,0 %	16,0 %
Autres obligations, actifs crédit diversifiés et obligations pays émergents	33,6 %	18,2 %	24,3 %	0,0 %	22,2 %	39,8 %	19,4 %	22,4 %	0,0 %	23,4 %
Liquidités	1,3 %	1,7 %	10,1 %	0,7 %	4,9 %	1,9 %	2,9 %	4,2 %	2,9 %	3,2 %
Total des titres cotés	93,4 %	90,0 %	84,5 %	12,3 %	84,4 %	93,8 %	90,1 %	85,7 %	16,7 %	86,1 %
Titres non cotés										
Fonds gérés par des compagnies d'assurances	0,0 %	0,0 %	0,0 %	87,7 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	83,3 %	3,4 %
Placements privés ⁽¹⁾	2,9 %	1,6 %	8,2 %	0,0 %	4,3 %	3,2 %	2,0 %	7,0 %	0,0 %	4,0 %
Immobilier	3,7 %	8,4 %	7,4 %	0,0 %	6,8 %	3,0 %	7,9 %	7,3 %	0,0 %	6,5 %
Total des titres non cotés	6,6 %	10,0 %	15,5 %	87,7 %	15,6 %	6,2 %	9,9 %	14,3 %	83,3 %	13,9 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Duration en années des obligations, en excluant les liquidités et les fonds gérés par des compagnies d'assurance	16,9	13,1	29,2	9,2	20,1	16,9	16,4	33,6	N/A	22,1

(1) Placements privés et dette privée.

Dans les allocations ci-dessus, les actifs de la rubrique "Titres cotés" sont des actifs pour lesquels une valeur de marché est régulièrement obtenue et à laquelle ces actifs peuvent être cédés et ceux sous "Titres non cotés" sont les actifs gérés par des compagnies d'assurance et des actifs moins liquides qui pourraient être cédés, à court terme ou en cas de marché difficile, à une valeur réduite.

Un groupe d'experts internes, composé des Présidents ou Directeurs des Investissements des principaux Comités d'Investissement et d'experts du Groupe, a publié des recommandations pour les Comités d'Investissement locaux, présentant les meilleures pratiques en matière d'investissement. Il y est entre autres précisé de ne pas réaliser de placements directs dans les titres du Groupe et de ne pas investir dans des biens immobiliers utilisés par le Groupe. Les gestionnaires de fonds ne sont pas soumis à de telles restrictions. Le Groupe n'a pas de montants significatifs investis dans ses propres titres. Michelin n'occupe ou n'utilise aucun bien immobilier inclus dans les différents portefeuilles. En ce qui concerne les fonds investis auprès de compagnies d'assurance ainsi que dans des investissements alternatifs, le Groupe ne dispose pas de tous les éléments d'information sur les investissements sous-jacents.

Les placements alternatifs se composent de *hedge funds* et de produits multi-actifs comme, par exemple, des fonds de croissance diversifiés au Royaume-Uni. Ce type de placement vise à offrir un rendement absolu mais avec une moindre volatilité par rapport aux actions.

Les autres instruments à revenu fixe comprennent des obligations de pays émergents, des fonds communs de placement, des portefeuilles d'adéquation actifs/passifs dont les gestionnaires investissent aussi bien en obligations d'état, d'entreprises ou dans des dérivés ainsi que, pour le Royaume-Uni, des fonds multi-supports obligataires et assimilés qui permettent aux gestionnaires d'arbitrer entre les principaux produits de crédit en fonction des conditions de marché. Ce type de placement vise à offrir un rendement similaire à celui des obligations d'entreprises mais avec une moindre volatilité, compte tenu du profil de diversification (titres adossés à des créances, prêts, obligations à rendement élevé, mais aussi liquidités, obligations d'entreprise et obligations d'État).

En ce qui concerne les placements immobiliers au Royaume-Uni, le Groupe a opté pour un fonds immobilier à indexation limitée (*Limited Index Price*) composé de baux à long terme et supposé couvrir le risque lié à l'inflation.

Dans la plupart des pays, les actifs sont donnés en gestion à des organismes indépendants, conformément aux législations locales en matière d'assurance vieillesse. Les statuts ainsi que les dispositions législatives imposent à ces organismes d'agir dans le meilleur intérêt du fonds et de l'ensemble des principales parties prenantes, c'est-à-dire les bénéficiaires actuels et futurs ainsi que les employeurs.

L'allocation des actifs au sein de chaque plan de retraite est déterminée périodiquement, généralement tous les trois à cinq ans, par un organisme indépendant de l'employeur tenant un rôle fiduciaire (*Investment Board, Board of Trustees*) sur recommandation de conseillers indépendants (actuaire, consultants, banques ou sociétés d'investissement). Ces allocations d'actifs tiennent compte de la structure des passifs sociaux et de leur durée. En cas de forte hausse du niveau de financement, un examen de l'allocation des actifs devrait être réalisé afin de s'assurer que l'objectif d'allocation reste approprié.

Les plans de retraite les plus significatifs ont mis en place une politique d'allocation d'actifs dynamique, l'objectif d'allocation étant fonction du niveau de financement du régime. Toute augmentation du niveau de financement se traduit par une atténuation des risques des portefeuilles, ce qui permet d'allouer davantage de fonds aux actifs de couverture du passif et moins aux actifs de rendement. Dans l'hypothèse d'une diminution du niveau de financement, l'objectif d'allocation n'est pas révisé car il n'est pas autorisé d'accroître l'exposition des portefeuilles aux actifs à risque. Ces plans de retraite ont également mis en place des politiques de couverture du risque

de taux ainsi que, pour le Royaume-Uni, une politique de couverture du risque d'inflation. Les ratios de couverture progressent au fur et à mesure que le niveau de financement s'améliore.

La diversification des actifs de rendement vise à garantir l'efficacité des portefeuilles avec un niveau de volatilité minimisé au regard du rendement attendu. Ces portefeuilles se composent d'actions nationales et internationales mais aussi d'actifs immobiliers et alternatifs comme des *hedge funds* et des placements privés. Les catégories d'actifs moins liquides font l'objet d'une attention particulière dans la mesure où elles sont susceptibles de compliquer le processus d'atténuation des risques en raison d'une concentration des positions ou de décotes sur les transactions.

Les actifs de couverture du passif servent à couvrir le risque de durée ainsi que, dans certains cas, les risques liés au spread de crédit et à l'inflation. Les portefeuilles d'actifs de couverture du passif se composent principalement d'obligations d'entreprise et d'obligations d'État. Les plans les plus importants font appel aux services de gestionnaires dédiés chargés de mettre en œuvre des solutions sur mesure de couverture des principaux taux en conformité avec la politique de chaque fonds.

Les risques de change peuvent être couverts dès lors que l'exposition à une devise est considérée comme non négligeable. Ainsi, le fonds britannique, en raison de son exposition à de nombreuses devises, applique une politique de couverture de 75 % de ses expositions. Au Canada, 50 % de l'exposition au dollar américain est couverte. Dans d'autres cas, les gestionnaires de fonds peuvent couvrir les expositions au risque de change s'ils le jugent nécessaire.

Les cotisations versées aux régimes préfinancés et les prestations versées aux salariés en 2018 et dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions €)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Contributions versées et paiements directs des prestations par le Groupe				
2018	23	198	1	222
Estimations des contributions futures à verser et des paiements directs de prestations futures par le Groupe				
2019	2	225	-	227
2020	2	105	-	107
2021	2	101	-	103
2022	2	81	-	83
2023	16	79	-	95
2024-2028	355	498	-	853

Le Groupe verse des contributions aux plans qui sont totalement ou partiellement financés afin de faire face aux paiements futurs des prestations aux bénéficiaires. Ces cotisations sont déterminées périodiquement par le Groupe, basées sur des éléments tels que le niveau de financement, les considérations légales et fiscales et les pratiques locales, en consultation avec les *Boards* et les actuaire locaux le cas échéant.

Aux États-Unis, la contribution due au titre de l'exercice suivant est calculée chaque année conformément à la réglementation fiscale américaine (*Internal Revenue Service, IRS*), notamment en tenant compte des mesures d'allègement temporaire des exigences de financement prévues par la législation BBA15 (*Bipartisan Budget Act of 2015*).

Au Canada, les contributions sont déterminées au maximum tous les trois ans et le plan de financement s'étale sur une durée de 15 ans, suivant la réglementation en vigueur.

Au Royaume-Uni, les contributions sont fixées sur la base d'évaluations actuarielles effectuées tous les trois ans, ainsi que le stipule le *Pension Act*. En cas de déficit, l'employeur doit mettre en place un plan de redressement en accord avec les *Trustees*. Le plan de redressement en cours prendra fin en 2027.

En 2018, en plus des contributions ordinaires, il a été décidé d'effectuer des avances sur contributions au Royaume-Uni pour un montant de 113 millions € et aux États-Unis pour un montant de 21 millions.

Pour les régimes non financés, ces paiements sont effectués aux dates d'échéances, directement aux bénéficiaires ou indirectement via des organismes de gestion.

Les estimations des paiements futurs pour les régimes non financés ont été effectuées sur la base des éléments inclus dans le calcul de l'obligation au titre des régimes à prestations définies par rapport aux dates de départs prévues chaque année, tout comme pour les capitaux constitutifs des régimes partiellement financés auprès de compagnies d'assurance.

/ 27.1.2 Autres régimes à prestations définies

Les salariés du Groupe bénéficient, dans de nombreux pays, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'avantages à long terme pendant l'emploi. Les autres avantages postérieurs à l'emploi comprennent essentiellement la couverture des frais médicaux et certaines indemnités conventionnelles servies au départ à la retraite du salarié. Ces régimes à prestations définies se situent principalement aux États-Unis, au Canada et en France. Les autres avantages à long terme concernent principalement des primes d'ancienneté régies par des accords d'entreprise spécifiques. Ces régimes à prestations définies sont essentiellement accordés par les sociétés européennes du Groupe.

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 avec l'assistance d'actuaire indépendants. Les obligations relatives à ces régimes ne sont pas couvertes par des actifs et sont intégralement provisionnées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

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

États-Unis

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

Les bénéficiaires concernés sont essentiellement ceux embauchés avant le 1^{er} janvier 2004 ayant atteint l'âge de 55 ans et justifiant d'au moins 10 années de présence à la date du départ en retraite.

Pour les retraités éligibles au Medicare, la prise en charge des soins médicaux vient en complément des remboursements de base du Medicare.

Sont couverts les dépenses de santé et les médicaments sur ordonnance. Les bénéficiaires contribuent au financement de la couverture médicale Pre-Medicare postérieure à l'emploi.

En 2016, le régime a été amendé pour permettre aux retraités non syndiqués éligibles au régime de couverture médicale de passer d'un régime de santé d'entreprise à un régime de santé privé. Pour cette population, le régime améliore les prestations fournies sur les points suivants :

- ▶ *Retiree Reimbursement Account* (RRA) : ce compte est financé, au travers d'un programme *Retiree Health Exchange*, par un montant fixe versé annuellement par retraité et leurs personnes à charge permettant le remboursement des primes d'assurance maladie et/ou les prescriptions de médicaments ;
- ▶ *Catastrophic Retiree Reimbursement Account* (CRRRA) : ce compte permet aux retraités et personnes à charge d'obtenir le remboursement de la franchise de 5 % non couverts par le Medicare Part D dès qu'ils atteignent le niveau de couverture des médicaments onéreux (*Catastrophic Drug Coverage*).

Le Groupe s'acquitte d'une prime au titre des services administratifs. Ce plan n'est pas préfinancé.

Canada

Le Groupe offre une assurance santé à certains retraités et aux personnes à leur charge. Sont couverts les dépenses de santé et les médicaments sur ordonnance.

Ce plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1^{er} janvier 2005.

Le Groupe s'acquitte d'une prime au titre des services administratifs. Ce plan n'est pas préfinancé.

France

Le plan principal est un plan obligatoire d'indemnités de fin de carrière dont bénéficient les employés de la branche caoutchouc.

Un capital est versé aux salariés présents au moment de leur départ en retraite. L'âge normal de départ est fixé à 65 ans. Le montant du capital correspond à un nombre de mois de salaire qui dépend de l'ancienneté du bénéficiaire au moment de son départ.

Ce plan n'est pas préfinancé.

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

(en millions €)	31 décembre 2018				31 décembre 2017			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	790	990	40	1 820	958	1 025	38	2 021
Écart de conversion	14	-	-	14	(98)	1	(4)	(101)
Variation du périmètre de consolidation	-	(6)	-	(6)	-	-	-	-
Coût des services rendus au cours de l'exercice	10	46	4	60	10	48	4	62
Charge d'intérêts sur l'obligation	28	16	2	46	34	19	2	55
Coûts administratifs de gestion des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
▶ coûts des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	11	3	-	14	(39)	3	-	(36)
▶ coûts des services passés liés à une réduction des régimes	-	(8)	-	(8)	-	(95)	-	(95)
▶ (gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(46)	(59)	(2)	(107)	(51)	(69)	(2)	(122)
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	-	-
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	(83)	1	1	(81)	(24)	58	2	36
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	724	983	45	1 752	790	990	40	1 820
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Cotisations versées aux fonds	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	-	-
Rendement réel des actifs des régimes hors produits d'intérêts	-	-	-	-	-	-	-	-
Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Déficit/(Excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice	724	983	45	1 752	790	990	40	1 820
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	724	983	45	1 752	790	990	40	1 820

États-Unis

Une première évaluation d'un régime de couverture de risque d'invalidité au bénéfice des membres du personnel a été réalisée générant un coût des services passés positif pour un montant de 11 millions €.

France

Le Groupe a procédé à la mise à jour, sur la base des données définitives, de l'impact du dispositif de préretraite volontaire mis en œuvre en 2017. L'évaluation initiale de l'impact réalisée en 2017 avait généré une réduction de l'engagement au titre des autres régimes postérieurs à l'emploi pour un montant de 95 millions €. La mise à jour de l'impact a amené le Groupe à reconnaître en 2018 une réduction complémentaire de l'engagement pour un montant de 8 millions €.

En 2018, la baisse de la valeur actualisée de l'obligation au titre des autres régimes à prestations définies s'élève à 68 millions €. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

	2018	2017
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(14)	101
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	81	(36)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	1	5
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	(6)	131
Variations du périmètre de consolidation	6	-
Autres éléments	-	-

La valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies et les ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit pour l'exercice 2018 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions €)	2018	2017	2016	2015	2014
Valeur actualisée de l'obligation	(1 752)	(1 820)	(2 021)	(2 271)	(2 286)
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes	14	46	16	25	65
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes (en % de la valeur actualisée de l'obligation)	- 0,80 %	- 2,53 %	- 0,79 %	- 1,10 %	- 2,84 %

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

	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	4,12 %	1,76 %	5,28 %	3,57 %	1,61 %	5,47 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	10,8	14,1	10,8	11,3	13,6	9,6

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la première année	7,89 %	6,10 %	7,85 %	6,30 %
Taux de croissance annuel minimum des coûts médicaux à terme	4,93 %	4,25 %	5,00 %	4,25 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2026	2028	2026	2028

Le taux d'actualisation est une des hypothèses majeures utilisées dans l'évaluation de l'obligation d'un plan à prestations définies et peut avoir un impact significatif sur les montants évalués. Tous les actuaires donnent pour chaque plan des sensibilités sur la DBO et le coût des services rendus dus aux variations des principales hypothèses.

Les sensibilités des DBO et des coûts (dont la signification dans ce cas précis est la somme coût des services rendus et de l'intérêt sur la DBO) sont les variations moyennes pondérées respectivement de la DBO et du coût quand une de ces hypothèses varie.

Une variation de 0,5 point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2018, toutes choses étant égales par ailleurs, aurait les effets suivants :

	Une augmentation de 0,5 point	Une diminution de 0,5 point
Taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	- 5,99 %	6,56 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation	- 0,12 %	- 0,03 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	1,75 %	- 1,67 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation des régimes de couverture médicale	1,62 %	- 1,52 %

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

(en millions €)	Exercice 2018				Exercice 2017			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	10	46	4	60	10	48	4	62
Charge d'intérêts sur l'obligation	28	16	2	46	34	19	2	55
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
(Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	(1)	(3)	(1)	(5)	-	-	-	-
Coût des services passés reconnus dans l'année :								
▶ lié à l'introduction ou la modification des régimes	11	3	-	14	(39)	3	-	(36)
▶ lié à une réduction des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet de toute liquidation des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour réorganisations et adaptation des activités	-	(8)	-	(8)	-	(95)	-	(95)
COÛT DES AUTRES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	48	54	5	107	5	(25)	6	(14)

Les prestations versées aux intéressés en 2018 et celles à verser dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions €)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Paiements des prestations				
2018	46	59	2	107
Estimations des paiements futurs de prestations				
2019	47	46	4	97
2020	48	50	1	99
2021	49	54	1	104
2022	49	52	2	103
2023	50	54	2	106
2024-2028	237	237	14	488

Pour les régimes non financés, ces paiements sont effectués aux dates d'échéances, directement aux bénéficiaires ou indirectement aux organismes de gestion.

27.2 Régimes à cotisations définies

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans à cotisations définies. Ces régimes accordent aux salariés principalement des prestations complémentaires aux régimes de retraite légaux.

En 2018, les contributions versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 223 millions € (2017 : 220 millions €).

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

États-Unis

Les plans à cotisations définies en vigueur aux États-Unis sont le "Michelin Retirement Account Plan" (MRAP) ainsi que divers plans 401(k). Le MRAP est financé uniquement par les contributions de l'employeur. Les niveaux de cotisations sont fonction de l'âge et de l'ancienneté du salarié dans l'entreprise. Les 401(k) sont des plans d'épargne volontaires, financés par les cotisations des salariés, complétées par un abondement de l'employeur. En matière d'allocation d'actifs, tant dans le cadre du MRAP que des plans 401(k), les décisions relèvent des salariés. Le Comité d'Investissement nord-américain, sous la tutelle de l'*US Pension Board*, détermine et contrôle les différents supports d'investissement.

Canada

Les plans à cotisations définies en vigueur au Canada sont le "Defined Contribution Plan" destiné aux employés de Michelin North America (Canada) Inc. ainsi qu'un régime agréé d'épargne-retraite. Le plan à cotisations définies est financé par les contributions de base de l'employeur, éventuellement complétées par des contributions salariales facultatives avec abondement de l'employeur. Les contributions de base de l'employeur, modifiées au 1^{er} janvier 2016, sont fonction de l'ancienneté dans l'entreprise et de l'âge. Le régime agréé d'épargne-retraite est volontaire et financé par les cotisations des salariés ainsi que par un abondement de l'entreprise. Dans les deux cas, les décisions en matière d'allocations des actifs relèvent des salariés. Le Comité d'Investissement nord-américain, sous la tutelle de l'*US Pension Board* détermine et contrôle les différents supports d'investissement.

Royaume-Uni

Le principal plan de retraite à cotisations définies au Royaume-Uni est le "Michelin Pension and Life Assurance plan, DC section" (pour les salariés de Michelin et d'ATS). Le plan à cotisations définies de Michelin est en vigueur depuis le 1^{er} décembre 2004 pour les nouveaux entrants et le 1^{er} janvier 2009 pour l'ensemble des salariés ayant fait le choix d'y participer.

Pour les employés Michelin, le plan est financé à partir des cotisations des employés et des employeurs, calculées sur la base d'un pourcentage du salaire de référence et de l'âge du salarié. Les bénéficiaires ont aussi la possibilité de verser des contributions optionnelles qui font l'objet d'un abondement partiel de l'entreprise.

Le plan mis en place pour les salariés d'ATS est financé à partir des cotisations des employés et des employeurs. Les employés d'ATS choisissent la tranche de cotisation souhaitée. Celle-ci fait l'objet d'un abondement de l'employeur. Le taux de cotisation est forfaitaire quel que soit l'âge du salarié.

Toutes les contributions sont logées dans un compte en fiducie. Les salariés choisissent les supports d'investissement qu'ils souhaitent parmi les options proposées dans le cadre du plan. Le Comité des *Trustees* détermine et contrôle les différents supports d'investissement.

France

Deux plans à cotisations définies coexistent en France : l'Article 83 et le PERCO.

Le dispositif dit de l'Article 83 a été introduit le 1^{er} janvier 2012 en remplacement du régime à prestations définies qui sera progressivement fermé. Il s'agit d'un plan d'épargne-retraite obligatoire pour l'ensemble des salariés des entreprises françaises concernées par l'accord. Les cotisations sont versées par le salarié et l'employeur sur la base de la rémunération annuelle brute plafonnée. Un compte individuel est ouvert au nom de chaque salarié. Au moment où ce dernier fait valoir ses droits à la retraite dans le cadre d'un régime obligatoire, il bénéficie d'un complément de revenu.

Le PERCO a été mis en place le 1^{er} juin 2007 et modifié le 1^{er} janvier 2012. Il s'agit d'un plan d'épargne-retraite volontaire. Le plan est ouvert à tous les employés avec un abondement plafonné de l'entreprise.

NOTE 28 PAIEMENTS SOUS FORME D' ACTIONS

28.1 Plans d'options sur actions

Les évolutions du nombre des options attribuées dans le cadre de plans d'options sur actions et de leur prix moyen pondéré d'exercice sont les suivantes :

	2018		2017	
	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options
Au 1^{er} janvier	53,81	360 951	54,35	672 028
Attribuées	-	-	-	-
Annulées	51,17	(47 596)	51,16	(2 098)
Exercées	52,73	(201 946)	55,00	(308 979)
AU 31 DÉCEMBRE	56,87	111 409	53,81	360 951

111 409 options étaient exerçables sur les 111 409 options restantes au 31 décembre 2018 (2017 : 360 951 sur 360 951).

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

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
			Prix d'exercice (en € par option)	Nombre d'options en circulation	Prix d'exercice (en € par option)	Nombre d'options en circulation
Novembre 2009	Novembre 2013	Novembre 2018	51,16	-	51,16	177 748
Mai 2010	Mai 2014	Mai 2019	52,13	34 304	52,13	79 963
Mai 2011	Mai 2015	Mai 2020	66,00	40 637	66,00	59 127
Juin 2012	Juin 2016	Juin 2021	51,16	36 468	51,16	44 113
NOMBRE D'OPTIONS EN CIRCULATION				111 409		360 951

28.2 Plans d'actions de performance

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

	2018	2017
	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
Au 1^{er} janvier	883 512	668 936
Attribués	129 270	296 440
Annulés	(195 252)	(42 780)
Actions livrées	(194 291)	(39 084)
AU 31 DÉCEMBRE	623 239	883 512

En novembre 2018, 129 270 droits à des actions de performance ont été attribués à des employés du Groupe. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2022 et n'ont pas de période de conservation. Les actions seront acquises à l'issue de la période si des objectifs de performance sont atteints (évolution du cours de l'action, performance environnementale industrielle, taux d'engagement des salariés et évolution du résultat opérationnel). La juste valeur d'un droit à une action de performance

est estimée à 47,91 €. Cette juste valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution auquel est notamment soustraite la valeur actualisée des dividendes estimés qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition. La condition de performance de marché vient réduire la juste valeur de l'action de performance à la date d'attribution, et ce en fonction de la probabilité de réalisation de cette condition. La charge totale des plans émis en 2018 est estimée à 4 millions €.

Les plans d'attribution d'actions de performance ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date de livraison		Période de conservation		Juste valeur à la date d'attribution		31 décembre 2018	31 décembre 2017
	France	Autres pays	France	Autres pays	France	Autres pays	Nombre de droits à des actions de performance en circulation	Nombre de droits à des actions de performance en circulation
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	-	276 168
2014	2018	2018	Aucune	Aucune	63,05	63,05	-	106 244
2015	2019	2019	Aucune	Aucune	82,24	82,24	83 464	84 140
2016	2020	2020	Aucune	Aucune	66,41	66,41	119 540	120 520
2017	2021	2021	Aucune	Aucune	66,84	66,84	290 965	296 440
2018	2022	2022	Aucune	Aucune	47,91	47,91	129 270	-
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS DE PERFORMANCE EN CIRCULATION							623 239	883 512

La charge comptabilisée en 2018 pour les plans d'attribution d'actions de performance s'élève à 9 millions € (2017 : 7 millions €). Elle est incluse dans les Autres produits et charges des secteurs.

28.3 Plans d'actions réservées aux employés du Groupe

En 2018, le Groupe a proposé à tous ses salariés résidant dans les pays où les dispositions fiscales et légales le permettent de devenir actionnaires du Groupe. Ce plan d'achat d'actions (Bib'Action), réalisé dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG), est un plan standard dans lequel les salariés acquièrent des actions Michelin à un prix décoté. Les actions acquises par les salariés dans le cadre de ce plan ne peuvent être cédées ou transférées pendant une période de cinq ans.

Le prix de souscription de l'action a été fixé à 82,31 €, déduction faite d'une décote de 20 % sur le prix de référence de 102,89 €, correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Michelin lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de fixation du prix de souscription. L'apport du salarié a été complété par un abondement, augmentant le nombre d'actions reçues et plafonné à quatre actions sur les quatre premières actions achetées par l'employé.

578 639 actions ont été souscrites au titre de ce plan d'actions.

La charge globale enregistrée par le Groupe en compte de résultat s'est élevée à 13 millions € après déduction de l'effet de la période de blocage de cinq ans.

Les principales caractéristiques du plan ainsi que les principales hypothèses utilisées pour établir le coût lié aux actions souscrites dans le cadre du plan d'actions sont les suivantes :

Maturité du plan	5 ans
Nombre d'actions souscrites	578 639
Prix de référence (en €)	102,89
Prix de souscription (en €)	82,31
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans ⁽¹⁾	0,20 %
Taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché ⁽²⁾	5,85 %
Taux de dividende	3,45 %
Coût de l'incessibilité pendant la période de restriction (en % du prix de référence)	23,99 %
Coût enregistré (en € par action)	22,68

(1) Le taux d'intérêt sans risque est basé sur le taux de rendement des obligations de l'État français de maturité équivalente.

(2) Le taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché est une moyenne de taux d'intérêt pour des emprunts individuels à cinq ans non affectés.

NOTE 29 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME

Les provisions et autres passifs à long terme se montent à 1 315 millions € (2017 : 1 676 millions €) et comprennent les provisions pour réorganisations et adaptation des activités, les provisions pour litiges, pour garanties, des passifs sur contrats tels que définis en note 3.8 "Enregistrement des ventes (produits des activités ordinaires)", ainsi que d'autres provisions et passifs à long terme.

Variation des provisions au cours de l'exercice :

<i>(en millions €)</i>	Réorganisations et adaptation des activités	Litiges, garanties et autres provisions	Total
Au 1^{er} janvier 2018	410	454	864
Nouvelles provisions	150	89	239
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(165)	(94)	(259)
Reprises de montants non utilisés	(23)	(12)	(35)
Effet des variations monétaires	(3)	1	(2)
Autres effets ⁽¹⁾	(163)	(6)	(169)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	206	432	638

(1) Essentiellement reclassement Long Terme/Court Terme.

Le solde de 445 millions € au titre des litiges, garanties et autres provisions comprend notamment les montants relatifs aux litiges avec l'Urssaf en France, des provisions comptabilisées dans le cadre de procédures engageant la responsabilité civile du Groupe en Amérique du Nord, ainsi que des provisions qui couvrent les obligations résultant de garanties accordées aux clients, notamment aux États-Unis.

29.1 Réorganisations et adaptation des activités

Au 31 décembre 2018, le solde des provisions concerne les pays suivants :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
France ⁽¹⁾	94	269
Royaume-Uni	67	62
Italie	21	40
Allemagne	18	26
Autres pays	6	13
TOTAL	206	410

(1) Ce solde comprend principalement la provision constituée dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle organisation mondiale du Groupe.

NOTE 30 AUTRES PASSIFS À COURT TERME

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

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Clients – Remises différées	843	847
Avantages du personnel	575	573
Dettes auprès des organismes sociaux	325	221
Provisions/dettes pour réorganisations et adaptation des activités	170	3
État – Impôts exigibles	159	186
État – Autres dettes	230	279
Autres	388	276
AUTRES PASSIFS À COURT TERME	2 690	2 385

NOTE 31 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

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

<i>(en millions €)</i>	Exercice 2018	Exercice 2017
Subventions d'investissement comptabilisées en résultat	(12)	(13)
Variation des provisions pour avantages du personnel	(218)	(235)
Variation des provisions pour litiges et autres	(24)	(5)
Dépenses liées aux réorganisations et adaptation des activités	(172)	(100)
Autres	13	7
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions	(413)	(346)
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(216)	(422)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	21	23
Dividendes perçus	13	26
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	(182)	(373)
Variation des stocks	4	(311)
Variation des créances commerciales et avances	(52)	(317)
Variation des dettes fournisseurs et avances	(47)	205
Variation des fournisseurs sous contrat de cession de créances	(77)	199
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	(24)	160
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	(196)	(64)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 13)	(201)	(186)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 14)	(1 467)	(1 585)
Subventions d'investissement reçues	20	25
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	(68)	78
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	(1 716)	(1 668)
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(209)	(21)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	9	10
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	-	(18)
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	7	36
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	(31)	(10)
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	(224)	(3)
Augmentations des dettes financières à long terme	2 974	494
Diminution des dettes financières à long terme	(80)	(28)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location-financement	(19)	(24)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	191	(424)
Dérivés	(46)	(86)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	3 020	(68)
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
▶ Nouveaux contrats de location-financement (note 14)	65	135
▶ Variation des engagements d'achat d'intérêts non assortis de contrôle	-	-
▶ Nouveaux droits d'émission	7	4

NOTE 32 ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ÉVENTUALITÉS

32.1 Engagements conditionnels

/ 32.1.1 Engagements de location simple

L'échéancier des paiements futurs minimaux (non actualisés) au titre des contrats de location simple est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
À moins d'un an	264	234
Entre un et cinq ans	435	415
Plus de cinq ans	180	134
VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX	884	783

La charge au titre des contrats de location simple s'élève en 2018 à 367 millions € (2017 : 379 millions €).

/ 32.1.2 Engagements d'investissement

Les investissements liés aux principaux projets, contractés mais non livrés au 31 décembre 2018, s'élèvent à 310 millions € (dont 105 millions € seront probablement livrés à partir de 2020).

/ 32.1.3 Autres engagements

Le Groupe a de multiples engagements d'achats portant sur les marchandises et les services. Ces engagements reposent principalement sur les prévisions d'activité du premier semestre 2019. Ils sont réalisés à des conditions normales de marché, et interviennent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

32.2 Éventualités

/ 32.2.1 Michelin Pension Trust Ltd UK

Dans le cadre du *Pension Act 2004* au Royaume-Uni, un plan de contributions pluriannuelles au fonds de pension *UK Recovery Plan*, a été établi entre Michelin Pension Trust Ltd UK et Michelin UK. Afin de limiter le montant des contributions et de les étaler sur plus de dix ans, le Groupe a émis une garantie envers le fonds de pension pour couvrir les contributions que devra faire sa filiale.

Le calcul du *Recovery Plan* est effectué tous les trois ans, le dernier ayant été réalisé au 31 mars 2017. Les hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer l'engagement dans le cadre du *Recovery Plan* sont globalement plus conservatrices que celles utilisées pour évaluer les obligations des régimes à prestations définies sous IAS 19.

Le montant de la garantie accordée est égal à la différence, si elle est positive, entre la valeur actualisée des contributions futures et le montant de la provision enregistrée dans les comptes. Au 31 décembre 2018, le montant actualisé des contributions futures qui excède la provision enregistrée dans les comptes du Groupe s'élève à 65 millions €.

/ 32.2.2 Contrôle fiscal en Allemagne

Faisant suite à un contrôle fiscal couvrant les exercices 2005 à 2009, qui avait donné lieu en 2015 à une notification d'intention de redressement, une filiale allemande du Groupe a reçu en 2018 le rapport final et la notification de redressement afférente.

Ces documents font état d'un redressement de 382 millions € en base d'impôt, valeur déterminée en estimant le résultat taxable de la filiale sur la période vérifiée à partir du taux de rentabilité moyen du Groupe. Ce redressement comprend notamment, à hauteur de 298 millions €, une contestation des effets, sur la filiale, de la

politique de prix de transfert mise en place au sein du Groupe. Ces éléments avaient été précédemment relevés dans la notification d'intention de redressement précitée. Dans son rapport final, l'administration considère par ailleurs que la filiale n'a pas produit toutes les informations qu'elle exigeait pour justifier la politique de prix de transfert appliquée.

Le risque maximal de sortie de ressources financières s'élève à 227 millions € environ (146 millions € au titre du complément d'impôt et le solde au titre des intérêts de retard).

Le Groupe conteste l'ensemble des arguments mis en avant par les autorités fiscales allemandes.

Le 17 juillet, il a engagé auprès des autorités fiscales :

- ▶ une procédure qui a eu pour effet de suspendre l'exigibilité des paiements, qui, par voie de conséquence, n'ont pas été significatifs ;
- ▶ une action en appel contestant la méthode de calcul retenue par les autorités fiscales se basant sur un taux de profit moyen du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe prépare, pour l'ensemble des redressements totalisant 382 millions €, la demande d'accord amiable selon la convention d'arbitrage de l'Union Européenne ou les conventions respectives pour éviter la double imposition.

Le Groupe considère qu'il dispose d'arguments solides pour faire prévaloir sa position et a déterminé qu'il est plus probable qu'improbable qu'il parvienne à obtenir gain de cause sur chacune des actions qu'il a engagées ou qu'il s'apprête à mettre en œuvre.

Sur ces bases, le Groupe estime que le risque financier n'est pas significatif.

Un nouveau contrôle fiscal portant sur les exercices 2010 à 2014 a débuté en 2016, pour lequel aucune conclusion n'est disponible à la date d'arrêt des comptes consolidés. Le Groupe estime que l'existence d'un risque de redressement au titre de ce contrôle fiscal n'est pas avérée au 31 décembre 2018.

/ 32.2.3 Litiges au Brésil

Dans le cadre d'un projet d'investissement dans son usine de Resende (État de Rio de Janeiro), une filiale brésilienne du Groupe a bénéficié en 2010, par décret du gouverneur de l'État, d'avantages fiscaux prenant la forme d'un différé de paiement de taxes sur l'importation de biens d'équipement et de matières premières, ainsi que l'accès à une ligne de crédit d'un montant de 1 029 millions de réals (représentant environ 232 millions €, convertis au taux de change de clôture de l'exercice 2018).

Intentée en 2013, une première action est toujours en cours contre la filiale, au motif que le décret par lequel les avantages ont été octroyés serait contraire au droit constitutionnel, l'État aurait ainsi subi un préjudice financier en ne collectant pas les taxes concernées.

Après avoir obtenu une décision favorable, en avril 2015, la filiale a été condamnée en appel en octobre 2016. Le jugement ne porte que sur le différé du paiement des taxes relatives à l'importation d'équipements industriels de l'usine de Resende. Le Groupe a déposé en juin 2017 deux recours en vue de porter l'affaire devant la Cour supérieure de justice et la Cour suprême, qui devront préalablement décider si ces recours sont recevables avant de juger l'affaire sur le fond. Le montant du risque financier lié à ce litige est estimé à environ 32 millions de réals.

En novembre 2016, le Procureur de l'État de Rio de Janeiro, se basant sur la décision rendue en appel en octobre de la même année, a engagé une nouvelle action à l'encontre de la filiale et a demandé qu'elle restitue l'ensemble des avantages qui lui avaient été accordés par le décret. La filiale a entamé une démarche judiciaire pour interrompre cette action, mais sa demande a été rejetée par le juge qui a ordonné la mise sous séquestre d'actifs de la filiale à hauteur du montant de la ligne de crédit octroyée. La filiale, qui n'a jamais utilisé la ligne de crédit, a fait appel pour suspendre immédiatement et annuler cette décision. La demande de suspension a été rejetée, mais au 31 décembre 2017 la décision de séquestre n'avait pas été suivie d'effet.

Le 4 juin 2018, le juge chargé d'instruire l'action engagée par le Procureur de l'État de Rio de Janeiro en novembre 2016 a décidé de la rejeter, au motif que celle-ci n'était plus recevable, compte tenu d'une loi entrée en vigueur en 2017. Dans l'arrêt rendu, le juge révoque la demande de mise sous séquestre des actifs de la filiale. Le procureur a fait appel de cette décision mais, au 31 décembre 2018, cet appel n'a pas encore été mis en jugement.

Le Groupe conteste l'ensemble des positions exprimées par les autorités judiciaires brésiliennes dans le cadre des actions en cours et considère qu'il est plus probable qu'improbable qu'il fera prévaloir ses points de vue.

/ 32.2.4 Autres éventualités

Dans le cadre de leurs activités ordinaires, les sociétés du Groupe peuvent être engagées dans des procédures administratives, des litiges et des plaintes. Bien que des provisions aient été constituées pour les risques avérés et qui donneront probablement lieu à une sortie de trésorerie, il existe des incertitudes sur certaines procédures, litiges et plaintes.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucune autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa trésorerie.

32.3 Actifs en garantie

/ 32.3.1 Immobilisations corporelles

Des immobilisations corporelles d'une valeur nette de 33 millions € ont été données en garantie de passifs financiers (2017 : 33 millions €).

/ 32.3.2 Actifs financiers

Des prêts et dépôts d'un montant de 34 millions € (2017 : 42 millions €) servent à garantir des dettes financières (note 16 "Instruments financiers dérivés").

/ 32.3.3 Créances commerciales

Le Groupe gère deux programmes distincts dans le cadre desquels certaines filiales européennes et nord-américaines ont cédé des participations dans leurs portefeuilles de créances commerciales éligibles. Le financement maximum de ces programmes est plafonné à 474 millions € (2017 : 468 millions €). 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 de l'état de la situation financière consolidée et les financements reçus des établissements financiers, s'élevant à 15 millions € au 31 décembre 2018 (2017 : 15 millions €), ont été comptabilisés en emprunts garantis (note 26.2 "Emprunts auprès des établissements financiers et autres").

NOTE 33 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

33.1 Politique de gestion des risques financiers

/ 33.1.1 Organisation de la gestion des risques financiers

Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité du département des Affaires Financières, tant au niveau de chaque société, qu'au niveau de chaque Zone Géographique et au niveau du Groupe. Ce département est directement rattaché à la Direction Financière du Groupe.

Une des missions permanentes du département des Affaires Financières consiste notamment à formuler des règles en matière de politique de gestion des risques financiers, dont le pilotage repose sur une gamme complète de normes internes, de procédures et de référentiels. Les Directeurs Financiers des Zones Géographiques sont responsables de la mise en application de la politique de gestion

des risques financiers par les responsables financiers des sociétés de leur zone. Par ailleurs, l'évaluation des risques financiers peut aussi faire l'objet de missions d'audit interne afin de mesurer les niveaux de maîtrise des risques et de proposer des voies d'amélioration.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers du Groupe sont décidées par la Direction Financière du Groupe. Comme règle générale, le Groupe limite strictement l'utilisation de dérivés à la couverture des expositions clairement identifiées.

Le Comité des Risques Financiers a pour mission la détermination et la validation de la politique de gestion des risques financiers, l'identification et l'évaluation des risques, la validation et le suivi des couvertures. Le Comité se réunit mensuellement et est composé de membres de la Direction Financière du Groupe et du département des Affaires Financières.

/ 33.1.2 Risque de liquidité

33.1.2.1 Facteurs de risque

La liquidité se définit par la capacité du Groupe à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante et à trouver de nouvelles sources de financements stables de manière à assurer continuellement l'équilibre entre ses dépenses et ses recettes. Dans le cadre de son exploitation, le Groupe est ainsi exposé au risque d'insuffisance de liquidités pour financer ses activités et assurer les investissements nécessaires à sa croissance. Le Groupe doit donc s'assurer de la maîtrise permanente de ses disponibilités de trésorerie et de ses lignes de crédit confirmées.

33.1.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Le département des Affaires Financières a pour mission d'assurer le financement et la liquidité du Groupe au meilleur coût. Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés des capitaux *via* des ressources à long terme (émissions obligataires), des ressources bancaires (emprunts et lignes de crédit), des programmes d'émissions de billets de trésorerie et de titrisation de créances commerciales. Le Groupe a aussi négocié des lignes de crédit confirmées et conserve une trésorerie de sécurité afin de pouvoir faire face à des besoins de refinancement de la dette à court terme. Les moyens de financement à long terme et les lignes de crédit sont essentiellement concentrés dans les holdings financières, en particulier à la Compagnie Financière Michelin SCmA qui joue le rôle de pôle de financement du Groupe.

Hors contraintes particulières liées aux spécificités des marchés financiers locaux, les filiales opérationnelles se financent selon le modèle suivant :

- ▶ *cash pooling* avec le Groupe pour la gestion de la liquidité quotidienne ;
- ▶ lignes de crédit et emprunts intragroupe pour les besoins à moyen et long terme.

Pour les sociétés qui ne sont pas dans le *cash pooling*, les moyens de financement à court terme sont sous la responsabilité des trésoreries locales.

Le pilotage du risque de liquidité repose aussi sur un système de prévision des besoins de financement à court et long terme, basé sur les prévisions d'activité et les plans stratégiques des entités opérationnelles.

Afin d'assurer une politique financière prudente, le Groupe veille à négocier des contrats financiers sans clause de type covenants, de type ratios ou *material adverse change* limitant les possibilités d'utilisation ou affectant le terme de ses lignes de crédit. À la date de clôture, il n'existait pas de telles clauses dans les contrats d'emprunt du Groupe, de quelque nature que ce soit. En ce qui concerne les clauses de défaut et d'exigibilité anticipée contenues dans les contrats financiers, la probabilité d'occurrence de leurs faits générateurs est faible et leurs impacts possibles sur la situation financière du Groupe ne sont pas significatifs.

/ 33.1.3 Risque de change

33.1.3.1 Facteurs de risque

Le risque de change se définit comme l'impact sur les indicateurs financiers du Groupe des fluctuations des taux de change dans l'exercice de ses activités. Le Groupe est à cet effet exposé au risque de change transactionnel ainsi qu'au risque de change de conversion.

Le risque de change transactionnel affecte le Groupe et ses filiales lorsque des éléments monétaires de l'état de la situation financière consolidée (principalement la trésorerie, les créances commerciales ou les dettes opérationnelles et financières) sont libellés en devises

étrangères. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change entre la date de comptabilisation et la date de recouvrement ou de règlement.

Le risque de change de conversion naît des investissements du Groupe dans l'actif net en monnaies étrangères de ses filiales. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change lorsque l'actif net de chacune de ses filiales est converti en euros durant le processus de consolidation.

33.1.3.2 Dispositifs de gestion du risque

Risque de change transactionnel

Le risque de change transactionnel est suivi par le département des Affaires financières.

Chaque filiale mesure en permanence son exposition au risque de change comptable par rapport à sa monnaie fonctionnelle et la couvre systématiquement. Des exceptions peuvent néanmoins être accordées par la Direction Financière lorsque le marché des changes ne permet pas de couvrir certaines devises ou lorsque des circonstances de marché exceptionnelles le justifient.

Les dettes et créances en devises de même nature et de durées équivalentes, font l'objet d'une compensation et seule l'exposition nette est couverte. Les couvertures sont, en règle générale, réalisées auprès de la holding financière, ou à défaut auprès d'établissements bancaires. La holding financière calcule à son tour sa propre exposition nette, et la couvre auprès de ses banques. Les instruments de couverture utilisés sont pour l'essentiel les contrats de change à terme. La partie structurelle de l'exposition est couverte avec des instruments long terme (au maximum échéance à 10 ans) et la partie opérationnelle avec des instruments court terme (en général échéance inférieure ou égale à trois mois). Le pilotage du risque de change et sa couverture repose sur des référentiels internes au Groupe. Un dispositif de surveillance du risque de change transactionnel est en œuvre sur l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du département des Affaires Financières. Toutes les expositions au risque de change transactionnel font l'objet d'un tableau de bord mensuel détaillé.

Risque de change de conversion

Le Groupe ne gère pas ce risque de manière active avec des instruments financiers dérivés.

Les titres de participation dans les filiales étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société mère et n'entrent pas dans la position de change de cette dernière.

/ 33.1.4 Risque de taux d'intérêt

33.1.4.1 Facteurs de risque

Le compte de résultat du Groupe peut être influencé par le risque de taux. Des variations défavorables de taux d'intérêt peuvent ainsi avoir un effet négatif sur les coûts de financement et les flux financiers futurs du Groupe. En raison de son endettement net, le Groupe est exposé à l'évolution des taux sur la partie de son endettement à taux variable. Un risque d'opportunité peut naître aussi d'une baisse des taux d'intérêts lorsqu'une part trop importante de l'endettement est à taux fixe. Le risque de taux d'intérêt peut également s'apprécier au regard des placements financiers et de leurs conditions de rémunération.

33.1.4.2 Dispositifs de gestion du risque

L'objectif de la politique de gestion des taux est de minimiser les coûts de financement tout en protégeant les flux de trésorerie futurs contre une évolution défavorable des taux. À cet effet, le Groupe utilise les divers instruments dérivés disponibles sur le marché mais se limite à des produits "vanille" (*swaps* de taux, *caps*, *collars*, etc.).

L'exposition au risque de taux est analysée et pilotée par le Comité des Risques Financiers sur la base d'indicateurs de performance et de tableaux de bord fournis mensuellement.

La position de taux est centralisée par devise au niveau du département des Affaires Financières qui est le seul habilité à pratiquer des opérations de couverture. Les couvertures de taux sont concentrées sur les principales devises. Les limites de couverture par devise sont fixées par le Comité des Risques Financiers, en prenant en compte notamment le ratio d'endettement du Groupe (le besoin de couverture évoluant de pair avec le poids relatif de la dette).

/ 33.1.5 Risque sur actions

33.1.5.1 Facteurs de risque

Le Groupe détient un ensemble de participations dans des sociétés cotées dont la valeur boursière totale fluctue notamment en fonction de l'évolution des marchés boursiers mondiaux, de la valorisation des secteurs d'activité respectifs auxquels ces sociétés appartiennent et des données économiques et financières propres à chacune de ces sociétés.

Les investissements en actions sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Ces titres sont détenus dans une perspective à moyen ou long terme et non dans une approche de gestion de portefeuille à court terme.

33.1.5.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Comité des Participations du Groupe, auquel participent les Directions Financière, Juridique et *Corporate Development*, est garant de l'application des règles de suivi et de pilotage des participations. À ce titre, il effectue annuellement une revue des participations pour examiner le niveau des risques et l'évolution des résultats au regard des objectifs définis.

/ 33.1.6 Risque de contrepartie

33.1.6.1 Facteurs de risque

Le Groupe est exposé à un risque de contrepartie dans le cadre des contrats et instruments financiers qu'il souscrit, dans l'hypothèse où le débiteur se refuserait à honorer tout ou partie de son engagement ou serait dans l'impossibilité de le faire. Le risque de contrepartie peut se traduire par une perte de valeur ou par une perte de liquidité. Le Groupe est exposé à une perte de valeur dans le cadre du placement de ses disponibilités, de la souscription de titres de créances négociables, de valeurs mobilières de placement, de

créances financières, de produits dérivés, de garanties ou cautions reçues. Il est exposé à une perte de liquidité sur les encours de lignes de crédit confirmées non utilisées.

33.1.6.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe apporte une attention particulière au choix des établissements bancaires qu'il utilise, et ceci de façon encore plus critique lorsqu'il s'agit de gérer les placements de la trésorerie disponible. En effet, considérant qu'il n'est pas opportun de rajouter des risques financiers aux risques industriels et commerciaux naturellement associés à l'activité de l'entreprise, le Groupe privilégie la sécurité et la disponibilité pour les placements de trésorerie. Ceux-ci sont réalisés soit auprès de banques de premier rang, avec des instruments financiers peu risqués ou à capital garanti, tout en évitant des niveaux de concentration significatifs, soit dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant une diversification et une disponibilité immédiate en capital.

Outre les placements de trésorerie, les risques de contreparties portent aussi sur les valeurs d'actifs des instruments dérivés utilisés pour les couvertures. Ces valeurs et leur répartition par banques sont suivies de manière hebdomadaire par la Trésorerie du Groupe et revues mensuellement par le Comité des Risques Financiers.

Afin de limiter le risque de contrepartie sur ses dérivés, le Groupe procède à des échanges de collatéraux avec ses principaux établissements bancaires.

/ 33.1.7 Risque de crédit

33.1.7.1 Facteurs de risque

Le risque de crédit peut se matérialiser lorsque le Groupe accorde un crédit à des clients. Le risque d'insolvabilité, voire de défaillance de clients peut entraîner un non-remboursement des sommes investies et par conséquent influencer négativement le compte de résultat du Groupe.

33.1.7.2 Dispositifs de gestion du risque

Le département du crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédit aux clients à appliquer par les entités opérationnelles. Le département du crédit gère et contrôle l'activité de crédit, les risques et les résultats et est également responsable de la gestion des créances commerciales et de leur recouvrement. Les principales politiques et procédures sont définies au niveau du Groupe et sont pilotées et contrôlées tant au niveau du Groupe qu'au niveau de chaque Zone Géographique. Un système de tableaux de bord mensuels permet de faire le suivi du crédit.

33.2 Données quantitatives et qualitatives relatives aux risques financiers

/ 33.2.1 Risque de liquidité

Au 31 décembre 2018, l'échéancier des paiements liés aux dettes financières (intérêts inclus) ainsi que l'échéancier des lignes de crédit confirmées non tirées se présentent de la manière suivante :

(en millions €)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 et au-delà
Obligations	656	72	154	860	586	62	3 676
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	474	1	1	15	65	23	76
Dettes liées aux contrats de location-financement	31	39	39	39	39	39	78
Instruments dérivés	35	(10)	(20)	28	(8)	-	-
ÉCHÉANCIER DES PAIEMENTS LIÉS AUX DETTES FINANCIÈRES	1 196	102	174	942	682	124	3 830
LIGNES DE CRÉDIT NON TIRÉES ET CONFIRMÉES À PLUS D'UN AN	-	-	1 500	-	-	-	-

Ce tableau indique les nominaux plus les intérêts de la dette selon leur date de paiement, tels que projetés avec les données de marché à la date de clôture (les intérêts sont estimés dans chaque devise sur la base des taux de marché et convertis en euros aux cours de clôture). Les montants ainsi affichés ne sont pas actualisés.

Le risque de refinancement de la dette à court terme du Groupe est couvert par le montant des lignes de crédit non tirées confirmées (1 500 millions €), par la trésorerie (2 100 millions €), ainsi que par les actifs financiers de gestion de trésorerie (180 millions €).

En 2014, le Groupe a reconduit sa ligne de crédit syndiquée pour une durée de cinq ans. En 2015 et 2016, le Groupe a exercé ses deux options d'extension, prolongeant la maturité de 2019 à 2021.

/ 33.2.2 Risque de change

Risque de change transactionnel

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

(en millions €)	31 décembre 2018				31 décembre 2017			
	EUR	CNY	USD	Autres	EUR	CNY	USD	Autres
Actifs monétaires	577	605	5 349	2 467	659	774	4 679	1 961
Passifs monétaires	(1 477)	(85)	(4 111)	(1 440)	(1 681)	(113)	(4 192)	(1 415)
Position nette avant gestion	(900)	520	1 238	1 027	(1 022)	661	487	546
Couvertures	907	(521)	(1 293)	(1 040)	1 032	(679)	(491)	(582)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	7	(1)	(55)	(13)	10	(18)	(4)	(36)

Une variation défavorable de chacune des devises étrangères détaillées dans le tableau ci-dessus contre les devises fonctionnelles des sociétés qui détiennent l'exposition au risque de change transactionnel représenterait un impact négatif cumulé dans le compte de résultat consolidé, après couvertures, de moins de 1 million € (2017 : 1 million €) pour chaque centime de variation. Une variation favorable aurait

un impact dans le compte de résultat totalement symétrique. Cette relative insensibilité au risque de change transactionnel correspond bien à l'objectif décrit au paragraphe 33.1.3 "Risque de change".

Du fait des faibles volumes de dérivés qualifiés en couverture de trésorerie (note 16 "Instruments financiers dérivés"), la sensibilité des capitaux propres au risque de change n'est pas significative.

Risque de change de conversion

La répartition par devise des capitaux propres est donnée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
EUR	5 115	6 400
USD	2 862	1 962
BRL	1 081	979
THB	525	526
CNY	562	407
CAD	450	333
INR	211	236
GBP	1 133	121
Autres	228	297
TOTAL	12 167	11 261

/ 33.2.3 Risque de taux d'intérêt

L'endettement net au 31 décembre 2018 par type de couverture et par devise peut être détaillé comme suit :

(en millions €)	Endettement net avant gestion			Couvertures de change	Endettement net après couvertures de change avant couvertures de taux			Couvertures de taux		Endettement net après gestion		
	Fixe	Variable	Total		Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
USD	1 097	153	1 250	(293)	50	907	957	714	(714)	764	193	957
CNY	-	12	12	668	-	680	680	270	(270)	270	410	680
THB	-	164	164	320	-	484	484	200	(200)	200	284	484
MXN	-	-	-	358	-	358	358	87	(87)	87	271	358
GBP	5	7	12	306	5	313	318	-	-	5	313	318
EUR	3 599	(1 363)	2 236	(1 942)	4 646	(4 352)	294	(401)	401	4 245	(3 951)	294
Autres monnaies	6	14	20	583	6	597	603	295	(295)	301	302	603
Total avant dérivés	4 707	(1 013)	3 694	-	4 707	(1 013)	3 694	1 165	(1 165)	5 872	(2 178)	3 694
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			25				25					25
ENDETTEMENT NET (NOTE 26)			3 719				3 719					3 719

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2018 appliqué aux composantes de l'endettement net impliquerait :

(en millions €)	Effet juste valeur					Total
	Effet trésorerie annualisé dans le compte de résultat	dans le compte de résultat ⁽¹⁾	dans les autres éléments du résultat global ⁽²⁾	non comptabilisé ⁽³⁾		
Une diminution de 1 point	(22)	(40)	(1)	402	361	
Une augmentation de 1 point	22	38	1	(402)	(363)	

(1) La politique de gestion du risque de taux du Groupe vise à couvrir des flux de trésorerie futurs parfaitement identifiés. Cependant les règles IFRS ne permettent pas que certains instruments dérivés soient qualifiés en comptabilité de couverture. Pour cette raison, une partie des instruments dérivés n'est pas enregistrée en comptabilité de couverture mais est comptabilisée à la juste valeur via le compte de résultat.

(2) Pour les dérivés comptabilisés en couverture de flux de trésorerie.

(3) Certains effets juste valeur ne sont pas comptabilisés car calculés sur des composantes de l'endettement net évaluées au coût amorti.

/ 33.2.4 Risque sur actions

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

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Valeur dans l'état de la situation financière consolidée (note 15.1)	233	285
SENSIBILITÉ DES CAPITAUX PROPRES À UNE VARIATION DÉFAVORABLE DE 10 % DU COURS DES TITRES DÉTENUS	(18)	(20)

/ 33.2.5 Risque de contrepartie

Au 31 décembre 2018, 61 % de la trésorerie (y compris les actifs financiers de gestion de trésorerie) est placée dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant ainsi une diversification du risque de contrepartie. Le reste est placé en direct auprès de groupes bancaires internationaux qui répondent aux critères de gestion du risque de contrepartie du Groupe.

Par ailleurs, l'essentiel des instruments dérivés du Groupe est traité avec ces mêmes groupes bancaires.

/ 33.2.6 Risque de crédit

Au 31 décembre 2018, les soldes nets des dix clients les plus importants, s'élèvent à 449 millions € (2017 : 543 millions €). Sept de ces clients sont établis en Europe et trois en Amérique du Nord. À la même date, 72 clients (2017 : 67) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions €. 36 de ces clients sont établis en Europe, 25 en Amérique du Nord, quatre en Asie, sept en Afrique, Inde, Moyen-Orient. Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit. En 2018, les pertes sur clients s'élèvent à 0,13 % des ventes (2017 : 0,09 %).

/ 33.2.7 Dérivés de matières premières

En 2018, le Groupe n'avait aucun contrat significatif de couverture sur matières premières (note 16.3 "Montants contractuels des dérivés").

33.3 Risque sur le capital

L'objectif du Groupe, en matière de gestion du capital, est d'assurer sa capacité à poursuivre et à développer son exploitation afin de pouvoir rémunérer ses actionnaires ainsi que les autres parties prenantes.

Le Groupe utilise le ratio d'endettement net comme indicateur. Ce ratio correspond à l'endettement net divisé par les capitaux propres.

(en millions €)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Endettement net (note 26)	3 719	716
Capitaux propres	12 167	11 261
RATIO D'ENDETTEMENT NET	0,31	0,06

33.4 Classification des actifs financiers

Les actifs financiers du Groupe ont été classés dans les catégories "Juste valeur par résultat", "Juste valeur par autres éléments du résultat global" et "Coût amorti" de la manière suivante au 31 décembre 2018 :

(en millions €)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Coût amorti	Total 2018
Créances commerciales	-	-	3 307	3 307
Actifs financiers courants	65	-	249	314
Trésorerie et équivalent de trésorerie	1 667	-	433	2 100
Actifs financiers non courants	101	208	382	691
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	1 833	208	4 371	6 412

La classification au 1^{er} janvier 2018, prenant en compte les ajustements comptabilisés suite à l'adoption d'IFRS 9, est la suivante :

(en millions €)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Coût amorti	1 ^{er} janvier 2018 retraité
Créances commerciales	-	-	3 080	3 080
Actifs financiers courants	71	-	214	285
Trésorerie et équivalent de trésorerie	1 323	-	450	1 773
Actifs financiers non courants	137	272	75	484
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	1 531	272	3 819	5 622

33.5 Hiérarchie de juste valeur

Les tableaux ci-dessous présentent les actifs et passifs du Groupe évalués à la juste valeur aux 31 décembre 2018 et 2017 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 667	-	-	1 667
Actifs financiers de garantie d'emprunts	34	-	-	34
Instruments dérivés (note 16.1)	-	121	-	121
Investissements en actions (note 15.1)	38	-	195	233
TOTAL ACTIF	1 739	121	195	2 055
Instruments dérivés (note 16.2)	-	146	-	146
TOTAL PASSIF	-	146	-	146

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 323	-	-	1 323
Actifs financiers de garantie d'emprunts	42	-	-	42
Instruments dérivés (note 16.1)	-	148	-	148
Investissements en actions (note 15.1)	32	-	253	285
TOTAL ACTIF	1 397	148	253	1 798
Instruments dérivés (note 16.2)	-	180	-	180
TOTAL PASSIF	-	180	-	180

Il n'y a pas eu de transferts significatifs entre le niveau 1 et le niveau 2 au cours de ces deux exercices.
Le tableau ci-dessous présente les changements intervenus au cours de l'année 2018 sur le niveau 3 :

(en millions €)

Au 1^{er} janvier 2018	253
Acquisitions	15
Sorties *	(82)
Transfert d'un autre niveau vers le niveau 3	-
Transfert du niveau 3 vers un autre niveau	-
Gain ou perte de l'année dans le résultat net	-
Gain ou perte de l'année dans les autres éléments du résultat global	-
Autres	9
AU 31 DÉCEMBRE 2018	195

* Dont 55 millions € correspondent à des acquisitions réalisées en 2017 qui ont été consolidées en 2018 (note 13.1.2).

NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

34.1 Organes de direction et de contrôle

Le montant alloué à Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, en 2018 au titre de 2017, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéficiaires, a été de 2,7 millions € (en 2017 au titre de 2016 : 2,2 million €).

Une rémunération de 1,5 million € (charges sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Gérant non Commandité de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (2017 : 1,5 million €). Les droits acquis au cours de la période au titre d'un plan d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi se montent à 0,6 million € (2017 : 0,6 million €). Un montant brut de 0,9 million € (charges sociales et taxes comprises) lui a été alloué dans le cadre du programme d'intéressement à long terme représentant le solde des droits acquis dans ce programme (2017 : 1,2 millions €).

L'Assemblée Générale des actionnaires du 18 mai 2018 a approuvé la nomination de Florent Menegaux en qualité de Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

Aucun montant n'a ainsi été alloué à Florent Menegaux, en 2018 au titre de 2017, sous forme de prélèvements statutaires aux bénéficiaires.

Une rémunération de 0,8 million € (charges sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Gérant non Commandité de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin. Les droits acquis au cours de la période au titre d'un plan d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi se montent à 0,7 million €.

L'Assemblée Générale des actionnaires du 18 mai 2018 a approuvé la nomination d'Yves Chapot en qualité de Gérant Associé non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin. Une rémunération de 0,5 million € (charges sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Gérant Associé non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin. Les droits acquis au cours de la période au titre d'un plan d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi se montent à 0,3 million €. Une provision d'un montant de 0,5 million €, incluant les charges sociales afférentes, est enregistrée au titre des droits acquis dans le cadre d'un programme d'intéressement à long terme et de rémunération variable.

Les frais de personnel relatifs aux 10 ⁽¹⁾ membres du Comité Exécutif du Groupe (2017 : 11 ⁽¹⁾ membres) se sont élevés à 20 millions € en 2018 (2017 : 24 millions €) et se décomposent de la manière suivante :

(en millions €)

	Exercice 2018	Exercice 2017
Avantages à court terme	14,6	17,1
Avantages postérieurs à l'emploi	3,0	3,8
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiements en actions	2,5	3,4
FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL EXÉCUTIF DU GROUPE	20,1	24,3

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2018, au titre de l'exercice 2017, 0,5 million € de jetons de présence (2017 au titre de 2016 : 0,5 million €).

NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les montants des actifs et passifs à la date d'arrêt de l'état de la situation financière consolidée sont ajustés, le cas échéant, jusqu'à la date à laquelle le Président de la Gérance autorise la publication des états financiers consolidés 2018.

(1) Membres du Comité Exécutif du Groupe au 31 décembre.

35.1 Acquisition de PT Multistrada Arah Sarana TBK

Le 22 janvier 2019, le Groupe a annoncé avoir signé un accord pour l'acquisition de 80 % de PT Multistrada Arah Sarana TBK ("Multistrada"), manufacturier pneumatique basé en Indonésie. Le Groupe va payer 439 millions USD pour l'acquisition de 80 % des actions de Multistrada, sous réserve d'ajustements lors du *closing*. La société Multistrada étant cotée et conformément à la réglementation indonésienne, le Groupe lancera ensuite une offre publique d'achat pour le capital flottant restant à un prix par action identique à celui offert aux actionnaires détenant 80 %.

NOTE 36 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les pays sont présentés en fonction de leur affectation aux secteurs géographiques du Groupe.

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% intérêts
EUROPE				
Allemagne				
Michelin Reifenwerke AG & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien	Méthode globale	Karlsruhe	Industrielle & commerciale	100,00
EUROMASTER GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	100,00
EUROMASTER Reifenservice Deutschland GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	100,00
EUROMASTER Immobilien GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	100,00
Advantico GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	60,00
Michelin Deutschland GmbH	Méthode globale	Kaiserslautern	Financière	100,00
PTG Reifendruckregelsysteme GmbH	Méthode globale	Neuss	Commerciale	100,00
Bookatable GmbH & Co KG	Méthode globale	Hambourg	Commerciale	100,00
Bookatable Verwaltungs GmbH	Méthode globale	Hambourg	Commerciale	100,00
Michelin Finanz Gesellschaft für Beteiligungen AG & Co.OHG	Méthode globale	Karlsruhe	Financière	100,00
IHLE tires GmbH	Méthode globale	Muggensturm	Commerciale	100,00
Tirecorp GmbH	Méthode globale	Muggensturm	Commerciale	100,00
Ihle International GmbH	Méthode globale	Muggensturm	Commerciale	100,00
ProServ Produktionservice und Personaldienste GmbH	Mise en équivalence	Karlsruhe	Diverse	49,00
Dichtelemente Hallite GmbH	Méthode globale	Hambourg	Industrielle & commerciale	100,00
Autriche				
Michelin Reifenverkaufsgesellschaft m.b.H.	Méthode globale	Vienne	Diverse	100,00
Euromaster Reifenservice GmbH	Méthode globale	Vienne	Commerciale	100,00
Belgique				
Michelin Belux S.A.	Méthode globale	Zellik	Commerciale	100,00
Michelin Travel Partner Belgium BVBA	Méthode globale	Zellik	Commerciale	100,00
Bulgarie				
Michelin Bulgaria EOOD	Méthode globale	Sofia	Diverse	100,00
Croatie				
Michelin Hrvatska d.o.o.	Méthode globale	Zagreb	Commerciale	100,00
Danemark				
Euromaster Danmark A/S	Méthode globale	Skanderborg	Commerciale	100,00
Bookatable ApS	Méthode globale	Copenhague	Commerciale	100,00
Michelin Gummi Compagni A/S	Méthode globale	Frederiksberg	Diverse	100,00
Euromaster Ejendomme A/S	Méthode globale	Skanderborg	Commerciale	100,00
Viborg Direct A/S	Méthode globale	Skanderborg	Commerciale	100,00
Ihle Skandinavien ApS	Méthode globale	Copenhague	Commerciale	100,00
Espagne				
Michelin España Portugal, S.A.	Méthode globale	Tres Cantos	Industrielle & commerciale	99,81
Reservas de Restaurantes, S.L.	Méthode globale	Madrid	Diverse	99,81
Euromaster Automoción y Servicios, S.A.	Méthode globale	Madrid	Commerciale	100,00
Nex Tyres, S.L.	Méthode globale	Lleida	Commerciale	50,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% intérêts
Livebookings SL	Méthode globale	Madrid	Commerciale	100,00
Michelin Travel Partner España Portugal SrL	Méthode globale	Tres Cantos	Commerciale	99,81
LEHIGH SPAIN SL	Méthode globale	Barcelone	Diverse	79,90
Servicios y Asistencia OK24, S.L.	Méthode globale	Madrid	Commerciale	60,80
Fundación Michelin Desarrollo	Méthode globale	Valladolid	Diverse	99,81
RODI METRO, S.L.	Mise en équivalence	Lleida	Diverse	20,00
Fenner Dunlop SL	Méthode globale	Esparreguera	Industrielle & commerciale	100,00
Estonie				
Michelin Rehvide OÜ	Méthode globale	Tallinn	Diverse	100,00
Finlande				
Oy Suomen Michelin Ab	Méthode globale	Espoo	Diverse	100,00
Suomen Euromaster Oy	Méthode globale	Pori	Commerciale	100,00
France				
Compagnie Générale des Établissements Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Société consolidante	-
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Industrielle & commerciale	100,00
Pneu Laurent	Méthode globale	Avallon	Industrielle & commerciale	100,00
Simorep et Cie – Société du Caoutchouc Synthétique Michelin	Méthode globale	Bassens	Industrielle	100,00
Euromaster France	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	98,61
Michelin Aircraft Tyre	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Transityre France	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Alliance Réseaux	Méthode globale	Saint-Jean-de-Maurienne	Commerciale	100,00
One Shot Pay SAS	Méthode globale	Saint-Jean-de-Maurienne	Commerciale	60,00
Michelin Travel Partner	Méthode globale	Boulogne-Billancourt	Commerciale	100,00
Spika	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Michelin Air Services	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	100,00
Société Nationale des Établissements Piot Pneu	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	96,81
Tyredating	Méthode globale	Lyon	Commerciale	100,00
Ihle France	Méthode globale	Schiltigheim	Commerciale	100,00
Euromaster Services et Management	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
GIE MICHELIN PLACEMENTS	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
SIMP	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	51,00
Société d'Investissements et de Mécanique	Méthode globale	Montagny	Diverse	100,00
Michelin Ventures SAS	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Mon Tour en France	Méthode globale	Saint-Jean-de-Maurienne	Commerciale	59,85
Oxymore	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	96,15
Jean Estager et Cie	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	96,81
Teleflow SAS	Méthode globale	Mably	Diverse	100,00
V DATA SERVICES	Méthode globale	Nantes	Diverse	100,00
Adaran	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	100,00
Michelin Middle East	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
AddUp	Mise en équivalence	Cébazat	Industrielle	50,00
MMM !	Mise en équivalence	Paris	Diverse	42,11
ALLOPNEUS	Mise en équivalence	Aix-en-Provence	Commerciale	39,99

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% intérêts
Société Internationale de Plantations d'Hévéas	Mise en équivalence	Courbevoie	Diverse	36,00
SYMBIOFCELL	Mise en équivalence	Grenoble	Diverse	46,64
TAQUIPNEU	Mise en équivalence	Montauban	Diverse	22,92
Fenner Dunlop SARL	Méthode globale	Elancourt	Industrielle & commerciale	100,00
Grèce				
Elastika Michelin A.E.	Méthode globale	Halandri	Commerciale	100,00
Hongrie				
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd	Méthode globale	Nyíregyháza	Industrielle & commerciale	100,00
IHLE MAGYARORSZÁG Kft.	Méthode globale	Komárom	Commerciale	100,00
Irlande				
Miripro Insurance Company Designated Activity Company / Miripro Insurance Company DAC	Méthode globale	Dublin	Diverse	100,00
ASYNTECHNOLOGIES LIMITED	Mise en équivalence	Ennis	Diverse	25,00
Italie				
Società per Azioni Michelin Italiana	Méthode globale	Turin	Industrielle & commerciale	100,00
Fondazione Michelin Sviluppo	Méthode globale	Turin	Diverse	100,00
Euromaster Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Commerciale	100,00
Michelin Travel Partner Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Commerciale	100,00
Hallite Italia S.r.l.	Méthode globale	Collesalvetti	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner Dunlop Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Industrielle & commerciale	100,00
Lettonie				
Michelin Riepas SIA	Méthode globale	Riga	Diverse	100,00
Lituanie				
UAB Michelin Padangos	Méthode globale	Vilnius	Diverse	100,00
Luxembourg				
Michelin Luxembourg SCS	Méthode globale	Luxembourg	Financière	100,00
Michelin Finance (Luxembourg) S.à r.l.	Méthode globale	Luxembourg	Financière	100,00
Norvège				
Norsk Michelin Gummi AS	Méthode globale	Oslo	Diverse	100,00
Fenner Mandals AS	Méthode globale	Mandal	Industrielle & commerciale	100,00
Pays-Bas				
Euromaster Bandenservice B.V.	Méthode globale	Deventer	Commerciale	100,00
Michelin Nederland N.V.	Méthode globale	Drunen	Commerciale	100,00
Transityre B.V.	Méthode globale	Breda	Commerciale	100,00
Michelin Distribution B.V.	Méthode globale	Breda	Commerciale	100,00
Actor B.V.	Méthode globale	Deventer	Commerciale	100,00
Euromaster Vastgoed B.V.	Méthode globale	Deventer	Commerciale	100,00
MC Projects B.V.	Mise en équivalence	Maastricht	Diverse	50,00
Dunlop Service B.V.	Méthode globale	Klazienaveen	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner Dunlop B.V.	Méthode globale	Drachten	Industrielle & commerciale	100,00
De Bruin & Berends B.V.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00
Dunlop Assets B.V.	Méthode globale	Klazienaveen	Financière	100,00
Dunlop Enerka Netherlands B.V.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00
Dunlop Enerka Netherlands Holding B.V.	Méthode globale	Klazienaveen	Financière	100,00
Dunlop Manufacturing Holdings B.V.	Méthode globale	Klazienaveen	Financière	100,00
Dunlop Service International B.V.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00
Dunlop Conveyor Belting International B.V.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00
Dunlop Sales & Marketing B.V.	Méthode globale	Klazienaveen	Financière	100,00
Fenner Dunlop Steelcord B.V.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00
Fenner Cooperatief W.A.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00
Fenner US Financing B.V.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% intérêts
Portugal				
Michelin-Companhia Luso-Pneu, Limitada	Méthode globale	Lisbonne	Diverse	100,00
EUROMASTER PORTUGAL – SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA	Méthode globale	Lisbonne	Commerciale	100,00
Pologne				
Michelin Polska S.A.	Méthode globale	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100,00
Euromaster Polska sp. z.o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Commerciale	100,00
Michelin Development Foundation (Fundacja Rozwoju Michelin)	Méthode globale	Olsztyn	Diverse	100,00
Dunlop Conveyor Belting Polska sp.zo.o	Méthode globale	Mikołów	Industrielle & commerciale	100,00
République tchèque				
Euromaster Česká republika s.r.o. (Euromaster Ceska republika s.r.o.)	Méthode globale	Prague	Commerciale	100,00
Michelin Česká republika s.r.o. (Michelin Ceska republika s.r.o.)	Méthode globale	Prague	Diverse	100,00
IHLE Czech, s.r.o.	Méthode globale	Plzen	Commerciale	100,00
Roumanie				
Michelin Romania S.A.	Méthode globale	Voluntari	Industrielle & commerciale	99,86
Euromaster Tyre & Services Romania S.A.	Méthode globale	Voluntari	Commerciale	100,00
IHLE ANVELOPE SRL	Méthode globale	Pitesti	Commerciale	100,00
Royaume-Uni				
Michelin Tyre Public Limited Company	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
ATS Euromaster Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100,00
Associated Tyre Specialists (Investment) Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100,00
Blackcircles.com Limited	Méthode globale	Edimbourg	Commerciale	100,00
Black Circles Holdings Limited	Méthode globale	Edimbourg	Diverse	100,00
Livebookings Holdings Limited	Méthode globale	Londres	Commerciale	100,00
LB Central Limited	Méthode globale	Londres	Commerciale	100,00
BookaTable Limited	Méthode globale	Londres	Commerciale	100,00
Loghos Limited	Méthode globale	Londres	Commerciale	100,00
Michelin Europe (EEIG)	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Diverse	99,96
Michelin Finance (U.K.) Limited	Méthode globale	Londres	Financière	100,00
Michelin Lifestyle Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Commerciale	100,00
Michelin Development Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Diverse	100,00
TFM Holdings Limited	Méthode globale	Eastleigh	Commerciale	100,00
Michelin Travel Partner UK Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Commerciale	100,00
FENNER GROUP HOLDINGS LIMITED	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Fenner International Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. Limited	Méthode globale	Hessle	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Seals International Limited	Méthode globale	Hessle	Industrielle & commerciale	100,00
James Dawson & Son Limited	Méthode globale	Hessle	Industrielle & commerciale	100,00
Dunlop Conveyor Belting Investments Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Fenner N.A. Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Hall & Hall Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. (Advanced Engineering Products) Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. (India) Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
James Dawson (China) Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Fenner Pension Scheme Trustee Limited	Méthode globale	Hessle	Diverse	100,00
Fenner International Australia Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
CDI Energy Products UK Limited	Méthode globale	Hessle	Industrielle & commerciale	100,00
BTL Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% intérêts
Fenner Advanced Sealing Investments Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Fenner Advanced Sealing Technologies Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Fenner Drives Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Fenner Dunlop Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Fenner Dynamics Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Hallite (France) Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Hallite Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Hallite Polytek Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Indico (Europe) Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. (Fenaplast) Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. (Special Belting) Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Norwegian Seals UK Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Turner Belting Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Vulcanisers International Limited	Méthode globale	Hessle	Financière	100,00
Serbie				
Tigar Tyres d.o.o.	Méthode globale	Pirot	Industrielle & commerciale	100,00
Slovaquie				
Michelin Slovensko, s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Diverse	100,00
IHLE SLOVAKIA s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Commerciale	100,00
IHLE SLOVAKIA LOGISTIC A SERVIS s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Commerciale	100,00
Slovénie				
Michelin Slovenija, pnevmatike, d.o.o.	Méthode globale	Ljubljana	Diverse	100,00
IHLE pnevmatike, d.o.o.	Méthode globale	Maribor	Commerciale	100,00
Suède				
Euromaster AB	Méthode globale	Varberg	Commerciale	100,00
Michelin Nordic AB	Méthode globale	Stockholm	Commerciale	100,00
BookaTable AB	Méthode globale	Stockholm	Commerciale	100,00
2Book AB	Méthode globale	Stockholm	Commerciale	100,00
Suisse				
Euromaster (Suisse) S.A.	Méthode globale	Givisiez	Commerciale	100,00
Nitor S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Suisse S.A.	Méthode globale	Givisiez	Commerciale	100,00
Compagnie Financière Michelin SCmA	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Recherche et Technique S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Diverse	100,00
Michelin Mexico Properties Sàrl	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Inter Assistance S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Diverse	100,00
Michelin Finanz Gesellschaft fuer Beteiligungen S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Invest S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Livebookings AG	Méthode globale	Zurich	Commerciale	100,00
Michelin Trésorerie Europe de l'Est S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Trésorerie Europe S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
IHLE Service & Logistik Schweiz AG	Méthode globale	Bülach	Commerciale	100,00
SWISSCO PROJECT S.A.	Mise en équivalence	Neuchâtel	Diverse	20,00
Turquie				
Michelin Lastikleri Ticaret A.S.	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100,00
Euromaster Lastik Ve Servis Limited Sirketi	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100,00
AFRIQUE / INDE / MOYEN-ORIENT				
Afrique du Sud				
Michelin Tyre Company South Africa Proprietary Limited	Méthode globale	Boksburg	Commerciale	100,00
Fenner (South Africa) (Pty) Limited	Méthode globale	Isando	Financière	100,00
Fenner Conveyor Belting (South Africa) (Pty) Limited	Méthode globale	Isando	Industrielle & commerciale	71,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% intérêts
Algérie				
Michelin Algérie SPA	Méthode globale	Alger	Commerciale	100,00
Société d'Applications Techniques Industrielles	Méthode globale	Alger	Commerciale	100,00
Cameroun				
Société Moderne du Pneumatique Camerounais	Méthode globale	Douala	Commerciale	100,00
Ghana				
Dunlop Conveyor Belting Ghana Limited	Méthode globale	Accra	Industrielle & commerciale	100,00
Maroc				
Fenner Dunlop Maroc SARL	Méthode globale	Casablanca	Industrielle & commerciale	100,00
Nigeria				
Michelin Tyre Services Company Ltd	Méthode globale	Lagos	Commerciale	95,48
Inde				
Michelin India Private Limited	Méthode globale	Chennai	Industrielle	100,00
Michelin India Technology Center LLP	Méthode globale	Gurgaon	Diverse	100,00
Fenner Conveyor Belting Private Limited	Méthode globale	Madurai	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Sealing Solutions India Private Limited	Méthode globale	Bangalore	Industrielle & commerciale	100,00
Arabie Saoudite				
E.A. Juffali & Brothers for Tyres	Mise en équivalence	Jeddah	Commerciale	50,00
Émirats Arabes Unis				
Michelin AIM FZE	Méthode globale	Jafza (Dubai)	Diverse	100,00
Dunlop Conveyor Belting Distribution FZE	Méthode globale	Dubai	Industrielle & commerciale	100,00
Dunlop Service Middle East, LLC	Méthode globale	Dubai	Industrielle & commerciale	49,00
AMÉRIQUE DU NORD				
Canada				
Michelin North America (Canada) Inc.	Méthode globale	Laval	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Retread Technologies (Canada) Inc.	Méthode globale	New Glasgow	Commerciale	100,00
Michelin Development (Canada) Inc.	Méthode globale	New Glasgow	Diverse	100,00
Oliver Rubber Canada Limited	Méthode globale	Granton, Nova Scotia	Commerciale	100,00
Fenner Dunlop (Bracebridge), Inc.	Méthode globale	Bracebridge	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Seals (Canada) Ltd	Méthode globale	Mississauga	Industrielle & commerciale	100,00
États-Unis d'Amérique				
Michelin North America, Inc.	Méthode globale	New York	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Retread Technologies, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100,00
CR Funding Corporation	Méthode globale	Wilmington	Financière	100,00
Michelin Corporation	Méthode globale	New York	Financière	100,00
Oliver Rubber Company, LLC	Méthode globale	Wilmington	Industrielle	100,00
NexTraq LLC	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100,00
Tire Centers West, LLC	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100,00
Pelham 2 Corp.	Méthode globale	Wilmington	Financière	100,00
Lehigh Technologies, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100,00
BookaTable Inc.	Méthode globale	New York	Commerciale	100,00
ViaMichelin North America LLC	Méthode globale	Greenville	Commerciale	100,00
TBC CORPORATION	Mise en équivalence	Palm Beach Gardens	Commerciale	50,00
Padfield Inc.	Mise en équivalence	Salt Lake City	Commerciale	20,47
T & W TIRE, L.L.C.	Mise en équivalence	Oklahoma City	Commerciale	25,00
Snider Tire, Inc.	Mise en équivalence	Greensboro	Commerciale	31,03
Fenner Inc.	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner America, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Financière	100,00
Fenner Advanced Sealing Technologies, LLC	Méthode globale	Wilmington	Financière	100,00
Fenner U.S., Inc.	Méthode globale	Wilmington	Financière	100,00
American Industrial Plastics, LLC	Méthode globale	Plantation	Industrielle & commerciale	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% intérêts
CDI Energy Products, LLC	Méthode globale	Dallas	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Seals Americas, LLC	Méthode globale	Plymouth	Industrielle & commerciale	100,00
Solexis Medical Technologies, Inc.	Méthode globale	Harrisburg	Financière	100,00
Charter Medical, Limited	Méthode globale	Raleigh	Industrielle & commerciale	100,00
SanaVita Medical, LLC	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100,00
The Secant Group, LLC	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner Dunlop Conveyor Systems and Services, LLC	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner Dunlop Americas, LLC	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner Dunlop (Port Clinton), LLC	Méthode globale	Columbus	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner Dunlop (Toledo), LLC	Méthode globale	Columbus	Industrielle & commerciale	100,00
Mexique				
Michelin Mexico Holding, S.A. de C.V.	Méthode globale	Queretaro	Financière	100,00
Industrias Michelin, S.A. de C.V.	Méthode globale	Queretaro	Industrielle & commerciale	100,00
AUTOPARTES INTERNACIONALES DE GUANAJUATO LEÓN, S.A. de C.V.	Méthode globale	Ciudad de León	Diverse	100,00
Michelin Sascar Mexico S.A. de C.V.	Méthode globale	Queretaro	Commerciale	100,00
Michelin Mexico Services, S.A. de C.V.	Méthode globale	Queretaro	Diverse	100,00
Autopartes Internacionales de Queretaro, S.A. de C.V.	Méthode globale	Queretaro	Industrielle & commerciale	100,00
Panama				
Michelin Panama Corp.	Méthode globale	Panama	Diverse	100,00
AMÉRIQUE DU SUD				
Argentine				
Michelin Argentina Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera	Méthode globale	Buenos Aires	Commerciale	100,00
Brésil				
Sociedade Michelin de Participações, Indústria e Comércio Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Industrielle & commerciale	100,00
Sociedade Tyreplus Brasil Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Commerciale	100,00
Plantações Michelin da Bahia Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Diverse	100,00
Michelin Espírito Santo – Comércio, Importações e Exportações Ltda.	Méthode globale	Vila Velha	Commerciale	100,00
Plantações E. Michelin Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Diverse	100,00
Sascar Tecnologia e Segurança Automotiva S.A.	Méthode globale	Barueri	Diverse	100,00
Industrial Levorin S.A.	Méthode globale	Guarulhos	Industrielle & commerciale	100,00
Neotec Indústria e Comércio de Pneus Ltda.	Méthode globale	Manaus	Industrielle & commerciale	100,00
LevNeo Participações Ltda.	Méthode globale	Guarulhos	Diverse	100,00
FAST APARELHOS ELETROELETRÔNICOS S.A.	Méthode globale	Campinas	Diverse	100,00
SEVA Engenharia Eletrônica S.A.	Méthode globale	Contagem	Diverse	100,00
Chili				
Michelin Chile Ltda.	Méthode globale	Santiago du Chili	Commerciale	100,00
Conveyor Services S.A.	Méthode globale	Antofagasta	Industrielle & commerciale	66,00
Fenner International Chile Limitada	Méthode globale	Las Condes	Financière	100,00
Fenner Dunlop Chile SpA	Méthode globale	Las Condes	Financière	100,00
Colombie				
Industria Colombiana de Llantas S.A.	Méthode globale	Bogota	Commerciale	99,96
Équateur				
Michelin del Ecuador S.A.	Méthode globale	Quito	Commerciale	100,00
Pérou				
Michelin del Perú S.A.	Méthode globale	Lima	Commerciale	100,00
Venezuela				
Michelin Venezuela, S.A.	Mise en équivalence	Valencia	Commerciale	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% intérêts
ASIE DU SUD-EST / AUSTRALIE				
Australie				
Michelin Australia Pty Ltd	Méthode globale	Melbourne	Commerciale	100,00
Hallite Seals Australia Pty Limited	Méthode globale	Blacktown	Industrielle & commerciale	100,00
Transeals Pty Limited	Méthode globale	Welshpool	Financière	100,00
Fenner Dunlop Australia Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner (Pacific) Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100,00
Fenner Australia Financing Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100,00
Australian Conveyor Engineering Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner Dunlop Conveyor Services Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100,00
Fenner Investments Australia Limited Partnership	Méthode globale	West Footscray	Financière	100,00
BBV partnership	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100,00
Apex MasterBlast Trust	Méthode globale	West Footscray	Financière	100,00
Australian Conveyor Technologies	Méthode globale	Somersby	Financière	100,00
Control X Engineering	Méthode globale	West Footscray	Financière	100,00
Belle Banne Conveyor Services Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100,00
Leading Edge Conveyor Services Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100,00
Indonésie				
PT Michelin Indonesia	Méthode globale	Jakarta	Commerciale	100,00
PT Synthetic Rubber Indonesia	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	55,00
PT ROYAL LESTARI UTAMA	Mise en équivalence	Jakarta	Diverse	49,07
Malaisie				
Michelin Malaysia Sdn. Bhd.	Méthode globale	Petaling Jaya	Commerciale	100,00
Michelin Services (S.E.A.) Sdn. Bhd.	Méthode globale	Petaling Jaya	Diverse	100,00
Nouvelle-Zélande				
Tyrelines Distributors Limited	Mise en équivalence	Hamilton	Commerciale	25,00
Beau Ideal Limited	Mise en équivalence	Te Awamutu	Commerciale	25,01
Singapour				
Michelin Asia (Singapore) Co. Pte. Ltd	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100,00
Michelin Asia-Pacific Pte Ltd	Méthode globale	Singapour	Diverse	100,00
Michelin Asia-Pacific Import (SG) Pte. Ltd	Méthode globale	Singapour	Diverse	100,00
Michelin Asia-Pacific Export (SG) Pte. Ltd	Méthode globale	Singapour	Diverse	100,00
Michelin Asia-Pacific Import-Export (SG) Pte. Ltd	Méthode globale	Singapour	Diverse	100,00
Société des Matières Premières Tropicales Pte. Ltd	Méthode globale	Singapour	Diverse	100,00
Wine Advocate Pte. Ltd	Mise en équivalence	Singapour	Diverse	40,00
Fenner Singapore Pte. Ltd	Méthode globale	Singapour	Financière	100,00
CDI Multiseals Pte. Ltd	Méthode globale	Singapour	Industrielle & commerciale	100,00
Thaïlande				
Michelin Siam Company Limited	Méthode globale	Bangkok	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Experience (EZA) Co., Ltd	Méthode globale	Bangkok	Commerciale	49,00
Michelin ROH Co., Ltd	Méthode globale	Bangkok	Diverse	100,00
NTeq Polymer Co., Ltd	Mise en équivalence	Surat Thani	Diverse	45,00
Vietnam				
Michelin Vietnam Company Limited	Méthode globale	Ho Chi Minh Ville	Commerciale	100,00
CHINE				
Chine				
Michelin Shenyang Tire Co., Ltd	Méthode globale	Shenyang	Industrielle	100,00
Shanghai Michelin Tire Co., Ltd	Méthode globale	Shanghai	Industrielle	100,00
Michelin Asia (Hong Kong) Limited	Méthode globale	Hong Kong	Commerciale	100,00
Michelin (China) Investment Co., Ltd	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100,00
Shanghai Suisheng Information Technology Co., Ltd	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100,00
Michelin Tire Research and Development Center (Shanghai) Co., Ltd	Méthode globale	Shanghai	Diverse	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% intérêts
Tyre Plus (Shanghai) Auto Accessories Trading Co., Ltd	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100,00
Michelin (Shanghai) Aircraft Tires Trading Co., Ltd	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100,00
DT Asia Holding Co., Limited	Mise en équivalence	Hong Kong	Commerciale	40,00
Dawson Polymer Products (Shanghai) Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Shanghai Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100,00
Dunlop Conveyor Belting (Shanghai) Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100,00
Shanghai Fenner Conveyor Belting Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	85,00
Fenner Management (Shanghai) Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100,00
Taïwan				
Michelin Tire Taiwan Co., Ltd	Méthode globale	Taipei	Commerciale	100,00
EUROPE ORIENTALE				
Russie				
Michelin Russian Tyre Manufacturing Company LLC	Méthode globale	Davydovo	Industrielle & commerciale	100,00
Ukraine				
Michelin Ukraine LLC	Méthode globale	Kiev	Commerciale	100,00
JAPON / CORÉE				
Japon				
Nihon Michelin Tire Co., Ltd	Méthode globale	Tokyo	Commerciale	100,00
Corée du Sud				
Michelin Korea Co., Ltd	Méthode globale	Séoul	Commerciale	100,00

NOTE 37 INFORMATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Deloitte				PricewaterhouseCoopers			
	Commissaire aux Comptes (Deloitte & Associés)		Réseau		Commissaire aux Comptes (PricewaterhouseCoopers Audit)		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>(en milliers €)</i>								
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
▶ Émetteur	620	48 %	-	-	635	47 %	-	-
▶ Filiales intégrées globalement	660	52 %	2 552	100 %	716	53 %	3 542	100 %
Sous-total	1 280	100 %	2 552	100 %	1 351	100 %	3 542	100 %
Services autres que la certification des comptes								
▶ Émetteur ⁽¹⁾	37	100 %	579	49 %	108	69 %	-	-
▶ Filiales intégrées globalement ⁽²⁾	-	0 %	588	51 %	48	31 %	1 522	100 %
Sous-total	37	100 %	1 167	100 %	156	100 %	1 522	100 %
TOTAL	1 317		3 719		1 507		5 064	

(1) Ces services comprennent l'émission d'une lettre de confort par les Commissaires aux comptes dans le cadre d'une émission obligataire et une mission d'Organisme Tiers Indépendant (OTI) pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

(2) Ces services comprennent des diligences effectuées lors d'opérations ou de projets d'acquisition et des missions de revue de conformité fiscale.

**COMPAGNIE GÉNÉRALE
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

+ 33 (0) 4 73 32 20 00 – 23, place des Carmes
63000 Clermont-Ferrand – France
www.michelin.com

RELATIONS INVESTISSEURS

EDOUARD DE PEUFEILHOUX,
MATTHIEU DEWAVRIN,
HUMBERT DE FEYDEAU
+33 (0)4 15 39 84 68 – 27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt – France
23, place des Carmes – 63000 Clermont-Ferrand – France
investor-relations@michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

EDOUARD DE PEUFEILHOUX,
CLÉMENCE RODRIGUEZ,
ISABELLE MAIZAUD-AUCOUTURIER
+ 33 (0) 4 73 98 59 27 – 23, place des Carmes
63000 Clermont-Ferrand – France
Appel gratuit pour la France : 0 800 000 222
actionnaires-individuels@michelin.com

**DIRECTION DES MARQUES
ET DES RELATIONS EXTÉRIEURES**

RELATIONS PRESSE : CORINNE MEUTEY
+ 33 (0) 1 45 66 22 22 – 27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt – France

