



2020

III

RÉSULTATS

SOMMAIRE

01. COMMUNIQUÉ DE PRESSE	3
Covid-19 : informations relatives à l'impact de la crise sanitaire sur la situation financière du Groupe au 31 décembre 2020	6
Évolution des marchés de pneumatiques	8
Activité et résultats 2020	11
Michelin "Tout durable"	13
Faits marquants 2020	14
02. PRÉSENTATION	19
Résultats annuels 2020	20
Guidance	35
Annexes	40
03. RAPPORT DE GESTION	68
3.1 Les marchés du pneumatique	76
3.2 Évolution des ventes	84
3.3 Commentaires sur le compte de résultat consolidé	89
3.4 Commentaires sur le bilan consolidé	97
3.5 Commentaires sur les flux de trésorerie consolidés	103
3.6 Retour sur capitaux investis (ROCE)	105
3.7 Information sur les tendances	106
3.8 Données boursières	106
3.9 Faits marquants	108
3.10 Chiffres clés et données consolidées sur 5 ans	113
4 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020	115
États financiers consolidés au 31 décembre 2020	116

01 . COMMUNIQUÉ DE PRESSE

COVID-19 : INFORMATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2020	6
Contexte	6
Rappel des éléments communiqués par le Groupe au cours de l'année 2020	6
Mesures mises en place pour limiter les effets de la crise sur la performance actuelle et future	7
Incidence de la crise sanitaire sur les facteurs de risque spécifiques au Groupe	8

ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES	8
Tourisme camionnette	8
Poids lourd (radial & bias)	9
Pneumatiques de spécialités	10

ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2020	11
Ventes	11
Résultats	11
Position financière nette	11
Information sectorielle	12

MICHELIN "TOUT DURABLE"	13
--------------------------------	-----------

FAITS MARQUANTS 2020	14
Présentation et conférence téléphonique	16
Calendrier	17

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Clermont-Ferrand, le 15 février 2021

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

Information financière au 31 décembre 2020

Dans un contexte de pandémie globale, le Groupe a réalisé des ventes de 20 milliards € en recul de 15 %, et publie un résultat opérationnel des secteurs de 1,9 milliard € soit 9,2 % des ventes.

- ▶ En 2020, le Groupe s'est donné comme priorités la protection de ses employés et la continuité de ses activités, tout en apportant son soutien aux communautés avec lesquelles il interagit.
 - ▶ Dans des marchés en très fort retrait sur l'année, le ROS ⁽¹⁾ s'établit à 1 878 millions € en baisse de 37 %, caractérisée par :
 - la crise Covid-19 avec un effet volume de -1 703 millions € dû à la baisse des volumes de 14 % et à la sous-absorption des frais fixes des usines, ainsi que des charges spécifiques de protection de l'ordre de 98 millions € ;
 - la gestion rigoureuse du prix-mix (+ 1,2 %), dans un contexte de baisse des prix des matières premières ;
 - la réduction des SG&A de 240 millions €.
 - ▶ Le *cash-flow* libre structurel ⁽²⁾ s'élève à 2 milliards €, grâce à une gestion rigoureuse de la trésorerie au cours de la crise et à un niveau de stocks exceptionnellement bas en fin d'année en raison de la reprise soutenue de la demande au deuxième semestre :
 - le ratio d'endettement s'établit à 28 % à fin 2020, en progrès de 11 points par rapport à 2019.
 - ▶ Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie :
 - l'intégration des sociétés acquises se déroule comme prévu, dégageant 55 millions € de synergies supplémentaires en 2020; le montant des synergies s'élève ainsi à 81 millions € sur un rythme annuel ;
 - le Groupe développe ses activités dans les nouveaux domaines de croissance, en investissant dans l'impression 3D métal, l'hydrogène et plus récemment dans de nouvelles technologies de recyclage.
 - ▶ Résultat net de 625 millions € en baisse de 1 105 millions € et proposition d'un dividende de 2,30 € par action.
- Florent Menegaux, Président, a déclaré : "Dans cette crise sanitaire et économique majeure, je tiens avant tout à remercier les équipes Michelin pour leur mobilisation. Ensemble, nous faisons face ; ensemble nous travaillons à protéger chacun, le Groupe, et nos activités. Nous continuons également à soutenir nos fournisseurs, nos clients et toutes nos communautés à travers le monde. Dans ce contexte incertain, le Groupe poursuit ses efforts de compétitivité et continue d'orienter sa production vers les pneus haut de gamme et de spécialité, tout en accélérant son développement dans les matériaux de haute technologie et les offres de services & solutions."
- ▶ Perspectives 2021 :
- En 2021, dans un contexte qui reste encore très incertain avec les évolutions de la crise sanitaire, les marchés Tourisme camionnette devraient afficher une hausse comprise entre 6 % et 10 % sur l'année, les marchés Poids lourd une reprise entre 4 % et 8 % et les marchés des Activités de spécialités une hausse comprise entre 8 % et 12 %.
- Dans ce scénario marché, hors nouvel effet systémique lié à la Covid-19 ⁽³⁾, Michelin a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 2,5 milliards € à parités constantes et un *cash-flow* libre structurel d'environ 1 milliard €.

(1) ROS : Résultat Opérationnel des Secteurs.

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

(3) Des perturbations graves de la supply chain ou des mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques.

(en millions €)	2020	2019
Ventes	20 469	24 135
Résultat opérationnel des secteurs	1 878	3 009
Marge opérationnelle des secteurs	9,2 %	12,5 %
Automobile et distribution associée	8,3 %	11,1 %
Transport routier et distribution associée	5,6 %	9,3 %
Activités de spécialités et distribution associée	14,8 %	18,7 %
Autres produits et charges opérationnels	- 475	- 318
Résultat opérationnel	1 403	2 691
Résultat net	625	1 730
Résultat net par action	3,52 €	9,69 €
Dividende par action	2,30 €	2,00 €
EBITDA des secteurs	3 631	4 763
Investissements hors acquisitions	1 221	1 801
Endettement net	3 531	5 184
Ratio d'endettement net	28 %	39 %
Provision pour avantages au personnel différés	3 700	3 873
Cash-flow Libre ⁽¹⁾	2 004	1 142
Cash-flow libre structurel ⁽²⁾	2 010	1 615
ROCE (plan 2016-2020) ⁽³⁾	8,6 %	13,7 %
ROCE ⁽⁴⁾	6,0 %	10,0 %
Effectif inscrit ⁽⁵⁾	123 600	127 200

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

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

(3) ROCE (plan 2016-2020) calculé après impôts, hors goodwill, hors immobilisations incorporelles acquises et hors sociétés mises en équivalence.

(4) À partir de 2021, le goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres des sociétés mises en équivalence seront réintégrés dans l'actif économique. Le résultat après impôts réintègrera l'amortissement des actifs incorporels acquis, ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence (c.f section 3.6 du Guide des comptes 2020, disponible sur le site internet du Groupe www.michelin.com). À partir de 2021, le Groupe utilisera ce nouvel indicateur pour mesurer la rentabilité des capitaux qu'il engage.

(5) Fin de période.

COVID-19 : INFORMATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2020

CONTEXTE

La crise sanitaire et les mesures de confinement prises par les gouvernements de la plupart des pays ont entraîné un ralentissement de l'activité économique sans précédent au cours du premier semestre. Cela a conduit à une chute brutale de la demande de pneumatiques touchant toutes les géographies et la plupart des activités.

Le deuxième semestre a été marqué par le retour rapide de la demande mondiale à des niveaux proches voire supérieurs à

ceux de 2019 pour certains segments d'activité, tirée notamment par le dynamisme de la Première monte à la fois en Tourisme camionnette et en Poids lourd. Cette dynamique positive, initiée dès le troisième trimestre, a été amplifiée au quatrième trimestre.

L'évolution de la demande de pneumatiques par secteur d'activité et par région est décrite page 6 de ce document.

RAPPEL DES ÉLÉMENTS COMMUNIQUÉS PAR LE GROUPE AU COURS DE L'ANNÉE 2020

- ▶ Le 10 février 2020, le Groupe a émis une *guidance* pour 2020 sous réserve des effets d'une crise systémique liée à la Covid-19.
- ▶ Le 18 mars 2020 à 18h10, le Groupe a pris acte, par la voie d'un communiqué de presse, de l'évolution des marchés pneumatiques et du fait que l'économie mondiale était entrée dans une phase de crise systémique, remettant en cause sa *guidance* 2020 sans qu'il soit possible alors d'en évaluer l'impact, et par voie de conséquence, les ambitions financières de son plan 2020.
- ▶ Le 1^{er} avril 2020, le Groupe a annoncé, par la voie d'un communiqué de presse, que le dividende qui serait soumis au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée générale reportée au 23 juin était revu à 2 €, contre 3,85 € initialement prévu.
- ▶ Lors de la publication de ses ventes du premier trimestre, le 29 avril 2020, le Groupe a fait état des premiers effets de la crise sanitaire sur son activité, des mesures prises visant à protéger la santé de ses salariés et à limiter les effets de la crise sur le résultat opérationnel des secteurs et le *cash-flow* libre. Dans le même temps, le Groupe a réaffirmé sa solidité financière en révélant qu'il disposait des liquidités suffisantes pour traverser la crise sans avoir à tirer sur ses lignes de crédit confirmées, même dans le cas d'un effondrement de la demande de 35 % sur l'année. Fin avril, la forte incertitude sur les développements à venir de la crise sanitaire ne permettait pas d'établir avec fiabilité des prévisions de marché et un scénario de résultat associé.
- ▶ Le 23 juin 2020, le Groupe a tenu son Assemblée générale à huis-clos en retransmettant en direct l'évènement sur le site ag2020.michelin.com. À cette occasion, Yves Chapot, Gérant et Directeur Financier, a rappelé la solidité financière du Groupe en s'appuyant notamment sur le fait que les trois grandes agences de notation financière, Moody's, S&P et Fitch Ratings, avaient toutes trois confirmé la notation du Groupe respectivement les 14, 19 et 29 mai 2020.
- ▶ Le 27 juillet 2020 après Bourse, lors de la publication des résultats du premier semestre, le Groupe a communiqué de nouvelles perspectives pour l'année 2020, intégrant le très fort ralentissement de la demande observé au cours des six premiers mois et supposant que les conséquences économiques de la crise seraient perceptibles au cours du deuxième semestre. *"Dans ce scénario marché encore très incertain, Michelin a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 1,2 milliard € à parités constantes et un cash-flow libre structurel supérieur à 500 millions €, hors nouvel effet systémique lié à la Covid-19. [...]"*
- ▶ Lors de la publication des ventes du troisième trimestre 2020, le 22 octobre, le Groupe a pris acte par la voie d'un communiqué de presse d'une reprise d'activité plus forte qu'anticipée et a annoncé par voie de conséquence la révision à la hausse de ses perspectives pour l'année en cours par rapport à celles communiquées le 27 juillet, lors de la publication des résultats du premier semestre. *"Avec ces nouvelles prévisions et les baisses de coûts liées aux circonstances, le Groupe révisé à la hausse sa guidance pour 2020, avec un résultat opérationnel des secteurs supérieur à 1,6 milliard € à iso parité et un cash-flow libre structurel supérieur à 1,2 milliard €, hors nouvel effet systémique de la crise de la Covid-19."*

MESURES MISES EN PLACE POUR LIMITER LES EFFETS DE LA CRISE SUR LA PERFORMANCE ACTUELLE ET FUTURE

Dès les premiers signaux du développement de la pandémie, Michelin a déterminé deux priorités absolues : protéger la santé ainsi que la sécurité de ses salariés et tout faire pour assurer la continuité de ses activités.

Protection de la santé, sécurité des salariés et impact sur les coûts

Le Groupe a décidé dès la mi-mars de fermer temporairement une partie de ses activités industrielles dans la plupart des zones où il opère, et a mis en place des protocoles sanitaires efficaces pour protéger ses salariés et limiter la propagation du virus. Dès début avril, certaines de ces activités ont pu rouvrir pour répondre à la demande des clients et assurer la continuité de services publics essentiels à la lutte contre la pandémie. À partir de mi-avril, toutes les usines localisées en Europe ont repris progressivement leur production, leur taux de chargement variant sensiblement en fonction des activités. À fin juin, l'ensemble des usines du Groupe était en fonctionnement.

Le Groupe a pu également produire rapidement, soutenu par une mobilisation exceptionnelle de ses salariés, des masques chirurgicaux et du gel hydroalcoolique dans de nombreux sites industriels en Europe, complétant ainsi ses approvisionnements. L'ensemble de ces mesures de protection, de nettoyage et de désinfection s'est traduit par des charges supplémentaires en 2020 estimées à 98 millions €.

En usine, les règles de distanciation interdisant par exemple le croisement physique des équipes lors des rotations, ont eu un impact sur la productivité en contraignant de fait les cadences de production. Cette moindre productivité couplée à un niveau d'activité fortement affecté par les périodes de fermetures du premier semestre se sont traduits par une plus grande sensibilité du résultat opérationnel des secteurs à une variation de la demande, soit - 121 millions € par point de volume en moins.

Durant les périodes de fermeture des sites, le Groupe a bénéficié des mesures d'accompagnement mises en place par les gouvernements dans le cadre du chômage partiel. Les mesures d'indemnisation du chômage partiel se sont élevées en 2020 à 152 millions €. Ce montant est pris en compte dans le calcul de sensibilité, mentionné précédemment à hauteur de 133 millions €.

Le Groupe n'a sollicité aucune autre forme d'aide publique (prêt garanti par l'État, prorogation de délais de paiement) pour traverser la crise.

Michelin s'est par ailleurs appliqué à mettre une partie de ses masques à la disposition du plus grand nombre, à travers une politique de dons (3 millions de masques) au bénéfice des autorités sanitaires et services d'urgence partout où le Groupe est implanté. Ce sont aussi, grâce à l'expertise de Michelin en impression 3D métal et plastique, des pièces pour respirateurs, des milliers de visières en polycarbonate stérilisables ainsi que des billots hospitaliers renforçant la ventilation des patients Covid-19, qui ont été lancés en production.

À ces initiatives, se sont ajoutées des centaines d'actions de solidarité partout dans le monde : dons de pneumatiques (4 600 pneus) et services de maintenance gratuits pour les véhicules des services de santé, contributions financières, accompagnement des personnes, etc.

Protéger la continuité des activités en limitant l'impact de la crise sur le résultat opérationnel des secteurs et le *cash-flow* libre

Pour préserver sa trésorerie, le Groupe a réduit ses investissements d'environ 30 %, soit 580 millions € tout en maintenant sa capacité à soutenir des projets innovants et d'efficacité, et a revu à la baisse le dividende proposé au titre de l'exercice 2019 de 330 millions €.

Un pilotage hebdomadaire de l'équilibre offre / demande a permis de garder les stocks sous contrôle au premier semestre. La reprise plus forte qu'attendue au second semestre a maintenu les stocks à un niveau exceptionnellement bas en fin

d'année. Les mesures d'économie mises en place ont permis une réduction des frais généraux de 240 millions €.

Le Groupe a par ailleurs choisi de maintenir ses engagements auprès de tous ses partenaires, en veillant à protéger les plus fragiles.

Enfin le Groupe a également fourni des masques et des équipements de sécurité à ses clients et distributeurs afin qu'ils poursuivent leurs opérations dans les meilleures conditions.

Risque de liquidité

Pour faire face à ses futurs besoins de trésorerie, le Groupe disposait au 31 décembre 2020 des sources de financement suivantes :

- ▶ 4,7 milliards € de trésorerie et équivalent de trésorerie ;
- ▶ 0,3 milliard € d'actifs financiers de gestion de trésorerie ;
- ▶ d'un programme de billets de trésorerie de 2,5 milliards €, tiré à hauteur de 898 millions € au 31 décembre 2020 ;
- ▶ d'un programme de billets de trésorerie de 0,7 milliard \$, tiré à hauteur de 50 millions \$ au 31 décembre 2020 ;
- ▶ d'un programme de cession de créances commerciales de 0,5 milliard € tiré à hauteur de 15 millions € au 31 décembre 2020 ;
- ▶ et, 2,5 milliards € de lignes de crédit confirmées non tirées.

Avec l'ensemble des outils de financement mentionnés ci-dessus et les mesures mises en place pour limiter les effets négatifs de la crise sur le résultat opérationnel des secteurs et le *cash-flow* libre, le Groupe sera en mesure de faire face aux aléas de cette crise.

Sur la base des tendances observées à ce jour, le Groupe s'attend à retrouver le niveau d'activité 2019 à partir du deuxième semestre 2022.

INCIDENCE DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES FACTEURS DE RISQUE SPÉCIFIQUES AU GROUPE

La crise sanitaire actuelle et ses développements exacerbent, d'une certaine façon, certains risques ou familles de risques spécifiques au Groupe tels que les risques de non-continuité des activités ou de rupture d'approvisionnement. En revanche, la crise actuelle qui n'est pas spécifique au Groupe, n'est pas de nature à remettre en cause le périmètre et la classification des risques spécifiques tels qu'identifiés et décrits dans le chapitre 2 "Gestion des risques" du Document d'enregistrement universel.

Au cours des neuf premiers mois, le réseau logistique a fait face à des perturbations qui n'ont toutefois pas empêché les composants critiques, produits semi-finis et produits finis de circuler, même si la situation a pu évoluer très vite et exiger des adaptations en conséquence. Les effets de la crise sur la chaîne d'approvisionnement et de transport, notamment maritime, ont été plus particulièrement perceptibles à partir du quatrième trimestre, se traduisant par des perturbations en profondeur conduisant le Groupe à opérer avec un niveau bas de stocks, et à faire face à un renchérissement notoire des coûts de transport. Malgré ces complications, l'application des procédures de *business continuity* du Groupe a permis d'éviter toute rupture d'approvisionnement en 2020.

D'un point de vue industriel, le Groupe a pu s'appuyer sur le retour d'expérience de ses équipes basées en Chine pour

organiser le redémarrage de ses activités partout dans le monde, dès que les conditions sanitaires et réglementaires le permettaient. En Chine, les activités industrielles du Groupe ont en effet repris depuis le 10 février 2020, soit une semaine après la fin des congés officiels du Nouvel An chinois.

Il ressort de la crise actuelle que le principal risque qui s'est matérialisé jusqu'à présent est un risque de chute brutale de la demande mondiale et ses conséquences économiques, par essence non spécifique au Groupe.

À la veille de la publication de ce document, les procédures de *business continuity* préparées par le Groupe permettent aux activités commerciales et administratives d'être opérationnelles partout dans le monde. L'intensification des perturbations observées depuis quelques semaines dans le transport maritime – qui se traduit à la fois par un allongement des délais de livraison et une augmentation des coûts – conduit cependant à constater des micro ruptures d'approvisionnement dans certains sites industriels, principalement en caoutchouc naturel. Ces tensions devraient se poursuivre encore quelques mois, le temps que la pénurie de conteneurs au départ d'Asie se résorbe.

ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

TOURISME CAMIONNETTE

2020/2019 (en nombre de pneus)	Europe Ouest & centrale *	Russie & CEI	Amérique du Nord & centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde & Chine)	Afrique, Inde, Moyen-Orient	Total
Première monte	- 23 %	- 15 %	- 21 %	- 31 %	- 4 %	- 18 %	- 23 %	- 17 %
Remplacement	- 11 %	- 14 %	- 9 %	- 22 %	- 6 %	- 12 %	- 17 %	- 11 %

* Y compris Turquie

4 ^e trimestre 2020/2019 (en nombre de pneus)	Europe Ouest & centrale *	Russie & CEI	Amérique du Nord & centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde & Chine)	Afrique, Inde, Moyen-Orient	Total
Première monte	0 %	- 3 %	0 %	+ 1 %	+ 8 %	- 2 %	+ 2 %	+ 2 %
Remplacement	+ 1 %	- 14 %	+ 1 %	- 15 %	+ 2 %	+ 4 %	- 5 %	- 1 %

* Y compris Turquie

Le marché mondial des pneumatiques Tourisme camionnette, Première monte et Remplacement, est en retrait de 13 % en unités sur l'ensemble de l'année 2020.

Première monte

► En Première monte, après un premier semestre (- 33 %) qui a subi l'effondrement de la demande dans un contexte d'arrêt des productions automobiles en raison de la crise sanitaire, le deuxième semestre affiche une nette amélioration avec une demande mondiale en ligne avec le second semestre 2019, avec un quatrième trimestre (+ 2 %) qui confirme le

rebond constaté au troisième trimestre, porté par la reprise de la production automobile mondiale.

► Le marché chinois confirme son dynamisme au quatrième trimestre avec une croissance de 8 % (- 4 % sur l'année), alors que la demande en Amérique du Nord revient au niveau de 2019 au second semestre (quatrième trimestre stable, en ligne

avec le troisième trimestre), tirée par les effets de restockage chez les constructeurs. Le marché européen, hors Russie, retrouve le niveau de 2019 au quatrième trimestre 2020, porté par la reprise du marché automobile.

- ▶ Les marchés de la Première monte en Amérique du Sud, encore très pénalisés au troisième trimestre (- 22 %)

Remplacement

- ▶ Après une chute historique de la demande de 20 % sur le premier semestre, le marché mondial du Remplacement montre une amélioration continue au cours du second semestre (- 3 % par rapport au second semestre 2019), avec notamment une demande au quatrième trimestre 2020 proche du niveau du quatrième trimestre 2019.
- ▶ En **Europe hors Russie et CEI**, la levée des mesures de confinement à la fin du deuxième trimestre a entraîné une forte reprise de la mobilité qui a progressivement tiré la demande de pneumatiques sur le deuxième semestre, malgré une saison hiver particulièrement faible. Dans les pays d'Europe du Sud (France, Espagne, Italie), où les conséquences des mesures de confinement ont été les plus fortes au premier semestre, la reprise est plus dynamique que dans le reste de l'Europe (- 1 % sur le second semestre). L'entrée en vigueur du Brexit en janvier 2021 a entraîné un stockage massif de pneumatiques dans la distribution (+ 6 % sur le second semestre 2020). Le marché turc bénéficiant de la faiblesse de la monnaie locale, progresse de 16 % sur l'année, notamment grâce aux exportations.
- ▶ En **Russie et CEI**, la dynamique de reprise est beaucoup plus faible que dans le reste de l'Europe, le marché affichant un recul de 13 % au deuxième semestre.
- ▶ En **Amérique du Nord et centrale**, dans un contexte de reprise de l'économie et de spéculations autour de la mise en place de droits de douanes aux États-Unis sur les pneus importés de Corée du Sud, Thaïlande, Vietnam et Taïwan, la demande Remplacement progresse de 2% sur le second semestre (+ 4 % aux États-Unis), portant le marché annuel à - 9 %.
- ▶ En **Amérique du Sud**, la demande est en retrait de 22 % sur l'année, avec un marché qui peine à sortir de la crise au second semestre (- 20 %), malgré une légère amélioration au quatrième trimestre (- 15 %). Seul le Brésil affiche une demande au second semestre en net progrès par rapport au premier semestre.
- ▶ En **Chine**, la demande Remplacement est en retrait de 6 % sur l'année : après un premier trimestre marqué par la Covid-19 (- 32 %), le marché a très vite retrouvé son niveau de croissance structurelle (+ 6 % au second semestre) porté par la dynamique du marché Première monte ces dernières années.
- ▶ En **Asie (hors Chine et Inde)**, la demande est en retrait de 12 % en 2020, avec une baisse moins marquée au premier semestre que dans les autres régions du monde (- 16 %), et un second semestre à - 8 % qui traduit la reprise de l'activité dans l'ensemble des pays, malgré un contexte sanitaire toujours incertain. Le Japon, la Corée du Sud, la Thaïlande et le Vietnam bénéficient d'une croissance de la demande au quatrième trimestre.
- ▶ En **Afrique Inde Moyen-Orient**, le marché est en retrait de 17 % sur l'année. L'Inde, fortement pénalisée par la crise au premier semestre (- 38 %) rebondit sensiblement au second semestre (- 8 %), avec un quatrième trimestre qui rejoint le niveau de 2019. Au-delà de la crise sanitaire, les autres pays de la zone sont pénalisés par l'effet du ralentissement de l'économie mondiale sur les prix des commodités.

POIDS LOURD (RADIAL & BIAS)

2020/2019 (en nombre de pneus)	Europe Ouest & centrale *	Russie & CEI	Amérique du Nord & centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde & Chine)	Afrique, Inde, Moyen-Orient	Total
Première monte	- 18 %	- 6 %	- 28 %	- 17 %	+ 33 %	- 28 %	- 48 %	+ 1 %
Remplacement	- 5 %	0 %	- 3 %	- 10 %	- 11 %	- 13 %	- 15 %	- 10 %

* Y compris Turquie.

4 ^e trimestre 2020/2019 (en nombre de pneus)	Europe Ouest & centrale *	Russie & CEI	Amérique du Nord & centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde & Chine)	Afrique, Inde, Moyen-Orient	Total
Première monte	+ 14 %	- 6 %	- 3 %	+ 17 %	+ 29 %	- 20 %	- 6 %	+ 15 %
Remplacement	+ 6 %	- 14 %	+ 8 %	+ 2 %	0 %	+ 4 %	- 14 %	0 %

* Y compris Turquie.

Pour l'activité Poids lourd, le marché, en nombre de pneus neufs, est en baisse de 7 % à fin décembre 2020 principalement dû à l'impact de la crise sanitaire sur l'économie mondiale, et malgré un second semestre en croissance de 2 %, portée notamment par la reprise de la Première monte.

Première monte

- ▶ En Première monte, le marché mondial, en nombre de pneus neufs, progresse de 1 % à fin décembre 2020. Après un premier semestre en chute de 12 %, le marché rebondit sur le second semestre, tiré principalement par la très forte demande en Chine (+ 48 %).
- ▶ En **Europe hors Russie et CEI**, après un premier semestre en chute de 34 %, la reprise de la demande Première monte amorcée au troisième trimestre (- 7 %) se confirme au quatrième trimestre avec une forte croissance de 14 %, notamment en Allemagne, Italie, Espagne et Turquie.
- ▶ En **Chine**, la demande augmente de 33 % sur l'année, stimulée par des mesures réglementaires et la reprise économique.
- ▶ En **Amérique du Nord et centrale**, la demande Première monte est en retrait de 28 % sur l'année avec un second semestre en légère amélioration (- 13 %) par rapport au premier semestre (- 41 %) : le quatrième trimestre (- 3 %) montre une nette reprise des commandes de OEMs aux Etats-Unis.
- ▶ Dans le **reste du monde**, la demande Première monte reste déprimée sur le second semestre, à l'exception de l'**Amérique du Sud** où le marché retrouve presque son niveau de 2019 (- 2 %) tiré par le Brésil.

Remplacement

- ▶ En Remplacement, le marché mondial affiche une forte baisse de 10 % en 2020, principalement dû au fort retrait des activités de fret dans un contexte de crise sanitaire mondiale. Après une chute de la demande de 18 % au premier semestre provoquée par l'effet négatif sur l'économie des mesures sanitaires prises à travers le monde, le marché rebondit sur le second semestre (- 2 %) avec des tendances contrastées selon les régions.
- ▶ En **Europe de l'Ouest et centrale** et en **Amérique du Nord**, après un premier semestre marqué par la baisse de la demande de fret en raison du fort ralentissement de l'économie (baisse de la demande de respectivement 16 % et 9 %), le marché rebondit fortement sur le second semestre dans ces régions (+ 5 % en Europe de l'Ouest et centrale, + 3 % en Amérique du Nord), traduisant une reprise de l'activité économique et du transport de marchandises plus forte que prévu.
- ▶ En **Europe de l'Est**, le marché est stable sur l'année.
- ▶ En **Amérique du Sud**, le marché est en retrait de 10 % sur l'année, avec un second semestre (- 2 %) en nette amélioration par rapport à la première moitié de l'année (- 17 %) en raison notamment de la reprise de la demande au Brésil (+ 7 % sur le second semestre) alors que le marché argentin poursuit sa chute, trimestre après trimestre (- 10 % sur le second semestre vs. + 7 % sur le premier semestre).
- ▶ En **Chine**, la demande Remplacement est en retrait de 11 % sur l'année. Après un premier semestre en chute de 26 %, le marché est stable sur le second semestre par rapport à la même période en 2019, pénalisé notamment par le très fort dynamisme du marché Première monte.
- ▶ En recul de 13 % sur l'année, les marchés **d'Asie (hors Inde et hors Chine)** présentent une amélioration de la tendance au second semestre (- 8 %). Le quatrième trimestre est notamment en croissance de 4 % par rapport à 2019, grâce à un fort rebond de la demande au Japon et en Corée du Sud (+ 14 %).
- ▶ En **Afrique Inde Moyen-Orient**, la demande de pneus neufs est en retrait de 15 % sur l'année. Après une baisse de 23 % au premier semestre, la demande se redresse au second semestre (- 7 %), portée notamment par le marché indien (+ 8 %).

PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS

- ▶ **Mines** : Le marché des pneumatiques pour les mines de surface, qui avait bien résisté au premier semestre, a fortement fléchi au quatrième trimestre, lié à la réduction des imports de charbon en Chine et l'ajustement de stocks de pneus chez les grands Miniers. Les carrières et les mines souterraines subissent le ralentissement de la conjoncture économique.
- ▶ **Agricole et Construction** : Les marchés Agricoles rebondissent depuis l'été, sur fond d'amélioration des données clés de conjoncture (prix des céréales, revenus agricoles, indice de confiance des agriculteurs). Les segments Construction et Infrastructure, en forte hausse au quatrième trimestre, bénéficient de la reprise du marché et des reconstitutions de stock des constructeurs.
- ▶ **Deux-roues** : Les marchés des pneus pour deux-roues affichent une activité soutenue et profitent de l'engouement pour les motos, scooters et vélos.
- ▶ **Avion** : Le marché des pneumatiques pour avions commerciaux ne donne pas de signe de reprise sur les segments des vols intercontinentaux, tandis que le segment des vols domestiques résiste mieux, notamment en Chine où le segment a retrouvé son niveau pré-Covid. Les segments Militaire et *General Aviation* affichent une bonne résistance.
- ▶ **Bandes transporteuses** : Le marché de bandes transporteuses affiche des tendances contrastées avec une activité minière toujours soutenue en Australie et un ralentissement en Amérique du Nord lié à la fermeture de certaines mines de charbon et à la conjoncture industrielle.
- ▶ **Polymères de spécialité** : Ces marchés ont dans l'ensemble mieux résisté (en particulier les produits destinés aux applications médicales) sauf les joints pour les marchés de l'énergie.

ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2020

VENTES

Sur l'année 2020, les ventes ressortent à 20 469 millions €, en recul de 15,2 % par rapport à 2019, sous l'effet des facteurs suivants :

- ▶ des volumes en fort retrait (- 14 %), suite à l'effondrement au premier semestre de la demande mondiale de pneumatiques consécutive à la crise sanitaire et aux mesures de restrictions de circulation associées, compensé en partie par une reprise de la demande plus forte qu'attendue au second semestre ;
- ▶ l'effet prix-mix positif de 1,2 % : l'effet prix (+ 104 millions €) résulte d'une politique de prix rigoureuse dans un environnement rendu plus concurrentiel du fait de la forte chute des marchés, et de la capacité du Groupe à compenser dans ses prix les dépréciations de certaines devises. Ces effets positifs ont été atténués par l'effet négatif des clauses d'indexation sur le prix des matières premières ; l'effet mix (+ 196 millions €) reflète le succès continu de la stratégie

“Premium” de la marque MICHELIN en particulier en pneu tourisme 18 pouces et plus, et la résilience des Activités de spécialités. Au second semestre, l'effet positif du mix produit a été atténué par l'effet défavorable des performances relatives des activités de Première monte et de Remplacement et par la baisse des activités de pneumatiques pour mines de surface dans le mix des Activités de spécialités ;

- ▶ l'impact négatif (- 2,6 %) des parités de change ; avec notamment la dépréciation du dollar américain par rapport à l'euro au second semestre ;
- ▶ l'écart de périmètre (+ 0,2 %) suite aux acquisitions en 2019 des sociétés Masternaut et Multistrada ainsi qu'à la cession de BookaTable.

RÉSULTATS

Le résultat opérationnel des secteurs s'établit à 1 878 millions €, soit 9,2 % des ventes, contre 3 009 millions € et 12,5 % en 2019.

L'évolution du résultat opérationnel des secteurs s'explique principalement par :

- ▶ un effet périmètre de + 6 millions € suite à la consolidation de Masternaut, de Multistrada et de la déconsolidation de BookaTable ;
- ▶ un effet volume de - 1 703 millions € reflétant la forte baisse des volumes de 14 % dans un contexte de crise sanitaire. Le premier semestre a été marqué par une forte sous-absorption des frais fixes et une perte de productivité industrielle en partie compensée par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. L'activité industrielle au second semestre, encore perturbée par la Covid-19, mais dans une moindre mesure, a été portée par la reprise de la demande plus forte qu'attendue ;
- ▶ un fort effet prix-mix de + 300 millions € grâce à un pilotage rigoureux des prix et à l'enrichissement continu du mix produit ;
- ▶ un effet matières premières positif de 279 millions € ;
- ▶ des réductions de SG&A de 240 millions € suite aux mesures d'économies prises pour faire face à la crise ;

- ▶ des coûts de 98 millions € spécifiquement liés à la Covid-19 (achat et confection de masques et de gel) ;
- ▶ des coûts autres en augmentation de 30 millions € ;
- ▶ un effet défavorable des parités de - 125 millions €.

Les autres produits et charges opérationnels s'élèvent à - 475 millions €, correspondant à l'amortissement des incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises pour - 87 millions €, à des opérations de restructuration pour - 59 millions € et à des pertes de valeurs sur actifs immobilisés de 285 millions €.

Le Groupe possède une usine en Inde qui produit essentiellement des pneumatiques Poids lourd et principalement à destination du marché domestique. Les difficultés structurelles sur ce marché et la baisse des perspectives de croissance du marché “Premium”, ont amené le Groupe à reconnaître une perte de valeur d'un montant de 164 millions €.

Par ailleurs, le Groupe a reconnu une perte de valeur d'un montant de 37 millions € sur les immobilisations incorporelles de la société Tablet ainsi qu'une perte de valeur d'un montant de 19 millions € sur les immobilisations incorporelles de la société Nextraq.

Le résultat net s'établit à 625 millions €.

POSITION FINANCIÈRE NETTE

Au 31 décembre 2020, le *cash-flow* libre est de 2 004 millions €, en progression de 862 millions € comparé à la même période en 2019. La forte diminution de l'EBITDA provoquée par la chute des volumes, est plus que compensée par la diminution du BFR d'exploitation, des investissements, des impôts payés et

des acquisitions. Au 31 décembre 2020, le Groupe affiche un ratio d'endettement net de 28 %, correspondant à un endettement financier net de 3 531 millions €, en diminution de 1 653 millions € par rapport au 31 décembre 2019.

INFORMATION SECTORIELLE

Millions €	Ventes		Résultat opérationnel des secteurs		Marge opérationnelle des secteurs	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Automobile et distribution associée	10 103	11 851	839	1 321	8,3 %	11,1 %
Transport routier et distribution associée	5 373	6 448	302	597	5,6 %	9,3 %
Activités de spécialités et distribution associée	4 993	5 836	737	1 091	14,8 %	18,7 %
Groupe	20 469	24 135	1 878	3 009	9,2 %	12,5 %

Automobile et distribution associée

Les ventes du secteur Automobile et distribution associée s'élevèrent à 10 103 millions €, contre 11 851 millions € en 2019, soit une baisse de 14,7 %.

Le résultat opérationnel du secteur s'est établi à 839 millions € soit 8,3 % des ventes, contre 1 321 millions € et 11,1 % en 2019.

Cette chute du résultat opérationnel du secteur est liée principalement au fort recul des volumes (- 13,8 %) provoqué par la baisse des marchés Tourisme camionnette, impliquant

notamment au premier semestre une sous-absorption des frais fixes, ainsi qu'une perte d'efficacité industrielle compensée partiellement par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. Ces effets ont été en partie atténués par un effet prix-mix positif reflétant un pilotage prix rigoureux et la part croissante des pneus 18 pouces et plus dans les ventes du Groupe, ainsi que par un effet positif de la baisse des prix des matières premières.

Transport routier et distribution associée

Les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élevèrent à 5 373 millions €, en recul de 16,7 % par rapport à 6 448 millions € en 2019.

Le résultat opérationnel du secteur s'élève à 302 millions €, représentant 5,6 % des ventes, à comparer à 597 millions € et 9,3 % des ventes en 2019. La chute de la demande mondiale assortie, dans une moindre mesure, à un géo mix défavorable et une politique de sélectivité, ont entraîné un fort retrait

des volumes (- 16 %) impliquant essentiellement au premier semestre une sous-absorption des frais fixes, ainsi qu'une perte d'efficacité industrielle compensée partiellement par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. Ces effets ont été en partie atténués par la résilience relative des activités de Services et solutions ainsi qu'un effet prix mix très robuste reflétant la politique de sélectivité du Groupe en privilégiant les segments de marché créateurs de valeur.

Activités de spécialités et distribution associée

Les ventes du secteur des Activités de spécialités et distribution associée s'élevèrent à 4 993 millions €, à comparer à 5 836 millions € en 2019, soit une diminution de 14,4 %.

Le résultat opérationnel du secteur atteint 737 millions € soit 14,8 % des ventes, contre 1 091 millions € et 18,7 % en 2019. Avec un recul des volumes de 11,7 %, les Activités de spécialités ont globalement montré une plus forte résilience dans la crise que les activités Automobile ou Transport routier sur l'année.

Activités Agricole et Construction : Le Groupe bénéficie du rebond de la demande de pneus et chenilles agricoles et de pneus construction, particulièrement accentuée en premier équipement.

Pneus pour mines de surface : Le marché des pneus pour mines de surface et par conséquent les volumes du Groupe, n'ont pas connu le rebond des autres activités au second semestre.

En revanche l'activité du Groupe fait preuve d'une meilleure orientation en toute fin d'année, bénéficiant de premiers signaux de stabilisation du marché, qui demandent néanmoins à être confirmés.

Deux-roues : Sur l'année, l'activité a pratiquement rattrapé son dévers de ventes du printemps, avec une croissance des parts de marchés en particulier sur les zones matures et une forte hausse en vélo.

Pneus pour avions : L'activité est toujours fortement pénalisée par les effets de la crise sanitaire et la chute des segments pour l'aviation commerciale, même si elle bénéficie de la résistance des marchés Militaire et *General aviation*.

Les activités de bandes transporteuses de Fenner ont globalement démontré une bonne résilience, grâce à une activité record en Australie.

MICHELIN “TOUT DURABLE”

Michelin met le “Tout durable” au cœur de sa stratégie et se mobilise par le biais d’actions concrètes :

- **Pour la lutte contre le réchauffement climatique** : En 2020, Michelin a poursuivi sa trajectoire de décarbonation conformément aux objectifs approuvés par l’initiative *Science Based Targets* (SBTi), organisme indépendant de référence incitant les entreprises participantes à fixer la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre.

Concernant le MEF (*Michelin Industrial Footprint*), l’objectif du Groupe de réduire de 50 % l’empreinte environnementale des sites par rapport à 2005, dans le cadre de ses ambitions de développement durable pour 2020, a été atteint ; ce qui atteste de la robustesse des progrès réalisés.

En 2020, malgré l’impact de la crise sanitaire mondiale sur les activités industrielles avec l’arrêt et le redémarrage des usines, le MEF s’établit à 48,9 pour un MEF de référence 100 en 2005, une belle performance eu égard au contexte.

Parmi les faits marquants de cette année, Michelin a reçu le trophée de l’industrie durable de l’Usine Nouvelle pour le site français des Gravanches, première usine “zéro émission de CO₂”, qui est une illustration concrète de la vision “Tout durable” du Groupe, et plus particulièrement de notre ambition d’atteindre la neutralité carbone en 2050 pour l’ensemble des usines.

- **Pour une économie circulaire** : En 2020, le Groupe accélère pour rendre le pneumatique plus durable notamment au travers de plusieurs initiatives centrées sur le recyclage des déchets plastiques et des pneumatiques qui permettront ainsi d’augmenter la part de matériaux durables dans les produits Michelin. Conscient que la vitesse et la nature des innovations dans ce domaine nécessitent des coopérations nouvelles, le Groupe se positionne comme fédérateur pour développer des partenariats innovants :

- Enviro : Recyclage à grande échelle de pneus en fin de vie par pyrolyse permettant ainsi d’obtenir des matières premières de haute qualité tels que du noir de carbone régénéré, de l’huile de pyrolyse, de l’acier ou encore du gaz.
- Pyrowave : Recyclage des déchets plastiques pour former, grâce à des micro-ondes, du styrène, l’un des composants du caoutchouc synthétique.
- Carbios : À partir de déchets en PET (Polyéthylène Téréphtalate), la technologie de Carbios, à base d’enzymes, permet de régénérer la matière plastique sous sa forme originelle. Parmi ces objets régénérés : le fil de polyester qui entre dans la fabrication des pneumatiques.
- Consortium BlackCycle : Programme de recherche européen public-privé visant à créer des matières premières régénérées à partir des pneus usagés.

- **Pour diminuer l’impact environnemental de ses produits** : En 2020, Michelin a dévoilé le nouveau MICHELIN e.Primacy, le pneu écoresponsable. Il est le premier pneumatique MICHELIN éco-conçu sur la base d’une analyse de cycle de vie et est également le premier du marché pour lequel une déclaration environnementale (EPD) a été publiée.

- **Pour préserver la biodiversité** : Michelin s’engage à exercer durablement son activité en préservant la biodiversité.

En 2018, le Groupe a formalisé son engagement en faveur de la biodiversité en rejoignant l’initiative act4nature international, lancée par l’association française Entreprises pour l’Environnement.

Deux ans après, Michelin dresse un bilan détaillé, en vidéo, des résultats de ses engagements en faveur de la biodiversité.

- **Pour redynamiser l’industrie** : Ces dernières années, le Groupe a engagé des projets de restructuration, des fermetures de sites et plus récemment un plan de simplification et de compétitivité en France, pour accompagner les évolutions stratégiques de ses activités et ainsi préparer l’avenir. En 2020, plusieurs projets de redynamisation ont été développés, Michelin mettant au cœur de son approche la responsabilité sociale et sociétale ainsi que les enjeux environnementaux :

- Dundee : Michelin, en partenariat avec la ville de Dundee et le gouvernement écossais, a créé sur le site le “Michelin Scotland Innovation Parc”, dédié à l’innovation dans les domaines de la mobilité durable et de l’énergie bas carbone. Soixante-six entreprises se sont portées candidates pour venir sur le site, dont trois qui ont déjà signé un engagement pour s’y installer : Arcola Energy, Low Emissions Resources Global (LERG) and MEP Technologies.
- Bamberg : Lancement du programme “Cleantech Innovation Parc” (CIP), en collaboration avec le district de Bamberg et la ville de Hallstadt, et soutenu par un programme d’investissement du Land de la Bavière.
- La Roche-sur-Yon : Avec des partenaires publics et privés, Michelin étudie le lancement d’une initiative ambitieuse de transformation du site autour des énergies nouvelles et de la mobilité durable.
- Clermont-Ferrand, Parc Cataroux : Initié par Michelin et établi sur une partie de son site industriel de Cataroux, ce projet, de rayonnement régional, national et international, regroupera des acteurs publics et privés de la région, au service du dynamisme culturel et économique du territoire, de l’innovation et de la création d’emplois. Lancé en 2021 pour un aboutissement en 2024, le projet se construira autour de quatre pôles : éducation / formation (la Manufacture des Talents), matériaux durables et / biotech, innovation et enfin un pôle culturel, sport et santé, ouvert sur la ville.

- **Pour favoriser la mixité** : Michelin offre de nombreuses opportunités de carrière à ses employés. À tous les niveaux de l’entreprise, le Groupe s’entoure ainsi des meilleurs talents. De même, le Groupe est convaincu que la mixité hommes/femmes, au même titre que toutes les diversités, est essentielle à son développement et sa réussite future. Ainsi, par exemple, cette année, dans le cadre du renouvellement partiel de sa gouvernance :

- Barbara Dalibard a été désignée à l’unanimité par les membres du Conseil de Surveillance comme prochaine Présidente du Conseil à l’issue de l’Assemblée générale ordinaire 2021.
- Bénédicte de Bonnechose ainsi que Lorraine Frega rejoignent le Comité Exécutif du Groupe (CEG) à compter du 1^{er} janvier 2021.

En 2020, Michelin a été reconnu à plusieurs reprises pour sa démarche de développement et mobilité durable :

- ▶ **CDP Climate Change et Water Security** : Pour la cinquième année consécutive, Michelin maintient sa position de leader dans le classement du CDP, organisme de notation extra-financière sur ses performances environnementales, avec la note de "A-" en 2020, pour le reporting de sa stratégie et de ses actions en faveur du climat. Michelin obtient "A-" pour la deuxième année consécutive pour sa gestion durable de l'eau. Ces résultats témoignent des efforts du Groupe pour réduire son impact environnemental, avec des objectifs ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre validés par l'initiative internationale *Science Based Targets* (SBTi). Les réponses intégrales de Michelin sont disponibles sur la plateforme du CDP (cf. <https://www.cdp.net/en/responses>) et sur le site internet du Groupe.
- ▶ **Sustainalytics** : Avec un score de 15.2, Michelin est considéré par Sustainalytics comme présentant un niveau faible de risque ESG, en raison de sa faible exposition aux risques, d'une part, et du management solide des enjeux ESG matériels, d'autre part.
- ▶ **VigeoEiris Moody's** : Michelin maintient son score global de 68 sur 100, qui correspond à un niveau avancé de performance, et place le Groupe à la deuxième position du secteur automobile en Europe. Le Groupe maintient donc son statut benchmark en performance ESG (Environnement, Sociétal et Gouvernance) pour le secteur automobile, et sa présence dans les indices Ethibel (Excellence Europe et Global) et Euronext VigeoEiris (France 20, Europe 120, Eurozone 120, World 120).
- ▶ **MCSI** : Michelin est noté AA pour l'année 2020, avec un score de 8,4 sur 10 en progression de 1 point par rapport à 2019. Cette évaluation confirme sa très bonne performance en matière de pratiques ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance).

- ▶ **Agir pour une mobilité sûre** : La sécurité fait partie de la culture Michelin et représente une priorité absolue dans l'agenda mondial vers une mobilité durable.

Conformément à sa tradition d'établir des partenariats étroits, Michelin poursuit sa collaboration avec de nombreuses organisations privées et publiques, pour de meilleures pratiques de sécurité sur les routes dans le cadre d'engagements mondiaux.

En décembre 2020, le Groupe a reçu l'un des prix RSE les plus reconnus en Argentine pour sa campagne de mobilité sûre – développée avec le soutien de la FIA, Total et Essilor – visant à promouvoir un comportement de conduite approprié auprès des 18-35 ans.

Michelin a également reçu plusieurs prix RSE en Chine pour sa campagne de sensibilisation à la sécurité routière 2020 "Safe Roads, Safe Kids", notamment un prix spécial dans la catégorie Entreprise décerné par IFeng Welfare, une filiale de iFeng.com, l'un des principaux portails chinois.

- ▶ **Caoutchouc naturel** : Lors de la cérémonie des "Eurocham Sustainability Awards 2020" à Singapour, Michelin a été récompensé dans la catégorie "Smart Mobility" pour l'ensemble de ses actions en faveur d'une filière de caoutchouc naturel durable.
- Depuis sa création, Michelin est un partenaire privilégié des acteurs de la filière, et s'est engagé très tôt pour la rendre écoresponsable et bénéfique à l'ensemble des acteurs, avec une ambition de production "zéro déforestation".
- ▶ **Achats responsables** : Michelin confirme son engagement dans le domaine des achats responsables avec le renouvellement du Label "Relations Fournisseurs & Achats Responsables" pour la sixième année. À ce jour, Michelin est la seule entreprise à être reconnue par le Label sur un périmètre mondial.
 - ▶ **CDP Supply Chain** : Michelin est reconnu "Supplier Engagement Leader 2020" pour ses actions et sa stratégie de transition énergétique dans sa chaîne de valeur. Seul 7 % des sociétés évaluées par le CDP ont reçu cette distinction.

FAITS MARQUANTS 2020

- ▶ 17 janvier 2020 – Michelin et HDI Global SE ont conclu un partenariat en faveur de la prévention et de la réduction du risque routier des flottes de véhicules d'entreprises. Michelin enrichit ainsi son offre de solutions connectées.
- ▶ 23 janvier 2020 – Le projet d'accord sur le dispositif d'accompagnement social des salariés du site Michelin de La Roche-sur-Yon a été signé par la CFDT, la CFE-CGC, SUD et FO.
- ▶ 27 janvier 2020 – Cette année, avec le nouvel emblème formé d'un macaron de couleur vert, le Guide MICHELIN France 2020 met la gastronomie durable à l'honneur.
- ▶ 3 février 2020 – Fenner Precision Polymers vient de faire l'acquisition de Fabri Cote, leader dans le développement et la production de tissus enduits de caoutchouc pour des applications aérospatiales.
- ▶ 18 février 2020 – A l'occasion de la 3^e conférence ministérielle mondiale sur la sécurité routière, le Groupe a réaffirmé ses engagements pour une mobilité plus sûre : de nombreux partenariats mondiaux, ainsi que de multiples

actions de sensibilisation des pouvoirs publics et des populations.

- ▶ 24 février 2020 – Michelin et AS 24, filiale du groupe Total, s'associent pour concevoir et expérimenter une offre connectée inédite "Fleet Diag 24" : diagnostic des pneumatiques Poids lourd en stations-service.
- ▶ 27 février 2020 – Double récompense au salon TIRE Tech de Hanovre : Michelin est élu "Manufacturier de l'année" pour la deuxième année consécutive et remporte le "Prix de l'innovation" pour Uptis, son pneumatique increvable.
- ▶ 2 mars 2020 – Fenner, notamment leader mondial dans la fabrication de courroies de convoyage en Polyuréthane, lance une nouvelle gamme - "Eagle Poly-V" destinée aux convoyeurs à rouleaux.
- ▶ 6 avril 2020 – Covid-19 : Dans le contexte de crise sanitaire, en manifestation de solidarité avec toute la communauté des salariés, les gérants, le Comité Exécutif et le Conseil de Surveillance du groupe Michelin revoient leur rémunération à la baisse.

- ▶ 8 avril 2020 – Covid-19 : Michelin et d'autres acteurs économiques de la région Auvergne-Rhône-Alpes se mobilisent pour produire à grande échelle un masque de protection réutilisable.
- ▶ 8 avril 2020 – Covid-19 : Michelin se mobilise sur tous les fronts pour la production de masques et de visières. Le Groupe est également impliqué dans de nombreux autres projets qu'il s'agisse de pièces pour des appareils médicaux, de billots hospitaliers ou encore de gel hydroalcoolique.
- ▶ 15 avril 2020 – Michelin s'associe à Enviro pour développer et industrialiser à grande échelle une technologie de pyrolyse innovante permettant de recycler les pneumatiques en fin de vie. Ce partenariat s'inscrit dans la vision "Tout durable" de Michelin.
- ▶ 21 mai 2020 – Le consortium international *Science Based Targets initiative* (SBTi), organisme indépendant de référence, approuve les objectifs de réduction des émissions de CO₂ du groupe Michelin. Cette validation est une confirmation de la pertinence des choix environnementaux de Michelin, notamment pour lutter contre le réchauffement climatique, conformément à l'Accord de Paris (COP21).
- ▶ 3 - 4 juin 2020 – Rendez-vous avec le futur de la mobilité durable lors des "Digital meetings by Movin'On".
- ▶ 8 juin 2020 – Les 4 gammes de pneus moto MICHELIN Power entièrement renouvelées.
- ▶ 10 juin 2020 – Michelin présente son nouveau pneumatique MICHELIN Pilot Sport CUP2 CONNECT : plus de performances plus longtemps, 100 % connectable.
- ▶ 10 juin 2020 – À travers Symbio, co-entreprise créée avec l'équipementier automobile Faurecia, le groupe Michelin devient un partenaire de référence de MissionH24, projet visant à accélérer la mobilité "zéro-émission" grâce au développement de l'hydrogène dans les courses d'endurance.
- ▶ 23 juin 2020 – L'Assemblée générale 2020 de Michelin s'est tenue pour la première fois à huis-clos.
- ▶ 24 juin 2020 – Création du Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (CRSE) au sein du Conseil de Surveillance et évolution de sa gouvernance.
- ▶ 25 juin 2020 – Nouveau pneu agricole MICHELIN TRAILXBIB pour engins tractés alliant respect des sols et longévité.
- ▶ 3 juillet 2020 – Michelin rejoint la Coalition pour l'énergie de demain. L'objectif de la Coalition est d'accélérer le développement des énergies et des technologies qui permettent de relever les défis d'une mobilité durable au sein de l'industrie du transport et de la logistique.
- ▶ 8 juillet 2020 – Michelin s'engage auprès de l'Alliance européenne pour l'hydrogène, lancée par la Commission européenne, dont l'ambition est d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050. Un objectif qui s'inscrit également dans la vision "Tout Durable" de Michelin.
- ▶ 16 juillet 2020 – Michelin confirme son engagement pour une mobilité durable en participant au championnat MotoE, compétition pour motos 100 % électriques, en introduisant des biomatériaux et des matières régénérées dans ses pneumatiques.
- ▶ 17 juillet 2020 – Pionnier en matière de pneumatiques connectés, Michelin fait évoluer sa solution MICHELIN Track Connect : en plus du mode Loisir d'ores et déjà disponible dans 26 pays, le mode Expert – pour propriétaires de voiture sportive désireux d'optimiser performance et plaisir de conduite – et le mode Motorsport – pour les pilotes de rallye – complètent l'offre.
- ▶ 3 septembre 2020 – Le projet européen BlackCycle, coordonné par Michelin, vise à mettre en place une économie circulaire concernant les pneus, en concevant l'un des tout premiers procédés de production de nouveaux pneus à partir de pneus usagés.
- ▶ 8 septembre 2020 – Michelin élargit son offre de pneumatiques poids lourd X[®] MULTI[™]. Destiné au transport régional, ces nouveaux produits permettent aux transporteurs de gagner en sécurité et de réduire leurs coûts d'usage.
- ▶ 14 septembre 2020 – Michelin lance un plan mondial d'actionnariat salarié, permettant aux salariés du groupe Michelin de souscrire à une augmentation de capital et de s'associer plus étroitement à la croissance et au développement du Groupe, dans une dynamique d'engagement réciproque.
- ▶ 15 septembre 2020 – Michelin reçoit le trophée de l'industrie durable grâce au défi "Zéro émission de CO₂" relevé par son usine des Gravanches en France.
- ▶ 15 septembre 2020 – Michelin lance une nouvelle campagne de marque : un investissement essentiel pour le futur de la Marque et un moyen de soutenir la reprise des activités du Groupe et de contribuer à la relance économique.
- ▶ 21 septembre 2020 – Michelin remporte les 24 Heures du Mans Auto pour la 23^e fois consécutive.
- ▶ 8 octobre 2020 – Michelin reçoit le Grand Prix de l'accélération digitale dans la catégorie "Transformation de la relation client", décerné par BFM Business.
- ▶ 19 octobre 2020 – Michelin a signé une ligne de crédit *revolving* multidevises de 2,5 Milliards €. Il s'agit d'une ligne de sécurité qui, conjointement au programme de billets de trésorerie euro, a été augmentée pour tenir compte de la croissance du Groupe. Le crédit inclut une clause RSE qui lie son taux à une série d'objectifs de durabilité essentiels aux activités du Groupe mais également importants pour ses parties prenantes : le taux d'engagement des employés, la réduction des Scopes 1 & 2 pour les émissions de gaz à effet de serre et la réduction de l'empreinte environnementale des sites du Groupe.
- ▶ 20 octobre 2020 – La Compagnie Générale des Établissements Michelin a décidé de procéder à l'annulation de 1 097 540 actions auto-détenues, soit 0,61 % du nombre total de titres. La réduction de capital est effective le 20 octobre 2020 comme indiqué dans l'avis Euronext en date du 16 octobre 2020. À l'issue de cette réduction, les actions composant le capital social sont ramenées à 177 543 801 actions.
- ▶ 26 octobre 2020 – Michelin annonce le succès de son émission d'obligations en trois tranches d'un montant de 1,5 milliard d'euros, à maturité 8 ans, 12 ans et 20 ans respectivement. Le produit de l'émission obligatoire serait affecté aux besoins généraux de financement du Groupe.
- ▶ 30 octobre 2020 – Camso fait l'acquisition de Metro Industrial Tires à Chicago. En plus de renforcer sa présence en Amérique du Nord dans le domaine de la distribution et des services liés aux pneus Off-the-road (Hors-la-route), cette acquisition permettra également à Camso de proposer des solutions innovantes à ses clients dont les besoins évoluent en permanence.
- ▶ 5 novembre 2020 – Michelin dévoile le nouveau pneu MICHELIN e.Primacy écoresponsable, le premier pneu MICHELIN écoresponsable conçu en tenant compte de l'analyse de son cycle de vie, c'est-à-dire en intégrant le bilan de ses impacts environnementaux durant toute sa durée de

vie. MICHELIN e.Primacy a déjà été élu “Meilleur pneu de l’année” et “Coup de cœur du jury” dans la catégorie “Innovation Green”, lors des Automobile Awards 2020.

- ▶ 12 novembre 2020 – Sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, les membres du Conseil de Surveillance ont décidé à l’unanimité de coopter Monsieur Jean-Michel Severino, en remplacement de Monsieur Cyrille Poughon, démissionnaire, en qualité de membre indépendant du Conseil et de le désigner membre de son Comité de Responsabilité Sociétale de l’Entreprise. Le Conseil de Surveillance a également pris acte de la désignation de Madame Delphine Roussy et de Monsieur Jean-Christophe Laourde en qualité de nouveaux membres du Conseil représentant les salariés. À compter de ces nominations, le Conseil de Surveillance sera désormais composé de 11 membres, dont deux membres représentant les salariés.
- ▶ 12 novembre 2020 – Camso, société du groupe Michelin, ouvre une nouvelle usine aux États-Unis, implantée à Junction City dans le Kansas. Spécialisée dans la fabrication de chenilles agricoles, elle emploiera 50 personnes.
- ▶ 18 novembre 2020 – Michelin s’allie, au travers de plusieurs partenariats, pour une route plus sûre : BNP Paribas Cardif, CGI et Colas – Essilor – HDI. La démarche “Better Driving Community” en est une nouvelle illustration. En sensibilisant leurs employés et le grand public, mais aussi en développant des solutions innovantes, les quatre groupes se mobilisent pour construire la mobilité de demain grâce au potentiel de la donnée, en fédérant une communauté de conducteurs engagés et volontaires.
- ▶ 18 novembre 2020 – Michelin et Pyrowave, pionnier de l’électrification des procédés chimiques et du recyclage des plastiques, s’allient pour industrialiser une technologie innovante de recyclage des déchets plastiques. Un premier démonstrateur industriel est prévu à horizon 2023.
- ▶ 1^{er} décembre 2020 – Michelin a conçu des prototypes de coussins pneumatiques pour les patients en réanimation après quatre mois de co-développement avec le CHU d’Amiens-Picardie.

- ▶ 2 décembre 2020 – Fenner™ Precision Polymers acquiert MAV S.p.A, un des principaux fournisseurs européens de dispositifs de verrouillage sans clé (KLD), de disques rétractables, de raccords rigides et d’autres produits métalliques.
- ▶ 7 décembre 2020 – Le Conseil de Surveillance annonce son intention de désigner Madame Barbara Dalibard, membre du Conseil de Surveillance de Michelin depuis 2008, comme Présidente du Conseil à l’échéance du mandat de Monsieur Michel Rollier à l’issue de l’Assemblée générale ordinaire 2021.
- ▶ 14 décembre 2020 – Michelin a conçu les pneus MICHELIN Pilot Sport Cup N3 pour la nouvelle Porsche 911 GT3 Cup (992).
- ▶ 22 décembre 2020 – Le Guide MICHELIN annonce son arrivée pour deux destinations inédites : la Slovénie et Moscou.
- ▶ 6 janvier 2021 – Michelin engage un projet de simplification et de compétitivité pour accompagner l’évolution de ses activités en France. Pour préparer l’avenir, Michelin engage un projet d’évolution de ses activités industrielles et tertiaires en France sur trois ans. Dans cette perspective, le Groupe réaffirme ses ambitions de positionner la France sur la production de pneumatiques haut de gamme et de spécialités, tout en poursuivant la localisation de nouvelles activités à forte valeur ajoutée, notamment dans les domaines des services, des matériaux durables, de la transition énergétique et du recyclage. Ce plan de simplification et de compétitivité s’appuiera sur une approche innovante de dialogue social.

La liste complète des Faits marquants de 2020 est disponible sur le site Internet du Groupe : <https://www.michelin.com/>

PRÉSENTATION ET CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE

Les résultats au 31 décembre 2020 seront commentés aux analystes et investisseurs lors d’une présentation en anglais, simultanément traduite en français ce jour (lundi 15 février 2021) à 18h30, heure de Paris.

WEBCAST

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

Conférence téléphonique

Veuillez composer à partir de 18h20 l’un des numéros suivants :

▶ Depuis la France	01 70 71 01 59 (en français)	Code PIN : 17274038#
▶ Depuis la France	+33 (1) 72 72 74 03 (en anglais)	Code PIN : 72636425#
▶ Depuis le Royaume-Uni	+44 (0) 207 194 3759 (en anglais)	Code PIN : 72636425#
▶ Depuis l’Amérique du Nord	(+1) 646 722 4916 (en anglais)	Code PIN : 72636425#
▶ Depuis le reste du monde	+44 (0) 207 194 3759 (en anglais)	Code PIN : 72636425#

La présentation de l’information financière au 31 décembre 2020 (communiqué de presse, présentation, rapport financier) peut être consultée sur le site www.michelin.com, ainsi que des informations pratiques relatives à cette conférence.

CALENDRIER

- ▶ **Virtual Capital Market Day** : jeudi 8 avril 2021.
- ▶ **Information trimestrielle au 31 mars 2021** : lundi 26 avril 2021 après Bourse.
- ▶ **Assemblée générale mixte** : vendredi 21 mai 2021.
- ▶ **Date de détachement du coupon** : mardi 25 mai 2021.
- ▶ **Mise en paiement du dividende** : jeudi 27 mai 2021.
- ▶ **Résultats premier semestre 2021** : lundi 26 juillet 2021 après Bourse.
- ▶ **Information trimestrielle au 30 septembre 2021** : lundi 25 octobre 2021 après Bourse.

Relations Investisseurs

Édouard de Peuffelhoux

+33 (0) 6 89 71 93 73 (mobile)

edouard.de-peuffelhoux@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

Pierre Hassairi

+33 (0) 6 84 32 90 81 (mobile)

pierre.hassairi@michelin.com

Relations Presse

+33 (0) 1 45 66 22 22

groupe-michelin.service.de.presse@relationpresse.michelin.com

Actionnaires individuels

Isabelle Maizaud-Aucouturier

+33 (0) 4 73 32 23 05

isabelle.maizaud-aucouturier@michelin.com

Clémence Rodriguez

+33 (0) 4 73 32 15 11

clemence.daturi-rodriguez@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.

02 . PRÉSENTATION

RÉSULTATS ANNUELS 2020	20
GUIDANCE	35
ANNEXES	40



Dans un contexte de pandémie, le Groupe a réalisé des ventes de 20 milliards € en recul de 15%, et publie un résultat opérationnel des secteurs de 1,9 milliard € (9,2% des ventes)

- Le Groupe a assuré la protection de ses employés et la continuité de ses activités en 2020, tout en apportant son soutien aux communautés avec lesquelles il interagit
- Dans des marchés en très fort retrait sur l'année, le ROS* s'établit à 1 878 M € en baisse de 37%, caractérisée par :
 - la crise Covid-19 avec un effet volume de -1 703 millions € dû à la baisse des volumes de 14 % et à la sous-absorption des frais fixes de nos usines, ainsi que des charges spécifiques de protection de 98 millions € ;
 - la gestion rigoureuse de notre prix-mix (+ 1,2 %), dans un contexte de baisse des prix des matières premières ;
 - la réduction des SG&A de 240 millions €.
- Un cash-flow libre structurel de 2,0 Mds€, grâce à une gestion rigoureuse de la trésorerie au cours de la crise et un niveau de stocks exceptionnellement bas en fin d'année en raison de la reprise soutenue de la demande au 2nd semestre
 - ratio d'endettement de 28% à fin 2020, en progrès de 11 points par rapport à 2019
- Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie :
 - l'intégration des sociétés acquises se déroule comme prévu, dégageant 55 M€ de synergies supplémentaires en 2020 ; le montant des synergies s'élève ainsi à 81 M€ sur un rythme annuel ;
 - le Groupe développe ses activités dans les nouveaux domaines de croissance, en investissant dans l'impression 3D métal, l'hydrogène, et plus récemment dans de nouvelles technologies de recyclage.
- Résultat net de 625 M€ et proposition d'un dividende de 2,3 € par action

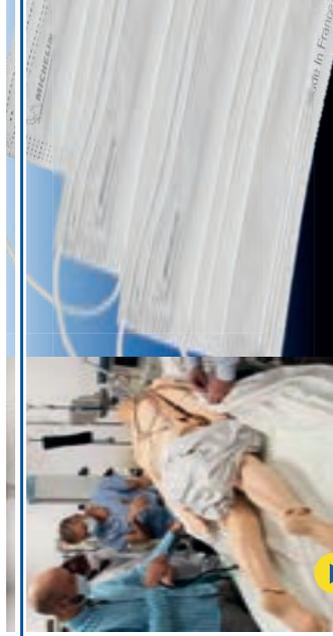
* résultat opérationnel des secteurs

2 Résultats annuels 2020 - 15 février 2021



En 2020, Michelin protège ses salariés, assure la continuité de ses activités et met ses compétences au service des communautés

Tout durable



2 PRIORITÉS

1
préserver la santé et la
sécurité des employés

2
assurer la continuité des
activités

METTRE SON SAVOIR-FAIRE ET SES COMPÉTENCES

service des employés, des clients, des
fournisseurs et des communautés

- donnant des masques (+ 3 millions)
- innovant et produisant pour le monde médical (visières, masques, billots, coussins pneumatiques...)



3

Résultats annuels 2020 - 15 février 2021

Michelin accélère ses efforts de compétitivité dans le respect des personnes et des territoires

VERS UNE PRODUCTION PLUS PROCHE DE NOS CLIENTS

- Montée en puissance des usines de Multistrada (Indonésie) et de León (Mexique)
- Fermeture des sites de Dundee, La Roche-sur-Yon et Bamberg

Revitalisation et redynamisation des sites fermés

Accompagnement individuel des personnes

SIMPLIFICATION ET EFFICIENCE DANS L'INDUSTRIE ET LE TERTIAIRE

- Lancement du plan SIMPLY : simplification des processus et recherche d'efficience sur les SG&A
- Amélioration continue de l'efficacité industrielle (*Digital Manufacturing*)

- Démarche innovante de co-construction et de dialogue social, s'appuyant sur un accord-cadre
- Ambition réaffirmée de développement de nouvelles activités à forte valeur ajoutée* en France
- Lancement du Parc Cataroux en France



4 Résultats annuels 2020 - 15 février 2021

* notamment dans les domaines des services, des matériaux durables, de la transition énergétique et du recyclage

En 2020, Michelin démontre sa capacité à consolider sa performance financière et à développer des initiatives en faveur des personnes et de l'environnement



(1) des secteurs

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

(3) Michelin Environmental Footprint: indicateur composé de la consommation de ressources (énergie et eau), des émissions dans l'air (COV et CO₂) et des déchets, quantité générée et quantité mise en décharge

15 février 2021

Résultats annuels 2020



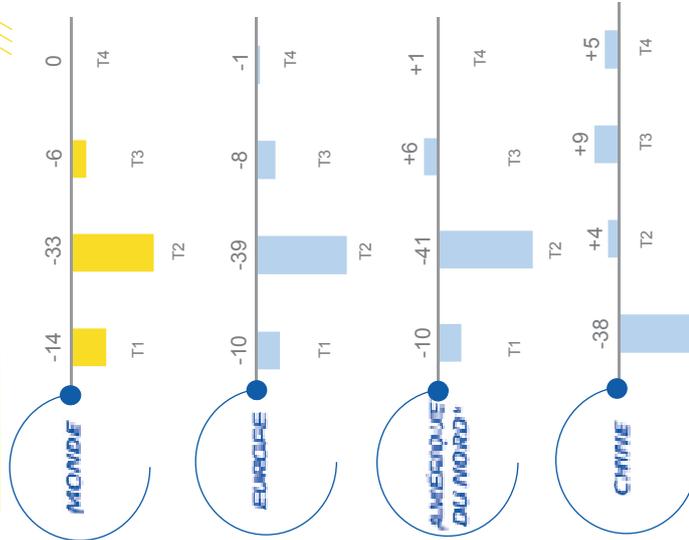
RÉSULTATS ANNUELS 2020



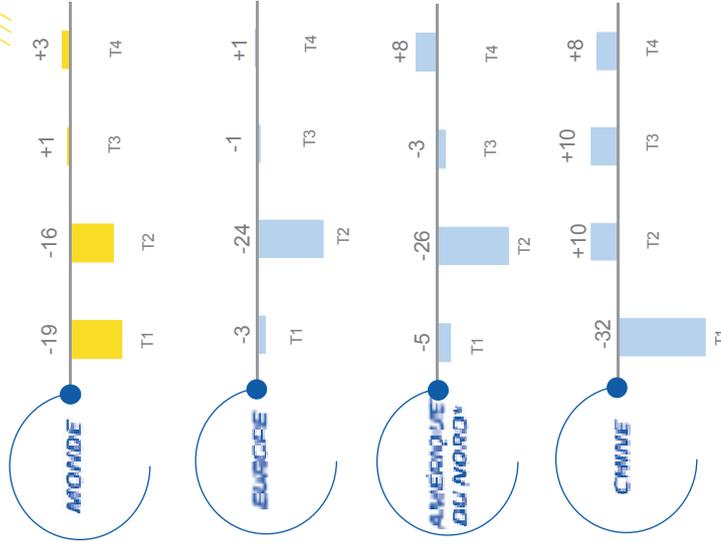
Marchés T4 2020: TC de retour au niveau de 2019, croissance en PL, marchés de Spécialités en forte baisse sur l'année



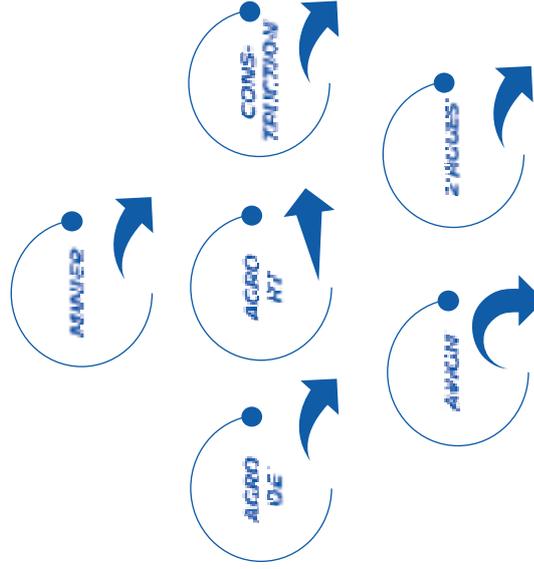
TC : -13%



PL : -7%

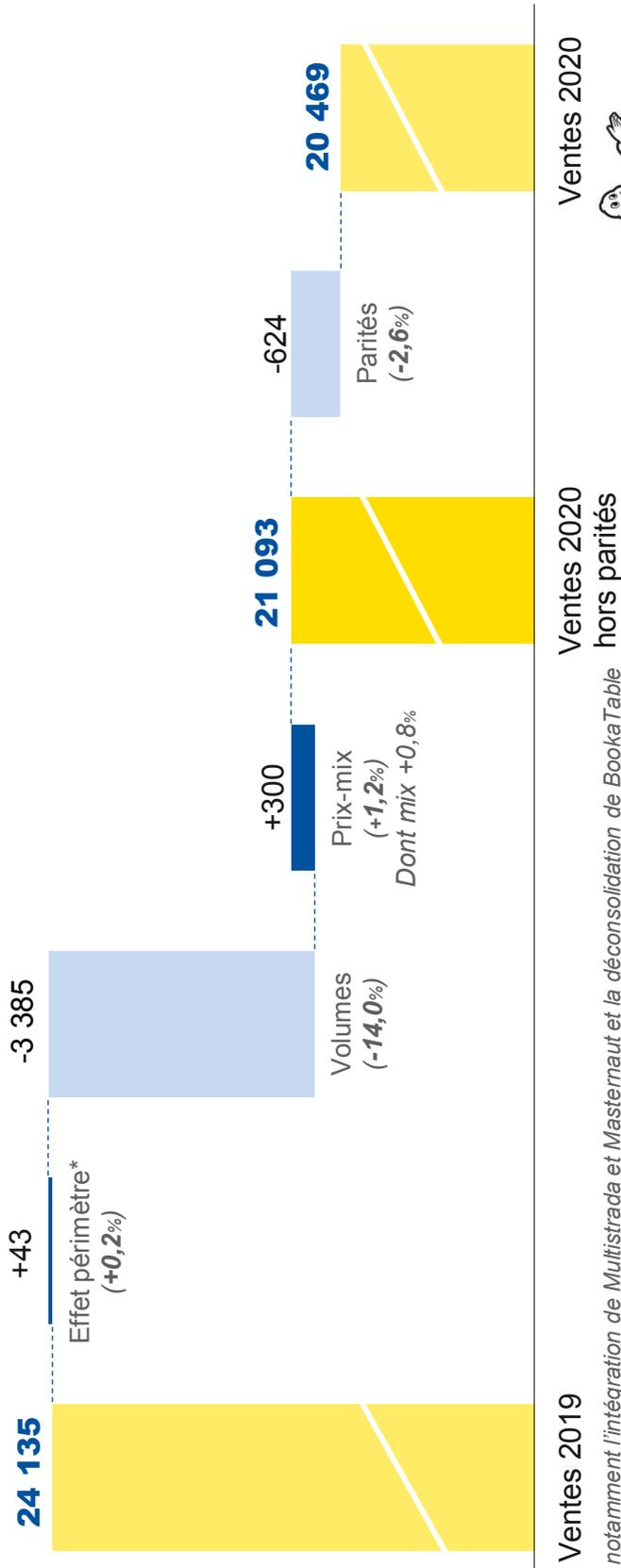


SPÉCIALITÉS: ~-16%



Baisse des ventes de 15% en 2020, pénalisées par la chute de la demande mondiale de pneumatiques et la volatilité des devises

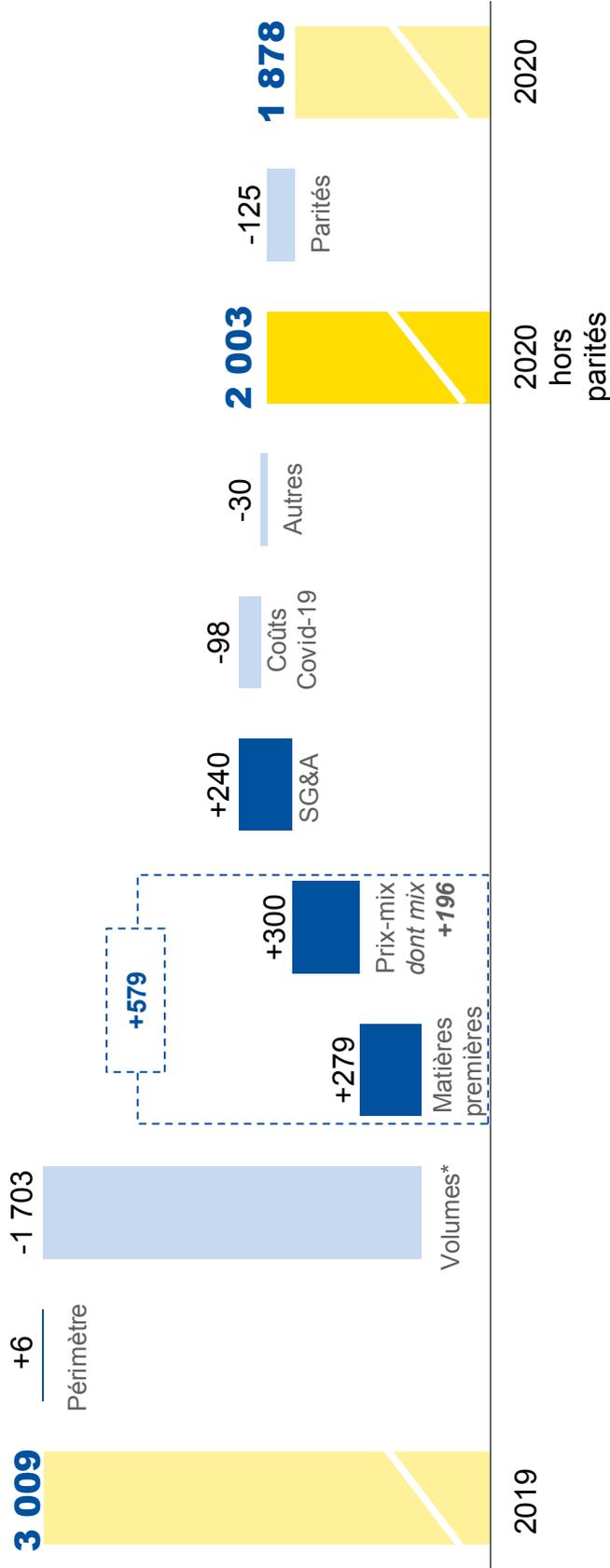
Variation annuelle des ventes (en millions €)



* Dont notamment l'intégration de Multistrada et Masternaut et la déconsolidation de BookaTable
8 Résultats annuels 2020 - 15 février 2021

En 2020, le pilotage de l'équilibre prix / matières premières, l'enrichissement du mix et les efforts d'économies ont permis d'absorber la moitié de la baisse des volumes

Variation annuelle du ROS (en millions €)



* dont -529 M€ de sous-absorption des frais fixes, partiellement compensés par 133 M€ d'indemnités chômage partiel



En 2020, ventes et marges pénalisées par l'effondrement des marchés et les parités, malgré une forte reprise de l'activité au S2

(en millions €)	2020	2019	Variation
 Ventes SR1	10 103	11 851	-14,7%
Résultat opérationnel*	839	1 321	-36,5%
Marge opérationnelle*	8,3%	11,1%	-2,8 pts
Marge opérationnelle* S2	15,3%		
 Ventes SR2	5 373	6 448	-16,7%
Résultat opérationnel*	302	597	-49,4%
Marge opérationnelle*	5,6%	9,3%	-3,7 pts
Marge opérationnelle* S2	11,2%		
 Ventes SR3	4 993	5 836	-14,4%
Résultat opérationnel*	737	1 091	-32,4%
Marge opérationnelle*	14,8%	18,7%	-3,9 pts
Marge opérationnelle* S2	14,8%		

- Le 1^{er} semestre a démontré la résilience des Spécialités,
- Le 2^{ème} semestre est porté par la reprise brutale et erratique des activités Automobile et Transport routier,
- Dans ce contexte, Michelin maintient sa stratégie de prix, l'enrichissement de son mix et poursuit ses efforts de compétitivité.

* du secteur

10 Résultats annuels 2020 - 15 février 2021



Un pilotage rigoureux et un niveau de stocks exceptionnellement bas en fin d'année permettent d'assurer un *cash-flow* libre structurel de 2 Mds€

● Variation du *Cash-Flow* Libre structurel* (en millions €)

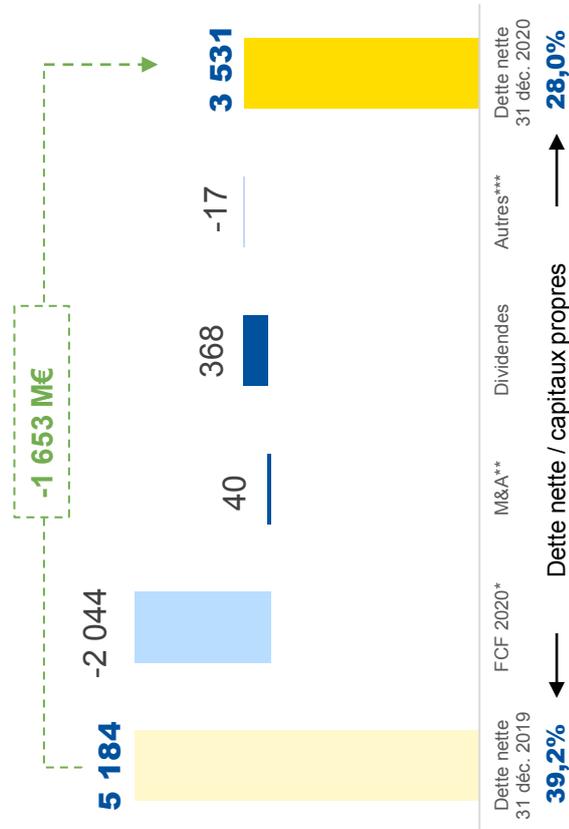
Cash Flow Libre structurel 2019	1 615
Var. EBITDA	-1 132
Var. BFR d'exploitation	+757
Var. Intérêts et taxes payés	+364
Var. Investissements	+393
Var. Autres	+13
Cash-Flow Libre structurel 2020	2 010

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

- En 2020, un pilotage rigoureux de l'activité permet de compenser la perte d'EBITDA provoquée par l'effondrement des marchés
- Au-delà de l'effet favorable des parités, la baisse historique du BFR résulte de :
 - la très bonne tenue du **crédit client** dans un environnement de crise tout en soutenant nos partenaires fragilisés
 - la **baisse structurelle des stocks** (environ 100 M€), en ligne avec les ambitions du Groupe
 - le **niveau exceptionnellement bas des stocks** (environ 400 M€) en raison de la reprise des marchés beaucoup plus rapide qu'attendue
- Report d'investissements avec un impact *cash* de 400 M€ environ

Renforcement de la situation financière : une qualité de gestion reconnue par les agences de notation

• Dette nette (en millions €)



12 Résultats annuels 2020 - 15 février 2021

• Notes de crédit confirmées en 2020

Court terme	S&P Fitch	A-2 F-2
Long terme	S&P Fitch Moody's*	A- A- A3
Perspectives	S&P Fitch Moody's*	Stable Stable Stable

- En octobre 2020, Michelin a refinancé sa ligne de crédit revolving pour un montant de 2,5 Mds€ sur 5 ans
- En octobre 2020, Michelin a émis avec succès 1,5 Md€ d'obligations réparties sur 3 tranches de 8, 12 et 20 ans pour un taux d'intérêt moyen de 0,32%

* Depuis le 1er juillet 2020, la notation de l'agence Moody's est non sollicitée par le Groupe. Moody's a par ailleurs confirmé la notation de long terme de la CGEM et de la CFM le 14 mai 2020



Économie circulaire : Michelin investit et développe des technologies de rupture, extrêmement novatrices, en collaboration avec des partenaires



Déchets emballages et bouteilles PET



enzymes

Monomère pur puis Polymère PET

Nouveaux pneus *



* et autres applications

2021 : démarrage démonstrateur industriel
2023 : 1^{ère} concession de licences d'exploitation



Pneus génie civil en fin de vie



pyrolyse

Noir de carbone, huile et acier

Nouveaux pneus*



2023 : démarrage d'une usine au Chili pour les pneus de génie civil en fin de vie



Déchets plastiques polystyrène



micro-poudre

Styrène

Nouveaux pneus *



2023 : démarrage démonstrateur industriel



Pneus en fin de vie



séparation, pyrolyse et raffinage

Noir de carbone, huile et acier

Nouveaux pneus*



2025/2026 : près de 1 pneu sur 2 incorporé dans le cercle vertueux

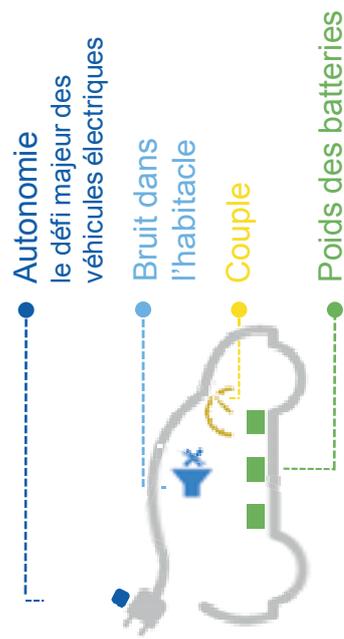
13

Résultats annuels 2020 - 15 février 2021

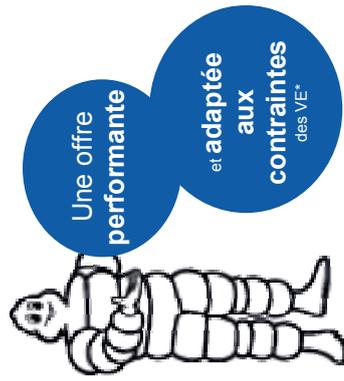
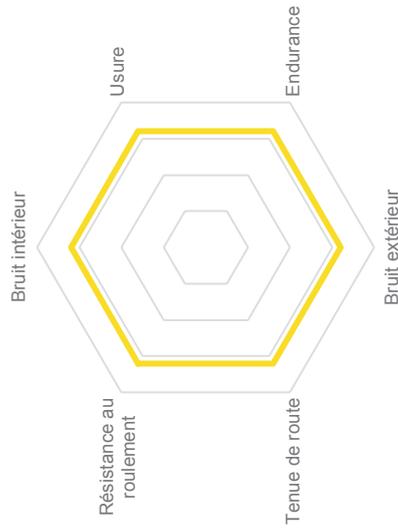


Véhicule électrique : une offre Michelin parfaitement adaptée à cette opportunité technologique et de croissance

IMPACT DE L'ÉLECTRIQUE SUR LE VÉHICULE



PNEUS POUR VE* : UNE EXIGENCE ACCRUE DES PERFORMANCES



Poids du VE* dans le marché total

12% EN 2020

30% EN 2025

Parts de marché VE* OE / marché total OE

1.5 FOIS

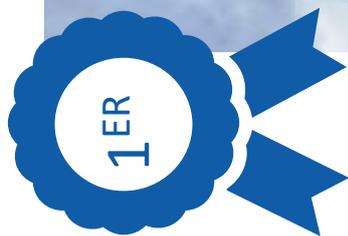
Taux de loyauté OE/RT

VE* VT*

* VE: Véhicule Électrique (hybride, à batterie et à pile à combustible) ; VT: Véhicule Thermique

MICHELIN e.PRIMACY, un concentré de technologie conciliant écologie, économie et performance

- pneumatic MICHELIN éco-conçu sur la base d'une *analyse de cycle de vie*
- pneu du marché pour lequel une déclaration environnementale (EPD) a été publiée
- pneumatic MICHELIN « neutre en CO₂ » à l'achat *
- Se classe dans les **1%** des pneumatiques qui combinent simultanément *un classement A en résistance au roulement et A ou B en adhérence**



27%

Le gain en résistance au roulement du MICHELIN e.PRIMACY par rapport à la moyenne de sa catégorie*

0,21l/100km

L'économie de carburant moyenne*

174 kg

Le bénéfice pour la planète (réduction d'émission de CO₂ pendant la durée de vie du pneu)*

7%

L'autonomie en plus pour une voiture électrique*



* voir toutes les mentions légales disponibles sur cette page

15

Résultats annuels 2020 - 15 février 2021



15 février 2021

Résultats annuels 2020



02.

GUIDANCE



Scénario marchés 2021 : reprise de la demande, mais pas encore au niveau de 2019



SPÉCIALITÉS : +8% / +12%*

- Minier : reprise de la demande, pénalisée par le ralentissement de l'extraction de charbon
- Hors route : accélération de la reprise de la demande, renforcée par la tendance haussière du cycle
- Deux-roues : croissance soutenue
- Avion : croissance de la demande sur des bases très faibles



PL: +4% / +8%*

- OE : forte reprise de la demande, tirée par l'Amérique du Nord et l'Europe, alors que le marché chinois est attendu en baisse sur des bases de comparaison très élevées
- RT : fort rebond de la demande porté par l'activité de fret dans l'ensemble des régions



TC: + 6% / +10%*

- OE : forte reprise de la demande attendue, portée par la reconstitution de stocks chez les constructeurs et des primes gouvernementales, mais menacée par des pénuries de puces électroniques
- RT : malgré une incertitude persistante autour des impacts de la pandémie, rebond de la demande mondiale qui demeure cependant en-deçà de son niveau pré-crise

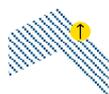
* vs. 2020

17

Résultats annuels 2020 - 15 février 2021



Scenario 2021*



2021

Volumes

En ligne avec les marchés

Effet net prix-mix / matières premières

Légèrement positif

Effet coût des matières premières et douanes

Négatif

Effet parités**

Fortement négatif

* Cours moyens 2021 pris en compte dans le scénario : Caoutchouc naturel : 1,716 \$/kg ; butadiène (US - Europe - Asie) : 864 \$/T ;
brent : 51 \$/bbl ; EUR/USD : 1,22

** cf page 40

18

Résultats annuels 2020 - 15 février 2021



Guidance 2021 hors nouvel effet systémique lié au Covid-19*	
	2021
Résultat Opérationnel des Secteurs à taux de change constants	> 2 500 M€
Cash-flow libre structurel**	~ 1 000 M€

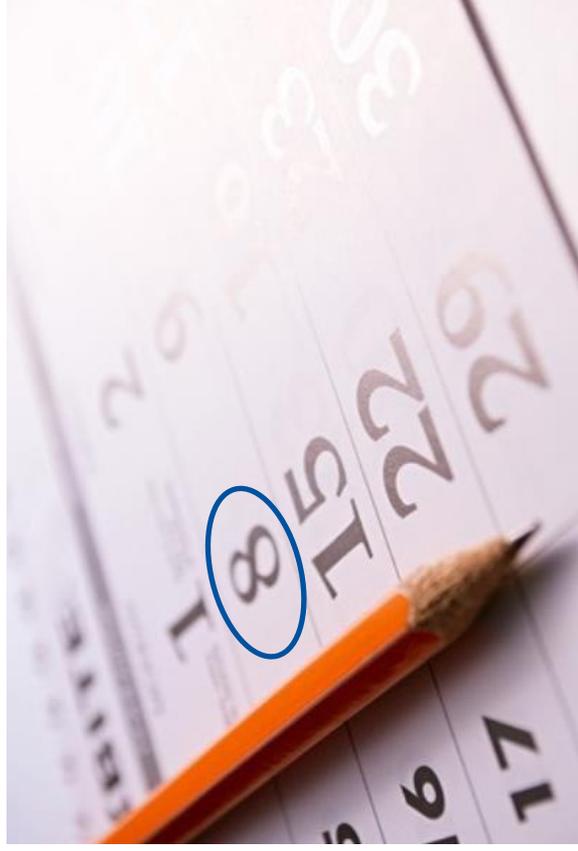
* Mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques, ou à des perturbations graves d'approvisionnement
 ** Cash flow libre structurel : cash flow libre avant acquisitions, ajusté de l'effet de la variation des coûts de matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.



Michelin vous invite le 8 avril 2021

À l'occasion de sa **JOURNÉE INVESTISSEURS**, Michelin présentera :

- **Son nouveau plan stratégique**, ainsi que ses objectifs de croissance et de création de valeur pour les Pneus, les Services et les Matériaux de haute technologie
- **Les leviers d'amélioration continue de sa compétitivité**
- **Ses engagements financiers et objectifs ESG à 2023 et 2030**



20

Résultats annuels 2020 - 15 février 2021



15 février 2021

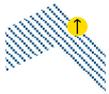
Résultats annuels 2020



03.

ANNEXES





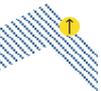
Calendrier

- **Rendez-vous de l'année :**
 - 8 avril 2021 : Journée investisseurs (digital)
 - 26 avril 2021 (après Bourse) : Ventes 1^{er} trimestre 2021
 - 21 mai 2021 : Assemblée générale des actionnaires
 - 26 juillet 2021 (après bourse) : Résultats du 1^{er} semestre 2021
 - 25 octobre 2021 (après bourse) : Ventes du 3^{ème} trimestre et 9 Mois 2021
- **Dates liées au dividende 2021 :**
 - 25 mai 2021 : Date de détachement du dividende (*Ex Date*)
 - 26 mai 2021 : Date d'arrêté des positions chez Euroclear (*Record date*)
 - 27 mai 2021 : Mise en paiement du dividende (*Payment date*)

22

Résultats annuels 2020 - 15 février 2021

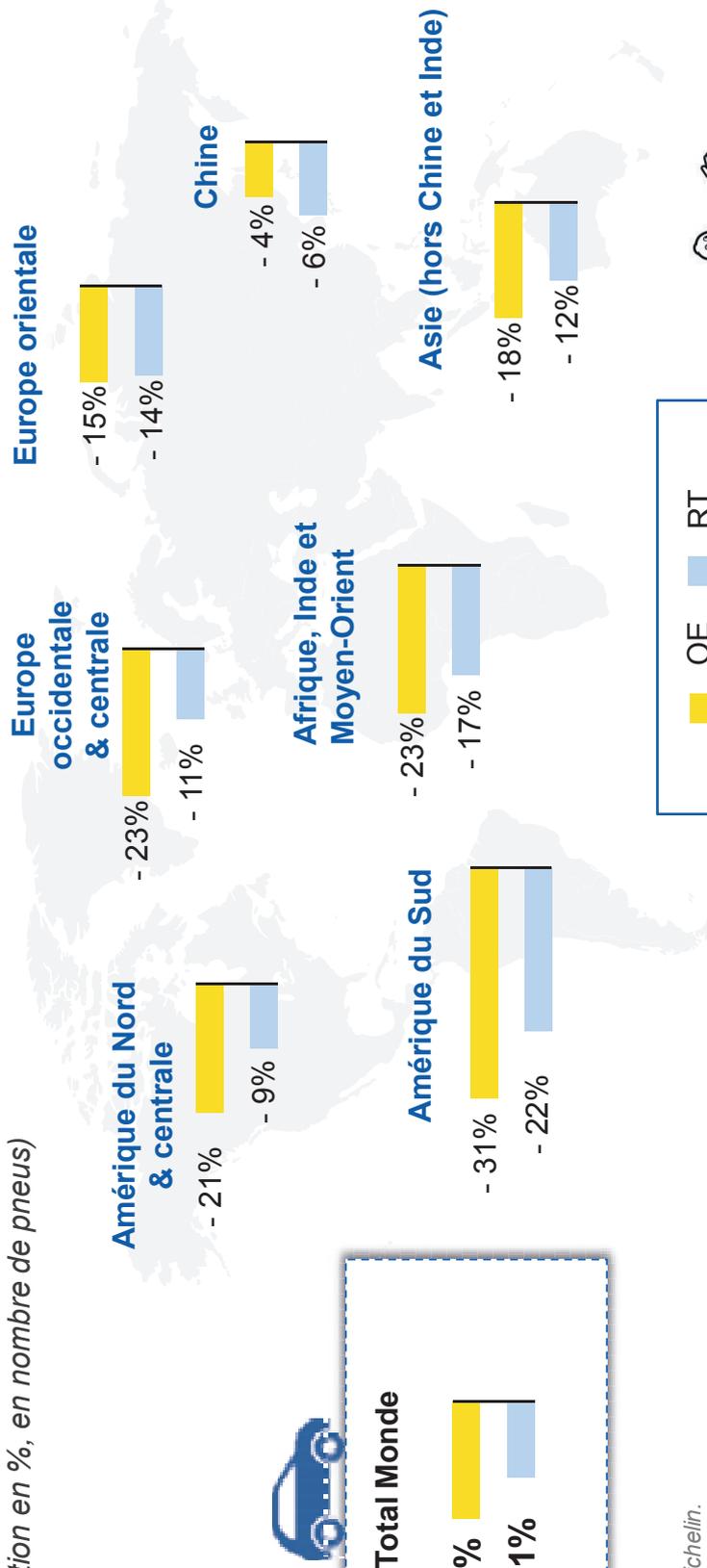




TC 2020 : forte baisse des marchés dans un environnement de crise sanitaire inédite et la mise en place de mesures de confinement des populations

● Marché Tourisme, 2020

(variation en %, en nombre de pneus)



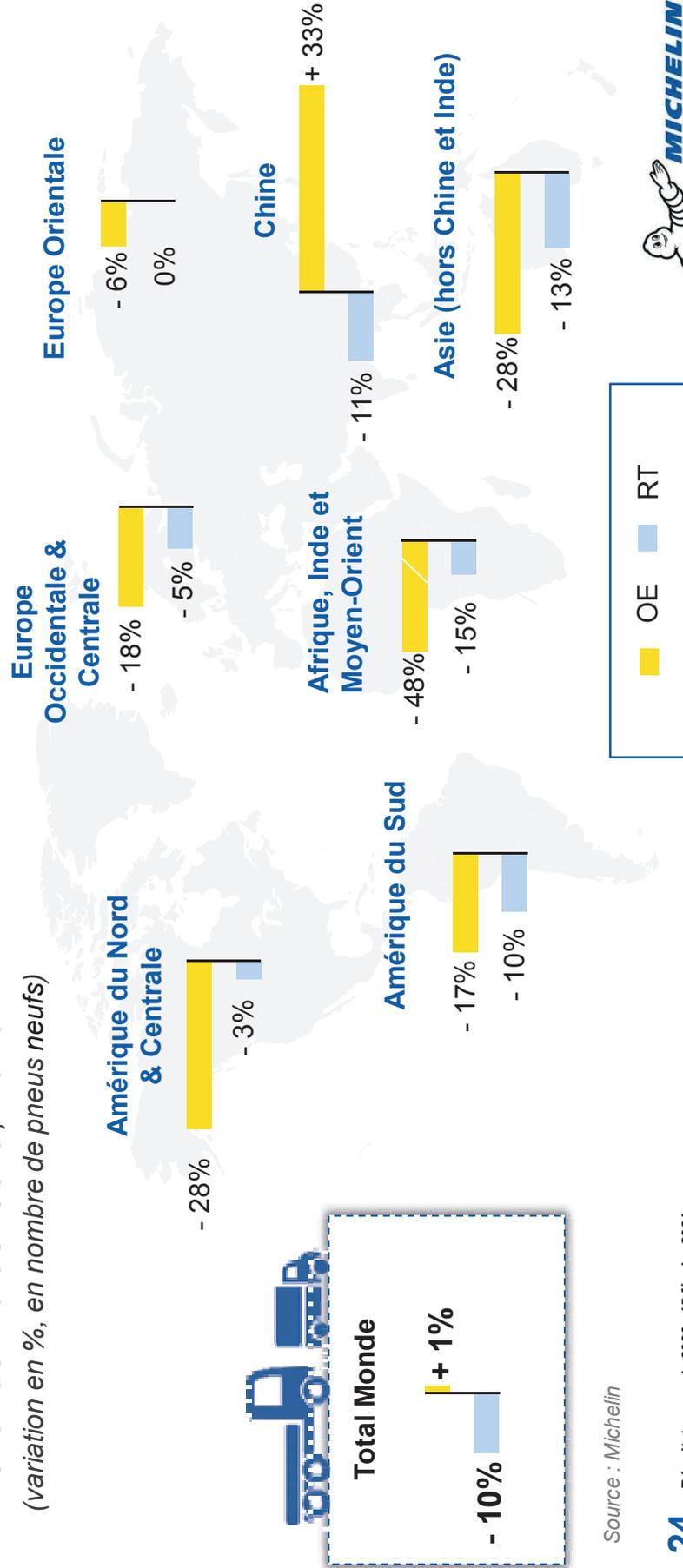
Source : Michelin.



PL 2020 : forte baisse des marchés dans un environnement de crise sanitaire inédite et la mise en place de mesures de confinement des populations. Le marché OE chinois rebondit fortement grâce à des changements de réglementation locale

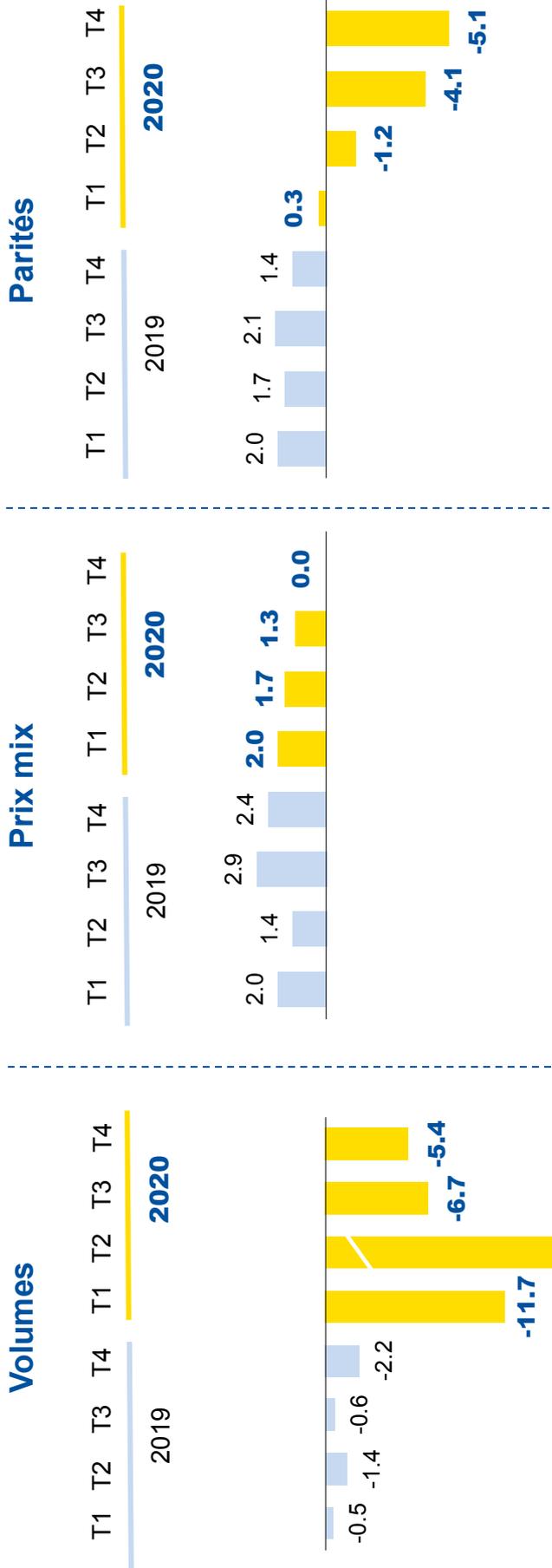
● **Marchés Poids lourd, 2020**

(variation en %, en nombre de pneus neufs)



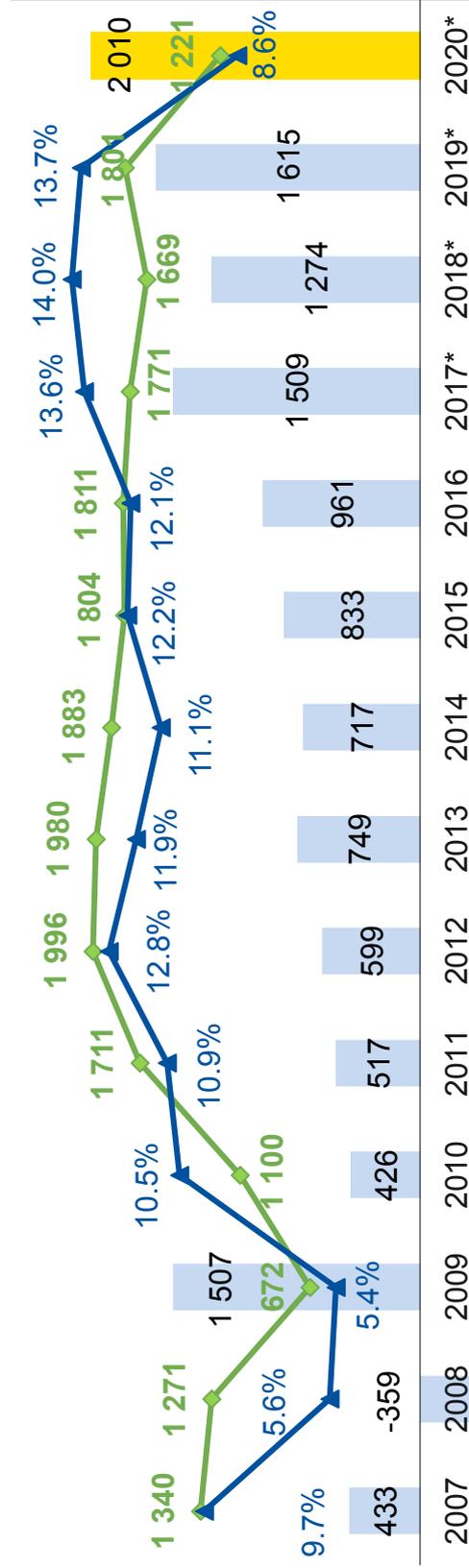
En 2020, malgré l'effondrement de la demande mondiale de pneumatiques et des parités très volatiles, le Groupe maintient sa stratégie de prix mix solide

▲ Variations trimestrielles (en %)



2007 – 2020 : capacité du Groupe à protéger et améliorer sa génération de trésorerie

Free Cash Flow, Investissements et ROCE* 2007 - 2020



FCF** Investissements ROCE après taxe (en %)

* Avec un taux effectif d'imposition de 28% pour 2017 et 26% pour 2018 et 2019, hors goodwill, intangibles acquis, et mises en équivalence en 2017, 2018, 2019 & 2020
 ** FCF comptable de 2007 à 2010, FCF structurel à partir de 2011.

26

Résultats annuels 2020 - 15 février 2021



Michelin, un Groupe bâti sur une identité forte



LA MARQUE MICHELIN, une histoire de confiance

Le premier pneu démontable



1891

L'Éclair, la première voiture équipée de pneumatiques



1895

Le pneu radial



1946

Le pneu « vert »

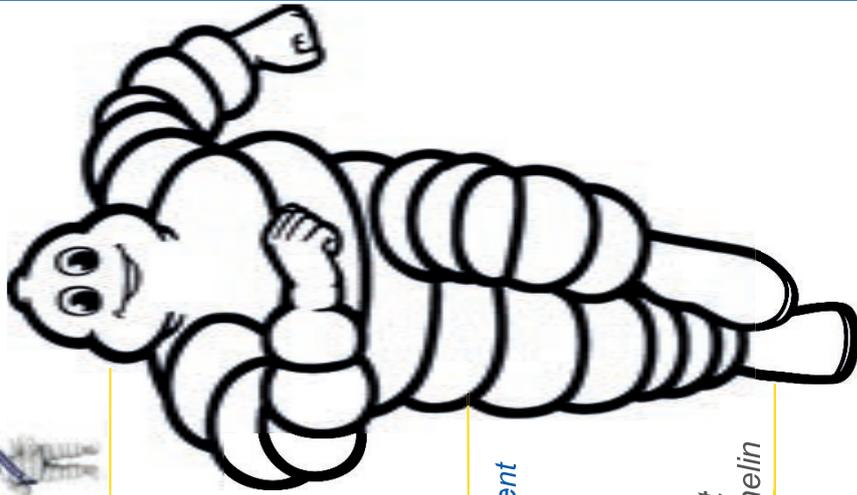


1992

Uptis



2019



NOTRE PUISSANCE D'INNOVATION au service des clients et du respect de l'environnement



83%*

des employés se disent fiers et heureux de travailler chez Michelin

27

* en 2020, en hausse de 2 points par rapport à 2019

Résultats annuels 2020 - 15 février 2021

ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Une identité forte reconnue par toutes les parties prenantes

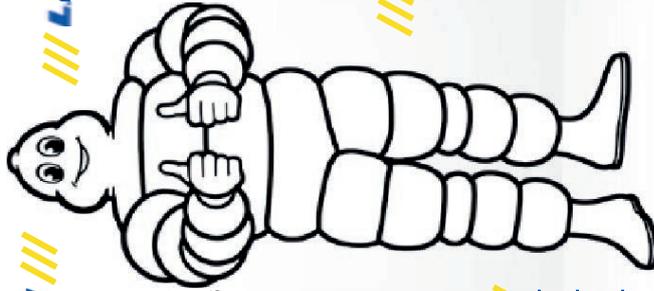
LA PUISSANCE D'INNOVATION

➔ Digital : Lauréat dans la catégorie « Transformation de la relation client » des Grands Prix de l'accélération digitale 2020 (BFM Business)

➔ Pneus connectés : Michelin élu « Fabricant de pneumatiques de l'année » aux J2A2020* Awards (European Rubber Journal*)

➔ Uptis : Prix de l'innovation et Prix du fabricant de pneumatiques de l'année (Salon Tire Tech 2020 de Hanovre)

* Journey to Automation 2020 Award



LA PERFORMANCE DES PRODUITS

Depuis 1989, Michelin s'est vu décerner 93* prix sur 115 pour la satisfaction des clients Première monte

4 FOIS PLUS QUE L'ENSEMBLE DE SES CONCURRENTS!

* Source : Enquête de satisfaction 2019 J.D. Power U.S. OE Tire Customer



ROBUSTESSE FINANCIÈRE ET OPPORTUNITÉ

17 ANALYSTES SELL-SIDE	S&P	FITCH
Achat	+	+
Neutre	STABLE	STABLE
	Long terme	
	Perspective	

RÉPUTATION DE LA MARQUE

➔ Global Brand Power Score*



* Top 5, en pourcentage du nombre total de consommateurs en 2019. Enquête BCM réalisée par l'institut de recherche Millward Brown sur la base d'une liste restreinte de 8 marques.

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

MSCI 2020	LEADERSHIP
VIGEO EIRIS 2018	GOLD
SUSTAINALYTICS 2020 (risk rating)	PRIME
CDP 2020	
ECOVDIS 2019	
ISS-OEKOM 2020	

28

Résultats annuels 2020 - 15 février 2021

Un besoin de mobilité soutenu et en évolution rapide

UN BESOIN DE MOBILITÉ DE PLUS EN PLUS DURABLE



CAGR DE 3 %

taux moyen d'augmentation des kilomètres parcourus en 2021-2030



ET QUI CONNAÎT UNE TRANSFORMATION RADICALE



VÉHICULES NÉCESSITANT DES PNEUS PLUS GRANDS ET PLUS TECHNIQUES



MOBILITÉ PLUS PROPRE



DES CONSOMMATEURS FINAUX DE PLUS EN PLUS EXIGEANTS

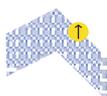


DES CLIENTS B2B EXIGEANT D'AVANTAGE DE PRODUCTIVITÉ

* Source : Nation Unies, Perspectives de la population dans le monde, 2019
 ** Source : Nation Unies, Révision des perspectives mondiales d'urbanisation, 2018



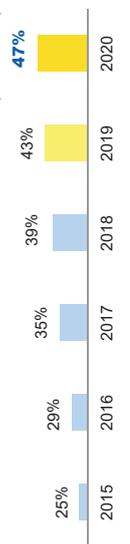
Grâce à son leadership technologique, Michelin est mieux positionné que jamais pour répondre à ces besoins de mobilité



LEADER DANS LES PNEUS DE 18 POUCES ET PLUS

Large gamme de pneus offrant des performances élevées, qu'ils soient neufs ou usés, et appréciés par les clients

Contribution des ventes de pneus de 18 pouces et plus aux ventes de la marque MICHELIN (en tonnes)



LEADER DANS LE DOMAINE DE LA MOBILITÉ PROPRE

Produits adaptés aux exigences spécifiques des véhicules électriques

et montée en puissance des projets stratégiques



LE SERVICE CLIENT EST AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE MICHELIN

Amélioration continue des performances de la production et de la logistique



et un accès au marché inégalé

*Directement détenus, franchisées et participations minoritaires

Env. 7 600 concessions*

30 Résultats annuels 2020 - 15 février 2021



UNE OFFRE OPTIMISÉE POUR LES FLOTTES ET LEUR PRODUCTIVITÉ

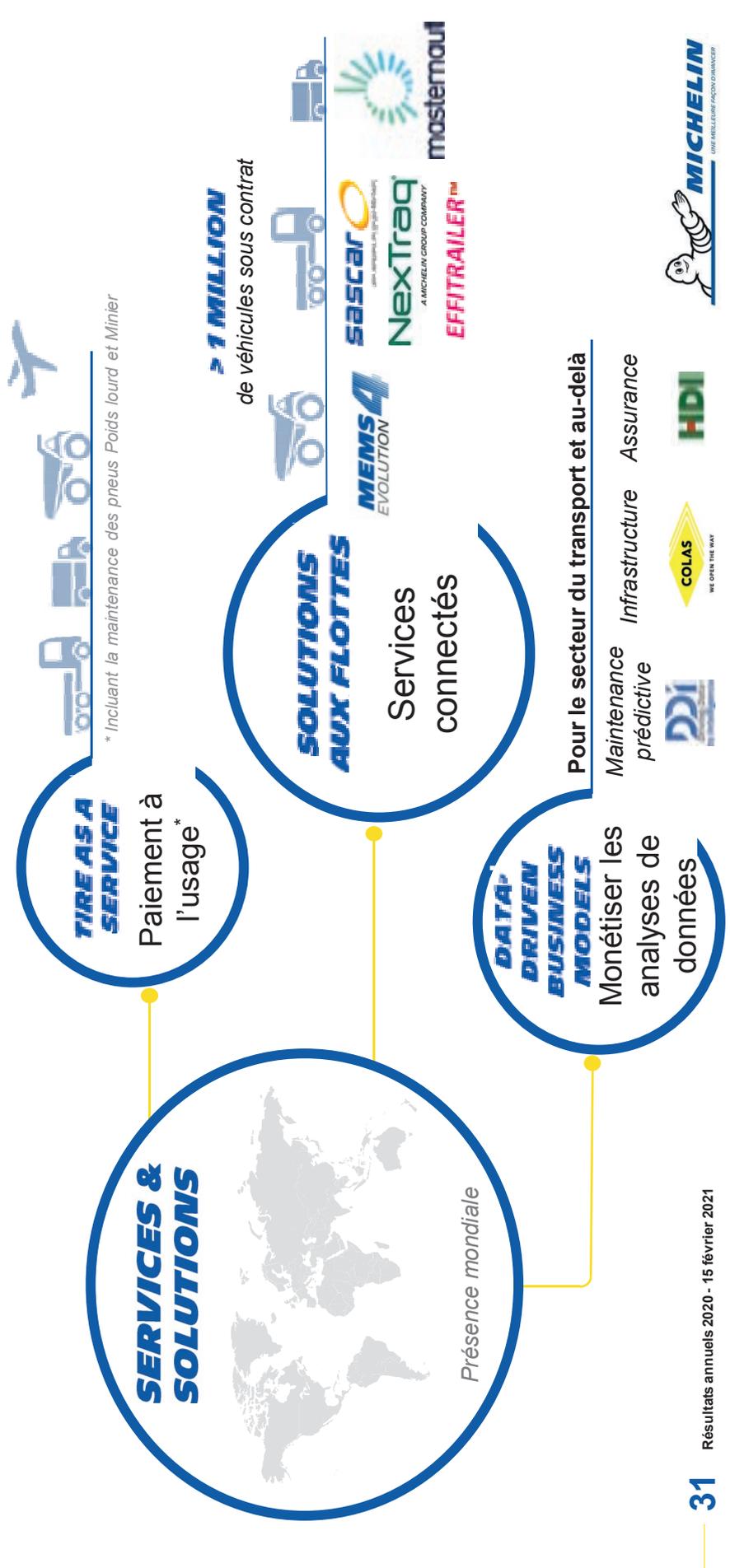
Des produits performants et à forte intensité technologique,



connectés pour optimiser leur utilisation et augmenter la productivité



Services & solutions : une offre riche et adaptée aux besoins des clients B2B



Matériaux de haute technologie : se développer sur 3 principaux domaines de création de valeur pour une croissance durable



FABRICATION ADDITIVE



COMPOSITES FLEXIBLES

→ Caoutchouc et polymères



→ Matériaux bio-sourcés et durables



MOBILITÉ HYDROGÈNE



→ Recyclage des pneus en fin de vie



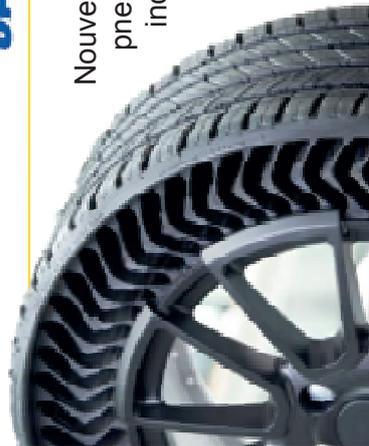
Michelin apporte en permanence des solutions innovantes répondant aux défis d'un monde en constante évolution

MOVIN'ON

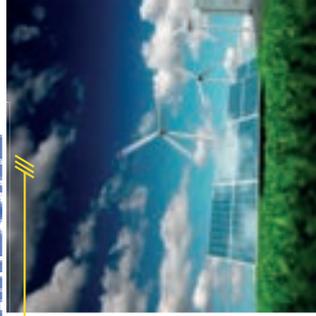
Un écosystème initié par Michelin, qui vise à identifier des solutions concrètes afin de répondre aux grands défis de la mobilité

UPTIS

Nouveau pneu *airless* increvable



PREMIÈRE USINE DE PRODUCTION SANS CARBONE



Le site des Gravanches en France ne consomme plus que de l'électricité garantie d'origine renouvelable



HYDROGÈNE

Déploiement accéléré de la mobilité zéro émission



SYMBIO
UN PARTENARIAT INDUSTRIEL INNOVATEUR DÉMOCRATIQUE

MATIÈRES BIO-SOURCÉES



Construction du premier démonstrateur industriel de production de butadiène à partir d'éthanol bio-sourcé en France

Création d'une nouvelle résine adhésive sans substance préoccupante (SVHC)



MICHELIN
UNE MEILLEURE FAÇON D'AVANCER

Michelin joue un rôle clé dans l'émergence d'un écosystème de mobilité hydrogène

- Grâce à plus de 15 ans d'expertise en matière de piles à hydrogène, notamment dans la technologie des membranes enduites, Michelin accélère le déploiement de la mobilité zéro émission :

en investissant tout d'abord dans Symbio en 2014, avant de créer une co-entreprise en partenariat avec Faurecia en 2019.



30 M€ / AN
seront engagés par Michelin

÷ 10
le prix de la pile à combustible et ses composants à l'avenir en raison de la hausse de la demande

Perspectives pour 2030

12 %
de parts de marché

~1,5 MDE
de ventes

en s'engageant dans le projet Zero Emission Valley en France, porté par la société Hymulsion et financé par des partenaires publics et privés ;

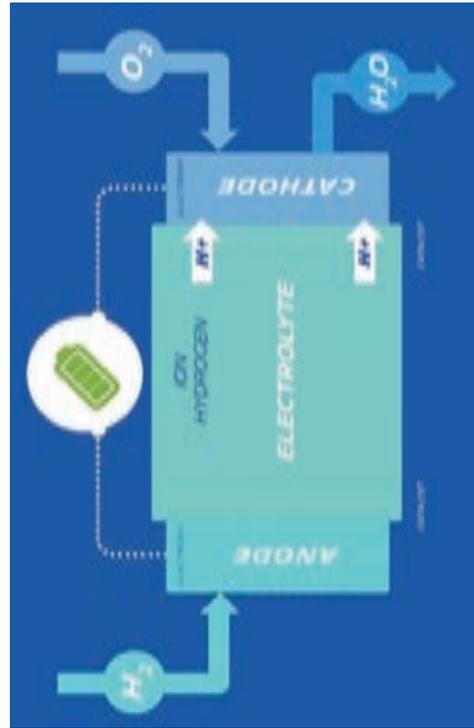
en étant le principal acteur de la technologie de l'hydrogène en course automobile, un accélérateur de solution, grâce à son partenariat avec Mission H24 ;

en étant un acteur clé et un tiers de confiance dans le domaine de la mobilité hydrogène (*Hydrogen Europe, Hydrogen Council, Movin'On, etc.*).



3 questions sur les piles à hydrogène

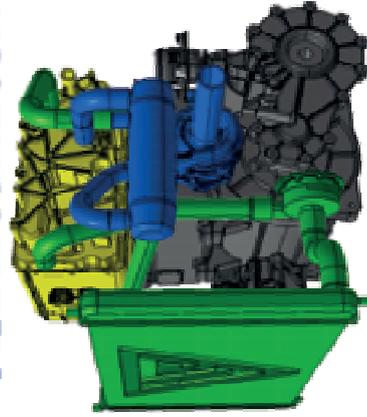
COMMENT FONCTIONNE UNE PILE À HYDROGÈNE ?



QU'EST-CE QU'UN VÉHICULE ÉLECTRIQUE À HYDROGÈNE ?



QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME DE PILE À COMBUSTIBLE ?



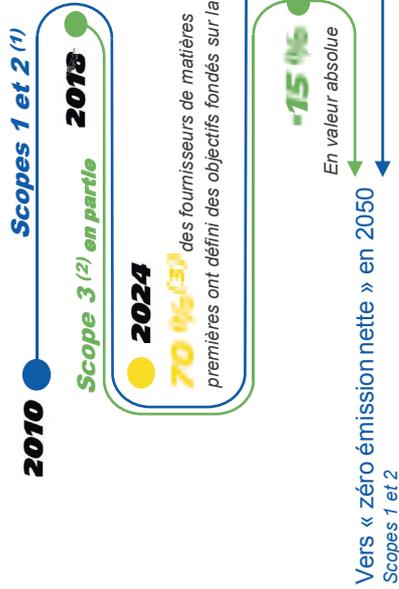
Transmission électrique
Pile à combustible
 Système de gestion de l'air
 Système de refroidissement
 + convertisseur et régulateur



Protection de l'environnement : Michelin est un leader de la lutte contre le changement climatique

OBJECTIFS DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO₂

Michelin a des objectifs ambitieux de réduction des émissions de CO₂ qui ont été approuvés par l'initiative **Science Based Targets** (SBTi)



(1) Les émissions des **Scopes 1 et 2** émanent soit de sources qui appartiennent à l'entreprise ou sont contrôlées par elle, soit de la production d'électricité achetée consommée par l'entreprise
 (2) Les émissions du **Scope 3** proviennent des activités liées à la mise à disposition de l'énergie (combustibles, électricité), du transport et de la distribution amont et aval, et du traitement des pneus en fin de vie
 (3) % des émissions de gaz à effet de serre

36 Résultats annuels 2020 - 15 février 2021

ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

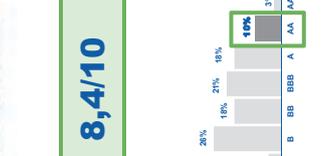
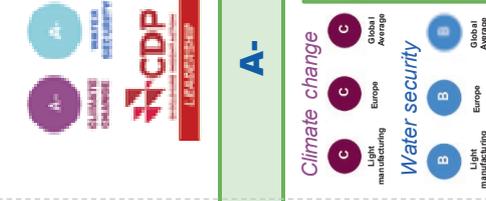


Les critères ESG sont intégrés dans la stratégie de Michelin tout au long du cycle de vie des produits

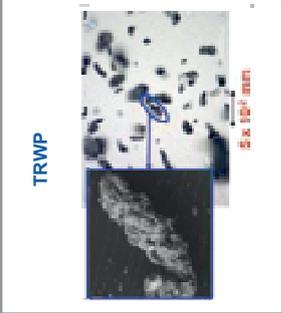


Notations extra-financières de Michelin : un acteur majeur et reconnu de la mobilité durable

- Principales notations sociales et environnementales (au 15 février 2021)

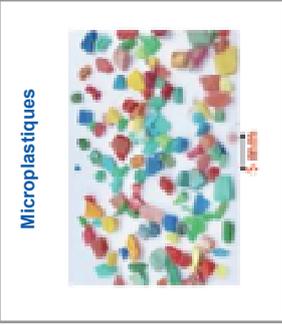
SUSTAINALYTICS (risk rating) 2020	MSCI 2020	CDP 2020	ECOVADIS 2019	ISS-OEKOM 2020	VIGEO EIRIS Moody's 2020
LOW RISK	AA	LEADERSHIP	GOLD	PRIME	A1+*
					
15,2	8,4/10	A-	78/100	B-	68/100
 <p>99% 26% 37% 0% 0% 1% 1%</p> <p>High Medium Low Negligible Severe</p> <p>100% Companies (Industry Group) 100% Global universe</p>	 <p>6% 18% 21% 49% 3% 3%</p> <p>CCC B BB BBB A AA AAA</p>	 <p>Climate change Water security</p> <p>Light manufacturing Europe Global Average Light manufacturing Europe Global Average</p>	 <p>Top 1% (caoutchouc naturel)</p>		 <p>2ème sur 40 du secteur</p> <p>* corporate rating 2018</p>

Que sont les particules d'usure de pneus et de route (Tire and Road Wear Particles) ?

- Les particules d'usure de pneus et de route (TRWP) sont de minuscules débris issus de l'abrasion pneu/route ; **cette abrasion assure l'adhérence et la sécurité sur la route**
 - TRWP :
 - Caractérisation : mélange de caoutchouc et de minéraux du revêtement de route
 - Haute densité : 1,8
 - Diamètre : ~100 µm
 - Taux de dégradation Élevé : **50% des TRWP disparaissent en 16 mois**
 - Microplastiques :
 - Caractérisation : particules de plastique flottantes /en suspension dans l'eau
 - Diamètre: ~ 5mm
 - Taux de dégradation : **très faible**
- 

TRWP

≠



Microplastiques
- Les études scientifiques réalisées à ce jour par le TIP*, l'ETRMA** ou l'EAA*** suggèrent:
 - qu'entre 2 % et 5 % des TRWP émises atteignent les estuaires
 - que seule une très faible part des TRWP contribuerait à la pollution de l'air par les particules fines (PM10 et PM2,5)

* TIP- Tire Industry Project

** ETRMA – European Tyre & Rubber Manufacturers Association

*** Agence européenne de l'Environnement EEA report 10/2019

Ventes par devise et impact sur le ROS**

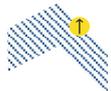
% des Ventes (2020)		2020 Variation € vs. devise	Droptthrough* Ventes / ROS**
USD	36%	+2%	35% / 45%
EUR	32%	-	-
CNY	6%	+2%	25% / 30%
AUD	3%	+3%	80% / 85%
GBP	3%	+1%	25% / 30%
BRL	3%	+32%	-30% / -20%
CAD	3%	+3%	25% / 30%
RUB	1%	+13%	25% / 30%
JPY	1%	0%	80% / 85%

% des Ventes (2020)		2020 Variation € vs. devise	Droptthrough* Ventes / ROS**
CLP	1%	+15%	80% / 85%
MXN	1%	+13%	25% / 30%
THB	1%	+3%	-130% / -100%
TRY	1%	+25%	80% / 85%
SEK	0,8%	-1%	80% / 85%
TWD	0,6%	-3%	80% / 85%
ZAR	0,4%	+15%	80% / 85%
ARS	0,3%	+52%	80% / 85%
COP	0,2%	+14%	80% / 85%
Autres	5,7%	-	-

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

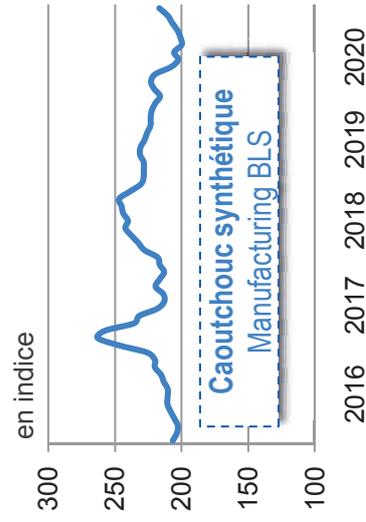
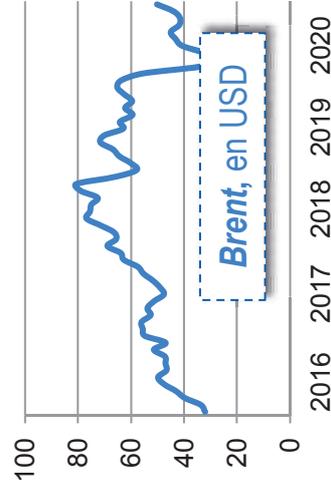
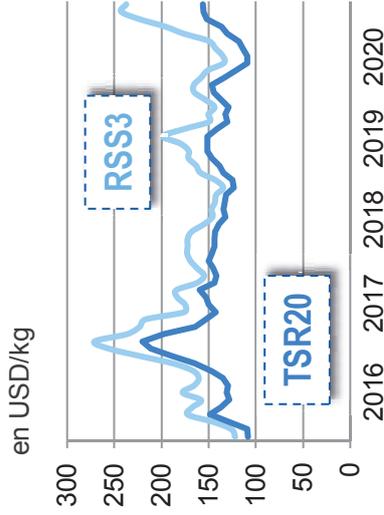
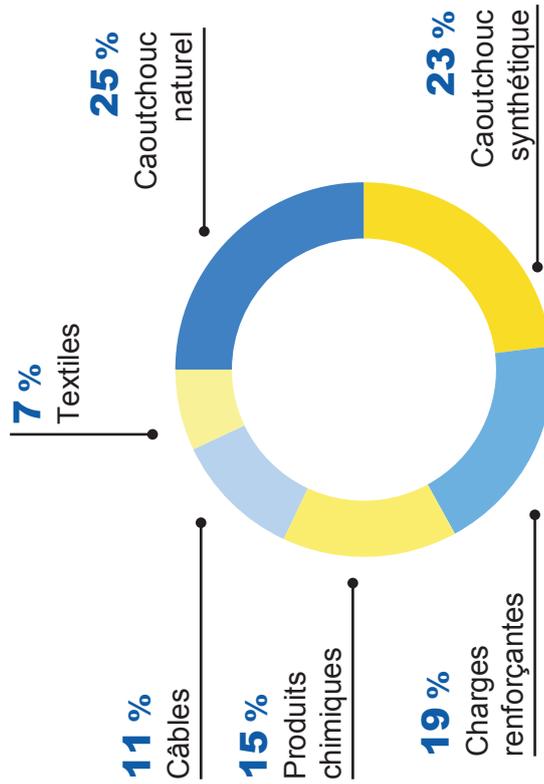
** résultat opérationnel des secteurs





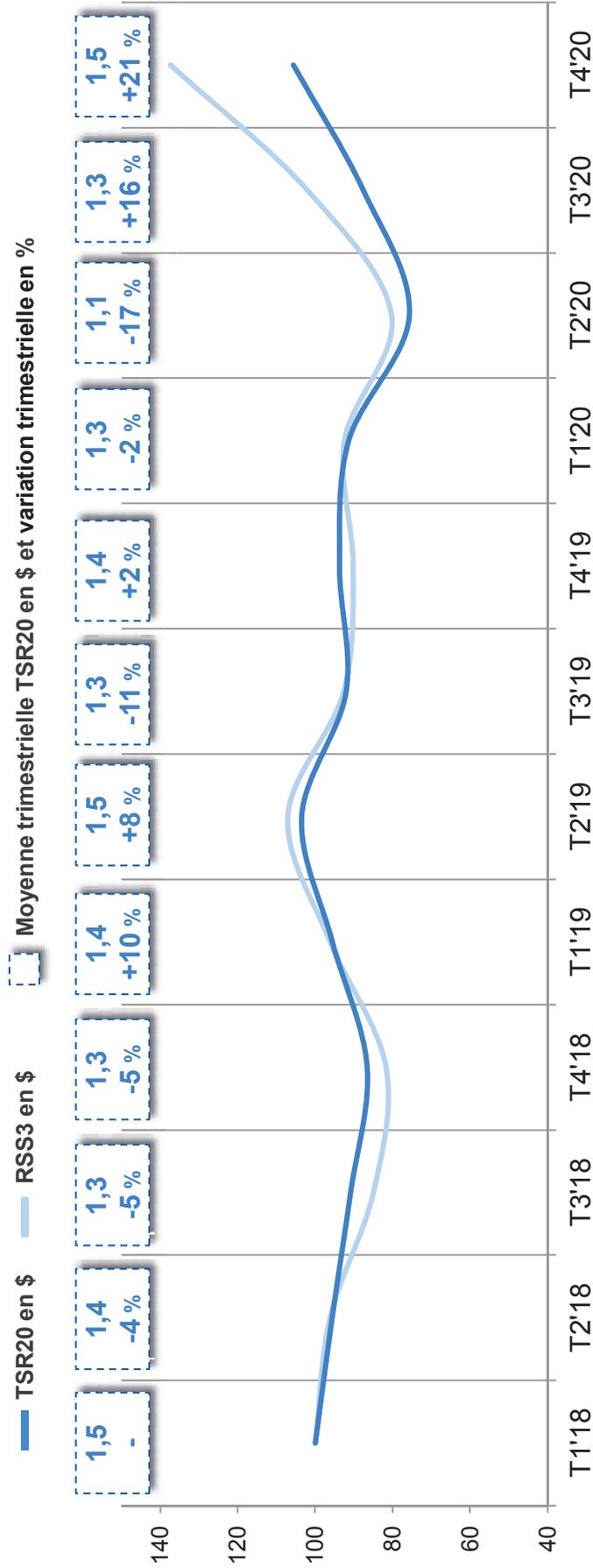
Matières premières

Achats matières premières 2020 (3,8 Mds €)



Évolution du prix du Caoutchouc naturel

● Au 31 décembre 2020 (par kg, base 100 au T1'18)



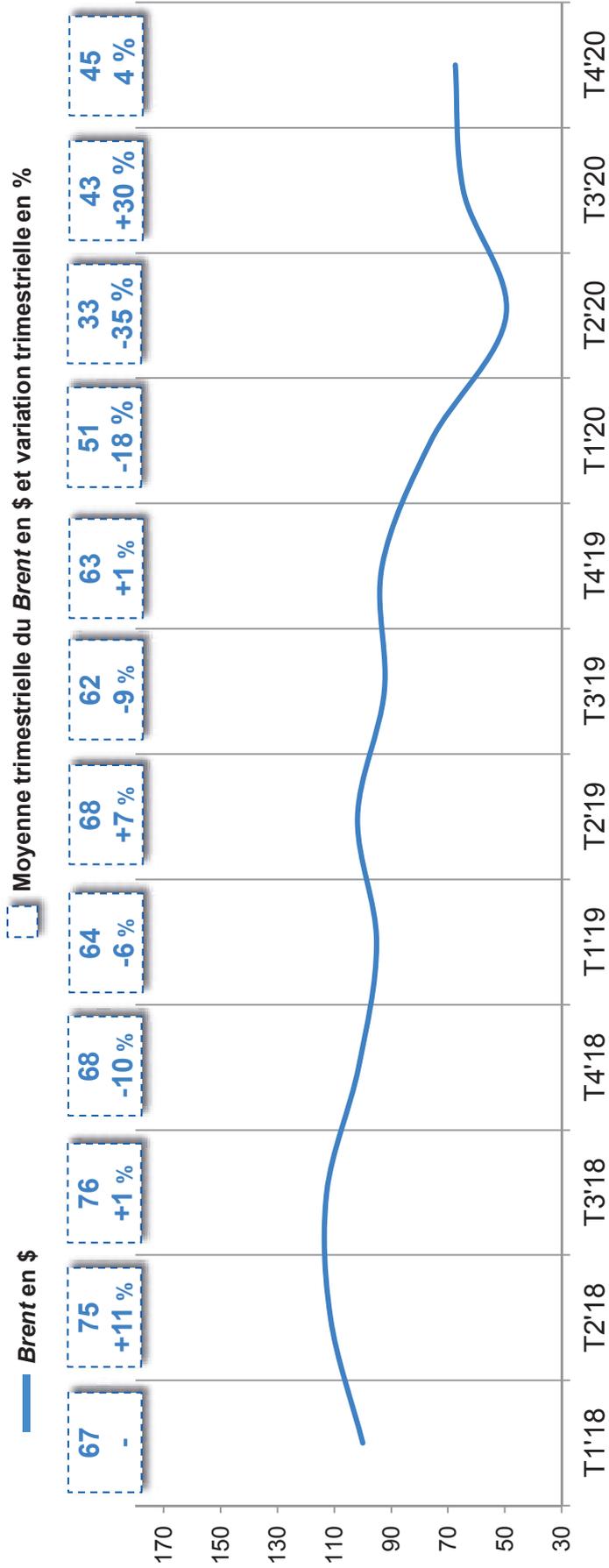
Source : SICOM.

42 Résultats annuels 2020 - 15 février 2021



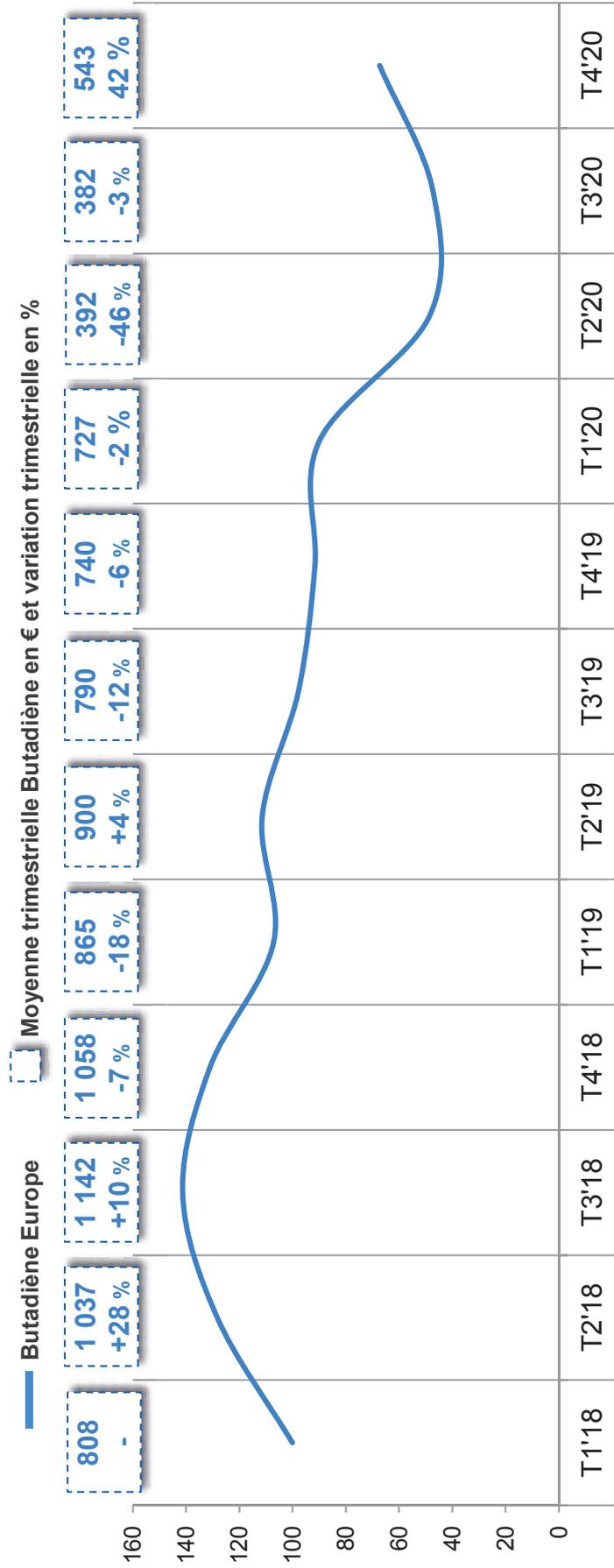
Évolution du prix du Brent

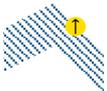
● Au 31 décembre 2020 (par baril, base 100 au T1'18)



Évolution du prix du Butadiène

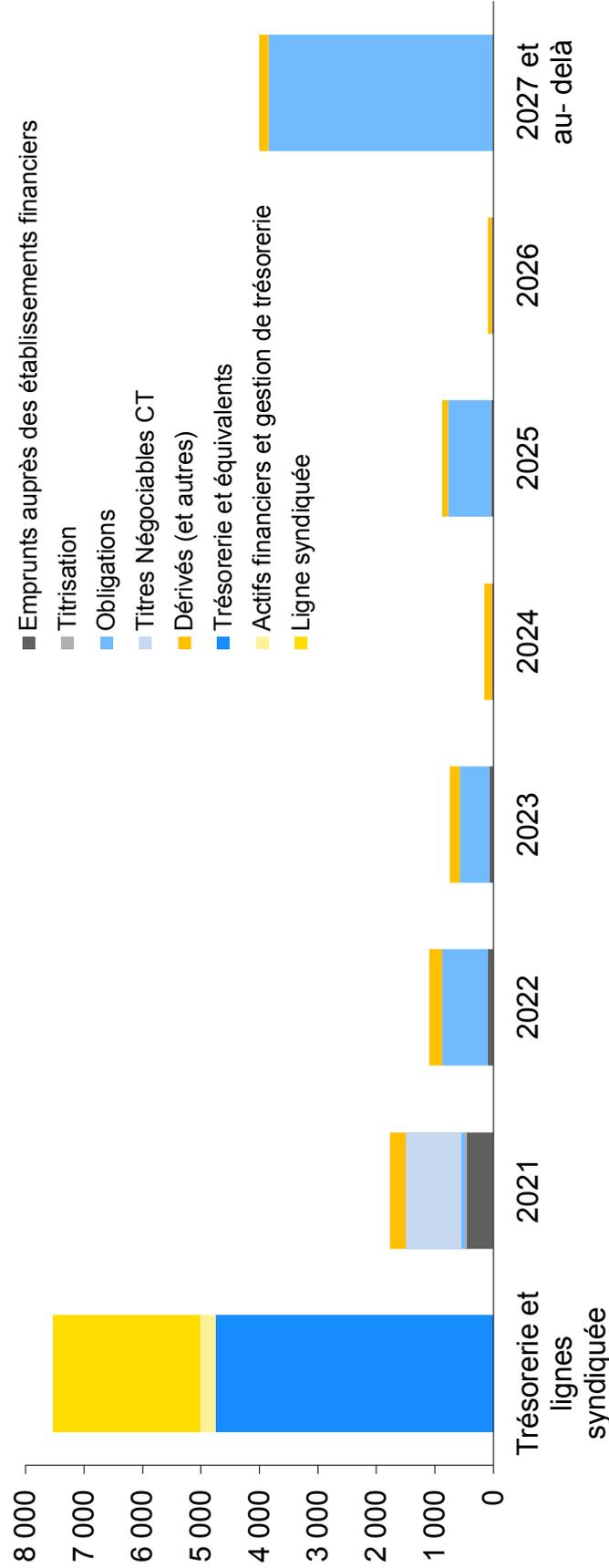
● Au 31 décembre 2020 (par tonne, base 100 au T1'18)

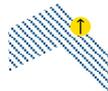




Une trésorerie confortable

● Maturité de la dette au 31 décembre 2020 (valeur comptable, en millions €)

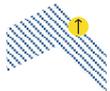




Avertissement

" 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
Humbert de FEYDEAU
Pierre HASSAÏRI

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

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

investor-relations@michelin.com



03. RAPPORT DE GESTION

Covid-19 : Informations relatives à l'impact de la crise sanitaire sur la situation financière du Groupe au 31 décembre 2020 70

3.1 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE 76

3.1.1	Un marché mondial de l'ordre de 167 milliards USD en 2019	76
3.1.2	Les marchés du pneumatique en 2020	77
3.1.3	Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette en 2020	78
3.1.4	Les marchés des pneumatiques Poids lourd en 2020	81
3.1.5	Les marchés des pneumatiques de spécialités en 2020	83

3.2 ÉVOLUTION DES VENTES 84

3.2.1	Analyse des ventes	84
3.2.2	Évolution des ventes par secteur opérationnel	85
3.2.3	Principales variations monétaires	88
3.2.4	Évolution des ventes par Zone Géographique	88

3.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 89

3.3.1	Analyse du Résultat opérationnel des secteurs	89
3.3.2	Résultat opérationnel des secteurs	90
3.3.3	Autres éléments du compte de résultat	92

3.4 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ 97

3.4.1	Goodwill	98
3.4.2	Immobilisations incorporelles	98
3.4.3	Immobilisations corporelles	98
3.4.4	Droits d'utilisation DES actifs de location	98
3.4.5	Actifs financiers et autres actifs à long terme	98
3.4.6	Titres mis en équivalence	98
3.4.7	Impôts différés	99
3.4.8	Besoin en fonds de roulement opérationnel	99
3.4.9	Trésorerie	100
3.4.10	Capitaux propres	100
3.4.11	Endettement net	100
3.4.12	Provisions	102
3.4.13	Avantages du personnel	102

3.5 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 103

3.5.1	Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	103
3.5.2	Investissements non financiers	103
3.5.3	Cash flow disponible et cash flow libre	104
3.5.4	Cash flow libre structurel	105

3.6 RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE) 105

3.7	INFORMATION SUR LES TENDANCES	106
3.7.1	Perspectives	106
3.7.2	Événements récents	106

3.8	DONNÉES BOURSIÈRES	106
3.8.1	L'action Michelin	106
3.8.2	Données boursières détaillées	107
3.8.3	Données par action	108
3.8.4	Le capital et l'actionnariat	108

3.9	FAITS MARQUANTS	108
3.9.1	Stratégie	108
3.9.2	Innovation	110
3.9.3	Compétition	112

3.10	CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 5 ANS	113
-------------	---	------------

COVID-19 : INFORMATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2020

Contexte

Évolution des principaux marchés

La crise sanitaire et les mesures de confinement prises par les gouvernements de la plupart des pays ont entraîné un ralentissement de l'activité économique sans précédent au cours du premier semestre, conduisant à une chute brutale de la demande de pneumatiques touchant toutes les géographies et la plupart des activités.

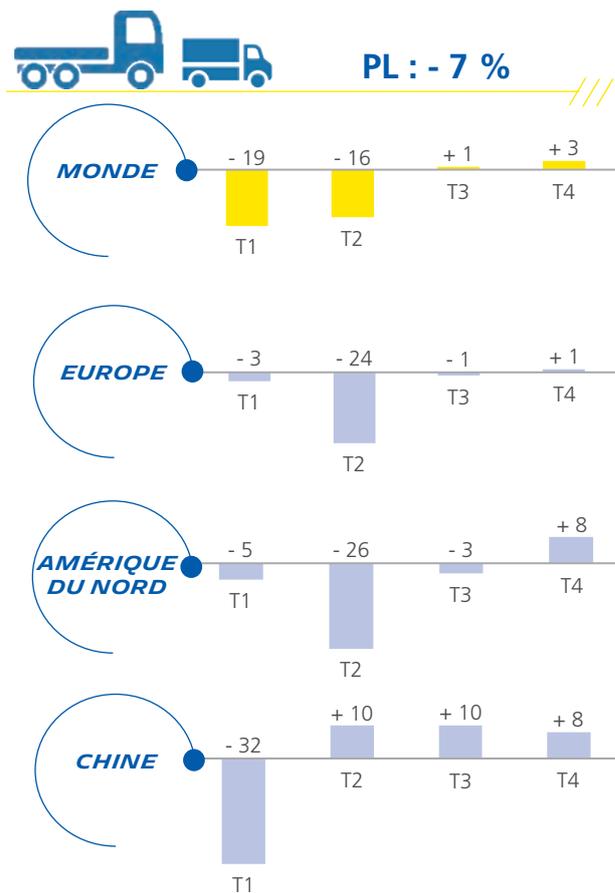
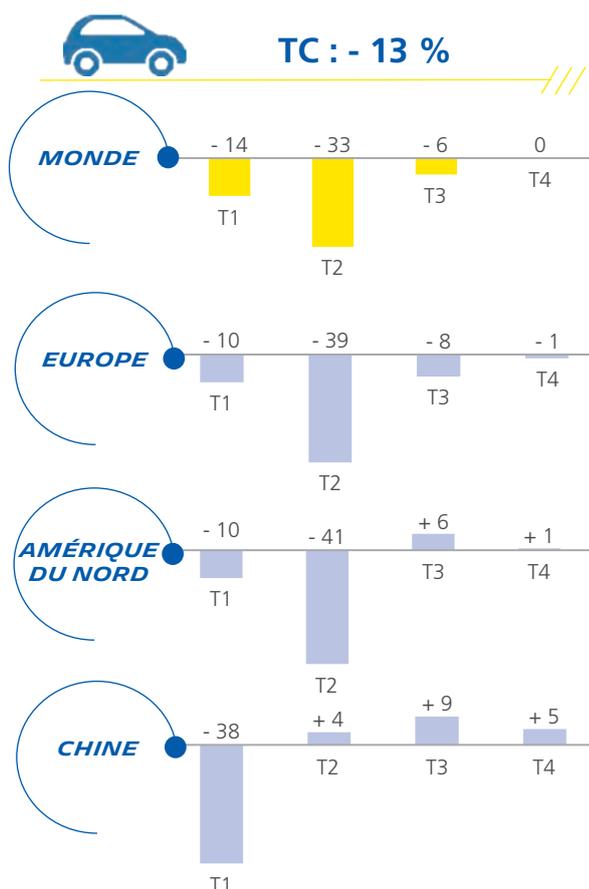
Globalement, il ressort que le point bas du premier semestre pour les activités Automobile et Transport routier a été atteint au premier trimestre en Chine, alors qu'il l'a été au deuxième trimestre en Europe et en Amérique du Nord.

Le deuxième semestre a été marqué par le retour rapide de la demande mondiale à des niveaux proches, voire supérieurs à ceux de 2019, tirée notamment par le dynamisme de la Première monte à la fois en Tourisme camionnette et en Poids lourds. Cette dynamique positive, initiée dès le troisième trimestre, a été amplifiée au quatrième trimestre.

Ce rebond de la demande observé au deuxième semestre, bien plus soutenu que ce qui était anticipé par le Groupe en avril 2020⁽¹⁾, a permis de limiter la réduction de la demande annuelle de 13 % en Tourisme camionnette et de 7 % en Poids lourds par rapport à 2019.

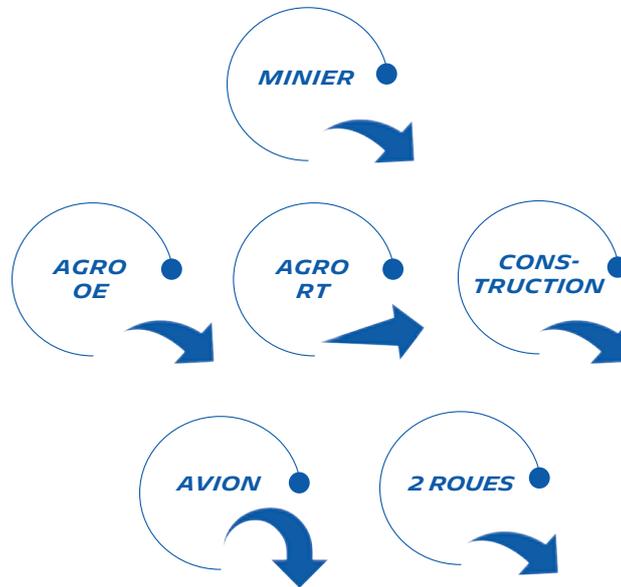
Les détails relatifs à l'évolution de chaque marché sont fournis dans la partie 3.1 *Les marchés du pneumatique* du présent document.

Les graphiques ci-dessous représentent de façon synthétique l'évolution de la demande au cours de l'année 2020, trimestre par trimestre et par grandes géographies, pour les activités Automobile et Transport routier. Ils indiquent également l'évolution annuelle de la demande pour les Activités de spécialités.



Source Michelin.

(1) Le 29 avril 2020, au plus fort de la crise, le Groupe réaffirmait sa solidité financière en révélant qu'il disposait des liquidités suffisantes pour traverser la crise sans avoir à tirer sur ses lignes de crédit confirmées, même dans le cas d'un effondrement de la demande de 35 % sur l'année. Le communiqué de presse est disponible dans son intégralité à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com/finance/informations-reglemtentes/publications-finance/?search-input=&filter-year=2020>.



Source Michelin.

Rappel des éléments communiqués par le Groupe au cours de l'année 2020

Lors de la présentation de ses résultats 2019, le 10 février 2020, le Groupe a émis une *guidance* pour 2020 sous réserve des effets d'une crise systémique liée à la Covid-19 (cf. section 3.1.7 "Perspectives" du Guide des comptes 2019 publié en même temps que les résultats).

Le 18 mars 2020, le Groupe a pris acte, par la voie d'un communiqué de presse, de l'évolution des marchés pneumatiques et du fait que l'économie mondiale était entrée dans une phase de crise systémique, remettant en cause sa *guidance* 2020 sans qu'il soit possible alors d'en évaluer l'impact, et par voie de conséquence, ses ambitions financières du plan 2020.

Ci-dessous le communiqué de presse publié le mardi 18 mars ⁽¹⁾ :

"Crise sanitaire Covid-19 : Le groupe Michelin prend acte de l'évolution des marchés et met en œuvre les mesures requises pour limiter les effets de cette crise systémique.

Les marchés pneumatiques à fin février 2020, publiés ce jour par le groupe Michelin, montrent les premiers effets de la crise sanitaire liée au Covid-19, avec un marché Tourisme camionnette mondial en recul de 9 % et un marché Poids lourd en baisse de 16 %.

Avant toute chose, le Groupe prend toutes les mesures requises pour protéger la santé de ses employés en lien avec les autorités de chaque pays où il est implanté. Le Groupe a pris la décision de fermer pour une durée d'une semaine minimum ses sites

industriels situés dans les pays les plus touchés en Europe à ce jour par la pandémie.

Le groupe Michelin, lors de la présentation de ses résultats 2019, a émis une guidance pour 2020 sous réserve des effets d'une crise systémique liée au Covid-19. L'économie mondiale étant entrée dans une phase de crise systémique, la guidance 2020 du Groupe s'en trouve remise en cause sans qu'il soit possible aujourd'hui d'en évaluer l'impact. Le Groupe prend toutes les mesures nécessaires afin de limiter au maximum les effets négatifs de cette crise sur le Résultat opérationnel des secteurs et le cash flow libre. Par ailleurs, les outils de financement dont dispose le Groupe lui permettent de faire face aux aléas de cette crise. [...]"

Le 1^{er} avril 2020 le Groupe a annoncé, par la voie d'un communiqué de presse, que le dividende qui serait soumis au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée générale reportée au 23 juin était revu à 2 €, contre 3,85 € initialement prévu.

Ci-dessous le communiqué de presse publié le 1^{er} avril ⁽¹⁾ :

"Michelin tiendra son Assemblée générale à huis clos le 23 juin 2020 et réduit le montant du dividende proposé sur le résultat de l'exercice 2019 à 2 € contre 3,85 € initialement. [...]"

Prenant acte des mesures de restrictions de circulation et de regroupement de personnes, le Groupe tiendra son Assemblée générale mixte, le 23 juin 2020 à 9 heures, exceptionnellement à huis clos et sans la présence physique de ses actionnaires. [...]"

(1) Le communiqué de presse est disponible dans son intégralité à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com/finance/informations-reglementees/publications-finance/?search-input=&filter-year=2020>.

Soucieux de trouver le meilleur équilibre entre les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes, le Groupe a décidé de réduire le dividende proposé au titre de l'exercice 2019 à 2 € contre 3,85 € annoncé initialement. [...]

Lors de la publication de ses ventes du premier trimestre, le 29 avril après Bourse, le Groupe a fait état des premiers effets de la crise sanitaire sur son activité, des mesures prises visant à protéger la santé de ses salariés et à limiter les effets de la crise sur le Résultat opérationnel des secteurs et le cash flow libre. Dans le même temps, le Groupe a réaffirmé sa solidité financière en révélant qu'il disposait des liquidités suffisantes pour traverser la crise sans avoir à tirer sur ses lignes de crédit confirmées, même dans le cas d'un effondrement de la demande de 35 % sur l'année. Fin avril, la forte incertitude sur les développements à venir de la crise sanitaire ne permettait pas d'établir avec fiabilité des prévisions de marché et un scénario de résultat associé.

Ci-dessous le communiqué de presse publié le mercredi 29 avril ⁽¹⁾ :

"Au premier trimestre 2020, dans un contexte de crise systémique liée au Covid-19, Michelin annonce des ventes en baisse de 8,3 % et met en place les mesures nécessaires pour en limiter les impacts sanitaires et économiques.

Dans un contexte de pandémie, Michelin agit d'abord pour protéger la santé de ses salariés et de leur famille, en mettant en place les mesures sanitaires requises. Le Groupe s'engage auprès des communautés dans chaque pays où il est implanté, en mettant à disposition son savoir-faire technologique et ses capacités de production, et au travers de dons matériels ou financiers.

Au premier trimestre, la demande de pneumatiques a fortement baissé à la suite de l'adoption progressive de mesures de confinement des populations dans les différentes régions du monde, affectant l'ensemble des secteurs d'activité.

- ▶ *Les marchés Tourisme camionnette chutent de 15 % à la suite de l'arrêt d'activité des constructeurs automobiles et du confinement des consommateurs.*
- ▶ *Les marchés Poids lourd sont en retrait de 17 % par rapport à 2019.*
- ▶ *Pour les Activités de spécialités, certains marchés miniers et les marchés agricoles de remplacement affichent une résilience relative.*

Les ventes au premier trimestre sont en baisse de 8,3 % à parité courante [...].

Pour amortir les effets financiers de la crise économique majeure qui s'annonce, le Groupe a mis en œuvre dès mi-mars les mesures suivantes :

- ▶ *pilotage hebdomadaire de l'équilibre offre/demande pour maîtriser les stocks ;*
- ▶ *baisse des investissements de 500 millions € ;*
- ▶ *réduction de 330 millions € du dividende proposé au vote des actionnaires ;*
- ▶ *gel du programme de rachat d'actions au-delà des engagements fermes pris pour 2020 ;*
- ▶ *réduction des coûts de structure.*

Par ailleurs le Groupe rappelle que les outils de financement dont il dispose lui permettent de faire face aux aléas de cette crise. Des tests de résistance, avec des hypothèses de perte de volume sur l'exercice allant de - 20 % à - 35 %, ont montré que le Groupe disposait de la liquidité suffisante sans tirer sur ses lignes de crédit confirmées de sécurité.

[...]

À ce jour, l'évolution de la pandémie et ses impacts économiques restent encore trop incertains pour établir avec fiabilité des prévisions de marché et un scénario de résultat associé. [...]"

Le 23 juin, le Groupe a tenu son Assemblée générale à huis clos en retransmettant en direct l'événement sur le site ag2020.michelin.com. À cette occasion, Yves Chapot, Gérant et Directeur Financier, a redit la solidité financière du Groupe et a rappelé que les trois grandes agences de notation financière – S&P, Fitch Ratings et Moody's – avaient toutes trois confirmé la notation du Groupe respectivement les 14, 19 et 29 mai 2020 ⁽²⁾.

Le 27 juillet après bourse, lors de la publication des résultats du premier semestre, le Groupe a communiqué de nouvelles perspectives pour l'année 2020, intégrant le très fort ralentissement de la demande observé au cours des six premiers mois et supposant que les conséquences économiques de la crise seraient perceptibles au cours du deuxième semestre.

Ci-dessous le communiqué de presse publié le 27 juillet ⁽¹⁾ :

"[...] Perspectives 2020 :

En 2020, après un premier semestre marqué par les effets de la crise sanitaire et notamment les mesures de restriction de circulations associées, la demande mondiale de pneumatiques devrait subir au deuxième semestre les effets de la crise économique consécutive à la pandémie. Les marchés Tourisme camionnette devraient afficher un recul compris entre 15 % et 20 % sur l'année et les marchés Poids lourd une baisse allant de 13 % à 17 %. Les marchés des Activités de spécialités, compte tenu de la relative résilience de certains segments, devraient afficher une baisse comprise entre 13 % et 17 %.

Dans ce scénario marché encore très incertain, Michelin a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 1,2 milliard € à parités constantes et un cash flow libre structurel supérieur à 500 millions €, hors nouvel effet systémique lié au Covid-19. [...]"

Lors de la publication des ventes du troisième trimestre 2020, le 22 octobre, le Groupe a pris acte par la voie d'un communiqué de presse d'une reprise d'activité plus forte qu'anticipée et a annoncé par voie de conséquence la révision à la hausse de ses perspectives pour l'année en cours par rapport à celles communiquées le 27 juillet, lors de la publication des résultats du premier semestre.

Ci-dessous le communiqué de presse publié le 22 octobre ⁽¹⁾ :

"Après un deuxième trimestre fortement pénalisé par la crise sanitaire, la demande mondiale de pneumatiques se redresse plus fortement que prévu au troisième trimestre.

[...]

(1) Le communiqué de presse est disponible dans son intégralité à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com/finance/informations-reglementees/publications-finance/?search-input=&filter-year=2020>.

(2) Le détail des notes attribuées au Groupe par les agences S&P, Fitch Ratings et Moody's se trouve en section 3.4.11 b).

Perspectives 2020 : dans un contexte encore très incertain, et tenant compte de l'évolution récente de la demande de pneumatiques, les marchés Tourisme camionnette devraient afficher un recul compris entre 13 % et 15 % sur l'année, les marchés Poids lourd une baisse allant de 12 % à 14 %, et les marchés des Activités de spécialités un recul compris entre 15 %

et 19 %. Avec ces nouvelles prévisions et les baisses de coûts liées aux circonstances, le Groupe révisé à la hausse sa guidance pour 2020, avec un résultat opérationnel des secteurs supérieur à 1,6 milliard € à iso parité et un cash flow libre structurel supérieur à 1,2 milliard €, hors nouvel effet systémique de la crise du Covid-19."

Mesures mises en place pour limiter les effets de la crise sur la performance actuelle et future

Dès les premiers signaux du développement de la pandémie de Covid-19, Michelin a déterminé deux priorités absolues : protéger la santé ainsi que la sécurité de ses salariés et tout faire pour assurer la pérennité de ses activités.

Protéger la santé et la sécurité des salariés

Très rapidement, le Groupe a réagi en mettant en place des protocoles sanitaires efficaces pour protéger ses salariés et limiter la propagation du virus.

En lien avec les autorités nationales et régionales des pays où il est implanté, le Groupe a ainsi décidé dès la mi-mars de fermer temporairement une partie de ses activités industrielles en Inde, en Europe et en Amérique du Nord.

Dès début avril, certaines de ces activités ont pu rouvrir en Italie et en France notamment. Il s'agissait alors de répondre à la demande des clients et d'assurer la continuité de services publics essentiels à la lutte contre la pandémie, et aussi de contribuer au redémarrage de l'économie, sans jamais opposer l'activité économique à la priorité absolue que représente la santé de chacune et de chacun.

À partir de mi-avril, l'ensemble des usines d'Europe ont repris progressivement leur production pour répondre à la demande. Les taux de chargement ont varié sensiblement en fonction des activités, les taux les plus faibles étant pour l'Avion, les plus élevés pour les activités de Mines de surface et Agricole. Faute de demande, certaines usines Tourisme nord-américaines se sont arrêtées fin avril. Elles ont depuis repris leur production.

À fin juin, toutes les usines du Groupe étaient en activité.

En ce qui concerne les sites de Dundee en Écosse et de La Roche-sur-Yon en France, le Groupe a fait le choix de ne pas les rouvrir à la suite de leur fermeture pour raison sanitaire, anticipant de quelques semaines et mois l'arrêt de leurs activités. La fermeture du site de Dundee était initialement prévue mi-2020, celle de La Roche-sur-Yon fin 2020. Le site de Bamberg en Allemagne a été fermé comme prévu en décembre 2020.

Dans toutes les usines et ateliers, les mesures sanitaires ont été renforcées : le port du masque a été rendu obligatoire dans chaque cas où cela est pertinent, des moyens ont été déployés pour permettre à chacun de se nettoyer les mains fréquemment (savon ou gel), la désinfection régulière des locaux et espaces de travail a été organisée, des règles de distanciation physique ont été appliquées lorsque nécessaire.

Le Groupe a pu également produire rapidement, soutenu par une mobilisation exceptionnelle de ses salariés, plus de 8 millions de masques chirurgicaux et du gel hydroalcoolique dans de nombreux sites industriels en Europe, complétant ainsi ses approvisionnements.

L'ensemble de ces mesures de protection se sont traduites par des charges supplémentaires au cours de l'année, constatées principalement au premier semestre.

Les coûts d'achats et de production de masques, de gel ainsi que les frais de nettoyage et de désinfection se sont élevés à 96 millions € sur la période ⁽¹⁾. En usine, les règles de distanciation interdisant par exemple le croisement physique des équipes lors des rotations ont eu un impact sur la productivité, contraignant de fait les cadences de production.

Les effets de cette moindre productivité, couplés à un niveau d'activité globalement faible sur l'année, se lisent à travers l'accroissement de la sensibilité du résultat opérationnel des secteurs à la variation des volumes. Cette sensibilité plus grande traduit la moindre capacité du Groupe à absorber ses charges fixes dans un contexte d'activité fortement impacté par la crise sanitaire, où certaines charges habituellement variables ont atteint des paliers incompressibles. À fin décembre, la sensibilité du résultat opérationnel des secteurs à une variation des volumes d'un point de pourcentage est ainsi estimée à 121 millions € (rythme annuel). En temps "normal", c'est-à-dire lorsque les volumes croissent dans des ordres de grandeur allant de 1 à 3 % par an, cette sensibilité est plus proche des 80 millions € par point de croissance.

Durant les périodes de fermeture des sites, le Groupe a bénéficié des mesures d'accompagnement mises en place par les gouvernements dans le cadre du chômage partiel. Les indemnités de chômage partiel se sont élevées au cours de l'année à environ 152 millions €. Sur ces 152 millions €, environ 133 millions € ont eu un impact sur le coût des ventes et environ 19 millions € sur les SG&A.

Le Groupe n'a sollicité aucune autre forme d'aide publique (prêt garanti par l'État, prorogation de délais de paiement) pour traverser la crise.

Michelin s'est par ailleurs appliqué à mettre une partie de ses masques, environ 3 millions, à la disposition du plus grand nombre, à travers une politique de dons au bénéfice des autorités sanitaires et services d'urgence partout où le Groupe est implanté. Ce sont aussi, grâce à l'expertise de Michelin en impression 3D métal et plastique, des pièces pour respirateurs, des milliers de visières en polycarbonate stérilisables ainsi que des billots hospitaliers favorisant la ventilation des patients Covid-19, qui ont été lancés en production.

À ces initiatives, se sont ajoutées des centaines d'actions de solidarité partout dans le monde : dons de pneumatiques et services de maintenance gratuits pour les véhicules des services de santé, contributions financières, accompagnement des personnes, etc.

(1) Cf. 3.3.3 h).

Protéger la pérennité des activités en limitant l'impact de la crise sur le résultat opérationnel des secteurs et le cash flow libre

Au-delà des mesures financières prises et communiquées lors de la publication des ventes du premier trimestre ⁽¹⁾, les Gérants ont choisi de diminuer de 25 % leur rémunération fixe en avril, mai, et juin 2020 et leur rémunération variable due au titre de 2019. Le Président et les membres indépendants du Conseil de Surveillance ont fait don de 25 % du montant de leur rémunération 2019 à des fondations ayant pour objet la lutte contre la Covid-19. Enfin, en fonction des contextes locaux, les augmentations de salaires des collaborateurs ont été gelées.

En ce qui concerne les dépenses d'investissements, le Groupe a fait le choix d'une réduction de ses dépenses d'investissement d'environ 600 millions €, soit environ un tiers de ce qui était initialement prévu pour l'année. La décision a été prise dans le souci d'un équilibre entre protection de la trésorerie de l'exercice et maintien de la capacité du Groupe à soutenir des projets innovants et de développement. C'est ainsi qu'une large partie des projets permettant de renforcer la productivité et l'efficacité industrielle du Groupe a été maintenue, ainsi que des projets relatifs à la sécurité et à l'ergonomie. Les projets d'extension de capacités, dans un contexte de fort ralentissement de la demande, ont en revanche été suspendus ⁽²⁾.

Risque de liquidité

À fin décembre 2020, le Groupe présente un bilan solide et n'est par conséquent pas exposé à un risque particulier de liquidité :

- ▶ 4,7 milliards € de trésorerie et équivalent de trésorerie (note 23 des états financiers consolidés) ;
- ▶ une dette financière nette qui s'élève à 3,5 milliards €, en diminution de 1,7 milliard € par rapport au 31 décembre 2019 (note 26 des états financiers consolidés) ;
- ▶ un ratio d'endettement qui s'établit à 28 % au 31 décembre 2020 contre 39 % au 31 décembre 2019.

À fin 2020, la position de liquidité très robuste du Groupe intègre 694 millions € d'encours de billets de trésorerie émis au printemps 2020 sur des maturités de 9 à 12 mois, au moment où l'incertitude était la plus forte et où l'accès aux marchés était limité.

Au deuxième semestre, le Groupe a par ailleurs renforcé sa position de liquidité en portant notamment de 1,5 à 2,5 milliards € le montant de sa ligne de crédit *revolving* ⁽³⁾, et en émettant trois tranches d'obligations à 8, 12 et 20 ans pour un montant total de 1,5 milliard € ⁽⁴⁾.

Dès le début de la crise, le Groupe a également choisi de maintenir ses engagements auprès de tous ses partenaires, en veillant à protéger les plus fragiles.

Vis-à-vis de ses fournisseurs, cette initiative s'est traduite par exemple par le soutien de la filière caoutchouc naturel au cours du premier semestre en maintenant un niveau de commandes supérieur à ce que requerrait la demande. Ces mesures ont permis d'atténuer les effets de la crise sur le compte de résultat des planteurs, essentiellement de petites exploitations, afin qu'ils soient en mesure de poursuivre leur activité.

Le Groupe a aussi fourni des masques et des équipements de sécurité à ses clients et distributeurs afin qu'ils poursuivent leurs opérations dans les meilleures conditions.

Le Groupe disposant à présent des outils de financement dont il a besoin et d'un accès fluide aux marchés, cet encours excédentaire de billet de trésorerie va être remboursé au cours du premier trimestre 2021.

Courant mai, les agences de *rating* S&P et Fitch Ratings, sollicitées par le Groupe, ont confirmé les notations de crédit court terme et long terme de la CGEM et de la CFM, attestant de la solidité financière du Groupe. L'agence Moody's, non sollicitée depuis le 1^{er} juillet 2020, a également confirmé la notation long terme de la CGEM et de la CFM le 14 mai 2020.

Le 21 décembre, S&P a par ailleurs rehaussé sa perspective sur le titre de "négative" à "stable".

Notation	Agence	CGEM	Date de mise à jour
Court terme	Standard & Poor's	A-2	19 mai 2020
	Fitch Ratings	F2	29 mai 2020
	Standard & Poor's	A-	19 mai 2020
Long terme	Fitch Ratings	A-	29 mai 2020
	Moody's	A3	14 mai 2020
	Standard & Poor's	Stable	21 décembre 2020
Perspective	Fitch Ratings	Stable	29 mai 2020
	Moody's	Stable	14 mai 2020

Dans ce contexte, le principe de continuité d'exploitation du Groupe n'est pas remis en cause et il n'a pas été jugé nécessaire de reproduire des tests de résistance à fin décembre 2020 ⁽⁵⁾.

(1) Le détail des mesures financières prises est indiqué dans le communiqué de presse du 29 avril repris dans la section "Rappel des éléments communiqués par le Groupe au cours de l'année 2020" du présent document.

(2) Cf. 3.5.2.

(3) Le communiqué de presse publié le 19 octobre est disponible en intégralité à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com/finance/informations-reglementees/publications-financel?search-input=&filter-year=2020>.

(4) Le communiqué de presse publié le 26 octobre est disponible en intégralité à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com/finance/informations-reglementees/publications-financel?search-input=&filter-year=2020>.

(5) Cf. section "Rappel des éléments communiqués par le Groupe au cours de l'année 2020".

Incidence de la crise sanitaire sur les facteurs de risques spécifiques

La crise sanitaire actuelle et ses développements exacerbent, d'une certaine façon, certains risques ou familles de risques spécifiques au Groupe tels que les risques de non-continuité des activités ou de rupture d'approvisionnement. En revanche, la crise actuelle qui n'est pas spécifique au Groupe, n'est pas de nature à remettre en cause le périmètre et la classification des risques spécifiques tels qu'identifiés et décrits dans le chapitre 2 "Gestion des risques" du Document d'enregistrement universel.

Au cours des neuf premiers mois, le réseau logistique a fait face à des perturbations qui n'ont toutefois pas empêché les composants critiques, semi-finis et produits finis de circuler, même si la situation a pu évoluer très vite et exiger des adaptations en conséquence. Les effets de la crise sur la chaîne d'approvisionnement et de transport, notamment maritime, ont été plus particulièrement perceptibles à partir du quatrième trimestre, se traduisant par des perturbations en profondeur conduisant le Groupe à opérer avec un niveau bas de stocks, et à faire face à un renchérissement notoire des coûts de transport. Malgré ces complications, l'application des procédures de *business continuity* du Groupe a permis d'éviter toute rupture d'approvisionnement en 2020.

D'un point de vue industriel, le Groupe a pu s'appuyer sur le retour d'expérience de ses équipes basées en Chine pour organiser le redémarrage de ses activités partout dans le monde, dès que les conditions sanitaires et réglementaires le permettaient. En Chine, les activités industrielles du Groupe ont en effet repris dès le 10 février 2020, soit une semaine après la fin des congés officiels du Nouvel An chinois.

Il ressort de la crise actuelle que le principal risque qui s'est matérialisé jusqu'à présent est un risque de chute brutale de la demande mondiale et ses conséquences économiques, par essence non spécifique au Groupe.

À la veille de la publication de ce document, les procédures de *business continuity* préparées par le Groupe permettent aux activités commerciales et administratives d'être opérationnelles partout dans le monde. L'intensification des perturbations observées depuis quelques semaines dans le transport maritime – qui se traduit à la fois par un allongement des délais de livraison et une augmentation des coûts – conduit cependant à constater des microruptures d'approvisionnement dans certains sites industriels, principalement en caoutchouc naturel. Ces tensions devraient se poursuivre encore quelques mois, le temps que la pénurie de conteneurs au départ d'Asie se résorbe.

Impact de la pandémie sur les orientations stratégiques du Groupe

Le Groupe sort de cette année 2020 convaincu de la pertinence de son modèle stratégique et affirme que sa vision "Tout Durable" constitue la clé de voûte de sa performance future, les sous-jacents de son activité étant toujours robustes.

Le caractère soudain et inédit de la crise sanitaire a conduit les gouvernements de la plupart des pays à prendre des mesures exceptionnelles de confinement, réduisant brutalement l'activité économique mondiale et donc, à court terme, la demande de biens et services associés à la mobilité.

À moyen et long terme, les besoins de mobilité restent robustes, la croissance démographique et l'urbanisation en étant les deux vecteurs principaux.

La population mondiale devrait en effet croître de plus de 25 % d'ici à 2050 et le taux d'urbanisation progresser de plus de 10 points pour se rapprocher de 70 % au même horizon ⁽¹⁾.

Avec une population plus nombreuse et regroupée dans des centres urbains plus étendus, les besoins en transport de personnes et de biens vont nécessairement croître au cours des décennies à venir. Pour soutenir ce développement, les secteurs agricoles, de l'extraction minière et de la construction vont également être mobilisés afin de pourvoir aux besoins supplémentaires de nourriture, de matériaux et d'équipements en général.

À ce jour, la plus grande incertitude porte sur la demande future de transport aérien pour les passagers. Il est en effet trop tôt pour dire si la crise influencera de façon durable les comportements et les habitudes de voyage. En ce qui concerne Michelin en particulier, cette incertitude est à relativiser dans la mesure où l'aérien commercial ne représente que la moitié environ de l'activité Avion, qui représente elle-même moins de 10 % des Activités de spécialités.

Au-delà des besoins croissants en pneumatiques induits par l'évolution démographique et l'urbanisation, le développement d'offres de services pour les consommateurs et les clients B2B va devenir de plus en plus essentiel. Ce sont en effet ces offres qui permettent l'optimisation des usages, qui renforcent la fluidité des interactions et l'intimité avec les clients et les usagers, favorisant le développement de nouvelles offres pertinentes. Ces offres de services ont par ailleurs démontré la très forte résilience de leur modèle en affichant une croissance de leur chiffre d'affaires en 2020, malgré la crise.

Sur ces deux domaines, le pneumatique et les services et solutions associés à la mobilité, Michelin est déjà largement présent et entend renforcer son leadership en continuant d'innover pour soutenir son avance technologique, en apportant des performances dans la durée et en développant encore ses offres de mobilités connectées ⁽²⁾.

À ce stade il est toutefois trop tôt pour évaluer l'incidence de la crise sur l'émergence de nouveaux comportements de consommation qui se voudraient durables. En revanche il apparaît que certaines tendances qui émergeaient avant la crise se renforcent à présent de façon significative.

L'électrification de la mobilité est ainsi devenue, avec les multiples initiatives publiques et privées annoncées au cours de l'année, une certitude à court-moyen terme. Le Groupe regarde cette évolution comme une opportunité à double titre.

D'abord dans le secteur du pneumatique car les pneus pour véhicules électriques requièrent des performances techniques supérieures à ceux des véhicules thermiques, ce qui est favorable aux manufacturiers premium, et à Michelin en particulier.

(1) Source : United Nations, 2018 Revision of World Urbanization Prospects.

(2) Cf. chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2019.

Ensuite dans le secteur de l'électrification des modes de transports, avec le développement d'une mobilité à base d'hydrogène, complémentaire à la technologie batterie. Depuis plus de 15 ans, Michelin a en effet développé une expertise R&D sur le domaine de la pile à hydrogène avec une crédibilité et une légitimité aujourd'hui reconnue. Sur ce domaine où les perspectives de croissance sont importantes, le Groupe est présent à travers SYMBIO, co-entreprise créée avec Faurecia en 2019.

L'urgence climatique et la nécessité de l'aborder de façon collective et coordonnée sont, par ailleurs, admises par un nombre croissant d'acteurs – notamment institutionnels –, renforçant la pertinence de la stratégie Michelin 4R déployée par le Groupe en faveur d'une meilleure utilisation des ressources, de la conception des produits jusqu'à leur fin de vie. Cette stratégie mobilise quatre leviers : Réduire, Réutiliser, Recycler et Renouveler.

Réduire la consommation de matières premières et les émissions de CO₂ inhérentes à la fabrication de pneumatiques, ainsi que la consommation d'énergie liée à l'usage des véhicules ; Réutiliser nos produits, en proposant des offres de pneus réparables et rechapables qui permettent de prolonger leur durée de vie, en offrant toujours autant de sécurité et de progrès de performances ; Recycler, en innovant pour trouver des solutions encore plus performantes de valorisation des pneus en fin de vie, sous forme de nouveaux produits ou d'énergie ; Renouveler en intégrant des matériaux renouvelables ou issus du recyclage dans des produits à destination du marché pneumatique ou à destination d'autres industries ayant recouru à des produits à très haut contenu technologique.

Sur le domaine des matériaux de haute technologie ⁽¹⁾, le Groupe est en mesure de valoriser le savoir-faire et l'expertise exceptionnelle qu'il a accumulés, et qui sont au cœur de la

performance de ses pneus, pour des applications dans des secteurs tels que l'aéronautique, l'énergie, les équipements industriels ou encore le médical. En 2018, le Groupe a pris position sur ces marchés rentables et à fort potentiel de croissance avec l'acquisition de Fenner.

À court et moyen termes, Michelin continuera de développer son portefeuille de matériaux composites flexibles et de matériaux durables. Le partenariat annoncé le 15 avril 2020 avec la société Enviro s'inscrit dans cette dynamique en visant le développement d'une technologie de transformation des pneus miniers usagés en matières premières ⁽²⁾.

Au cours du premier semestre, le consortium international *Science Based Targets Initiative*, adossé à l'ONU, a par ailleurs validé les cibles du Groupe concernant la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, compatibles avec l'objectif de limiter la hausse de la température mondiale sous 2 °C. Cette validation est une reconnaissance supplémentaire de la pertinence des initiatives prises par le Groupe pour effectivement mettre en œuvre sa stratégie "Tout Durable".

Au cours de cette crise, la mobilisation des équipes Michelin s'est exprimée de façon remarquable partout dans le monde, de multiples façons : à travers une présence continue auprès des clients, à travers l'organisation d'un redémarrage rapide de l'activité industrielle, à travers la production massive de masques et de gel, au travers aussi de centaines d'actions de solidarité partout où le Groupe est présent (dons de pneumatiques, d'équipements de protection pour le personnel soignant, etc.).

Cet engagement individuel et collectif des personnes illustre le succès de la stratégie "Tout Durable" de Michelin, dont le déploiement va continuer de se renforcer.

Perspectives

En 2021, hors nouvel effet systémique lié à la Covid-19 ⁽³⁾, Michelin a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 2,5 milliards € à parités constantes, et un *cash-flow* libre structurel d'environ 1 milliard €.

Le détail des éléments de scénario qui sous-tendent ces perspectives est précisé dans la section 3.7.1 du présent document.

3.1 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE

3.1.1 UN MARCHÉ MONDIAL DE L'ORDRE DE 167 MILLIARDS USD ⁽⁴⁾ EN 2019

Le marché mondial des pneus s'est élevé à 167 milliards USD en 2019 à raison d'approximativement 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds ⁽⁵⁾. Il représentait plus de 1,5 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes et un peu plus de 220 millions de pneus pour les camions et les autobus ⁽⁶⁾. Environ trois pneus sur quatre vendus l'ont été sur le marché du remplacement.

Au-delà de 2020, Michelin anticipe à ce stade un retour au niveau d'activité globale de 2019 sur l'ensemble de son périmètre au cours du second semestre 2022.

(1) Cf. chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2019.

(2) Cf. 3.9.2.

(3) Des perturbations graves de la supply chain ou des mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques.

(4) Source : *Tire Business*.

(5) Estimations Michelin.

(6) Estimations Michelin.

À long terme, le Groupe s'attend à une progression de la demande de pneumatiques de 0 à 2 % par an en moyenne sur les marchés matures et de 2 à 4 % par an en moyenne sur les nouveaux marchés. Dans cet environnement, Michelin cible les

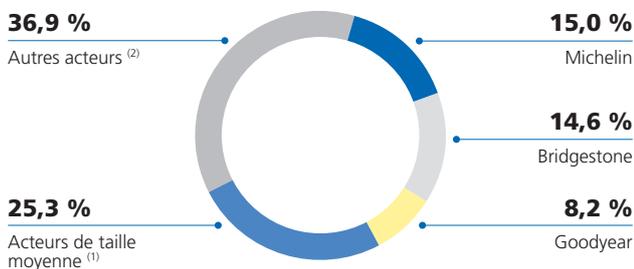
segments de marché en croissance et à forte valeur ajoutée, tels que le segment premium pour son activité Automobile et les marchés de spécialités.

Évolution des normes sur les pneumatiques

Dans l'Union européenne, ainsi que dans de nombreuses régions et pays du monde, des seuils de performances pour les pneumatiques, assortis d'un étiquetage normalisé, ont été rendus obligatoires ces dernières années. Des systèmes similaires, avec des seuils de performances minimaux à atteindre et des étiquetages réglementés pour les pneumatiques sont également à l'étude en Chine, aux États-Unis et en Inde.

Les réglementations environnementales imposées par ailleurs aux constructeurs automobiles et de poids lourds pour réduire les émissions de CO₂ bénéficient aux pneus à basse résistance au roulement, dont Michelin est un acteur de référence. Le règlement CO₂ VECTO, qui introduit la prise en compte de la valeur réelle de résistance au roulement du pneu dans le calcul des émissions de CO₂ des camions, en est une illustration concrète.

LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2019

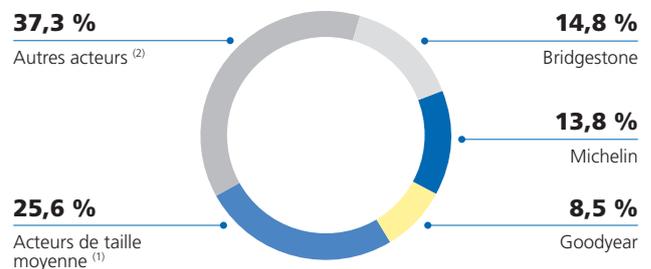


Source : Ventes 2019 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en août 2020.

(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 2018



Source : Ventes 2018 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en août 2019.

(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 %.

3.1.2 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE EN 2020

En 2020, dans un contexte fortement marqué par la pandémie de Covid-19 et ses répercussions économiques, les marchés pneumatiques ont affiché un recul historique.

En Tourisme et camionnette, la demande Première monte a été pénalisée au premier semestre par les arrêts d'usines des constructeurs automobiles alors que le marché Remplacement, historiquement plus résilient, a souffert des restrictions de mobilités mises en place dans le monde pour faire face à la pandémie. Le deuxième semestre a en revanche vu une reprise dynamique de l'activité dans un environnement toujours incertain.

En Poids lourd, après un premier semestre marqué par l'arrêt des économies à travers le monde, les marchés tant de la Première monte que du Remplacement ont connu un rebond au deuxième semestre, porté par la reprise du fret routier.

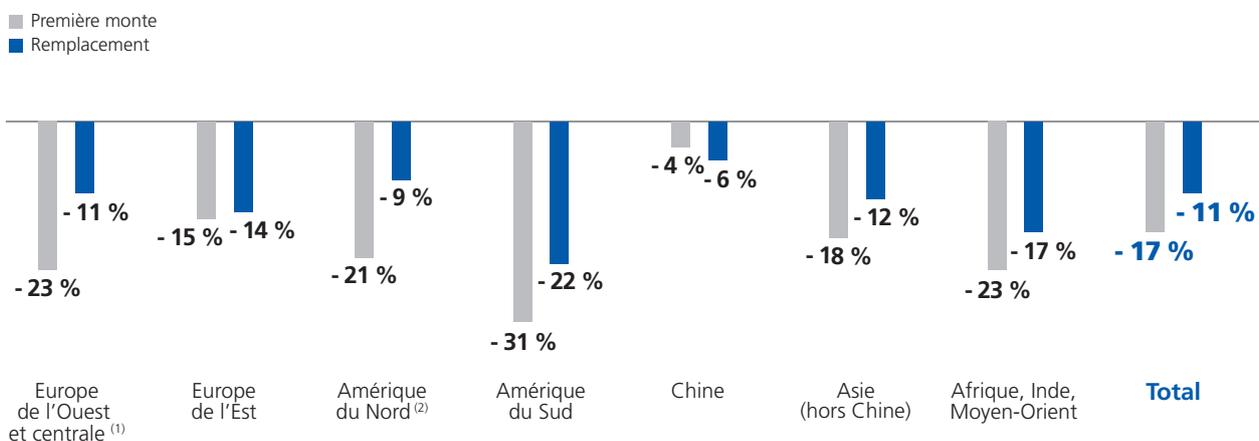
Dans ce contexte de crise systémique, les activités de spécialités ont suivi des tendances contrastées, avec des marchés Deux-roues et Hors la route plus résilients que les activités Mines et Avion.

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 2020

Le marché mondial des pneumatiques **Tourisme camionnette**, Première monte et Remplacement, est en retrait de 13 % en unités sur l'ensemble de l'année 2020.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2020 PAR RAPPORT À 2019



(1) Y compris Turquie.
(2) Y compris Amérique centrale.
Estimations Michelin.

3.1.3 a) Première monte

En Première monte, après un premier semestre (-33 %) qui a subi l'effondrement de la demande dans un contexte d'arrêt des productions automobiles en raison de la crise sanitaire, le deuxième semestre affiche une nette amélioration avec une

demande mondiale en ligne avec le second semestre 2019, le quatrième trimestre (+2 %) confirmant le rebond constaté au troisième trimestre, porté par la reprise de la production automobile mondiale.

Marchés Tourisme camionnette Première monte (en millions de pneus)	2020	2019		2 ^e sem.	4 ^e trim.	3 ^e trim.	1 ^{er} sem.	2 ^e trim.	1 ^{er} trim.
		2019	2020/2019	2020/2019	2020/2019	2020/2019	2020/2019	2020/2019	2020/2019
Europe de l'Ouest et centrale (1)	71	92	-23 %	-5 %	0 %	-10 %	-39 %	-62 %	-16 %
Europe de l'Est	7	8	-15 %	-3 %	-3 %	-2 %	-28 %	-45 %	-9 %
Amérique du Nord (2)	62	79	-21 %	0 %	0 %	0 %	-40 %	-68 %	-11 %
Amérique du Sud	11	16	-31 %	-11 %	+1 %	-22 %	-51 %	-82 %	-18 %
Chine	112	117	-4 %	+9 %	+8 %	+11 %	-19 %	+10 %	-46 %
Asie (hors Chine)	64	79	-18 %	-8 %	-2 %	-15 %	-28 %	-47 %	-10 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	24	31	-23 %	-2 %	+2 %	-6 %	-42 %	-69 %	-18 %
TOTAL	351	421	-17 %	0 %	+2 %	-3 %	-33 %	-43 %	-22 %

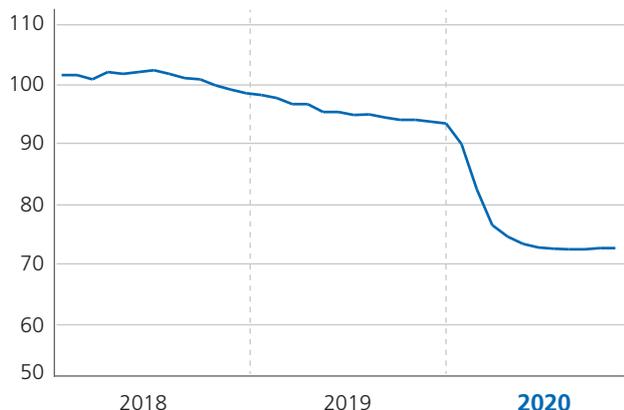
(1) Y compris Turquie.
(2) Y compris Amérique centrale.
Estimations Michelin.

Le marché en **Chine** confirme son dynamisme au quatrième trimestre avec une croissance de 8 % (-4 % sur l'année), alors que la demande en **Amérique du Nord** revient au niveau de 2019 au second semestre (quatrième trimestre stable, en ligne avec le troisième trimestre), tirée par les effets de restockage chez les constructeurs. Le **marché européen, hors Russie**, ne retrouve son niveau de 2019 qu'au quatrième trimestre 2020, porté par la reprise du marché automobile.

Les marchés de la Première monte en **Amérique du Sud**, encore très pénalisés par la crise sanitaire au troisième trimestre (-22 %) renouent avec la croissance au quatrième trimestre (+1 %). En **Afrique, Inde, Moyen-Orient et Asie (hors Chine)**, le rebond de la demande constaté au troisième trimestre se confirme sur le quatrième trimestre avec respectivement une croissance de 2 % et un recul limité à -2 %.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

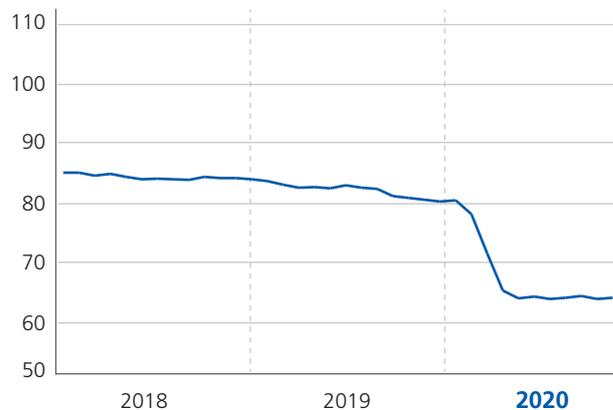
(en millions de pneus – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

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

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

3.1.3 b) Remplacement

Après une chute historique de la demande de 20 % sur le premier semestre, le marché mondial du Remplacement montre une amélioration continue au cours du second semestre (- 3 % par rapport au second semestre 2019), avec notamment une demande au quatrième trimestre 2020 proche du niveau du quatrième trimestre 2019.

Marchés Tourisme camionnette Remplacement (en millions de pneus)	2020	2019	2020/2019	2 ^e sem.	4 ^e trim.	3 ^e trim.	1 ^{er} sem.	2 ^e trim.	1 ^{er} trim.
				2020/2019	2020/2019	2020/2019	2020/2019	2020/2019	2020/2019
Europe de l'Ouest et centrale ⁽¹⁾	281	315	- 11 %	- 2 %	+ 1 %	- 4 %	- 20 %	- 31 %	- 10 %
Europe de l'Est	51	59	- 14 %	- 13 %	- 14 %	- 12 %	- 16 %	- 33 %	- 2 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	286	315	- 9 %	+ 2 %	+ 1 %	+ 4 %	- 22 %	- 35 %	- 8 %
Amérique du Sud	52	67	- 22 %	- 20 %	- 15 %	- 25 %	- 24 %	- 46 %	- 1 %
Chine	127	135	- 6 %	+ 6 %	+ 2 %	+ 10 %	- 17 %	0 %	- 32 %
Asie (hors Chine)	132	149	- 12 %	- 8 %	+ 4 %	- 20 %	- 16 %	- 25 %	- 8 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	91	109	- 17 %	- 9 %	- 5 %	- 12 %	- 25 %	- 48 %	- 1 %
TOTAL	1 020	1 149	- 11 %	- 3 %	- 1 %	- 5 %	- 20 %	- 30 %	- 10 %

(1) Y compris Turquie.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En Europe (hors Russie et CEI) la levée des mesures de confinement à la fin du deuxième trimestre a entraîné une forte reprise de la mobilité qui a progressivement tiré la demande de pneumatiques sur le deuxième semestre, malgré une saison hiver particulièrement faible. Dans les pays d'Europe du Sud (France, Espagne, Italie), où les conséquences des mesures de confinement ont été les plus fortes au premier semestre, la reprise est plus dynamique que dans le reste de l'Europe (- 1 %

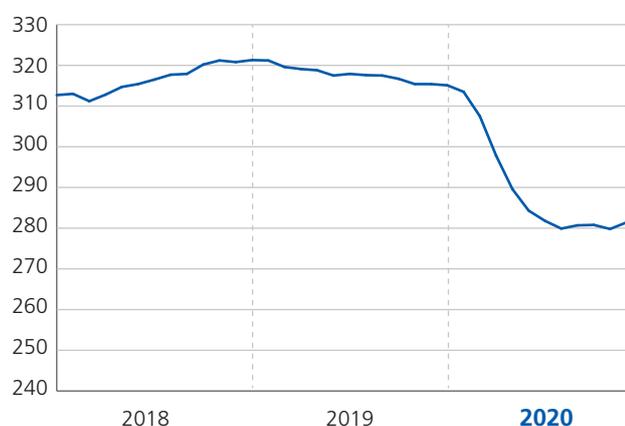
sur le second semestre). L'entrée en vigueur du Brexit en janvier 2021 a entraîné un stockage massif de pneumatiques dans la distribution (+ 6 % sur le second semestre 2020). Le marché turc bénéficiant de la faiblesse de la monnaie locale, progresse de 16 % sur l'année, notamment grâce aux exportations. En Russie et CEI, la dynamique de reprise est beaucoup plus faible que dans le reste de l'Europe, le marché affichant un recul de 13 % au deuxième semestre.

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 2020/2019
EUROPE DE L'OUEST	- 11 %
▶ dont France	- 12 %
▶ dont Espagne	- 22 %
▶ dont Italie	- 19 %
▶ dont Royaume-Uni	- 10 %
▶ dont Allemagne	- 13 %
▶ dont Pologne	- 12 %
▶ dont Turquie	+ 16 %
EUROPE ORIENTALE	- 14 %
▶ dont Russie	- 15 %

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

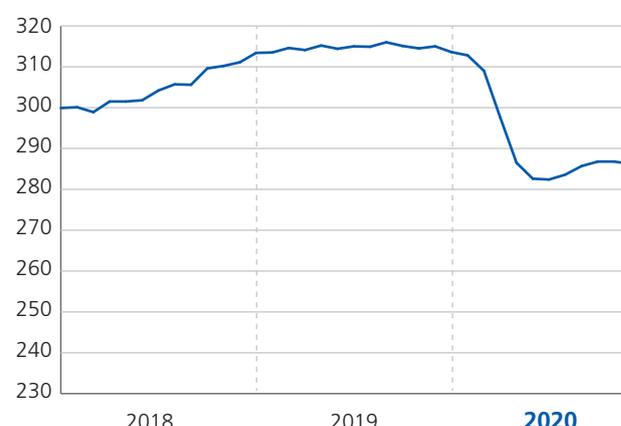
(en millions de pneus – 12 mois glissants – hors Russie)



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 et centrale, dans un contexte de reprise de l'économie et de spéculations autour de la mise en place de droits de douanes aux États-Unis sur les pneus importés de Corée du Sud, Thaïlande, Vietnam et Taïwan, la demande Remplacement progresse de 2 % sur le second semestre (+ 4 % aux États-Unis), portant le marché annuel à - 9 %.

En Amérique du Sud, la demande est en retrait de 22 % sur l'année, avec un marché qui peine à sortir de la crise au second semestre (- 20 %), malgré une légère amélioration au quatrième trimestre (- 15 %). Seul le Brésil affiche une demande au second semestre en net progrès par rapport au premier semestre.

En Chine, la demande Remplacement est en retrait de 6 % sur l'année : après un premier trimestre marqué la Covid-19 (- 32 %), le marché a très vite retrouvé son niveau de croissance structurelle (+ 6 % au second semestre) porté par la dynamique du marché Première monte ces dernières années.

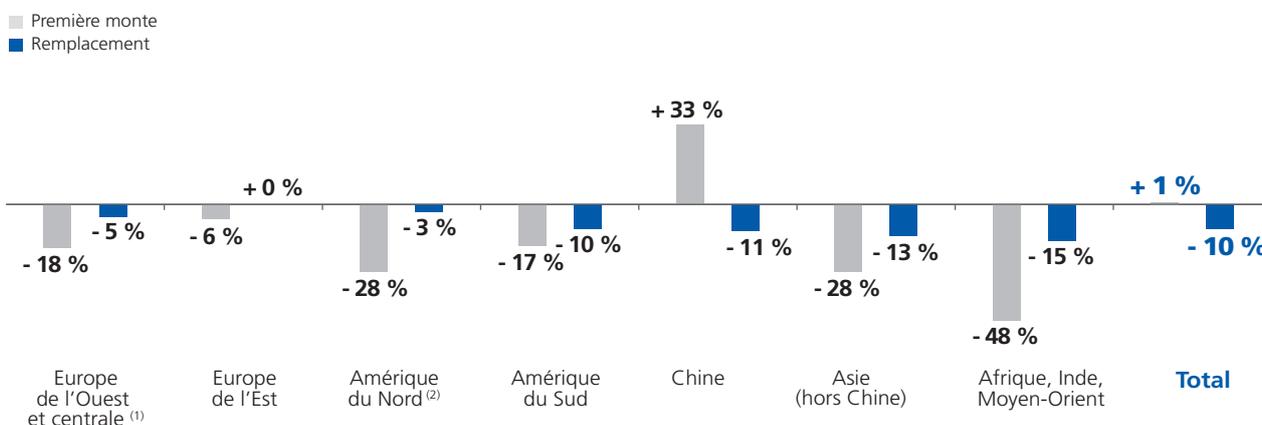
En Asie (hors Chine et Inde), la demande est en retrait de 12 % en 2020, avec une baisse moins marquée au premier semestre que dans les autres régions du monde (- 16 %), et un second semestre à - 8 % qui traduit la reprise de l'activité dans l'ensemble des pays, malgré un contexte sanitaire toujours incertain. Le Japon, la Corée du Sud, la Thaïlande et le Vietnam bénéficient d'une croissance de la demande au quatrième trimestre.

En Afrique, Inde, Moyen-Orient, le marché est en retrait de 17 % sur l'année. L'Inde, fortement pénalisée par la crise au premier semestre (- 38 %) rebondit sensiblement au second semestre (- 8 %), avec un quatrième trimestre qui rejoint le niveau de 2019. Au-delà de la crise sanitaire, les autres pays de la zone sont pénalisés par l'effet du ralentissement de l'économie mondiale sur les prix des commodités.

3.1.4 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2020

Pour l'activité **Poids lourd**, le marché, en nombre de pneus neufs, est en baisse de 7 % à fin décembre 2020 principalement dû à l'impact de la crise sanitaire sur l'économie mondiale, et malgré un second semestre en croissance de 2 %, portée notamment par la reprise de la Première monte.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2020 PAR RAPPORT À 2019



(1) Y compris Turquie.
(2) Y compris Amérique centrale.

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 2020. Après un premier semestre en chute de 12 %, le marché rebondit sur le second semestre, tiré principalement par la très forte demande en Chine (+48 %).

Marchés Poids lourd Première monte (en millions de pneus)	2020	Évolution par trimestre							
		2019	2020/2019	2 ^e sem. 2020/2019	4 ^e trim. 2020/2019	3 ^e trim. 2020/2019	1 ^{er} sem. 2020/2019	2 ^e trim. 2020/2019	1 ^{er} trim. 2020/2019
Europe de l'Ouest et centrale (1)	4,7	5,8	-18 %	+3 %	+14 %	-7 %	-34 %	-48 %	-21 %
Europe de l'Est	0,9	0,9	-6 %	-5 %	-6 %	-3 %	-7 %	-16 %	+4 %
Amérique du Nord (2)	4,9	6,8	-28 %	-13 %	-3 %	-22 %	-41 %	-61 %	-21 %
Amérique du Sud	1,6	1,9	-17 %	-2 %	+17 %	-17 %	-32 %	-54 %	-8 %
Chine	30,4	22,9	+33 %	+48 %	+29 %	+76 %	+19 %	+57 %	-18 %
Asie (hors Chine)	3,4	4,7	-28 %	-28 %	-20 %	-35 %	-29 %	-44 %	-14 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	2,3	4,5	-48 %	-23 %	-6 %	-41 %	-63 %	-74 %	-53 %
TOTAL	48,2	47,5	+1 %	+18 %	+15 %	+21 %	-12 %	-2 %	-22 %

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis et Canada.

Estimations Michelin.

En **Europe (hors Russie et CEI)**, après un premier semestre en chute de 34 %, la reprise de demande Première monte amorcée au troisième trimestre (-7 %) se confirme au quatrième trimestre avec une forte croissance de 14 %, notamment en Allemagne, Italie, Espagne et Turquie.

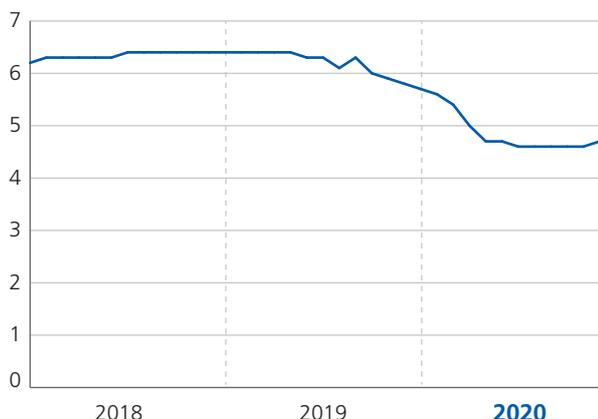
En **Chine**, la demande augmente de 33 % sur l'année, stimulée par des mesures réglementaires et la reprise économique.

En **Amérique du Nord et centrale**, la demande Première monte est en retrait de 28 % sur l'année avec un second semestre en légère amélioration (-13 %) par rapport au premier semestre (-41 %) : le quatrième trimestre (-3 %) montre une nette reprise des commandes de OEMs aux États-Unis.

Dans le **reste du monde**, la demande Première monte reste déprimée sur le second semestre, à l'exception de l'**Amérique du Sud** où le marché retrouve presque son niveau de 2019 (-2 %) tiré par le Brésil.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN EUROPE

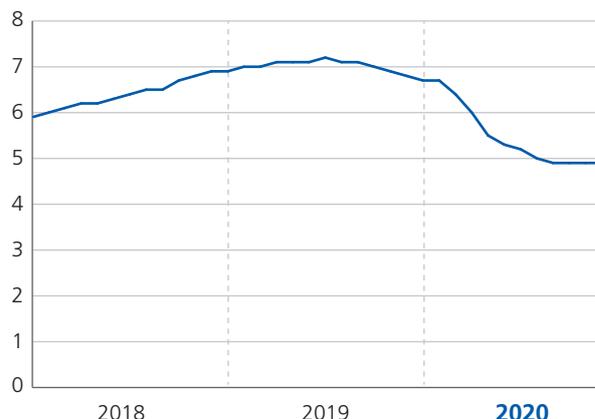
(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

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

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

3.1.4 b) Remplacement

En Remplacement, le marché mondial affiche une forte baisse de 10 % en 2020, principalement dû au fort retrait des activités de fret dans un contexte de crise sanitaire mondiale. Après une chute de la demande de 18 % au premier semestre provoquée

par l'effet négatif sur l'économie des mesures sanitaires prises à travers le monde, le marché rebondit sur le second semestre (- 2 %) avec des tendances contrastées selon les régions.

Marchés Poids lourd Remplacement (en millions de pneus)	2020	2019	2020/2019	2 ^e sem. 2020/2019	4 ^e trim. 2020/2019	3 ^e trim. 2020/2019	1 ^{er} sem. 2020/2019	2 ^e trim. 2020/2019	1 ^{er} trim. 2020/2019
Europe de l'Ouest et centrale ⁽¹⁾	15,1	15,9	- 5 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 3 %	- 16 %	- 25 %	- 6 %
Europe de l'Est	8,3	8,3	0 %	- 10 %	- 14 %	- 6 %	+ 12 %	+ 5 %	+ 21 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	26,1	26,8	- 3 %	+ 3 %	+ 8 %	- 2 %	- 9 %	- 18 %	0 %
Amérique du Sud	11,4	12,6	- 10 %	- 2 %	+ 2 %	- 6 %	- 17 %	- 28 %	- 6 %
Chine	50,3	56,6	- 11 %	0 %	0 %	0 %	- 26 %	- 14 %	- 38 %
Asie (hors Chine)	21,4	24,4	- 13 %	- 8 %	+ 4 %	- 20 %	- 18 %	- 24 %	- 11 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	25,6	30,3	- 15 %	- 7 %	- 14 %	- 1 %	- 23 %	- 34 %	- 12 %
TOTAL	158,2	174,9	- 10 %	- 2 %	0 %	- 3 %	- 18 %	- 21 %	- 16 %

(1) Y compris Turquie.

(2) Y compris Amérique centrale.

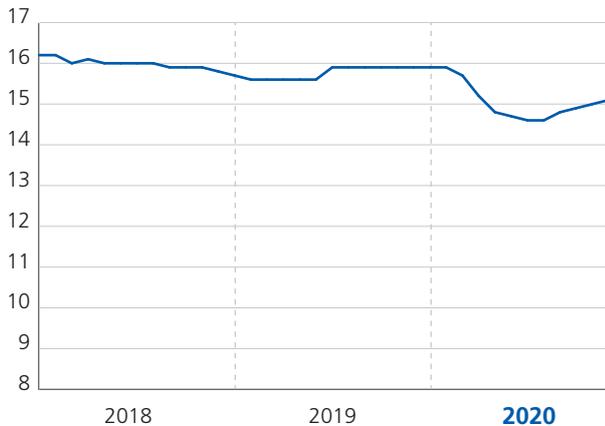
Estimations Michelin.

En **Europe de l'Ouest et centrale** et en **Amérique du Nord**, après un premier semestre marqué par la baisse de la demande de fret en raison du fort ralentissement de l'économie (baisse de la demande de respectivement 16 % et 9 %), le marché rebondit fortement sur le second semestre dans ces régions

(+ 5 % en Europe de l'Ouest et centrale, + 3 % en Amérique du Nord), traduisant une reprise de l'activité économique et du transport de marchandises plus forte que prévu. En **Europe de l'Est**, le marché est stable sur l'année.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOURD EN EUROPE

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



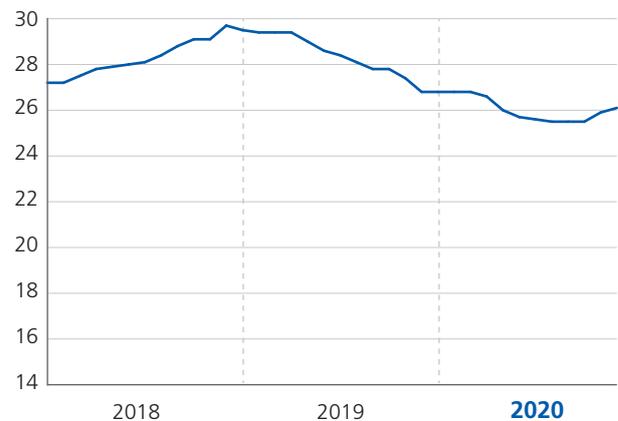
Estimations Michelin.

En Amérique du Sud, le marché est en retrait de 10 % sur l'année, avec un second semestre (- 2 %) en nette amélioration par rapport à la première moitié de l'année (- 17 %) en raison notamment de la reprise de la demande au Brésil (+ 7 % sur le second semestre) alors que le marché argentin poursuit sa chute, trimestre après trimestre (- 10 % sur le second semestre vs. + 7 % sur le premier semestre).

En Chine, la demande Remplacement est en retrait de 11 % sur l'année. Après un premier semestre en chute de 26 %, la stabilité du marché sur le second semestre par rapport à la même période en 2019, résulte principalement du très fort dynamisme du marché Première monte.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOURD EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

En recul de 13 % sur l'année, les marchés **d'Asie (hors Inde et hors Chine)** présentent une amélioration de la tendance au second semestre (- 8 %). Le quatrième trimestre est notamment en croissance de 4 % par rapport à 2019, grâce à un fort rebond de la demande au Japon et en Corée du Sud (+ 14 %).

En Afrique, Inde, Moyen-Orient, la demande de pneus neufs est en retrait de 15 % sur l'année. Après une baisse de 23 % au premier semestre, la demande se redresse au second semestre (- 7 %), portée notamment par le marché indien (+ 8 %).

3.1.5 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS EN 2020

Mines : Le marché des pneumatiques pour les mines de surface, qui avait bien résisté au premier semestre, a fortement fléchi au quatrième trimestre, lié à la réduction des imports de charbon en Chine et l'ajustement de stocks de pneus chez les grands Miniers. Les carrières et les mines souterraines subissent le ralentissement de la conjoncture économique.

Agricole et Construction : Les marchés Agricoles rebondissent depuis l'été, sur fond d'amélioration des données clés de conjoncture (prix des céréales, revenus agricoles, indice de confiance des agriculteurs). Les segments Construction et Infrastructure, en forte hausse au quatrième trimestre, bénéficient de la reprise du marché et des reconstitutions de stock des constructeurs.

Deux-roues : les marchés des pneus pour Deux-roues affichent une activité soutenue et profitent de l'engouement pour les motos, scooters et vélos.

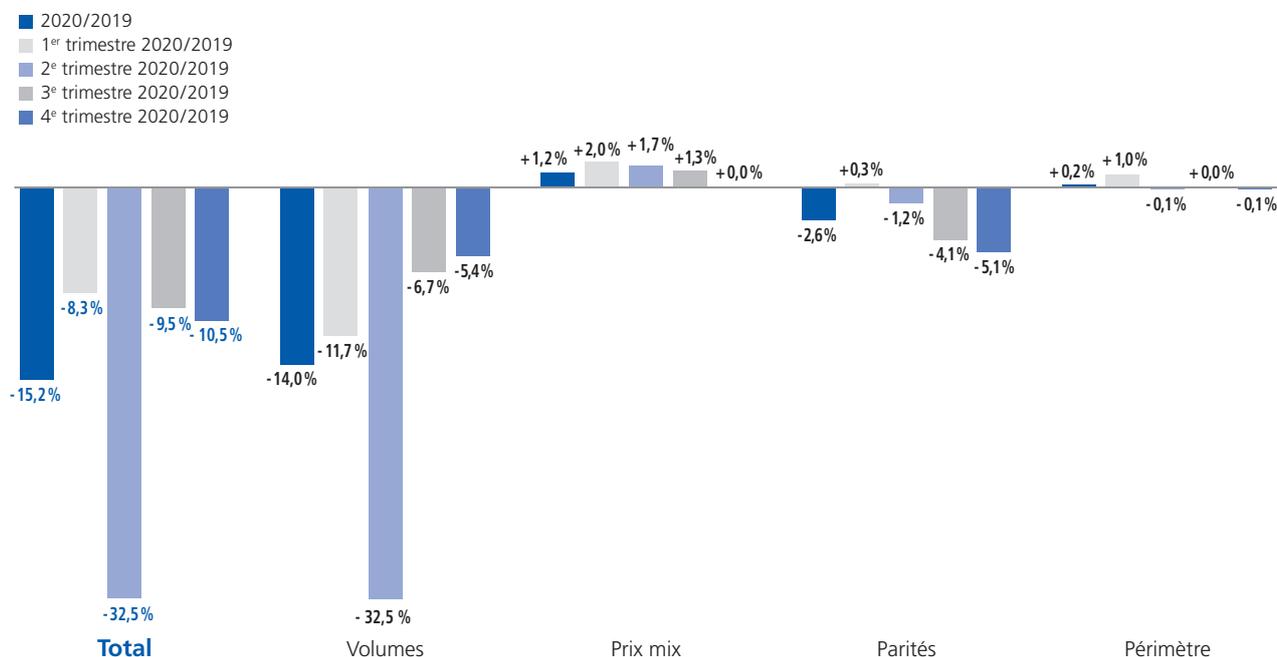
Avion : Le marché des pneumatiques pour avions commerciaux ne donne pas de signe de reprise sur les segments des vols intercontinentaux, tandis que le segment des vols domestiques résiste mieux, notamment en Chine où le segment a retrouvé son niveau pré-Covid. Les segments Militaire et *General Aviation* affichent une bonne résistance.

Bandes transporteuses : Le marché de bandes transporteuses affiche des tendances contrastées avec une activité minière toujours soutenue en Australie et un ralentissement en Amérique du Nord lié à la fermeture de certaines mines de charbon et à la conjoncture industrielle.

Polymères de spécialité : ces marchés ont dans l'ensemble mieux résisté (en particulier les produits destinés aux applications médicales) sauf les joints pour les marchés de l'énergie.

3.2 ÉVOLUTION DES VENTES

3.2.1 ANALYSE DES VENTES



Les ventes s'établissent à 20 469 millions €, en retrait de 15,2 % par rapport à 24 135 millions € en 2019, notamment sous l'effet de la crise sanitaire de la Covid-19 qui a entraîné une très forte baisse des volumes. Dans le détail, la variation des ventes d'une année à l'autre peut se lire sous l'effet des facteurs suivants :

- ▶ des volumes en fort retrait (- 14 %), suite à l'effondrement au premier semestre, de la demande mondiale de pneumatiques consécutive à la crise sanitaire et aux mesures de restrictions de circulation associées, compensé en partie par une reprise de la demande plus forte qu'attendue au second semestre ;
- ▶ un effet prix-mix positif favorable de 1,2 % : l'effet prix (+ 104 millions €) résulte d'une politique de prix rigoureuse dans un environnement rendu plus concurrentiel du fait de la forte chute des marchés, et de la capacité du Groupe à compenser dans ses prix les dépréciations de certaines devises. Ces effets positifs ont été atténués par l'effet négatif des clauses d'indexation sur le prix des matières premières ; l'effet mix (+ 196 millions €) reflète le succès continu de la stratégie premium de la marque MICHELIN en particulier en pneu

tourisme 18 pouces et plus, et la résilience des Activités de spécialités. Au second semestre, l'effet positif du mix produit a été atténué par l'effet défavorable des performances relatives des activités de Premières monte et de Remplacement et par la baisse des activités de pneumatique pour mines de surface dans le mix des Activités de spécialités ;

- ▶ un impact négatif (- 2,6 %) des parités monétaires ; avec notamment la dépréciation du dollar américain par rapport à l'euro au second semestre ;
- ▶ un écart de périmètre (+ 0,2 %) suite aux acquisitions en 2019 des sociétés Masternaut et Multistrada ainsi qu'à la cession de BookaTable.

Pour mémoire, les ventes liées aux services et solutions développées autour du pneu s'élèvent à 986 millions € en 2020, contre 1 124 millions € en 2019. Cette diminution intègre un effet parité défavorable de 36 millions € et une croissance continue des activités de services aux flottes, qui est toutefois plus que compensée par l'effet défavorable des fermetures des réseaux de distribution lors de la première phase de confinement et par un effet périmètre lié à la cession de BookaTable en décembre 2019.

(en millions € et en %)

	2020	2 ^e sem. 2020	4 ^e trim. 2020	3 ^e trim. 2020	1 ^{er} sem. 2020	2 ^e trim. 2020	1 ^{er} trim. 2020
VENTES	20 469	11 112	5 581	5 531	9 357	4 030	5 327
Variation par rapport à la même période de 2019	- 3 666	- 1 242	- 658	- 584	- 2 424	- 1 942	- 482
Volumes	- 3 385	- 750	- 339	- 411	- 2 635	- 1 958	- 677
Prix mix	+ 300	+ 83	+ 3	+ 80	+ 217	+ 100	+ 117
Parités	- 624	- 567	- 316	- 251	- 57	- 76	+ 19
Périmètre	+ 43	- 8	- 6	- 2	+ 51	- 8	+ 59
Variation par rapport à la même période de 2019	- 15,2 %	- 10,1 %	- 10,5 %	- 9,5 %	- 20,6 %	- 32,5 %	- 8,3 %
Volumes	- 14,0 %	- 6,1 %	- 5,4 %	- 6,7 %	- 22,4 %	- 32,5 %	- 11,7 %
Prix mix	+ 1,2 %	+ 0,7 %	0,0 %	+ 1,3 %	+ 1,9 %	+ 1,7 %	+ 2,0 %
Parités	- 2,6 %	- 4,6 %	- 5,1 %	- 4,1 %	- 0,5 %	- 1,2 %	+ 0,3 %
Périmètre	+ 0,2 %	- 0,1 %	- 0,1 %	0,0 %	+ 0,4 %	- 0,1 %	+ 1,0 %

3.2.2 ÉVOLUTION DES VENTES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

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 pneumatiques Mines, Hors la route, Deux-roues et Avion, ainsi

que les activités Bandes Transporteuses et les Matériaux de Haute Technologie. Les activités de Services et Solutions sont essentiellement comprises dans le secteur "Transport routier et distribution associée".

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.

(en millions € et en %)

	2020	2 ^e sem. 2020	4 ^e trim. 2020	3 ^e trim. 2020	1 ^{er} sem. 2020	2 ^e trim. 2020	1 ^{er} trim. 2020
GROUPE	20 469	11 112	5 581	5 531	9 357	4 030	5 327
Automobile et distribution associée	10 103	5 709	2 867	2 842	4 394	1 797	2 597
Transport routier et distribution associée	5 373	2 962	1 503	1 459	2 411	1 051	1 360
Activités de spécialités et distribution associée	4 993	2 441	1 211	1 230	2 552	1 182	1 370
Variation par rapport à la même période de 2019	- 15,2 %	- 10,1 %	- 10,5 %	- 9,5 %	- 20,6 %	- 32,5 %	- 8,3 %
Automobile et distribution associée	- 14,7 %	- 7,8 %	- 10,9 %	- 4,5 %	- 22,3 %	- 37,4 %	- 6,9 %
Transport routier et distribution associée	- 16,7 %	- 10,4 %	- 6,9 %	- 13,6 %	- 23,3 %	- 34,1 %	- 12,3 %
Activités de spécialités et distribution associée	- 14,4 %	- 14,6 %	- 13,9 %	- 15,2 %	- 14,3 %	- 21,6 %	- 6,9 %

3.2.2 a) Automobile et distribution associée – Analyse des ventes

Les volumes du secteur Automobile et distribution associée affichent une baisse de 13,8 % sur l'ensemble de l'année. Au premier semestre, les volumes étaient en retrait de 24 %, marqués par l'effondrement de la demande à la suite des mesures de confinement décidées par la plupart des gouvernements pour limiter la propagation de la Covid-19. Au deuxième semestre, les volumes ont été en retrait de 4 %, traduisant le rebond plus fort qu'attendu de la demande Première monte puis de la demande Remplacement. En termes géographiques, ce rebond a été largement permis par le dynamisme de la Chine où les marchés Première monte et Remplacement ont été en croissance sur le deuxième semestre par rapport à 2019.

Dans ce contexte de redémarrage plus fort qu'attendu au deuxième semestre, le Groupe a donné la priorité à ses partenaires constructeurs automobiles et aux segments de marché les plus créateurs de valeurs en Remplacement, en poursuivant l'élargissement de son portefeuille de produits et en renforçant notamment ses positions sur le segment Premium des pneumatiques de 18 pouces et plus. Cette bonne performance a été atteinte tout en maintenant une politique de prix rigoureuse, dans un contexte de forte volatilité des taux de change, des cours des matières premières et des coûts de transport de marchandises durant l'année.

En **Première monte**, le Groupe a renforcé ses positions en s'appuyant notamment sur son leadership technologique et la puissance de sa marque, malgré un mix géographique défavorable sur l'année. Le Groupe continue par ailleurs de bénéficier de l'expansion du segment des véhicules électriques, particulièrement forte en 2020 et soutenue par les plans de soutien à la filière automobile mis en oeuvre dans de nombreux pays.

En **Remplacement**, le Groupe a développé sa part de marché sur les segments porteurs des pneus de grandes dimensions (18 pouces et plus) et reste leader sur le segment *All Season*, avec sa gamme MICHELIN Cross Climate dans les régions où elle est commercialisée. En 2020, le Groupe a également accéléré le déploiement de sa stratégie de distribution en développant sa présence sur le canal du *e-retail* et en poursuivant l'expansion de son réseau de franchises.

En **Europe**, le Groupe a été pénalisé par un mix géographique négatif de par sa forte exposition aux pays d'Europe du Sud où les mesures de confinement ont été plus strictes que dans les pays d'Europe du Nord. Dans toute la région, le Groupe a continué de renforcer ses positions en 18 pouces et plus, ainsi que sur le segment Hiver en Europe du Nord notamment, tout en appliquant avec rigueur sa politique de prix. Le Groupe continue par ailleurs de bénéficier de ses fortes positions sur le segment du *All Season* avec sa gamme MICHELIN Cross Climate, et du succès de ses gammes Tier 2 à la marque KLEBER. En Europe orientale, le succès du pneu clouté MICHELIN X Ice North 4 s'est prolongé en 2020.

En **Amérique du Nord**, le segment "premium" a été, comme lors de chaque crise économique, davantage pénalisé que les segments "intermédiaire" et "entrée de gamme" sur lesquels la marque UNIROYAL a continué de rencontrer un grand succès tout au long de l'année, bénéficiant de son renouvellement en 2019. Au deuxième semestre, les pneus importés d'Asie du Sud-Est ont tiré la demande globale, les distributeurs anticipant l'application de droits de douanes en 2021 pour les produits venant du Vietnam, de Thaïlande, de Corée du Sud et de Taïwan. Le poids de chaque segment étant relativement stable sur longue période, la dynamique du marché devrait être plus favorable au segment "premium" lors de la sortie de crise.

En **Amérique du Sud**, l'activité a été fortement impactée par la crise sanitaire tout au long de l'année, avec une forte diminution de la mobilité, mais aussi par la mise en place de quotas d'importations en Argentine qui ont pénalisé les ventes du Groupe. Malgré un contexte défavorable, la part de marché du Groupe sur le segment des 18 pouces et plus continue de progresser.

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

Le secteur Transport routier et distribution associée affiche des volumes en retrait de 16,0 %, pénalisés par un mix géographique très négatif. Au premier semestre, les volumes étaient en retrait de 25 %, fortement pénalisés par le ralentissement de l'activité et l'amplification du cycle baissier amorcé fin 2019 en Première monte en Amérique du Nord du fait de la crise sanitaire. Au deuxième semestre, les volumes ont

En **Asie (hors Inde)**, le Groupe renforce ses positions dans un contexte de croissance de l'activité en Chine sur le deuxième semestre par rapport à 2019, et au quatrième trimestre en Asie du Sud-Est. Cette dynamique positive en Chine se réalise notamment sous l'impulsion du gouvernement et de son ambition d'orienter le pays vers une croissance plus qualitative, ce qui se traduit par une demande de plus en plus forte pour les produits plus durables, sur lesquels Michelin est leader. Cette évolution majeure qui commence à s'observer, ainsi que le modèle de distribution opéré par le Groupe ont permis à Michelin de bénéficier pleinement du dynamisme du pays sur la deuxième moitié de l'année, tout en poursuivant l'enrichissement de son mix. En Asie du Sud-Est, le Groupe a également renforcé ses positions sur le segment des pneus de 18 pouces et plus.

En **Afrique Inde Moyen-Orient**, malgré les difficultés liées à la crise sanitaire et à la chute des prix du pétrole, le Groupe a continué de renforcer ses positions en 18 pouces et plus.

Les ventes de **Michelin Expériences**, réalisées principalement sur les secteurs de la gastronomie, de l'hôtellerie et des voyages ont été particulièrement affectées par les mesures de confinement et de fermetures des frontières. Dans ce contexte, le Groupe a accéléré le déploiement de ses projets visant à digitaliser l'offre de services.

Les équipes du Guide MICHELIN ont également lancé une nouvelle distinction en janvier 2020, représentée par un macaron vert, qui vise à distinguer les chefs soucieux du respect de l'environnement et qui ont une approche durable de leur cuisine. Cette initiative va permettre d'accélérer les changements d'habitudes partout dans le monde et suscite déjà l'intérêt de nombreux acteurs de la gastronomie dans plusieurs pays.

Au total, les ventes du secteur opérationnel Automobile et distribution associée s'élèvent à 10 103 millions €, contre 11 851 millions € en 2019, soit une baisse de 14,7 %. Dans un contexte de très forte baisse des volumes (- 13,8 %), l'effet prix-mix est positif sur l'année, tiré par les gains de part de marché en 18 pouces et plus, par un pilotage rigoureux des prix malgré la forte volatilité des matières premières, des coûts de transport de marchandises et des taux de change. Le rebond plus rapide de la Première monte que du Remplacement a pesé sur le mix, notamment au quatrième trimestre. L'effet périmètre légèrement favorable sur l'année s'explique principalement par l'acquisition de Multistrada au premier trimestre 2019.

été en retrait de 8 %, pénalisés notamment par un mix géographique négatif du fait du rebond puissant du marché chinois. Dans cet environnement contrasté en termes de dynamique par géographie, le Groupe poursuit sa stratégie de sélectivité des segments créateurs de valeur et de gestion rigoureuse de ses prix partout dans le monde.

En Première monte, la demande a été marquée par un fort retrait au premier semestre en dehors de la Chine, et par une amélioration de l'activité au troisième trimestre et une croissance significative par rapport à 2019 au quatrième trimestre en Europe et en Amérique du Nord. Dans ce contexte de redémarrage plus fort qu'attendu au deuxième semestre, le Groupe a globalement réussi à maintenir ses positions sur l'année dans les marchés où il est présent.

En **Remplacement**, la demande de pneus neufs a été fortement affectée par le ralentissement de l'activité économique, notamment au premier semestre. Au deuxième semestre, le redémarrage du fret a été plus fort qu'attendu avec notamment un quatrième trimestre en croissance par rapport à 2019 en Europe et en Amérique du Nord. Dans ce contexte, le Groupe a donné la priorité à ses offres à valeur ajoutée, portées par la marque MICHELIN et le rechapage. La résilience des offres de Services & Solutions a par ailleurs permis d'atténuer une partie des effets du ralentissement de la demande de pneumatiques. À noter qu'en 2020, la forte expansion du e-commerce a soutenu l'activité sur le segment de la livraison du dernier kilomètre dans la plupart des zones géographiques, sur lequel le pneumatique MICHELIN Agilis 3, lancé en cours d'année, a rencontré un grand succès.

En **Europe**, dans un marché marqué par la relative résilience du segment "premium" par rapport aux segments "intermédiaire" et "entrée de gamme", le Groupe a renforcé ses positions à la marque MICHELIN et en rechapage dans les principaux pays où il est implanté en Europe de l'Ouest, bénéficiant notamment du rebond de la demande au quatrième trimestre. En 2020, le Groupe a poursuivi le déploiement de ses offres de services aux flottes en lançant notamment sa nouvelle offre *Michelin Connected Fleet*, fruit de synergies entre les solutions proposées par Masternaut, Sascar et les offres historiques de Michelin Solutions. Cette nouvelle offre sera déployée progressivement partout dans le monde.

3.2.2 c) Activités de spécialités et distribution associée – Analyse des ventes

Mines de surface : Le marché des pneus pour mines de surface et par conséquent les volumes du Groupe, n'ont pas connu le rebond des autres activités au second semestre. En revanche l'activité du Groupe fait preuve d'une meilleure orientation en toute fin d'année, bénéficiant de premiers signaux de stabilisation du marché, qui demandent néanmoins à être confirmés.

Agricole et Construction : le marché du Remplacement en Agricole a démontré une bonne résilience tout au long de l'année, avec un deuxième semestre en croissance par rapport à 2019. Après un premier semestre en forte baisse, le marché de la Première monte, – en Agricole et en Construction – a montré des signes d'amélioration au deuxième semestre bénéficiant au Groupe. Le marché du Remplacement en Construction, fortement lié aux projets d'infrastructures, a été pénalisé par le fort ralentissement de l'économie en 2020.

Deux-roues : Les ventes 2020 ne sont que légèrement inférieures à celles de 2019, la demande de pneumatiques deux-roues ayant fortement rebondi à l'issue des mesures de confinement prises au printemps. Dans ce contexte le Groupe a renforcé ses positions, notamment dans les pays matures et sur le segment Vélo.

En **Amérique du Nord**, les positions du Groupe ont été pénalisées par le rebond très franc, et plus fort qu'attendu de la demande, notamment au quatrième trimestre. Dans cet environnement de marché dynamique, le Groupe n'a pas toujours été en mesure de servir toute la demande qui lui était adressée, notamment du fait de capacités de production contraintes par les mesures sanitaires très strictes visant à assurer la sécurité et la protection des employés.

En **Amérique du Sud**, le Groupe a stabilisé ses positions au deuxième semestre, après un premier semestre particulièrement impacté par les effets de la crise sanitaire. Les offres de gestion de flotte de Sascar poursuivent leur progression avec une montée en gamme continue des solutions proposées.

En **Asie (hors Inde)**, et plus particulièrement en Chine, la priorité donnée aux clients qui valorisent l'offre Michelin avec son contenu technologique ne pénalise pas les positions du Groupe qui restent stables dans un marché en retrait sur l'année. En poids lourd comme en tourisme camionnette, les prémices d'une croissance qualitative de la demande ont pu être observées en 2020, notamment sur le segment de la livraison du dernier kilomètre qui a fortement cru avec l'expansion du e-commerce sur l'année. Cette dynamique, favorable aux produits et services du Groupe, devrait se poursuivre à l'avenir.

En **Afrique Inde Moyen-Orient**, sur des marchés en forte baisse, Michelin protège ses marges unitaires par une politique de prix rigoureuse et la priorité donnée à la marque MICHELIN.

Au total, les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élèvent à 5 373 millions €, en baisse de 16,7 % par rapport à 6 448 millions € en 2019. Malgré un mix favorable et une politique de prix ferme reflétant la stratégie du Groupe de se positionner sur les segments créateurs de valeur, les ventes sont en retrait, pénalisées par la forte baisse des volumes.

Avion : sous l'effet de la crise sanitaire et des mesures de restriction de déplacement imposées, les ventes de pneumatiques pour avions ont fortement diminuées en 2020. Dans ce contexte, Michelin a poursuivi ses efforts de recherche et développement pour entretenir son leadership technologique et proposer des produits et services toujours plus efficaces.

Les activités de **bandes transporteuses** de Fenner ont globalement démontré une bonne résilience, notamment du fait d'une activité record en Australie.

Au total, les ventes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 4 993 millions €, en baisse de 14,4 % par rapport à 5 836 millions € en 2019. La résilience du segment Agricole et le dynamisme du segment Deux-roues n'ont pas été suffisants pour compenser le ralentissement des activités Minier et Aviation sur l'année.

3.2.3 PRINCIPALES VARIATIONS MONÉTAIRES

Les ventes du Groupe s'établissent en baisse de 15,2 % à taux de change courant.

Cette évolution inclut un impact défavorable de change de 624 millions €, lié à la baisse d'un grand nombre de devises vis-à-vis de l'euro, dont plusieurs devises émergentes, mais aussi l'USD.

Cours moyen	2020	2019	Variation
Euro / USD	1,141	1,120	+ 1,9 %
Euro / CNY	7,873	7,733	+ 1,8 %
Euro / AUD	1,653	1,611	+ 2,6 %
Euro / GBP	0,889	0,877	+ 1,4 %
Euro / BRL	5,815	4,410	+ 31,9 %
Euro / CAD	1,529	1,486	+ 2,9 %
Euro / RUB	81,985	72,469	+ 13,1 %
Euro / JPY	121,814	122,042	- 0,2 %
Euro / MXN	24,373	21,566	+ 13,0 %
Euro / THB	35,697	34,773	+ 2,7 %
Euro / CLP	902,095	785,316	+ 14,9 %
Euro / TRY	7,930	6,350	+ 24,9 %
Euro / SEK	10,480	10,580	- 0,9 %
Euro / TWD	33,607	34,607	- 2,9 %
Euro / ZAR	18,661	16,169	+ 15,4 %
Euro / ARS	79,562	52,281	+ 52,2 %
Euro / COP	4 195,400	3 671,670	+ 14,3 %

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

Devises	%	Devises	%
USD	36 %	THB	1 %
EUR	32 %	CLP	1 %
CNY	6 %	TRY	1 %
AUD	3 %	SEK	0,8 %
GBP	3 %	TWD	0,6 %
BRL	3 %	ZAR	0,4 %
CAD	3 %	ARS	0,3 %
RUB	1 %	COP	0,2 %
JPY	1 %	Autres	5,7 %
MXN	1 %		
TOTAL		TOTAL	100 %

3.2.4 ÉVOLUTION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions €)

	2020	2020/2019	2 ^e sem. 2020	1 ^{er} sem. 2020
GROUPE	20 469	- 15,2 %	11 112	9 357
Europe	7 640	- 13,6 %	4 258	3 382
dont France	1 762	- 16,6 %	994	768
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	7 102	- 20,2 %	3 888	3 214
Autres zones	5 727	- 10,3 %	2 965	2 761

(en millions €)

	2020	En % du total	2019	En % du total
GROUPE	20 469		24 135	
Europe	7 640	37,3 %	8 847	36,7 %
dont France	1 762	8,6 %	2 113	8,8 %
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	7 102	34,7 %	8 902	36,9 %
Autres zones	5 727	28,0 %	6 386	26,4 %

Les ventes du Groupe sont en baisse dans toutes les régions.

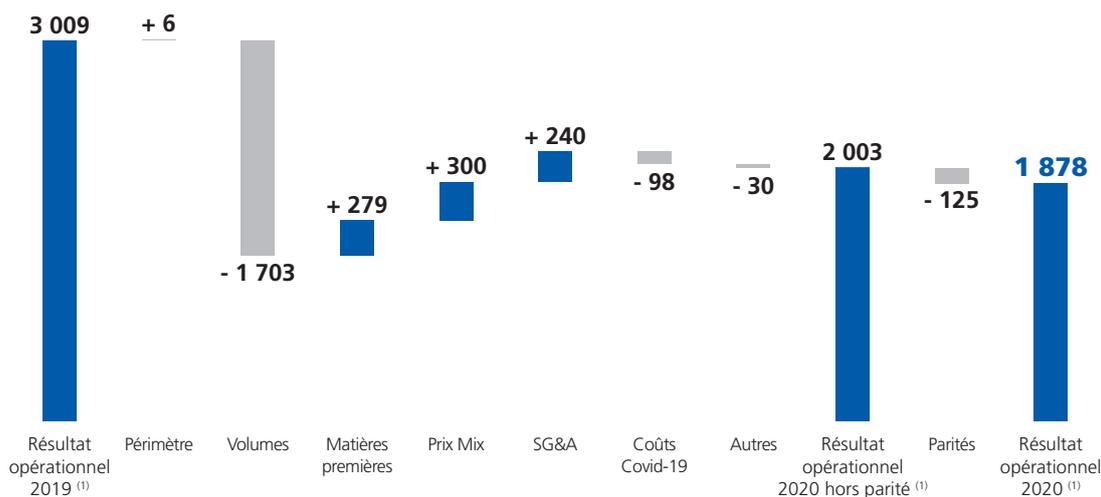
Plus de 60 % des ventes du Groupe sont réalisées hors d'Europe et plus de 90 % hors de France.

3.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions € sauf pour les données par action)	Exercice 2020	Exercice 2019	2020/2019 (en % des ventes)	2020 (en % des ventes)	2019 (en % des ventes)
Ventes	20 469	24 135	- 15,2 %		
Coût des ventes	(14 754)	(17 053)	- 13,5 %	72,1 %	70,7 %
Marge brute	5 715	7 082	- 19,3 %	27,9 %	29,3 %
Frais commerciaux	(1 197)	(1 380)	- 13,3 %	5,8 %	5,7 %
Frais de recherche et développement	(646)	(687)	- 6,0 %	3,2 %	2,8 %
Frais administratifs et généraux	(1 867)	(1 987)	- 6,0 %	9,1 %	8,2 %
Autres produits et charges des secteurs	(127)	(19)	+ 568,4 %	0,6 %	0,1 %
Résultat opérationnel des secteurs	1 878	3 009	- 37,6 %	9,2 %	12,5 %
Autres produits et charges opérationnels	(475)	(318)	+ 49,4 %	2,3 %	1,3 %
Résultat opérationnel	1 403	2 691	- 47,9 %	6,9 %	11,1 %
Coût de l'endettement net	(242)	(330)	- 26,7 %	1,2 %	1,4 %
Autres produits et charges financiers	(14)	(5)	+ 180,0 %	0,1 %	0,0 %
Intérêt net sur les avantages du personnel	(56)	(98)	- 42,9 %	0,3 %	0,4 %
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(112)	(22)	+ 409,1 %	0,5 %	0,1 %
Résultat avant impôts	979	2 236	- 56,2 %	4,8 %	9,3 %
Impôts sur le résultat	(354)	(506)	- 30,0 %	1,7 %	2,1 %
Résultat net	625	1 730	- 63,9 %	3,1 %	7,2 %
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	632	1 751	- 63,9 %	3,1 %	7,3 %
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(7)	(21)	- 66,7 %		
RÉSULTAT PAR ACTION (en €)					
▶ De base	3,52	9,69	- 63,7 %		
▶ Dilué	3,51	9,66	- 63,7 %		

3.3.1 ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS

(en millions €)



(1) Résultat opérationnel des secteurs.

Au 31 décembre 2020, le **résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 1 878 millions €, soit 9,2 % des ventes, contre 3 009 millions € et 12,5 % au 31 décembre 2019, notamment sous l'effet de la crise sanitaire de la Covid-19 qui a entraîné une très forte baisse des volumes.

Dans le détail, la baisse de 1 131 millions € du résultat opérationnel des secteurs d'une année à l'autre peut se lire sous l'effet des facteurs suivants :

- ▶ un effet périmètre légèrement favorable de 6 millions €, principalement lié à la consolidation en mars et mai 2019 de Multistrada et Masternaut, ainsi qu'à la déconsolidation en décembre 2019 de BookaTable ⁽¹⁾ ;
- ▶ un effet volume défavorable de 1 703 millions € reflétant l'effondrement de la demande mondiale au premier semestre à la suite de la crise sanitaire liée à la Covid-19, dont - 529 millions € de sous-absorption de frais fixes, partiellement compensées par les mesures d'accompagnement du chômage partiel à hauteur de 133 millions € ;
- ▶ un fort effet prix-mix favorable de 300 millions € qui reflète une gestion rigoureuse des prix dans un contexte de forte volatilité des cours de matières premières, des taux de change et des coûts de transport de marchandises. L'effet mix favorable sur l'année a été soutenu par la croissance continue des ventes de pneus de 18 pouces et plus en Tourisme et par la résilience de la marque MICHELIN en Poids lourd, le ralentissement des secteurs Minier et Avion a en revanche pesé sur le mix des Activités de spécialités ;

- ▶ un effet matière première favorable de 279 millions €, traduisant la baisse du coût des matières consommées sur l'année, malgré la forte hausse observée sur les cours au quatrième trimestre ;
- ▶ une évolution favorable des SG&A de 240 millions € par rapport à 2019, traduisant l'effet des réductions de coûts engagées et environ 19 millions € d'indemnités de chômage partiel. Les coûts d'achats et de production de masques et de gel hydroalcoolique directement liés à la crise sanitaire pour 98 millions € ⁽²⁾ annulent une partie des économies réalisées ;
- ▶ d'autres effets défavorables à hauteur de 30 millions €, intégrant notamment en 2020 les charges de reconversion industrielle du site de La Roche-sur-Yon en France ;
- ▶ un effet défavorable des parités de 125 millions €, sous l'effet de la dépréciation des devises de pays très touchés par la crise dont le Brésil, l'Argentine et la Turquie, ainsi que la forte dépréciation de l'USD au deuxième semestre.

Le Groupe réalise ainsi un résultat opérationnel des secteurs à taux de change constant de 2 003 millions € en 2020, conformément à l'objectif publié le 22 octobre 2019 d'atteindre un résultat opérationnel des secteurs à taux de change constants supérieur à 1 600 millions € en 2020.

Les autres produits et charges opérationnels représentent une charge de 475 millions € en 2020, contre une charge de 318 millions € en 2019, soit une progression de 157 millions € d'une année à l'autre. Le détail des autres produits et charges opérationnels est précisé dans la section 3.3.3 i) du rapport de gestion et dans la note 9 des états financiers consolidés.

3.3.2 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS

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 pneumatiques Mines, Hors-Route, Deux-roues et Avion, ainsi que les activités

Bandes Transporteuses et les Matériaux de Haute Technologie. Les activités de Services et Solutions sont essentiellement comprises dans le secteur "Transport routier et distribution associée".

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.

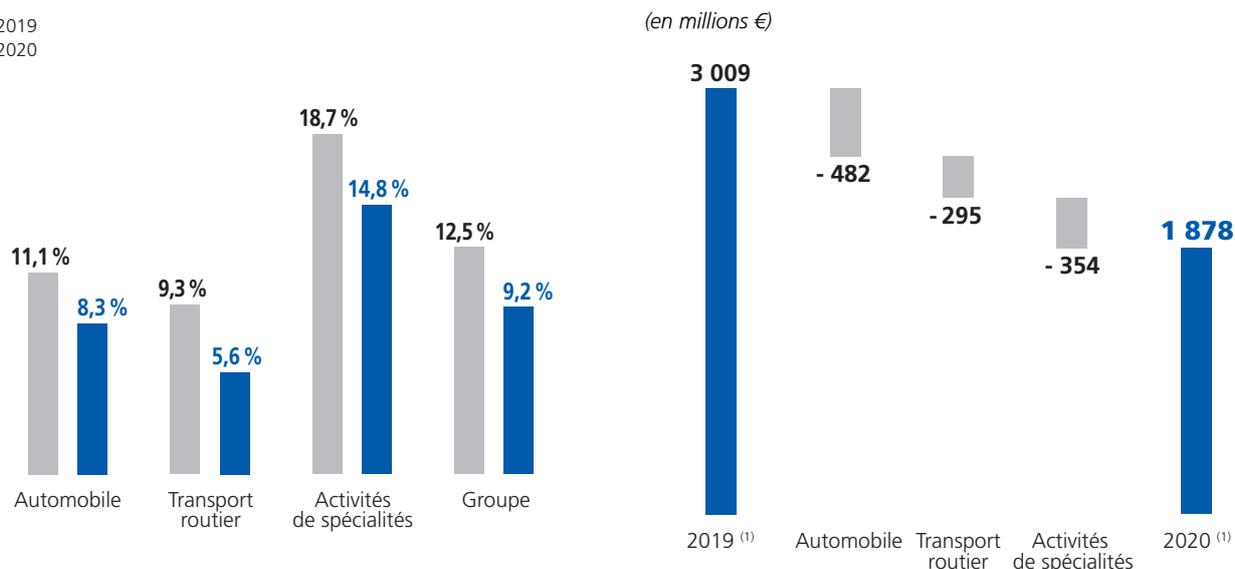
(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019	2 ^e sem. 2020	1 ^{er} sem. 2020
AUTOMOBILE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE				
Ventes	10 103	11 851	5 709	4 394
Résultat opérationnel du secteur	839	1 321	874	(35)
Marge opérationnelle du secteur	8,3 %	11,1 %	15,3 %	- 0,8 %
TRANSPORT ROUTIER ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE				
Ventes	5 373	6 448	2 962	2 411
Résultat opérationnel du secteur	302	597	332	(30)
Marge opérationnelle du secteur	5,6 %	9,3 %	11,2 %	- 1,2 %
ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE				
Ventes	4 993	5 836	2 441	2 552
Résultat opérationnel du secteur	737	1 091	362	375
Marge opérationnelle du secteur	14,8 %	18,7 %	14,8 %	14,7 %
GROUPE				
Ventes	20 469	24 135	11 112	9 357
Résultat opérationnel des secteurs	1 878	3 009	1 568	310
Marge opérationnelle des secteurs	9,2 %	12,5 %	14,1 %	3,3 %

(1) Voir note 4 des états financiers consolidés pour le détail de l'évolution du périmètre de consolidation.

(2) A parité courante le montant est de 96 millions €.

3.3.2 a) Marge opérationnelle des secteurs

■ 2019
■ 2020



(1) Résultat opérationnel des secteurs.

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

Automobile et distribution associée (en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019	2020/2019	2020 (en % du total Groupe)	2019 (en % du total Groupe)
Ventes	10 103	11 851	- 14,7 %	49 %	49 %
Variation des volumes	- 13,8 %				
Résultat opérationnel du secteur	839	1 321	- 36,5 %	45 %	44 %
Marge opérationnelle du secteur	8,3 %	11,1 %	- 2,8 pts		

Le **résultat opérationnel du secteur Automobile** s'est établi à 839 millions €, soit 8,3 % des ventes, contre 1 321 millions € et 11,1 % en 2019.

Cette chute du résultat opérationnel du secteur est liée principalement au fort recul des volumes (- 13,8 %) provoqué par la baisse des marchés Tourisme camionnette, impliquant notamment au premier semestre, une sous-absorption des frais

fixes, ainsi qu'une perte d'efficacité industrielle compensée partiellement par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. Ces effets ont été en partie atténués par un effet prix-mix positif reflétant un pilotage prix rigoureux et la part croissante des pneus 18 pouces et plus dans les ventes du Groupe, ainsi que par un effet positif de la baisse des prix des matières premières.

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

Transport routier et distribution associée (en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019	2020/2019	2020 (en % du total Groupe)	2019 (en % du total Groupe)
Ventes	5 373	6 448	- 16,7 %	26 %	27 %
Variation des volumes	- 16,0 %				
Résultat opérationnel du secteur	302	597	- 49,4 %	16 %	20 %
Marge opérationnelle du secteur	5,6 %	9,3 %	- 3,6 pts		

Le **résultat opérationnel du secteur Transport routier** s'élève à 302 millions €, représentant 5,6 % des ventes, à comparer à 597 millions € et 9,3 % des ventes à fin 2019.

La chute de la demande mondiale assortie, dans une moindre mesure, à un géo mix défavorable et une politique de sélectivité, ont entraîné un fort retrait des volumes (- 16 %) impliquant essentiellement au premier semestre une sous-

absorption des frais fixes, ainsi qu'une perte d'efficacité industrielle compensée partiellement par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. Ces effets ont été en partie atténués par la résilience relative des activités de Services et solutions ainsi qu'un effet prix-mix très robuste reflétant la politique de sélectivité du Groupe en privilégiant les segments de marché créateur de valeur.

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

Activités de spécialités et distribution associée (en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019	2020 (en % du total Groupe)		2019 (en % du total Groupe)
			2020/2019		
Ventes	4 993	5 836	- 14,4 %	24 %	24 %
Variation des volumes	- 11,7 %				
Résultat opérationnel du secteur	737	1 091	- 32,4 %	39 %	36 %
Marge opérationnelle du secteur	14,8 %	18,7 %	- 3,9 pts		

Le **résultat opérationnel du secteur Spécialités** atteint 737 millions € soit 14,8 % des ventes, contre 1 091 millions € et 18,7 % en 2019. Avec un recul des volumes de 11,7 %, les Activités de spécialités ont globalement montré une plus forte résilience dans la crise que les activités Automobile ou Transport routier sur l'année.

Pneus pour mines de surface : le marché des pneus pour mines de surface, et par conséquent les volumes du Groupe, n'ont pas connu le rebond des autres activités au second semestre. En revanche l'activité du Groupe fait preuve d'une meilleure orientation en toute fin d'année, bénéficiant de premiers signaux de stabilisation du marché qui demandent néanmoins à être confirmés.

Activités Agricole et Construction : le Groupe bénéficie du rebond de la demande de pneus et chenilles agricoles et de pneus construction, particulièrement accentuée en premier équipement. La meilleure orientation des activités Défense et Powersport se confirme en fin d'année.

Deux-roues : sur l'année, l'activité a pratiquement rattrapé son dévers de ventes du printemps, avec une croissance des parts de marchés en particulier sur les zones matures et une forte hausse sur les pneus pour vélos.

Pneu pour avions : l'activité est toujours fortement pénalisée par les effets de la crise sanitaire et la chute des segments pour l'aviation commerciale, même si elle bénéficie de la résistance des marchés Militaire et *General aviation*.

Les activités de bandes transporteuses de Fenner ont globalement démontré une bonne résilience, grâce à une activité record en Australie.

3.3.3 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

3.3.3 a) Matières premières

Le coût des **matières premières** consommées incorporées dans le coût des ventes est estimé à 3,8 milliards € en 2020 contre 5,1 milliards € en 2019.

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, produits 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 qui 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.

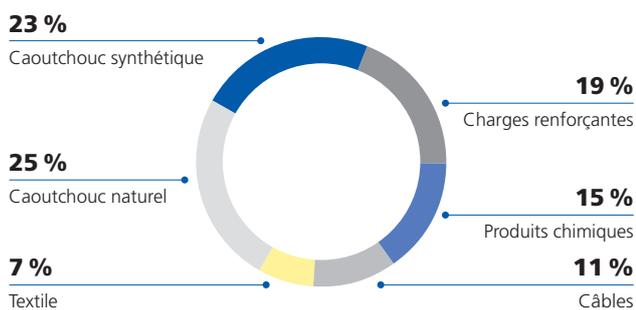
En 2020, le coût des matières premières intègre un effet prix favorable de 279 millions €, y compris l'effet de change résiduel.

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.

Sur la base des estimations de volumes de production 2020, le Groupe évalue l'impact en année pleine sur ses coûts d'achat ("*cash out*") de la variation des cours du caoutchouc naturel et du pétrole de la manière suivante :

- ▶ une variation de 0,10 USD par kg sur le cours du caoutchouc naturel génère un impact de l'ordre de 90 millions USD sur les coûts d'achat ;
- ▶ une variation de 1 USD par baril sur le cours du pétrole entraîne un impact de 9 millions USD sur les coûts d'achat.

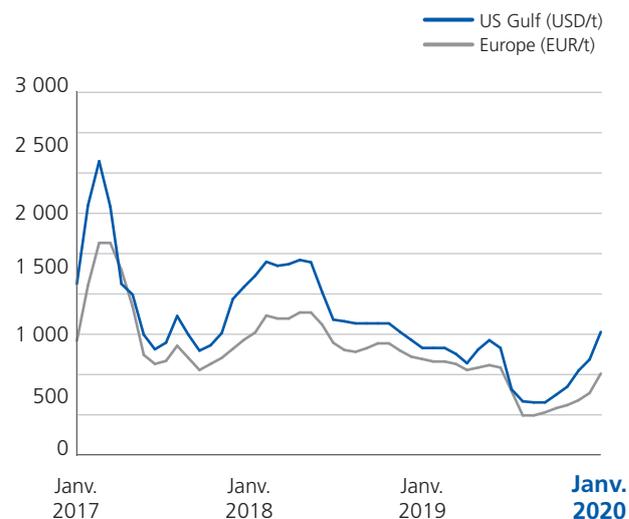
RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES EN 2020 (3,8 MILLIARDS €)



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** de 5 996 millions € représentent 29,3 % en 2020, en baisse de 369 millions € par rapport à 2019. Cette variation intègre l'effet des mesures d'indemnisation du chômage partiel dont le Groupe a bénéficié au cours de l'année et qui s'élèvent à 152 millions €. En pourcentage des ventes, la forte hausse des frais de personnel s'explique par la chute des ventes de 15 % au cours de l'année.

Au-delà de l'effet amortisseur des mesures d'accompagnement dont le Groupe a bénéficié, les effectifs des zones géographiques à coûts élevés, principalement dans des

fonctions centrales, ont continué de diminuer en 2020 dans un contexte de simplification des modes de fonctionnement au sein du Groupe. La dépréciation de nombreuses devises face à l'euro, et notamment celle du dollar américain, ont également contribué à réduire facialement les frais de personnel en 2020.

À fin 2020, 5 970 millions € de charges sont comptabilisées dans le résultat opérationnel des secteurs et 26 millions € en autres produits et charges opérationnels. Le détail des avantages du personnel comptabilisés en Autres produits et charges opérationnels est précisé dans la note 9.4 des états financiers consolidés.

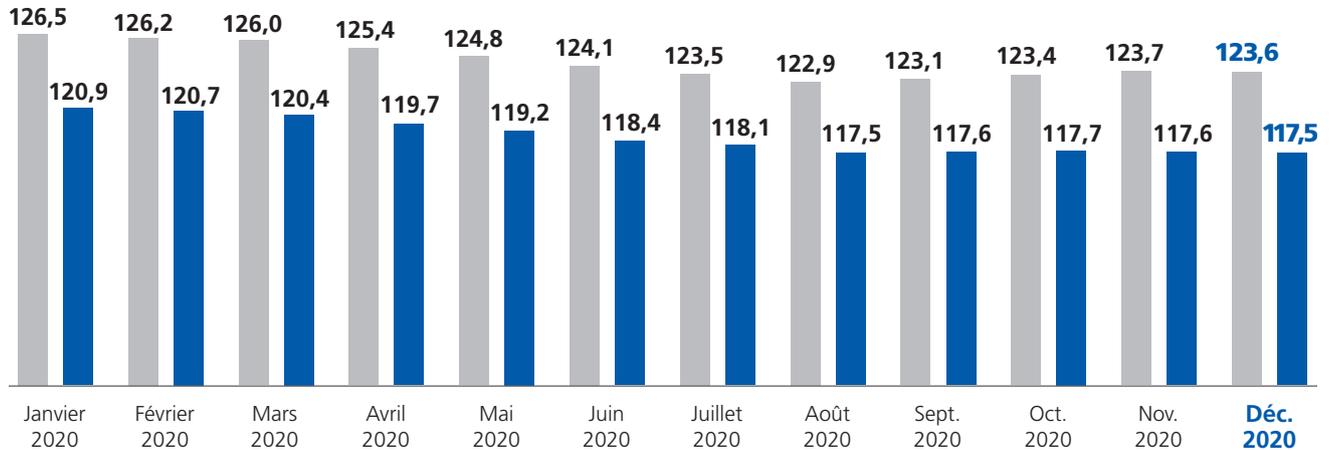
(en millions € et en nombre de personnes)

	Exercice 2020	Exercice 2019	Variation
Total des frais de personnel	5 996	6 365	- 5,8 %
En % des ventes	29,3 %	26,4 %	+ 2,9 pts
Effectif inscrit au 31 décembre	123 600	127 200	- 2,8 %
Effectif au 31 décembre, en équivalent temps plein	117 500	121 300	- 3,1 %
Effectif moyen de la période, en équivalent temps plein	118 800	117 800	+ 0,8 %

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS GROUPE

(en milliers)

■ Effectif inscrit
■ Effectif équivalent temps plein



3.3.3 c) Dotations aux amortissements

(en millions €)

	Exercice 2020	Exercice 2019	Variation
Total des dotations aux amortissements	1 840	1 845	- 0,3 %
En % des ventes	9,0 %	7,6 %	

Les **dotations aux amortissements** sont en très léger retrait de 5 millions € par rapport à 2019, à 1 840 millions €. La relative stabilité des dotations aux amortissements traduit notamment la réduction d'environ 600 millions € des dépenses d'investissement réalisées au cours de l'année par rapport à

l'attendu. 1 753 millions € sont comptabilisés dans le résultat opérationnel des secteurs, 87 millions € en autres produits et charges opérationnels (cf. notes 6 et 9 des états financiers consolidés).

3.3.3 d) Frais de transport

(en millions €)

	Exercice 2020	Exercice 2019	Variation
Frais de transport	1 095	1 232	- 11,1 %
En % des ventes	5,3 %	5,1 %	

Les **frais de transport** s'élèvent à 1 095 millions € à fin 2020, soit 5,3 % des ventes contre 5,1 % des ventes à fin 2019. L'effet positif des gains de productivité réalisés au cours de l'année a été limité par le renchérissement des coûts de transport, notamment au quatrième trimestre, dans un contexte

de pénurie de conteneurs disponibles sur une multitude de routes maritimes, principalement celles partant d'Asie en direction des Amériques ou de l'Europe. L'évolution des parités monétaires a contribué à réduire les frais de transports.

3.3.3 e) Frais commerciaux

Les **frais commerciaux** représentent 5,8 % des ventes en 2020, contre 5,7 % en 2019. En valeur, ils s'élèvent à 1 197 millions €, soit une diminution de 183 millions € en 2020, notamment sous l'effet des mesures d'économies prises au cours de l'année, ainsi que par l'évolution favorable des parités.

3.3.3 f) Frais de recherche et développement

(en millions €)

	Exercice 2020	Exercice 2019	Variation
Frais de recherche et développement	646	687	- 6,0 %
En % des ventes	3,2 %	2,8 %	

Les **frais de recherche et développement** s'élèvent à 646 millions €, en diminution de seulement 41 millions € par rapport à 2019, traduisant la volonté du Groupe de maintenir son *leadership* technologique et termes de performance et de durabilité de ses produits et services.

En pourcentage des ventes, ils s'établissent à 3,2 % en 2020, en progression de 0,4 point par rapport à 2019.

3.3.3 g) Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux**, à 1 867 millions €, diminuent de 120 millions € par rapport à 2020. Ils sont principalement impactés par les mesures d'économies prises au cours de l'année, la poursuite de la réduction des effectifs dans les fonctions centrales et l'évolution favorable des parités, notamment celle du dollar américain.

En pourcentage des ventes, les frais généraux et administratifs s'établissent à 9,1 % en 2020, en hausse de 0,9 point par rapport à 2019.

3.3.3 h) Autres produits et charges des secteurs

Les **autres produits et charges des secteurs** constituent une charge de 127 millions € en 2020, en hausse de 108 millions € par rapport à 2019. La hausse s'explique principalement par l'acquisition et la production de masques et de gel

hydroalcoolique, ainsi que par des frais de nettoyage et de désinfection dans un contexte de crise sanitaire pour un montant de 96 millions €.

3.3.3 i) Autres produits et charges opérationnels

Les **autres produits et charges opérationnels** correspondent à une charge de 475 millions € en 2020, contre une charge de 318 millions € en 2019, soit une progression de 157 millions € d'une année à l'autre.

L'augmentation des charges constatées en 2020 est principalement liée à l'enregistrement d'une perte de valeur de 164 millions € sur l'usine de Chennai en Inde, dédiée à la fabrication de pneumatiques poids lourd pour le marché domestique. Les difficultés structurelles grandissantes de ce marché ont amené le Groupe à revoir les perspectives de croissance du segment dans lequel l'usine opère. Les différentes initiatives visant à améliorer la rentabilité de l'usine n'ayant pas apporté les effets escomptés, le Groupe a finalement reconnu une perte de valeur correspondant à la valeur nette comptable de l'actif industriel.

Le Groupe a par ailleurs enregistré une perte de valeur de 37 millions € sur les goodwill et actifs incorporels de la société Tablet dont l'activité a été particulièrement touchée par les mesures de confinement et de fermetures des frontières en 2020.

Les autres produits et charges opérationnels comprennent également les charges liées aux opérations de restructurations de Dundee, La Roche-sur-Yon et Bamberg, ainsi que la charge d'amortissement des marques et des relations clients acquises, comptabilisées lors de la consolidation de Fenner et Camso notamment, pour 87 millions € en 2020.

Le détail des Autres produits et charges opérationnels est précisé dans la note 9 des états financiers consolidés.

3.3.3 j) Coût de l'endettement net

(en millions €)

	Exercice 2020	Exercice 2019	Variation
Coût de l'endettement net	242	330	- 88

À 242 millions €, le **coût de l'endettement net** diminue de 88 millions € par rapport à 2019. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- ▶ une diminution de 61 millions € de la charge nette d'intérêt qui est portée à 238 millions €, cette baisse résulte des effets suivants :
 - un effet volume défavorable de 24 millions € qui s'explique par une augmentation de la dette brute de 593 millions € entre 2020 et 2019,

- un effet taux favorable de 90 millions € : le taux d'intérêt brut moyen de la dette est passé de 4,0 % en 2019 à 2,9 % en 2020,
- d'autres effets globalement défavorables pour 5 millions € ;
- ▶ une amélioration de 26 millions € des résultats sur dérivés de taux, en raison principalement d'une baisse des taux d'intérêt en dollar américain d'environ 1,5 point sur des maturités de 3 ans et de l'appréciation de l'euro face au dollar US ;
- ▶ des variations globalement favorables d'autres éléments pour 1 million €.

3.3.3 k) Autres produits et charges financiers

(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019	Variation
Autres produits et charges financiers	14	5	+ 9

Les **autres produits et charges financiers** constituent une charge de 14 millions € en 2020, en hausse de 9 millions € par rapport à 2019, principalement sous l'effet de réévaluations monétaires ⁽¹⁾.

3.3.3 l) Impôts sur le résultat

(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019	Variation
Résultat avant impôts	979	2 236	- 1 257
Impôts sur le résultat	(354)	(506)	- 152
Impôts courants	(314)	(492)	- 178
Retenues à la source	(37)	(56)	- 19
Impôts différés	(3)	42	+ 45

La **charge d'impôt** s'élève à 354 millions € en 2020 en diminution de 152 millions € par rapport à 2019. Cette évolution résulte avant tout de la très forte baisse du résultat avant impôts. Les 314 millions € d'impôts courants comptabilisés correspondent à la charge due par les sociétés bénéficiaires du Groupe.

La charge d'impôts 2020 aboutit à un taux d'imposition effectif de 36,2 %, contre 22,6 % l'année précédente.

3.3.3 m) Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019	Variation
Résultat net	625	1 730	- 1 105
En % des ventes	3,1 %	7,2 %	- 4,1 pts
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	632	1 751	- 1 119
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(7)	(21)	
RÉSULTAT PAR ACTION (en €)			
▶ De base	3,52	9,69	- 6,17
▶ Dilué	3,51	9,66	- 6,15

Le **résultat net** se traduit par un bénéfice de 625 millions €, soit 3,1 % des ventes, contre un bénéfice de 1 730 millions € en 2019.

La baisse de 1 105 millions € résulte des éléments suivants :

▶ éléments défavorables :

- la diminution du résultat opérationnel des secteurs de 1 131 millions €,
- la progression des autres charges opérationnelles de 157 millions €,

- la dégradation de 90 millions € du résultat des sociétés mises en équivalence, dont 37 millions € proviennent d'une perte de valeur enregistrée sur une société de distribution, et 28 millions € proviennent d'un produit exceptionnel comptabilisés en 2019 ;

▶ éléments favorables :

- l'amélioration de 121 millions € du résultat financier, lié principalement à la réduction du coût de l'endettement net de 88 millions €,
- la diminution de la charge d'impôts de 152 millions €.

(1) Note 10 des états financiers consolidés.

3.4 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

Afin d'améliorer la lisibilité des états financiers consolidés, les droits d'utilisation des actifs de location et les dettes financières liées aux contrats de location sont présentées séparément dans l'état de la situation financière consolidée.

Pour mémoire – Méthodologie : la variation monétaire au bilan provient essentiellement de la conversion en euros, revalorisée au taux de clôture, des actifs et passifs de l'année précédente.

ACTIF

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019 ⁽¹⁾	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	2 136	2 388	- 252	- 237	- 15
Immobilisations incorporelles	1 980	2 280	- 300	- 124	- 176
Immobilisations corporelles	10 821	12 042	- 1 221	- 690	- 531
Droits d'utilisation des actifs de location	1 083	1 127	- 44	- 57	+ 13
Actifs financiers et autres actifs à long terme	865	796	+ 69	- 19	+ 88
Titres mis en équivalence	941	1 087	- 146	- 58	- 88
Impôts différés actifs	729	814	- 85	- 27	- 58
Actifs non courants	18 555	20 534	- 1 979	- 1 212	- 767
Stocks	3 959	4 694	- 735	- 270	- 465
Créances commerciales	3 018	3 532	- 514	- 175	- 339
Actifs financiers à court terme	429	396	+ 33	- 4	+ 37
Autres actifs à court terme	929	1 055	- 126	- 19	- 107
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 747	1 466	+ 3 281	- 42	+ 3 323
Actifs courants	13 082	11 143	+ 1 939	- 509	+ 2 448
TOTAL DE L'ACTIF	31 637	31 677	- 40	- 1 721	+ 1 681

(1) Les montants de l'exercice 2019 ont été ajustés à des fins comparatives (note 2.7 des états financiers consolidés).

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019 ⁽¹⁾	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	357	357	+ 0		+ 0
Primes liées au capital	2 746	2 789	- 43		- 43
Réserves	9 530	10 080	- 550	- 977	+ 427
Intérêts non assortis de contrôle	(2)	3	- 5	+ 1	- 6
Capitaux propres	12 631	13 229	- 598	- 976	+ 378
Dettes financières à long terme	6 169	5 026	+ 1 143	- 32	+ 1 175
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	801	897	- 96	- 44	- 52
Provisions pour avantages du personnel	3 700	3 873	- 173	- 100	- 73
Provisions et autres passifs à long terme	775	1 104	- 329	- 31	- 298
Impôts différés passifs	425	455	- 30	- 27	- 3
Passifs non courants	11 870	11 355	+ 515	- 234	+ 749
Dettes financières à court terme	1 546	932	+ 614	- 223	+ 837
Dettes financières liées aux contrats de location à court terme	222	226	- 4	- 11	+ 7
Dettes fournisseurs	2 291	2 627	- 336	- 122	- 214
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	437	470	- 33	- 30	- 3
Provisions et autres passifs à court terme	2 640	2 838	- 198	- 129	- 69
Passifs courants	7 136	7 093	+ 43	- 515	+ 558
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	31 637	31 677	- 40	- 1 725	+ 1 685

(1) Les montants de l'exercice 2019 ont été ajustés à des fins comparatives (note 2.7 des états financiers consolidés).

3.4.1 GOODWILL

Au 31 décembre 2020, le montant des **goodwill** diminue de 15 millions € hors variations monétaires par rapport au 31 décembre 2019. Cette diminution inclut la reconnaissance initiale de 32 millions € de goodwill sur un ensemble de sociétés acquises en 2020 jugées individuellement non significatives, qui est plus que compensée par la réduction de 13 millions € du goodwill préalablement reconnu sur Multistrada et par un ensemble de pertes de valeur comptabilisées en 2020 pour 33 millions €, dont 18 millions € sur le goodwill de la société Tablet ⁽¹⁾. Les autres dépréciations de goodwill portent sur quelques sociétés jugées non significatives individuellement (montants inférieurs à 5 millions €).

Pour réaliser ses tests de dépréciation, le Groupe s'est appuyé sur un scénario basé sur l'évolution du produit intérieur brut (PIB) mondial. Un retour au niveau d'activité de 2019 est prévu à partir du second semestre 2022. Les estimations de flux de trésorerie futurs qui en découlent ont été utilisées pour calculer la valeur d'utilité des UGT ou groupes d'UGT.

Par ailleurs, et étant donné le contexte sanitaire actuel, des tests de sensibilité sur les hypothèses opérationnelles ont été menés pour évaluer le risque associé à un prolongement de la crise. Ainsi, en cas de décalage d'une année de la reprise d'activité et d'une réduction du taux de croissance à l'infini de 100 points de base, passant d'environ 1,5 % à 0,5 %, la perte de valeur à constater serait limitée à 75 millions € ⁽²⁾.

3.4.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les **immobilisations incorporelles** s'élèvent à 1 980 millions €, en diminution de 176 millions € par rapport au 31 décembre 2019 hors effet des variations monétaires de - 124 millions €. Cette diminution intègre une augmentation nette des actifs relatifs aux logiciels de 11 millions €, plus que

compensée par l'amortissement des autres actifs incorporels, dont 87 millions € d'amortissement de marques et de relations clients acquises, ainsi que 19 millions € liés à la dépréciation des actifs incorporels de Tablet ⁽³⁾.

3.4.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 10 821 millions € au 31 décembre 2020, en diminution de 531 millions € hors effets des variations monétaires (- 690 millions €). Cette diminution traduit le ralentissement des dépenses d'investissement opéré en 2020

dans un contexte de crise sanitaire majeure ⁽⁴⁾. En 2020, les montants des investissements en immobilisations corporelles s'élèvent à 1 041 millions € par rapport à 1 594 millions € en 2019 ⁽⁵⁾.

3.4.4 DROITS D'UTILISATION DES ACTIFS DE LOCATION

À partir de 2020, les **droits d'utilisation des actifs de location** ont été identifiés séparément des immobilisations corporelles. Ils s'élèvent à 1 083 millions € au 31 décembre 2020, en hausse de

13 millions € par rapport au 31 décembre 2019 (hors variation monétaire de - 57 millions €), les nouveaux contrats de location étant à peu près équivalents aux amortissements.

3.4.5 ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME

Les **actifs financiers et autres actifs à long terme**, à 865 millions €, augmentent sur l'année de 88 millions € hors variation des parités monétaires (- 19 millions €). La hausse est

essentiellement due à l'abondement effectué sur le fonds relatif aux avantages du personnel au Royaume-Uni, ainsi qu'à la variation de valeur de produits dérivés.

3.4.6 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les **titres mis en équivalence**, à 941 millions €, diminuent sur l'année de 88 millions € hors effets des variations monétaires (- 58 millions €). Cette baisse est principalement due à des pertes de 73 millions € au cours de l'exercice par les sociétés concernées ⁽⁶⁾.

(1) cf. 3.3.3 i)

(2) Note 13.1 des états financiers consolidés.

(3) Voir 3.3.3 i) Autres produits et charges opérationnels.

(4) Pour plus de détail sur les mesures prises pendant la crise, se référer à la note introductive à ce rapport relative aux effets de la Covid-19.

(5) Note 31 des états financiers consolidés.

(6) Note 17.1 des états financiers consolidés.

3.4.7 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Au 31 décembre 2020, le Groupe présente un actif net d'**impôts différés** de 304 millions €, en hausse de 56 millions € par rapport à fin 2019 (hors effet des variations monétaires). La diminution des impôts différés nets est principalement due à la variation des impôts enregistrés dans les autres éléments du résultat global, en lien avec les engagements postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾.

En 2020, la variation nette des impôts différés actifs non reconnus de 41 millions € s'explique principalement par des différences temporelles activées en Chine ⁽²⁾.

3.4.8 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019	Variation	2020 (en % des ventes)	2019 (en % des ventes)
Stocks	3 959	4 694	- 735	19,3 %	19,4 %
Créances commerciales	3 018	3 532	- 514	14,7 %	14,6 %
Dettes fournisseurs	(2 291)	(2 627)	+ 336	- 11,2 %	- 10,9 %
Fournisseurs sous contrat de cession de créances	(437)	(470)	+ 33	- 2,1 %	- 1,9 %
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	4 249	5 129	- 880	20,8 %	21,3 %

Le **besoin en fonds de roulement opérationnel** exprimé en pourcentage des ventes diminue de 0,5 point sur l'année, passant de 21,3 % en 2019 à 20,8 % fin 2020. Hors effet des variations monétaires (- 293 millions €), cette évolution se traduit en valeur par une baisse de 587 millions € du besoin en fonds de roulement, permise principalement par une forte réduction des stocks (- 465 millions € hors effet des variations monétaires).

Les **stocks** représentent 19,3 % des ventes à fin 2020, à 3 959 millions €, contre 19,4 % et 4 694 millions € fin 2019. Hors variation monétaires de - 270 millions €, cela représente une diminution de 465 millions € sur l'année.

Au premier semestre 2020, alors que la demande mondiale s'effondrait avec la propagation de la pandémie relative à la Covid-19 ⁽³⁾, le Groupe a mis en place un pilotage strict de sa production et de ses stocks afin de protéger sa trésorerie. À fin juin, les stocks du Groupe était à un niveau relativement bas : 19,9 % des ventes, contre 22,0 % un an plus tôt ⁽⁴⁾.

Dès le début de l'été, le rebond de la demande – plus fort qu'attendu – a conduit le Groupe a relancé sa production à pleine capacité, dans le respect de protocoles sanitaires stricts visant à assurer la santé et la sécurité des employés. Au cours du deuxième semestre, le dynamisme des ventes ⁽⁵⁾ n'a pas permis au Groupe de reconstituer ses stocks, terminant l'année sur un niveau exceptionnellement bas.

À fin 2020, les stocks (19,3 % des ventes) sont légèrement inférieurs à leur niveau de fin 2019 (19,4 % des ventes) qui représentait déjà un point bas (21,3 % en 2018) du fait d'un contexte de marchés difficiles au quatrième trimestre 2019, et de l'anticipation d'une année 2020 en demi-teinte.

La baisse des stocks observée entre les 31 décembre 2019 et 2020 intègre également la diminution du coût des matières premières d'une année à l'autre.

Les **créances commerciales** s'élèvent à 3 018 millions €, stables par rapport à fin 2019 à 14,7 % contre 14,6 % un an plus tôt. Cette stabilité s'explique à la fois par le pilotage très strict des délais de paiement accordés au cours de l'année, ainsi que par les mesures de soutien à l'économie mises en oeuvre par la plupart des gouvernements. Ces mesures ont permis d'éviter un accroissement anormal des créances échues impayées, qui sont elles aussi stables par rapport à l'année dernière ⁽⁶⁾.

Les **dettes fournisseurs**, y compris celle de **fournisseurs sous contrat de cession de créance**, s'élèvent à 2 728 millions € soit 13,3 % des ventes, en hausse de 0,5 point par rapport au 31 décembre 2019. En valeur, la diminution de l'encours des dettes fournisseurs d'une année à l'autre s'élève à 217 millions €, principalement sous l'effet de la réduction des dépenses d'investissement opérée en 2020.

(1) Note 18.1 des états financiers consolidés.

(2) Note 11.1 des états financiers consolidés.

(3) Voir 3.1 Les marchés du pneumatique pour plus de détails sur l'évolution de la demande au cours de l'année.

(4) Rapport financier semestriel 2020, section 3.4.7 Besoin en fonds de roulement opérationnel.

(5) Voir 3.2 Évolution des ventes pour plus de détails sur l'évolution des ventes par secteur.

(6) Note 20 des états financiers consolidés.

3.4.9 TRÉSORERIE

La **trésorerie**, à 4 747 millions €, augmente de 3 323 millions € par rapport au 31 décembre 2019, hors effet des variations monétaires. Cette évolution est notamment le résultat des éléments suivants :

- ▶ éléments d'augmentation de la trésorerie :
 - un *cash flow* libre de 2 004 millions €, qui intègre la réduction de près de 600 millions € des dépenses d'investissement par rapport à ce qui était anticipé en début d'année, ainsi que la variation très favorable du besoin en fonds de roulement opérationnel dans un contexte de forte réduction des stocks sur l'année,
 - une augmentation de la dette financière de 1 784 millions €, qui inclut notamment les effets de l'émission obligataire d'1,5 milliard € en octobre 2020, ainsi qu'une hausse de

645 millions € de l'encours de billets de trésorerie par rapport à l'année dernière ; divers remboursements représentent un montant global de 352 millions €, dont 245 millions € liés à des remboursements de dettes sur locations ;

- ▶ éléments de diminution de la trésorerie :
 - la distribution de dividendes et de tantièmes à hauteur de 368 millions €,
 - des mouvements sur capitaux propres à hauteur de 44 millions €, dont 99 millions € de rachat d'actions et 55 millions € d'augmentation de capital souscrite par les employés, notamment dans le cadre du programme Bib'Action 2020 ⁽¹⁾,
 - d'autres éléments défavorables pour 53 millions €.

3.4.10 CAPITAUX PROPRES

À 12 631 millions €, les **capitaux propres du Groupe** sont en diminution de 598 millions € par rapport au 31 décembre 2019, y compris 976 millions € de variation défavorable des parités monétaires.

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

- ▶ effets favorables sur les capitaux propres :
 - l'émission d'actions nouvelles souscrites par les employés pour 55 millions €, notamment dans le cadre du plan d'actionnariat salarié Bib'Action 2020 ⁽²⁾,
 - coût des services liés aux plans de rémunération (actions de performance) pour 14 millions €,
 - d'autres éléments favorables à hauteur de 4 millions € ;
- ▶ effets défavorables sur les capitaux propres :
 - le résultat global de la période, à hauteur de - 204 millions d'euros, inclut notamment :
 - le résultat net de 625 millions €,

- l'effet favorable de 112 millions € des écarts actuariels,
- l'effet défavorable de 976 millions € lié aux écarts de conversion des monnaies étrangères,
- l'effet favorable de 16 millions € de couvertures de change, dont celles liées à la couverture des émissions obligataires convertibles réalisées en USD,
- d'autres effets globalement favorables pour 19 millions € ;
- dividendes et autres distributions pour 368 millions €,
- programme de rachat d'actions à hauteur de 99 millions € dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale des actionnaires.

Au 31 décembre 2020, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 356 680 172 €, composé de 178 340 086 actions en circulation, correspondant à 243 584 598 droits de vote.

3.4.11 ENDETTEMENT NET

L'**endettement net** au 31 décembre 2020 s'élève à 3 531 millions €, en diminution de 1 653 millions € par rapport au 31 décembre 2019, liée principalement aux éléments suivants :

- ▶ la génération nette de trésorerie pour 1 564 millions €, qui se décompose en cinq éléments :
 - un *cash flow* libre positif sur la période à hauteur de 2 004 millions €,
 - des distributions à hauteur de 368 millions €, dont 357 millions € de dividendes,
 - des rachats d'actions pour 99 millions €,

- une augmentation de capital de 55 millions € réservée aux employés, encaissée à hauteur de 31 millions € à fin 2020,
- d'autres éléments de *cash-out* pour 4 millions € ;
- ▶ d'autres éléments non cash diminuent globalement l'endettement net de 89 millions €, dont :
 - l'enregistrement de nouveaux contrats de locations pour 211 millions €,
 - des variations monétaires pour - 262 millions €,
 - d'autres éléments venant réduire l'endettement net à hauteur de 38 millions €.

(1) Note 28.3 des états financiers consolidés.

(2) Note 28.3 des états financiers consolidés.

ÉVOLUTION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions €)	2020	2019
Au 1^{er} janvier	5 184	4 056
Cash flow libre ⁽¹⁾ hors M&A	- 2 043	- 1 606
Acquisitions de participations	40	423
Financement des co-entreprises et entreprises associées	- 1	41
Cash flow libre ⁽¹⁾	- 2 004	- 1 142
Dividendes et autres distribution	+ 368	+ 676
Rachats d'actions	+ 99	+ 141
Augmentation de capital réservée aux employées – Bib'Action	- 31	-
1 ^{re} application de la norme IFRS 16	-	+ 815
Nouveaux contrats de location	+ 211	+ 217
Variation de périmètre	- 8	+ 249
Parités monétaires	- 262	+ 165
Autres	- 26	+ 7
AU 31 DÉCEMBRE	+ 3 531	+ 5 184
VARIATION	- 1 653	+ 1 128

(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).

3.4.11 a) Ratio d'endettement net

Le **ratio d'endettement** au 31 décembre 2020 s'établit à 28 %, par rapport à un ratio de 39 % à fin 2019. La baisse résulte principalement du niveau de cash flow libre très élevé observé en 2020, principalement sous l'effet d'une très forte

baisse des stocks au cours de l'année ⁽¹⁾, la réduction importante des dépenses d'investissement ⁽²⁾ et le ralentissement du programme de prises de participations.

3.4.11 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
	Fitch Ratings	F2
Long terme	Standard & Poor's	A-
	Fitch Ratings	A-
Perspective	Standard & Poor's	Stable
	Fitch Ratings	Stable

Le 19 mai 2020, Standard & Poor's a confirmé les notations crédit court terme et long terme de Michelin à respectivement "A-2" et "A-" ; la perspective, revue à "négative" à cette date a été rehaussée à "stable" le 21 décembre 2020.

Le 29 mai 2020, Fitch Ratings a confirmé les notations crédit court terme et long terme de Michelin à respectivement "F2" et "A-", ainsi que sa perspective "stable".

Depuis le 1^{er} juillet 2020, la notation de l'agence Moody's est non sollicitée par le Groupe. Moody's a par ailleurs confirmé la notation de long terme de la CGEM et de la CFM le 14 mai 2020, ainsi que sa perspective "stable" :

	CGEM	CFM
Long terme	A3	A3
Perspective	Stable	Stable

(1) En 2020, l'encours de stocks a diminué de 735 millions €, à 3 959 millions € au 31 décembre 2020 par rapport à 4 694 millions € au 31 décembre 2019.

(2) En 2020, les dépenses d'investissement ont été de 1 221 millions € contre environ 1 800 millions € attendus au début de l'exercice.

3.4.12 PROVISIONS

Les **provisions et autres passifs à long terme** s'établissent à 775 millions €, contre 1 104 millions € au 31 décembre 2019. Hors variation monétaire (- 31 millions €), les provisions et autres passifs à long terme diminuent de 298 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.

3.4.13 AVANTAGES DU PERSONNEL

MOUVEMENTS DES ENGAGEMENTS NETS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

(en millions €)	Régimes de pension	Autres régimes à prestations définies	2020	2019
Montant des engagements nets au 1^{er} janvier	1 931	1 897	3 828	3 858
Écart de conversion	(20)	(74)	(94)	44
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(142)	-	(142)	(192)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(35)	(111)	(146)	(139)
Variation de périmètre	-	-	-	8
CHARGES ENREGISTRÉES DANS LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Coût des services rendus	40	75	115	111
(Gains) ou pertes actuariels reconnus sur les autres avantages à long terme	-	1	1	5
Coût des services passés résultant de l'introduction ou de modifications de régimes	-	(2)	(2)	(68)
Coût des services passés liés à une réduction des régimes	1	4	5	(30)
Effet des liquidations de régimes	9	-	9	(10)
Autres éléments	6	-	6	13
CHARGES ENREGISTRÉES HORS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Intérêt net sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	22	32	54	97
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL				
(Gains) ou pertes actuariels	(186)	41	(145)	174
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	-	-	-	(43)
MONTANT DES ENGAGEMENTS NETS AU 31 DÉCEMBRE	1 626	1 863	3 489	3 828

L'engagement net enregistré au 31 décembre 2020 au titre des régimes à prestations définies s'établit à 3 489 millions €, en diminution de 339 millions €. Hors écarts de conversion principalement liés à la dépréciation du dollar américain, du dollar canadien et de la livre sterling face à l'euro (- 94 millions €), la diminution est de 245 millions €.

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

- ▶ les paiements effectués en 2020 pour un montant de 288 millions € (331 millions € en 2019), dont :
 - 142 millions € de versements de contributions aux organismes de gestion de fonds (192 millions € en 2019),
 - 146 millions € de paiements de prestations aux salariés du Groupe (139 millions € en 2019) ;
- ▶ une charge de 134 millions € enregistrée en résultat opérationnel en 2020 (21 millions € en 2019) qui résulte principalement du coût des régimes à prestations définies pour 131 millions € (119 millions € en 2019) ;

▶ l'intérêt net sur l'engagement net, enregistré hors du résultat opérationnel, représente une charge de 54 millions € (97 millions € en 2019) ;

▶ des gains actuariels enregistrés en 2020 pour un montant de 145 millions € (pertes de 174 millions € en 2019), détaillées comme suit :

- 538 millions € de pertes actuarielles sur l'obligation au titre des avantages du personnel à prestations définies, liées principalement à la baisse des taux d'actualisation,
- 685 millions € de gains actuariels sur les actifs de couverture dues au taux de rendement réel des actifs plus élevé que le taux d'actualisation.

Par ailleurs, les contributions versées par le Groupe sur les plans d'avantages du personnel à cotisations définies s'élèvent à 217 millions € (2019 : 226 millions €). La charge enregistrée au titre des régimes d'avantages du personnel à cotisations définies au 31 décembre 2020 s'établit à 217 millions €, en baisse de 9 millions € par rapport à 2019.

3.5 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

3.5.1 FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019	Variation
EBITDA des secteurs	3 631	4 763	- 1 132
Variation des stocks nets	552	147	405
Variation des postes clients nets	92	- 81	173
Variation des postes fournisseurs nets	- 19	- 135	116
Cash out lié aux restructurations	- 206	- 172	- 34
Autres variations de provisions	- 185	- 240	55
Impôts et intérêts payés	- 580	- 944	364
Autres	81	- 17	98
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	3 366	3 321	45

L'**EBITDA** des secteurs s'établit à 3 631 millions €, en diminution de 1 132 millions € par rapport à 2019. Cette baisse résulte de la réduction du résultat opérationnel des secteurs de 1 131 millions € sur l'année, dans un contexte où les amortissements ont été stables au cours de l'exercice par rapport à 2019.

Le **flux de trésorerie sur activités opérationnelles** est en progression de 45 millions € sur l'année, à 3 366 millions €, traduisant le fait que la diminution de l'EBITDA (- 1 132 millions €) a été plus que compensée, principalement par les mesures de pilotage de la trésorerie prises au cours de l'année, dont :

- ▶ un effet favorable lié à l'évolution du besoin en fonds de roulement opérationnel (+ 694 millions €) ;

- ▶ un effet favorable lié à la réduction des impôts et intérêts payés (+ 364 millions €) ;
- ▶ d'autres éléments ayant un impact globalement favorable de 119 millions €, dont une variation favorable des provisions pour 55 millions €.

Les sommes versées au titre de restructurations ont progressé de 34 millions € en 2020, à la suite notamment des fermetures des sites de Dundee (Ecosse) et La Roche-sur-Yon (France).

3.5.2 INVESTISSEMENTS NON FINANCIERS

(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019	2020/2019	2020 (en % des ventes)	2019 (en % des ventes)
Investissements corporels et incorporels bruts	1 221	1 801	- 580	6,0 %	7,5 %
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	148	(19)	+ 167	0,7 %	(0,1 %)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(46)	(67)	+ 21	(0,2 %)	(0,3 %)
CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	1 323	1 715	- 392	6,5 %	7,1 %

Les **investissements corporels et incorporels bruts** réalisés au cours de l'exercice s'élevèrent à 1 221 millions € en 2020 contre 1 801 millions € en 2019. Dans un souci de protection de la trésorerie de l'entreprise, le Groupe a annoncé le 29 avril 2020 que ses dépenses d'investissement seraient réduites de 500 millions € par rapport à ce qui était initialement prévu sur l'année (environ 1,8 milliard €).

Par rapport à 2019, la diminution des dépenses d'investissement a été de 580 millions €. La réduction des investissements intègre notamment une diminution des investissements de capacités dans un contexte de fort ralentissement de la demande mondiale de pneumatiques. Les investissements de compétitivité, de sécurité et d'environnement ont en revanche été préservés, ainsi que certains projets d'innovations technologiques en lien avec la stratégie d'expansion du Groupe dans les matériaux de haute technologie et les services et solutions.

Par Ligne Business, les principaux investissements de compétitivité, de renouvellement de gammes et de croissance réalisés ou en cours sont les suivants :

Automobile :

- ▶ au Mexique ;
- ▶ en Chine ;
- ▶ en Thaïlande.

Transport routier :

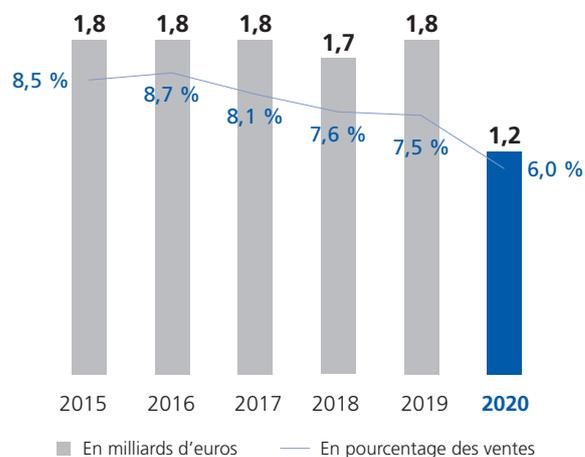
- ▶ en Thaïlande.

Produits de spécialité :

- ▶ pneus Minier ;
- ▶ pneus Deux-roues.

L'ensemble des projets d'investissement se sont traduits par les montants ci-dessous.

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS
(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, mais avant investissements de compétitivité, de croissance et dans les nouvelles activités.

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 €)	Exercice 2020	Exercice 2019
Trésorerie sur activités opérationnelles	3 366	3 321
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution...)	(722)	(1 096)
CASH FLOW DISPONIBLE	2 644	2 225
Investissements de compétitivité et de croissance	(355)	(523)
Investissement dans les nouvelles activités	(144)	(181)
Acquisitions	(39)	(464)
Autre	(102)	85
CASH FLOW LIBRE	2 004	1 142

À fin décembre 2020, le *cash flow* disponible est fortement positif, à 2 644 millions €, après des investissements récurrents qui se sont élevés à 722 millions €.

Le *cash flow* libre est positif à 2 004 millions €, et prend en compte des investissements de compétitivité et de croissance

pour 355 millions €, ainsi que des investissements dans de nouvelles activités pour 144 millions €. Les acquisitions à hauteur de 40 millions € ⁽¹⁾ reflètent des prises de contrôle jugées individuellement non significatives.

(1) Cf. 3.4.11

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'effet de la variation des cours des matières premières sur les comptes clients, sur les comptes fournisseurs et les stocks.

Avec un *cash flow* libre structurel de 2 010 millions € en 2020, le Groupe réalise son objectif publié le 22 octobre 2019 d'atteindre un *cash flow* libre structurel supérieur à 1 200 millions €.

	Exercice 2020	Exercice 2019
CASH FLOW LIBRE	2 004	1 142
Acquisitions	39	464
CASH FLOW LIBRE HORS ACQUISITIONS ET CESSIONS	2 043	1 606
Impact matières premières sur le besoin en fonds de roulement	- 33	9
CASH FLOW LIBRE STRUCTUREL	2 010	1 615

3.6 RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)

Le ROCE (*Return On Capital Employed*) mesure la rentabilité des capitaux engagés par le Groupe. Tout au long de l'exécution de son plan 2016 - 2020, le ratio suivi par le Groupe a été constitué de la façon suivante :

- ▶ au numérateur, le résultat opérationnel des secteurs est diminué d'une charge d'impôt théorique sur les sociétés du Groupe, soit un résultat opérationnel net d'impôt appelé NOPAT (*Net Operating Profit AfterTax*). Le taux standard d'imposition retenu est de 25 % en 2020 et 26 % en 2019. 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 à 7,5 % sur la base d'un équilibre théorique entre les capitaux propres et la dette. Il est comparé à des *benchmarks* externes. 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.

(en millions €)

	2020	2019
Résultat opérationnel des secteurs	1 878	3 009
Taux moyen d'imposition standard retenu pour le calcul du ROCE	25 %	26 %
Résultat opérationnel des secteurs net d'impôt (NOPAT)	1 408	2 227
Actif économique fin de période	15 505	17 430
Actif économique moyen	16 459	16 233
ROCE (plan 2016 - 2020)	8,6 %	13,7 %
ROCE Automobile et distribution associée	7,6 %	12,2 %
ROCE Transport routier et distribution associée	5,1 %	10,8 %
ROCE Activités de spécialités et distribution associée	14,6 %	19,5 %

A partir de 2021, le ROCE suivi par le Groupe pour mesurer la rentabilité des capitaux qu'il engage réintégrera au numérateur l'amortissement des actifs incorporels acquis, ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence ; au dénominateur, l'actif économique réintégrera le goodwill, les actifs immobilisés

incorporels acquis ainsi que les titres des sociétés mises en équivalence.

A titre d'information, le ROCE Groupe calculé selon cette nouvelle méthode s'établit à 6,0 % en 2020 contre 10,0 % en 2019.

3.7 INFORMATION SUR LES TENDANCES

3.7.1 PERSPECTIVES

En 2021, dans un contexte qui reste encore très incertain du fait des évolutions de la crise sanitaire, les marchés Tourisme camionnette devraient afficher une hausse comprise entre 6 % et 10 % sur l'année, les marchés Poids lourd une reprise entre 4 % et 8 %, et les marchés des Activités de spécialités une hausse comprise entre 8 % et 12 %. Sur la base de ce scénario, le Groupe envisage de croître en ligne avec les marchés.

Compte tenu des cours des matières premières et des taux de change constatés début 2021, le Groupe anticipe par ailleurs un effet négatif de ces éléments sur ses résultats en 2021. La

poursuite de l'enrichissement de son mix, et l'application rigoureuse de sa politique de gestion des prix devraient toutefois avoir un effet favorable sur les résultats du Groupe, d'une ampleur légèrement supérieure à celle attendu sur les matières premières (y compris droits de douanes).

Sur la base de ce scénario, hors nouvel effet systémique lié à la Covid-19 ⁽¹⁾, Michelin a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 2,5 milliards € à parités constantes, et un *cash-flow* libre structurel d'environ 1 milliard €.

3.7.2 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Projet de simplification et de compétitivité pour accompagner l'évolution des activités en France

Le 6 janvier 2021, le Groupe a annoncé la mise en œuvre d'un plan de simplification et de compétitivité renforcé afin d'améliorer significativement l'agilité et la performance globale de ses activités industrielles et tertiaires en France.

Ce plan, qui s'inscrit dans une démarche de co-construction et de dialogue social large, s'appuiera sur la négociation d'un accord-cadre d'une durée de trois ans excluant tout licenciement. Il ne repose pas sur des fermetures de sites.

Le Groupe réaffirme ses ambitions de développement en France, consolidant son positionnement sur les pneumatiques haut de gamme et de spécialités, tout en y poursuivant la localisation de nouvelles activités à forte valeur ajoutée, notamment dans les domaines des services, des matériaux durables, de la transition énergétique et du recyclage.

Le Groupe envisage une amélioration de sa compétitivité pouvant aller jusqu'à 5 % par an pour les activités tertiaires ; et pour l'industrie, jusqu'à 5 % par an, chiffre qui peut varier selon l'activité du site et son exposition à la concurrence. Cela pourrait signifier d'ici trois ans une réduction de postes pouvant

aller jusqu'à 2 300 (jusqu'à 1 100 postes pour le tertiaire, jusqu'à 1 200 postes pour l'industrie). Près de 60 % des départs envisagés se feraient sur la base de départs anticipés à la retraite et le reste par des départs volontaires accompagnés. Pour tout poste supprimé, Michelin s'engage à contribuer à en recréer un autre, soit dans le cadre du développement de ses nouvelles activités, soit en prenant part à la redynamisation des bassins d'emplois, dans un calendrier réaliste.

À la date d'autorisation de publication des états financiers consolidés, le montant et les modalités de ce plan d'investissement n'ont pas encore été arrêtés et aucune provision n'a été constituée. Ils feront l'objet de décisions et de communications régulières du Groupe en fonction des besoins identifiés et de l'avancement des projets.

Aucun autre événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers consolidés par le Président de la Gérance.

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

- ▶ 18,717 milliards € au 31 décembre 2020.

Moyenne des échanges quotidiens

- ▶ 548 883 actions depuis le 1^{er} janvier 2020.

(1) Des perturbations graves de la supply chain, ou des mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques.

Indices

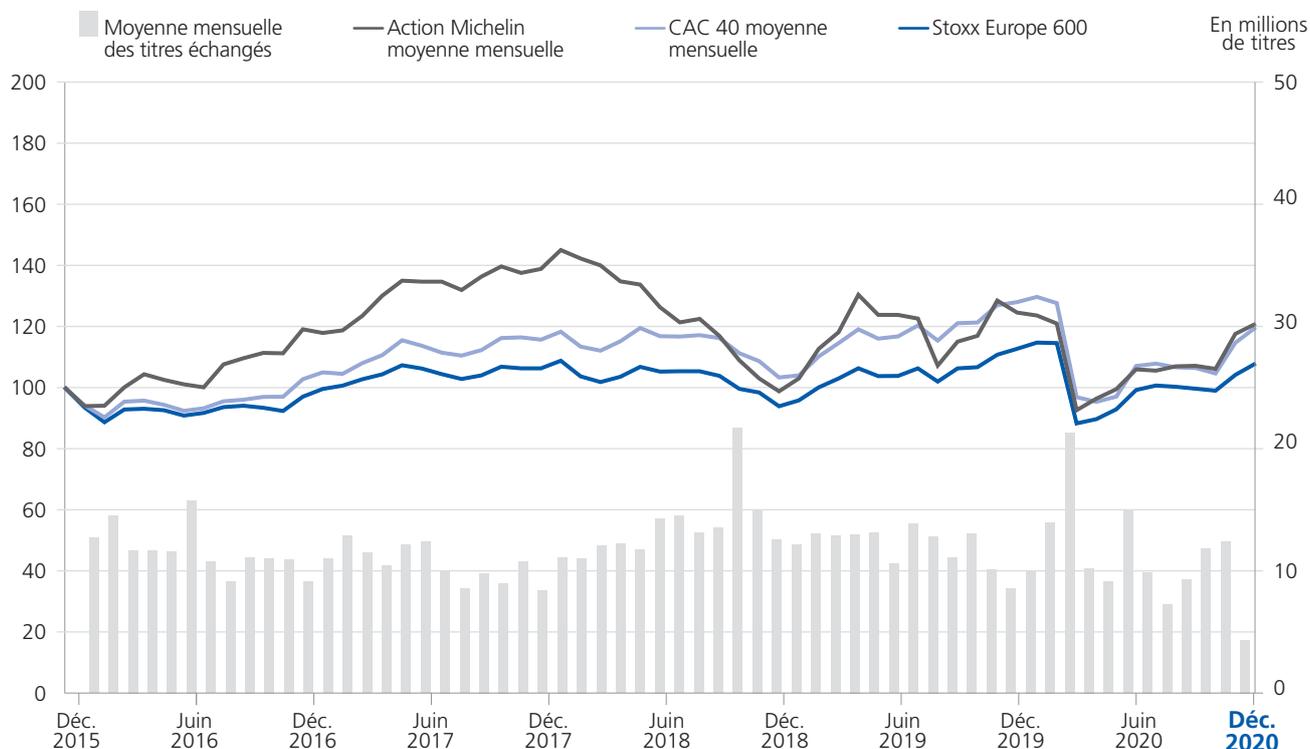
Michelin entre dans la composition de deux grands indices de performance boursière :

- ▶ CAC 40 : 1,48 % de l'indice au 31 décembre 2020 ;
- ▶ Euronext 100 : 0,59 % de l'indice au 31 décembre 2020.

Michelin figure aussi dans les principaux indices éthiques :

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

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION MICHELIN



3.8.2 DONNÉES BOURSIÈRES DÉTAILLÉES

Cours de l'action (en €)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Plus haut en séance	112,80	119,50	130,85	128,40	106,80	103,90
Plus bas en séance	68,00	83,74	82,68	98,93	77,40	71,60
Ratio plus haut / plus bas	1,66	1,43	1,58	1,30	1,38	1,45
Dernier cours de la clôture	104,95	109,10	86,70	119,55	105,70	87,90
Moyenne des derniers cours de la clôture	95,49	104,36	109,40	115,65	91,97	90,26
Évolution du titre Michelin sur la période	- 3,80 %	25,84 %	- 27,48 %	13,10 %	20,25 %	16,78 %
Évolution du CAC 40 sur la période	- 7,14 %	26,37 %	- 10,95 %	9,26 %	4,86 %	8,53 %
Capitalisation boursière (fin de période, en milliards €)	18,72	19,49	15,59	21,45	19,03	15,98
Moyenne des échanges quotidiens sur la période	548 883	577 545	649 347	503 534	554 262	719 709
Nombre moyen de titres composant le capital	178 497 159	179 669 608	179 384 513	182 212 806	182 122 667	185 960 394
Nombre d'actions échangées sur la période	141 062 953	147 273 882	165 583 378	128 401 095	142 445 218	184 245 619
Taux de rotation des actions	79 %	82 %	92 %	71 %	78 %	99 %

3.8.3 DONNÉES PAR ACTION

(en € sauf ratios)	2020	2019	2018	2017	2016
Actif net	70,8	74,1	67,8	62,7	59,1
Résultat de base	3,52	9,69	9,30	9,39	9,21
Résultat dilué ⁽¹⁾	3,51	9,66	9,25	9,34	9,03
PER	29,8	11,3	9,3	12,7	11,5
Dividende par action ⁽²⁾	2,30	2,00	3,70	3,55	3,25
Taux de distribution (hors éléments non récurrents)	47,0 %	19,5 %	36,4 %	36,0 %	36,5 %
Rendement par action ⁽³⁾	2,2 %	1,8 %	4,3 %	3,0 %	3,1 %

(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 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2021.

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

3.8.4 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Montant du capital au 31 décembre 2020 : 356 680 172 €.

	Au 31 décembre 2020			Au 31 décembre 2019		
	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote
Actionnaires institutionnels français		27,1	29,3		27,4	29,1
Actionnaires institutionnels non-résidents	3 938	61,8	57,1	3 735	61,3	57,1
Actionnaires individuels	136 935	9,1	11,4	141 628	9,5	11,8
Personnel – Plan d'épargne Groupe	69 378	2,0	2,3	58 079	1,8	2,0
TOTAL	210 251	178 340 086	243 584 598	203 442	178 627 555	240 861 826
		ACTIONS ⁽¹⁾	DROITS DE VOTE		ACTIONS	DROITS DE VOTE

(1) 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

Site Michelin de La Roche-sur-Yon – Signature d'un accord majoritaire pour l'accompagnement social.

(23 janvier 2020) – Le projet d'accord sur le dispositif d'accompagnement social des salariés du site Michelin de La Roche-sur-Yon a été signé par la CFTD, la CFE-CGC, SUD et FO. Cet accord est conforme aux engagements pris par le groupe Michelin le jour de l'annonce de la fermeture le 10 octobre 2019 et devrait permettre à chaque salarié concerné par cette décision d'envisager plus sereinement son avenir professionnel.

Avec le nouvel emblème représenté par un macaron vert, le Guide MICHELIN France 2020 met la gastronomie durable à l'honneur.

(27 janvier 2020) – En cohérence avec sa vision "Tout Durable", Michelin lance pour la première fois une sélection "gastronomie durable" dans le but de distinguer des chefs soucieux du respect de l'environnement. Une façon pour le Guide MICHELIN de devenir un accélérateur du changement et une vitrine de bonnes pratiques partout dans le monde.

Covid-19 : Michelin se mobilise contre la pandémie de Covid-19

(Avril 2020) – Dès le début de la pandémie Michelin a mis en œuvre des mesures visant à protéger la santé de ses employés et la pérennité de ses activités. Le Groupe a également mobilisé toute la capacité d'innovation de ses équipes en mettant à disposition leur expertise de recherche dans les domaines des matériaux, du *manufacturing*, de la veille scientifique, etc. pour développer, fabriquer et mettre à disposition différentes solutions de masques en grande quantité et dans des délais extrêmement courts. Michelin s'est également lancé dans la production de visières en polycarbonate stérilisables pour une utilisation en milieu hospitalier. Le Groupe est enfin impliqué dans de nombreux autres projets qu'il s'agisse de pièces pour des appareils médicaux, de billots hospitaliers ou encore de gel hydroalcoolique.

L'ensemble de ces éléments sont détaillés dans la note introductive du Rapport de gestion.

Les objectifs de réduction de CO₂ de Michelin sont validés par SBTi.

(21 mai 2020) – Le consortium international *Science Based Targets initiative* (SBTi⁽¹⁾), organisme indépendant de référence, approuve les objectifs de réduction des émissions de CO₂ du groupe Michelin. Cette validation est une confirmation de la pertinence des choix environnementaux de Michelin, notamment pour lutter contre le réchauffement climatique, conformément à l'Accord de Paris (COP21). Elle ouvre également la voie vers un objectif de "Zéro émission nette" pour l'ensemble de ses sites d'ici 2050.

Création du Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (CRSE) au sein du Conseil de Surveillance et évolution de sa gouvernance

(24 juin 2020) – À l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le 23 juin 2020, les membres du Conseil de Surveillance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin se sont réunis et ont décidé de créer un nouveau Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise du Conseil de Surveillance (CRSE). Il sera présidé par Madame Monique Leroux, membre indépendant et comprendra en outre Madame Anne-Sophie de La Bigne et Monsieur Jean-Michel Severino, membres indépendants.

Michelin s'engage pour accélérer la transition énergétique

(Juillet 2020) – En rejoignant la Coalition pour l'énergie de demain et en s'engageant auprès de l'Alliance européenne pour l'hydrogène, Michelin mise sur l'intelligence collective, levier essentiel pour atteindre son ambition de neutralité carbone à horizon 2050. La coalition réunit aujourd'hui 11 groupes internationaux, dont l'objectif est de relever les défis d'une mobilité durable au sein de l'industrie du transport et de la logistique. Quant à l'Alliance européenne pour l'hydrogène, son ambition est d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050.

Michelin lance un plan mondial d'actionnariat salarié

(14 septembre 2020) – La Compagnie Générale des Établissements Michelin (ci-après, la "Société") annonce le lancement d'un nouveau plan d'actionnariat salarié permettant aux employés du groupe Michelin de souscrire à une augmentation de capital qui leur est réservée à des conditions préférentielles. Pour les salariés, il s'agit également d'une opportunité de s'associer plus étroitement à la croissance et au développement du Groupe.

Michelin lance une nouvelle campagne de marque

(15 septembre 2020) – La campagne met en avant une gamme de solutions de mobilité visant à répondre aux besoins de déplacements plus sûrs, plus propres et plus agréables pour tous, partout dans le monde. Comme l'a souligné Florent Menegaux, président du groupe Michelin, "il s'agit d'un investissement essentiel pour le futur de la Marque et un moyen de soutenir la reprise des activités du Groupe et de contribuer à la relance économique". Déployée dès septembre en Chine, en France et en Allemagne, elle s'étendra progressivement à de nombreux autres pays.

Michelin a signé une ligne de crédit revolving multidevises de 2,5 Mds €

(19 octobre 2020) – La Compagnie Générale des Établissements Michelin a signé avec un groupe de 19 banques une nouvelle ligne de crédit revolving multidevises de 2 500 000 000 € ("le Crédit"). Il s'agit d'une ligne de sécurité qui, conjointement au programme de billets de trésorerie Euro, a été augmentée pour tenir compte de la croissance du Groupe. Le Crédit inclut une clause RSE qui lie son taux à une série d'objectifs de durabilité essentiels aux activités du Groupe mais également importants pour ses parties prenantes : le taux d'engagement des employés, la réduction des Scopes 1&2 pour les émissions de gaz à effet de serre et la réduction de l'empreinte environnementale des sites du Groupe.

Réduction de capital – Annulation de 1 097 540 actions en auto-détention

(20 octobre 2020) – La Compagnie Générale des Établissements Michelin a décidé de procéder à l'annulation de 1 097 540 actions auto-détenues, soit 0,61 % du nombre totale de titres. La réduction de capital est effective le 20 octobre 2020 comme indiqué dans l'avis Euronext en date du 16 octobre 2020. À l'issue de cette réduction, les actions composant le capital social sont ramenées à 177 543 801 actions.

Michelin annonce le succès de son émission d'obligations en trois tranches d'un montant de 1,5 milliard d'euros

(26 octobre 2020) – Michelin a procédé au lancement d'une émission obligataire de 1,5 milliard d'euros en trois tranches, à maturité 8 ans, 12 ans et 20 ans respectivement. Le produit de l'émission obligataire serait affecté aux besoins généraux de financement du Groupe.

Camsco fait l'acquisition de Metro Industrial Tires à Chicago

(30 octobre 2020) – Par l'acquisition de Metro Industrial Tires, Camsco renforce sa présence en Amérique du Nord, dans le domaine de la distribution et des services liés au pneu Off-the-road (Hors-la-route). Cette acquisition permettra également à Camsco de proposer des solutions innovantes à ses clients dont les besoins évoluent en permanence.

Evolution de la composition du Conseil de Surveillance

(12 novembre 2020) – Sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, les membres du Conseil de Surveillance ont décidé à l'unanimité de coopter Monsieur Jean-Michel Severino, en remplacement de Monsieur Cyrille Poughon, démissionnaire, en qualité de membre indépendant du Conseil et de le désigner membre de son Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (CRSE). Le Conseil de Surveillance a également pris acte de la désignation de Madame Delphine Roussy et de Monsieur Jean-Christophe Laourde en qualité de nouveaux membres du Conseil représentant les salariés. A compter de ces nominations, le Conseil de Surveillance sera désormais composé de onze membres, dont deux membres représentant les salariés.

(1) SBTi : Initiative lancée en 2015, quelques mois avant la COP21, SBTi est une collaboration de 4 organismes qui proposent une démarche volontaire de lutte contre le réchauffement climatique du secteur privé.

Camso, société du groupe Michelin, ouvre une nouvelle usine aux États-Unis

(12 novembre 2020) – Cette nouvelle usine, implantée à Junction City dans le Kansas, vient s’ajouter aux 6 autres sites de fabrication de Camso en Amérique du Nord. Spécialisée dans la fabrication de chenilles agricoles, cette usine va permettre à Camso de consolider sa position de leader sur le marché agricole. Elle emploiera 50 personnes.

Michelin s’allie, au travers de plusieurs partenariats, pour une route plus sûre : BNP Paribas Cardif, CGI et Colas – Essilor – HDI

(18 novembre 2020) – Rendre la mobilité plus sûre est une priorité pour Michelin. La démarche “Better Driving Community” en est une nouvelle illustration. En sensibilisant leurs employés et le grand public, mais aussi en développant des solutions innovantes, les quatre groupes se mobilisent pour construire la mobilité de demain grâce au potentiel de la donnée, en fédérant une communauté de conducteurs engagés et volontaires. Au-delà de cette démarche, Michelin a également lancé une campagne mondiale avec Essilor. “*Veiller à la bonne vue de tous les usagers de la route*” fait désormais partie des recommandations officielles, afin d’atteindre les objectifs de sécurité routière des Nations Unies. Le Groupe a également conclu un partenariat avec HDI Global en faveur de la prévention et de la réduction du risque routier des flottes de véhicules d’entreprises. Ce partenariat devrait se concrétiser par de nouvelles solutions connectées d’ici 2022.

Fenner™ Precision Polymers acquiert MAV S.p.A

(2 décembre 2020) – Fenner™ Precision Polymers, société du groupe Michelin et leader mondial de la technologie des polymères renforcés, annonce l’acquisition de MAV S.p.A., un des principaux fournisseurs européens de dispositifs de verrouillage sans clé (KLD), de disques rétractables, de raccords rigides et d’autres produits métalliques. Un fort potentiel de croissance, des gains de parts de marché et la possibilité de tirer parti des nombreux avantages liés à une chaîne d’approvisionnement mondiale figurent parmi les raisons invoquées pour l’acquisition.

3.9.2 INNOVATION

Fenner Precision Polymers fait l’acquisition de Fabri Cote

(3 février 2020) – Fenner Precision Polymers, leader dans le développement et la production de tissus enduits de caoutchouc fait l’acquisition de Fabri Cote pour des applications aérospatiales.

Michelin et AS 24, filiale du groupe Total, s’associent pour concevoir et expérimenter une offre connectée inédite

(24 février 2020) – Michelin, leader dans le secteur de la mobilité durable et AS 24, filiale du groupe Total et premier réseau européen de stations-service référent pour les poids lourds avec 986 stations-service dans 28 pays, s’associent pour concevoir et expérimenter une offre inédite appelée Fleet Diag 24. Cette offre permet une inspection automatique des pneumatiques lors du passage des poids lourds dans les stations-service AS 24 équipées du dispositif.

Le Guide MICHELIN annonce son arrivée pour 2 destinations inédites : la Slovénie et Moscou

(22 décembre 2020) – Moscou a désormais pris place dans la liste des nouvelles destinations gastronomiques sélectionnées par le Guide MICHELIN, qui, cette année, a également célébré pour la première fois au mois de juin, la gastronomie slovène. L’arrivée du Guide MICHELIN à Moscou constitue un événement historique, considérant l’entrée de Michelin sur le marché russe presque immédiatement après la création de l’entreprise en 1889.

Michelin engage un projet de simplification et de compétitivité pour accompagner l’évolution de ses activités en France

(6 janvier 2021) – Pour préparer l’avenir, Michelin engage un projet d’évolution de ses activités industrielles et tertiaires en France sur trois ans. Dans cette perspective, le Groupe réaffirme ses ambitions de positionner la France sur la production de pneumatiques haut de gamme et de spécialités, tout en poursuivant la localisation de nouvelles activités à forte valeur ajoutée, notamment dans les domaines des services, des matériaux durables, de la transition énergétique et du recyclage. Ce plan de simplification et de compétitivité s’appuiera sur une approche innovante de dialogue social.

Michelin est élu “Manufacturier de l’année” et remporte le “Prix de l’innovation” pour Uptis, son pneumatique increvable

(27 février 2020) – Au Salon Tire Tech de Hanovre, Michelin reçoit le prestigieux titre de “manufacturier de l’année”, pour la deuxième année consécutive, et le prix de l’innovation Tire Tech 2020 pour son prototype airless “Uptis”. Ce prix confirme la capacité du Groupe à relever le défi de proposer des produits et des services encore plus accessibles et efficaces, tout en réduisant fortement leur impact environnemental. L’engagement est déjà pris avec General Motors, de le mettre sur le marché en 2024, en tant qu’option pour un modèle GM.

Fenner lance une nouvelle gamme – “Eagle Poly-V” destinée aux convoyeurs à rouleaux

(2 mars 2020) – Fenner, leader mondial dans la fabrication de courroies de convoyage en Polyuréthane, lance une nouvelle gamme – “Eagle Poly-V” – destinée aux convoyeurs à rouleaux. Constitué de polyuréthane et d’un renfort élastique, ce nouveau modèle, plus performant, réduit les temps d’immobilisation et garantit ainsi une meilleure productivité.

Michelin s’associe à Enviro pour développer et industrialiser une technologie de recyclage des pneumatiques

(15 avril 2020) – Michelin s’associe à Enviro pour développer et industrialiser à grande échelle une technologie de pyrolyse innovante permettant de recycler les pneumatiques en fin de vie. Pour l’industrie du pneumatique et ses clients, le recyclage est un enjeu de taille. Chaque année, environ 1 milliard de pneumatiques arrivent en fin de vie. Grâce à cette technologie de recyclage, les pneumatiques considérés comme usagés donnent naissance à de nouvelles matières premières de qualité. Ce partenariat s’inscrit dans la vision “Tout durable” de Michelin.

Rendez-vous avec le futur de la mobilité durable lors des “Digital meetings by Movin’On”

(3 - 4 juin 2020) – En raison du contexte sanitaire, le Sommet Mondial de la Mobilité Durable a été décalé en 2021 et les équipes Movin’On ont organisé les “Digital meetings”. Placées sous le signe de la mobilité durable et de l’innovation, ces rencontres digitales ont été l’occasion de partager les retours d’expérience et les nouveaux projets des communautés d’intérêt de Movin’On. Ce sont également 5 startups qui ont été récompensées pour leurs solutions innovantes visant à résoudre les nombreux défis de la mobilité durable.

Les 4 gammes de pneus moto MICHELIN Power entièrement renouvelées

(8 juin 2020) – A l’heure où les comportements de mobilité et les attentes des clients évoluent, l’activité deux-roues occupe une place prépondérante. L’innovation devient alors centrale, notamment par le biais de l’utilisation de matériaux performants et durables. L’engagement et le travail fourni par Michelin en recherche et développement ont permis de déboucher sur le renouvellement des 4 gammes de pneus moto MICHELIN Power.

Michelin présente son nouveau pneumatique MICHELIN Pilot Sport CUP2 CONNECT : plus de performances plus longtemps, 100 % connectable

(10 juin 2020) – Le nouveau pneumatique MICHELIN Pilot Sport CUP2 CONNECT intègre un conteneur destiné à recevoir un capteur, ce qui fait de lui le premier pneumatique de série 100 % connectable. Les utilisateurs n’ont plus qu’à y insérer les capteurs de la solution MICHELIN Track Connect. Grâce à des technologies de pointe, le pneu MICHELIN Pilot Sport CUP2 CONNECT enrichit l’expérience de conduite, conserve une grande polyvalence pour une utilisation quotidienne, tout en offrant un haut potentiel sur piste. La BMW M2 CS sera la première voiture équipée en première monte.

Nouveau pneu agricole MICHELIN TRAILXBIB pour engins tractés alliant respect des sols et longévité

(25 juin 2020) – Le nouveau pneumatique MICHELIN TRAILXBIB contribue à améliorer la rentabilité économique des exploitations agricoles tout en préservant la terre. À l’heure où le nombre d’exploitations diminue et les distances pour se rendre aux champs s’allongent, ce nouveau pneu répond aux attentes des agriculteurs qui, plus que jamais, ont besoin de pneus adaptés à l’usage mixte route /champs. Une endurance élevée, une meilleure évacuation de la terre et une longévité accrue sont ses trois principaux atouts.

Michelin fait évoluer sa solution connectée : MICHELIN Track Connect

(17 juillet 2020) – Pionnier en matière de pneumatiques connectés, Michelin fait évoluer sa solution MICHELIN Track Connect. En plus du mode Loisir déjà disponible dans 26 pays, le mode Expert – pour propriétaires de voiture sportive désireux d’optimiser performance et plaisir de conduite – et le mode Motorsport – pour les pilotes de rallye – viennent compléter l’offre. À travers cette évolution, le Groupe poursuit son ambition d’une mobilité connectée plus durable et accessible au plus grand nombre.

Michelin et ses partenaires lancent le projet européen BlackCycle pour recycler les pneumatiques usagés en nouveaux pneumatiques

(3 septembre 2020) – Le projet européen BlackCycle, coordonné par Michelin, vise à mettre en place une économie circulaire concernant les pneus, en concevant l’un des tout premiers procédés de production de nouveaux pneus à partir de pneus usagés. L’objectif du projet est qu’à horizon cinq ou six ans, près d’un pneumatique usagé sur deux en Europe soit incorporé dans ce cercle vertueux. Le projet BlackCycle réunit sept partenaires industriels, cinq organismes de recherche et de technologie (RTO) et un pôle d’innovation au sein d’un consortium européen implanté dans cinq pays.

Michelin élargit son offre de pneumatiques poids-lourd X® MULTI™

(8 septembre 2020) – Destiné au transport régional, ces nouveaux produits permettent aux transporteurs de gagner en sécurité et de réduire leurs coûts d’usage. Grâce à l’utilisation des dernières technologies brevetées par Michelin, les gains en longévité sont accrus, allant jusqu’à 30 % de distance parcourue en plus.

Michelin reçoit le trophée de l’industrie durable

(15 septembre 2020) – Michelin remporte le trophée de l’industrie durable décerné par l’Usine Nouvelle grâce au défi “Zéro émission de CO₂” relevé par son usine des Gravanches en France, l’un de ses 69 sites de fabrication. Une nouvelle illustration concrète de la vision “Tout durable” du Groupe et notamment de son ambition d’atteindre la neutralité carbone en 2050, pour toutes ses usines.

Michelin reçoit le Grand Prix de l'accélération digitale

(8 octobre 2020) – Michelin reçoit le Grand Prix de l'accélération digitale dans la catégorie "Transformation de la relation client", décerné par BFM Business. Engagé depuis 5 ans dans une profonde transformation digitale, Michelin considère le digital comme une opportunité unique de mieux connaître et accompagner chaque client de manière personnalisée. *"Devenir une "Data Driven" company, c'est-à-dire une entreprise qui sait exploiter les données dont elle dispose dans tous ses champs d'activités (R&D, fabrication, supply chain, etc) : c'est notre ambition."* – Yves Caseau, Directeur des Systèmes d'Information du groupe Michelin).

Michelin dévoile le nouveau pneu MICHELIN e.PRIMACY écoresponsable, fait pour durer

(5 novembre 2020) – MICHELIN e.PRIMACY est le premier pneu MICHELIN écoresponsable conçu en tenant compte de l'analyse de son cycle de vie, c'est-à-dire en intégrant le bilan de ses impacts environnementaux durant toute sa durée de vie. Il s'agit également du 1^{er} pneumatique du marché pour lequel une déclaration environnementale (EPD) a été publiée. À travers cette démarche, l'impact des pneumatiques sur l'environnement pourrait devenir un critère de choix supplémentaire. MICHELIN e.Primacy a déjà été élu "Meilleur pneu de l'année" et "Coup de cœur du jury" dans la catégorie "Innovation Green", lors des Automobile Awards 2020.

Michelin et Pyrowave s'allient pour industrialiser une technologie innovante de recyclage des déchets plastiques

(18 novembre 2020) – Pyrowave, pionnier de l'électrification des procédés chimiques et du recyclage des plastiques, et Michelin signent un accord pour industrialiser une technologie novatrice

de recyclage des déchets plastiques. Cet accord de développement conjoint, qui représentera à terme un investissement de plus de 20 millions d'euros, va permettre de mettre en place de nouvelles chaînes de valeur dans l'économie circulaire des plastiques. Un premier démonstrateur industriel est prévu à horizon 2023.

Michelin a conçu des prototypes de coussins pneumatiques pour les patients en réanimation

(1 décembre 2020) – Après 4 mois de co-développement avec le CHU d'Amiens-Picardie, Michelin a mis à disposition, à titre expérimental, 50 kits de coussins pneumatiques pour les patients en réanimation. Ce programme met en lumière la capacité d'innovation de Michelin et les passerelles pouvant exister entre le monde du pneumatique et de nombreux autres domaines, comme par exemple celui du médical. Une nouvelle initiative qui vient s'ajouter aux autres actions de Michelin pour lutter contre la pandémie, comme des pièces en impression 3D pour respirateurs artificiels ou la production de visières de protection.

Nouveaux pneus MICHELIN Pilot Sport Cup N3 pour la Porsche 911 GT3 Cup (992)

(14 décembre 2020) – Michelin a conçu les pneus MICHELIN Pilot Sport Cup N3 pour la nouvelle Porsche 911 GT3 Cup (992). Partenaires techniques depuis plus de 20 ans, les deux marques travaillent ensemble aussi bien sur les modèles de série que sur les modèles engagés en compétition. La fabrication de ces nouveaux pneus est confiée à l'usine des Gravanches en France, une installation fonctionnant 100 % grâce à des énergies renouvelables.

3.9.3 COMPÉTITION

Michelin et Symbio : l'avenir du sport automobile s'écrit aujourd'hui avec MissionH24

(10 juin 2020) – À travers Symbio, co-entreprise créée avec l'équipementier automobile Faurecia, le groupe Michelin devient un partenaire de référence de MissionH24, projet visant à accélérer la mobilité plus propre grâce au développement de l'hydrogène dans les courses d'endurance. L'expérience acquise en compétition sera mise au service de la stratégie de Symbio et de Michelin, ayant pour ambition de devenir des acteurs majeurs de la mobilité hydrogène au cours des prochaines années.

Michelin confirme son engagement pour une mobilité durable en participant au championnat MotoE – 100 % électrique

(16 juillet 2020) – Pour la deuxième saison de la World Cup FIM MotoE™, Michelin a introduit des nouveaux pneus durables composés de matériaux biosourcés et régénérés. Les résultats prometteurs obtenus par les motos 100 % électriques marquent une étape forte dans la recherche de pneus toujours plus respectueux de l'environnement et le développement de l'électromobilité. Pour Michelin, la compétition reste un véritable laboratoire d'innovation, au bénéfice de l'ensemble de ses clients.

Michelin remporte les 24 Heures du Mans Auto pour la vingt-troisième fois consécutive

(21 septembre 2020) – En signant une 23^e victoire consécutive aux 24 Heures du Mans Auto, Michelin apporte une nouvelle illustration de sa vision "Tout durable" à travers notamment la performance dans la durée de ses pneumatiques et le record de longévité enregistré. Trois mois auparavant, Michelin confirmait son implication en e-Sport en participant aux 24 Heures du Mans Virtuelles. Cette expérience concluante a permis à Michelin, non seulement d'asseoir sa notoriété et de développer son image auprès d'un public nouveau, mais également de poursuivre ses innovations dans deux de ses nombreux domaines d'expertise : la simulation et la conception virtuelle.

3.10 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 5 ANS

(en millions €)	2020	2019	2018*	2017	2016
Ventes	20 469	24 135	22 028	21 960	20 907
% de variation	- 15,2 %	+ 9,6 %	+ 0,3 %	+ 5,0 %	- 1,4 %
Total des frais de personnel	5 996	6 365	6 038	5 871	5 542
% des ventes	29,3 %	26,4 %	27,4 %	26,7 %	26,5 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	117 500	121 300	111 100	107 800	105 700
Frais de recherche et développement	646	687	648	641	718
% des ventes	3,2 %	2,8 %	2,9 %	2,9 %	3,4 %
EBITDA des secteurs ⁽¹⁾	3 631	4 763	4 119	4 087	4 084
Résultat opérationnel des secteurs	1 878	3 009	2 775	2 742	2 692
Marge opérationnelle des secteurs	9,2 %	12,5 %	12,6 %	12,5 %	12,9 %
Résultat opérationnel	1 403	2 691	2 550	2 631	2 791
Marge opérationnelle	6,9 %	11,1 %	11,6 %	12,0 %	13,3 %
Coût de l'endettement net	242	330	200	176	203
Autres produits et charges financiers	- 14	(5)	16	0	20
Résultat avant impôts	979	2 236	2 230	2 354	2 464
Impôts sur le résultat	354	506	570	661	797
Taux d'impôt effectif	36,2 %	22,6 %	25,6 %	28,1 %	32,3 %
Résultat net	625	1 730	1 660	1 693	1 667
% des ventes	3,1 %	7,2 %	7,5 %	7,7 %	8,0 %
Dividendes	357	666	637	585	522
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	3 366	3 321	2 831	2 741	2 764
% des ventes nettes	16,4 %	13,8 %	12,9 %	12,5 %	13,2 %
Investissements incorporels et corporels bruts	1 221	1 801	1 669	1 771	1 811
% des ventes	6,0 %	7,5 %	7,6 %	8,1 %	8,7 %
Endettement net ⁽²⁾	3 531	5 184	4 056	716	944
Capitaux propres	12 631	13 229	12 181	11 261	10 646
Endettement net ⁽²⁾ / Capitaux propres	28 %	39 %	33 %	6 %	9 %
Endettement net ⁽²⁾ / EBITDA des secteurs ⁽¹⁾	0,97	1,09	0,98	0,18	0,23
Résultat opérationnel des secteurs / Charge d'intérêt nette ⁽³⁾	7,9	10,1	13,3	15,9	13,3
Cash flow libre ⁽⁴⁾	2 004	1 142	- 1 985	662	1 024
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du Groupe ⁽⁵⁾	4,9 %	13,1 %	13,6 %	15,0 %	15,7 %
ROCE – Rentabilité des capitaux investis ⁽⁶⁾	-	-	-	11,9 %	12,1 %
ROCE opérationnel (plan 2016 - 2020) ⁽⁷⁾	8,6 %	13,7 %	14,0 %	13,0 %	-
DONNÉES PAR ACTION (en €)					
Actif net par action ⁽⁸⁾	70,8	74,1	67,8	62,7	59,1
Résultat de base par action	3,52	9,69	9,30	9,39	9,21
Résultat dilué par action	3,51	9,66	9,25	9,34	9,03
PER ⁽⁹⁾	29,8	11,3	9,3	12,7	11,5
Dividende par action ⁽¹⁰⁾	2,30	2,00	3,70	3,55	3,25
Taux de distribution ⁽¹¹⁾	47,0 %	19,5 %	36,4 %	36,0 %	36,5 %
Rendement par action ⁽¹²⁾	2,2 %	1,8 %	4,3 %	3,0 %	3,1 %
Taux de rotation des actions ⁽¹³⁾	79 %	82 %	92 %	71 %	78 %

* Les montants de l'exercice 2018 reportés dans ce tableau sont identiques à ceux publiés dans le Document d'enregistrement universel 2019 (la note 2.5 des états financiers consolidés inclus dans le Document d'enregistrement universel 2019 détaille le retraitement effectué par rapport aux chiffres publiés dans le Document de référence 2018).

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

(2) 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.

(3) Charge d'intérêts nette : charge d'intérêts financiers – produit d'intérêts de la trésorerie.

(4) Cash flow libre : tel que calculé au chapitre 3.5.3.

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

(6) ROCE : résultat opérationnel des secteurs net d'impôt (NOPAT)/actifs employés (immobilisations incorporelles et corporelles + actifs financiers long terme + besoin en fonds de roulement), tel que calculé au chapitre 2.6 du Document de référence 2017.

(7) ROCE opérationnel (plan 2016 - 2020) : résultat opérationnel des secteurs net d'impôt (NOPAT) / actifs employés (immobilisations incorporelles et corporelles + actifs financiers long terme + besoin en fonds de roulement - goodwill - actifs incorporels acquis - titres mis en équivalence), tel que calculé au chapitre 3.6.

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

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

(10) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2021.

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

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

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

04. **ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020**

Compte de résultat consolidé	117
État du résultat global consolidé	117
État de la situation financière consolidée	118
Tableau de variations des capitaux propres consolidés	119
Tableau de flux de trésorerie consolidés	120
Annexe aux états financiers consolidés	121

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	Informations générales	121	NOTE 19	Stocks	156
NOTE 2	Modalités d'élaboration	121	NOTE 20	Créances commerciales	156
NOTE 3	Principes comptables	126	NOTE 21	Actifs financiers à court terme	157
NOTE 4	Évolutions du périmètre de consolidation	136	NOTE 22	Autres actifs à court terme	157
NOTE 5	Information sectorielle	137	NOTE 23	Trésorerie et équivalents de trésorerie	157
NOTE 6	Charges par nature	138	NOTE 24	Capital social et primes liées au capital	158
NOTE 7	Frais de personnel	138	NOTE 25	Réserves	159
NOTE 8	Autres produits et charges des secteurs	138	NOTE 26	Dettes financières	160
NOTE 9	Autres produits et charges opérationnels	139	NOTE 27	Provisions pour avantages du personnel	163
NOTE 10	Coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers	140	NOTE 28	Paiements sous forme d'actions	177
NOTE 11	Impôts sur le résultat	140	NOTE 29	Provisions et autres passifs à long terme	180
NOTE 12	Résultat par action	142	NOTE 30	provisions et Autres passifs à court terme	181
NOTE 13	Goodwill et immobilisations incorporelles	143	NOTE 31	Détail des flux de trésorerie	182
NOTE 14	Immobilisations corporelles et droits d'utilisation des actifs de location	146	NOTE 32	Engagements conditionnels et éventualités	182
NOTE 15	Actifs financiers et autres actifs à long terme	148	NOTE 33	Gestion des risques financiers	184
NOTE 16	Instruments financiers dérivés	149	NOTE 34	Transactions avec des parties liées	191
NOTE 17	Titres mis en équivalence	152	NOTE 35	Événements postérieurs à la clôture	192
NOTE 18	Impôts	154	NOTE 36	Liste des sociétés consolidées	193
			NOTE 37	Information relative aux honoraires des Commissaires aux Comptes	204

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions € sauf pour les données par action)	Note	Exercice 2020	Exercice 2019
Ventes	5	20 469	24 135
Coût des ventes		(14 754)	(17 053)
Marge brute		5 715	7 082
Frais commerciaux		(1 197)	(1 380)
Frais de recherche et développement		(646)	(687)
Frais administratifs et généraux		(1 867)	(1 987)
Autres produits et charges des secteurs	8	(127)	(19)
Résultat opérationnel des secteurs	5	1 878	3 009
Autres produits et charges opérationnels	9	(475)	(318)
Résultat opérationnel		1 403	2 691
Coût de l'endettement net	10	(242)	(330)
Autres produits et charges financiers	10	(14)	(5)
Intérêt net sur les avantages du personnel	27.1	(56)	(98)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	17	(112)	(22)
Résultat avant impôts		979	2 236
Impôts sur le résultat	11	(354)	(506)
RÉSULTAT NET		625	1 730
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		632	1 751
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(7)	(21)
RÉSULTAT PAR ACTION (en €)	12		
▶ De base		3,52	9,69
▶ Dilué		3,51	9,66

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

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions €)	Note	Exercice 2020	Exercice 2019
Résultat net		625	1 730
Engagements postérieurs à l'emploi	27.1	145	(131)
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	18	(33)	16
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	15.1	28	20
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global	18	(7)	6
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat		133	(89)
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur		16	46
Variation des écarts de conversion		(976)	201
Autres		(2)	5
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat		(962)	252
Autres éléments du résultat global		(829)	163
RÉSULTAT GLOBAL		(204)	1 893
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		(198)	1 914
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(6)	(21)

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

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions €)	Note	31 décembre 2020	31 décembre 2019 ⁽¹⁾
Goodwill	13	2 136	2 388
Immobilisations incorporelles	13	1 980	2 280
Immobilisations corporelles	14.1	10 821	12 042
Droits d'utilisation des actifs de location	14.2	1 083	1 127
Actifs financiers et autres actifs à long terme	15	865	796
Titres mis en équivalence	17	941	1 087
Impôts différés actifs	18	729	814
Actifs non courants		18 555	20 534
Stocks	19	3 959	4 694
Créances commerciales	20	3 018	3 532
Actifs financiers à court terme	21	429	396
Autres actifs à court terme	22	929	1 055
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	4 747	1 466
Actifs courants		13 082	11 143
TOTAL DE L'ACTIF		31 637	31 677
Capital social	24	357	357
Primes liées au capital	24	2 746	2 789
Réserves	25	9 530	10 080
Intérêts non assortis de contrôle		(2)	3
Capitaux propres		12 631	13 229
Dettes financières à long terme	26	6 169	5 026
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	26	801	897
Provisions pour avantages du personnel	27.1	3 700	3 873
Provisions et autres passifs à long terme	29	775	1 104
Impôts différés passifs	18	425	455
Passifs non courants		11 870	11 355
Dettes financières à court terme	26	1 546	932
Dettes financières liées aux contrats de location à court terme	26	222	226
Dettes fournisseurs		2 291	2 627
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	3.26	437	470
Provisions et autres passifs à court terme	30	2 640	2 838
Passifs courants		7 136	7 093
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		31 637	31 677

(1) Les montants de l'exercice 2019 ont été ajustés à des fins comparatives (note 2.7 des états financiers consolidés).

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

TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions €)	Capital social (note 24)	Primes liées au capital (note 24)	Réserves (note 25)	Intérêts non assortis de contrôle	Total
Au 1^{er} janvier 2019	360	2 923	8 875	23	12 181
Résultat net	-	-	1 751	(21)	1 730
Autres éléments du résultat global	-	-	163	-	163
Résultat global	-	-	1 914	(21)	1 893
Émissions d'actions	-	4	-	-	4
Rachat d'actions	-	-	(141)	-	(141)
Annulations d'actions	(3)	(138)	141	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(675)	(1)	(676)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	7	-	7
Cession d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	-	(41)	2	(39)
Au 31 décembre 2019	357	2 789	10 080	3	13 229
Résultat net	-	-	632	(7)	625
Autres éléments du résultat global	-	-	(830)	1	(829)
Résultat global	-	-	(198)	(6)	(204)
Émissions d'actions	1	54	-	-	55
Rachat d'actions	-	-	(99)	-	(99)
Annulations d'actions	(2)	(97)	99	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(368)	-	(368)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	14	-	14
Cession d'actions	-	-	-	-	-
Autres	1	-	2	1	4
AU 31 DÉCEMBRE 2020	357	2 746	9 530	(2)	12 631

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

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions €)	Note	Exercice 2020	Exercice 2019
Résultat net		625	1 730
Ajustements			
▶ Coût de l'endettement net	10	242	330
▶ Autres produits et charges financiers	10	14	5
▶ Intérêt net sur les avantages au personnel	27.1	56	98
▶ Impôts sur le résultat	11	354	506
▶ Amortissements des actifs incorporels et corporels	6	1 753	1 754
▶ Autres produits et charges opérationnels	9	475	318
▶ Résultat net des sociétés mises en équivalence	17	112	22
EBITDA des secteurs	3.7.2	3 631	4 763
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions	31	(385)	(399)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	31	(265)	(325)
Impôts payés sur le résultat	18.2	(315)	(619)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	31	700	(99)
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles		3 366	3 321
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	31	(1 369)	(1 782)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		46	67
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(75)	(553)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		5	128
Acquisitions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		(15)	(15)
Cessions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		45	17
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	31	(25)	(109)
Flux de trésorerie sur activités d'investissement		(1 388)	(2 247)
Augmentations de capital	24	55	4
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	24	(357)	(665)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	31	1 784	(870)
Rachats d'actions	24	(99)	(141)
Autres		(39)	(68)
Flux de trésorerie sur activités de financement		1 344	(1 740)
Effet des variations des parités monétaires		(41)	4
AUGMENTATION/ (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		3 281	(662)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		1 466	2 128
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	23	4 747	1 466

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") conçoivent, fabriquent et commercialisent des pneus dans le monde entier. Le Groupe propose également à ses clients des services et solutions autour du pneu, des expériences de mobilité ainsi qu'une expertise dans le domaine des matériaux de haute technologie.

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 12 février 2021.

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 ;
- ▶ 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". Aux exceptions près décrites aux paragraphes 2.3 et 2.7 ci-après, ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

2.3 Nouvelles normes, mises à jour et interprétations appliquées au 1^{er} janvier 2020 au sein de l'Union européenne

Les mises à jour de normes IFRS applicables dès le 1^{er} janvier 2020 n'ont pas eu d'impact sur les comptes du Groupe et sont présentées ci-dessous :

Amendement IAS 1 et IAS 8 – Modification de la définition du terme significatif

L'amendement améliore la définition de la matérialité et harmonise l'ensemble des normes IFRS dans ce domaine. La mise à jour clarifie la définition du terme "significatif". Une information présente un caractère significatif si on peut

raisonnablement s'attendre à ce que son omission, son inexactitude ou son obscurcissement influence les décisions que prennent les principaux utilisateurs des états financiers.

Amendement IFRS 3 – Définition d'une activité – Regroupements d'entreprises

Dans le cadre des regroupements d'entreprise, l'amendement propose une nouvelle définition de la notion d'activité ("business"), avec une nouvelle démarche d'analyse. L'objectif est de limiter la diversité de pratiques relative à l'interprétation de cette définition.

Amendement IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – Réforme des taux d'intérêt de référence (Phase 1)

La mise à jour introduit des mesures d'assouplissement quant aux critères d'application de la comptabilité de couverture afin de permettre aux entités de maintenir leurs relations de couverture durant la période de transition aux nouveaux taux. L'Eonia, l'Euribor et le Libor seront remplacés par de nouveaux indices qui seront calculés non plus sur la base des soumissions des banques, mais sur la base d'offres de prêts à taux fixe valables pour une période donnée et disponibles sur des plateformes reconnues.

Amendement à IFRS 16 – Contrats de location Covid-19 – Aménagements de loyers

L'amendement précise les modalités de comptabilisation des allègements de loyers. Les allègements peuvent prendre la forme de loyers gratuits ou de réductions de loyers initialement dus. Le locataire peut choisir de traiter l'allègement de loyer comme un loyer variable de la période, à comptabiliser directement au compte de résultat, au lieu de considérer l'allègement comme une modification de contrat et réévaluer l'obligation locative en utilisant un taux d'actualisation révisé.

Il n'y a pas d'autre nouvelle norme, mise à jour et interprétation publiées et d'application obligatoire, dont l'impact pourrait être significatif pour le Groupe.

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

À la date d'autorisation des états financiers consolidés, le Groupe n'a pas appliqué les nouvelles normes ou amendements suivants, qui ont été publiés mais ne sont pas d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2020 :

Amendements à IAS 1 – Présentation des états financiers – Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants

L'amendement clarifie les principes de classement d'un passif au bilan en courant ou non courant. L'amendement est d'application obligatoire à partir du 1^{er} janvier 2022.

Amendement à IAS 16 – Immobilisations corporelles – Comptabilisation des produits générés avant la mise en service

L'amendement interdit à une entité de porter le revenu de la vente d'éléments produits en diminution du coût pendant la préparation, le transfert ou la mise en état d'un actif en vue de son utilisation prévue. Le produit de la vente et les coûts connexes devraient plutôt être comptabilisés en résultat net. La première application est prévue à partir du 1^{er} janvier 2022.

Amendement à IAS 37 – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels – Contrats déficitaires, notion de coûts directement liés au contrat

L'amendement détermine les coûts à retenir lors de l'analyse de contrats déficitaires. Cet amendement est d'application obligatoire à partir du 1^{er} janvier 2022.

Amendement à IFRS 17 – Contrats d'assurance – Principes de comptabilisation, évaluation, présentation

L'amendement a pour objectif d'assurer que les entités présentent des informations pertinentes et donnant une image fidèle de ces contrats. La première application est prévue à partir du 1^{er} janvier 2023.

Amendement IAS 41 – Transformation d'actifs biologiques en produits biologiques

La modification consiste à retirer l'exigence, d'exclure les flux de trésorerie destinés à financer les impôts aux fins de l'évaluation de la juste valeur des actifs biologiques à l'aide d'une méthode d'actualisation. La modification vient harmoniser la norme aux dispositions d'IFRS 13. La première application est prévue à partir du 1^{er} janvier 2022.

Amendements IAS 39 – IFRS 4 – IFRS 7 – IFRS 9 – IFRS 16 – Réforme des taux d'intérêt de référence (Phase 2)

À la suite de la réforme des taux de référence, la deuxième phase de la mise à jour des mesures d'assouplissement précise les conséquences comptables des modifications apportées aux contrats financiers. D'autres mesures d'assouplissement sont prévues quant aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture. L'application est prévue au 1^{er} janvier 2021.

Amendements IFRS 4 – IFRS 9 – IFRS 17 – Normes pour les contrats d'assurance

L'amendement prévoit une extension au 1^{er} janvier 2023 de l'exemption temporaire permettant aux assureurs d'appliquer la norme IFRS 9, afin que les normes IFRS 9 et IFRS 17 puissent être appliquées simultanément.

L'évaluation des impacts de ces nouvelles normes ou mises à jour est actuellement à l'étude par le Groupe.

2.5 Crise sanitaire Covid-19

La crise sanitaire de la Covid-19 a amené la plupart des gouvernements à prendre des mesures de quarantaine afin de contenir la propagation du virus. L'activité économique mondiale et la mobilité des personnes ont été fortement réduites.

Dès les premiers signaux du développement de la pandémie, Michelin a déterminé deux priorités absolues : protéger la santé ainsi que la sécurité de ses salariés et assurer la pérennité de ses activités.

Des dépenses spécifiques, notamment des achats de masques, de gel hydroalcoolique, des frais de nettoyage et de désinfection, des achats d'équipements de fabrication de masques ont été enregistrées dans la ligne "Autres produits et charges des secteurs" du compte de résultat pour un montant de 96 millions € (note 8). La production industrielle du Groupe a été fortement ralentie au deuxième trimestre, avant que l'activité ne reprenne sur les troisième et quatrième trimestres. Les coûts fixes liés à la sous-activité ont été comptabilisés en charges de la période. Par ailleurs, des employés ont travaillé à distance et d'autres ont été en chômage partiel (les indemnités perçues, directement ou indirectement, par les salariés s'élèvent à environ 152 millions €). Le Groupe a renoncé à toute aide gouvernementale en France et dans le monde (emprunts garantis, subventions, reports d'échéances notamment).

Au cours du premier semestre 2020, le Groupe a été en mesure d'accéder à des liquidités pour faire face aux aléas de la crise, ce qui est un gage de confiance des prêteurs. Des financements additionnels de l'ordre de 1,7 milliard € ont été obtenus par le biais d'emprunts bancaires et de tirages sur les programmes de titres négociables à court terme.

Au cours du deuxième semestre, le Groupe a réalisé avec succès une émission d'obligations en trois tranches d'un montant total de 1,5 milliard € (note 26).

Le dividende au titre de l'exercice 2019 a été réduit à 2,00 € par action (une baisse du dividende de 308 millions € par rapport à l'année précédente) et son paiement a été différé au deuxième semestre 2020. Des informations plus détaillées sur la gestion du risque de liquidité sont données en note 33 "Gestion des risques financiers".

Les effets de la pandémie ont été considérés dans la valorisation des actifs à la date de clôture. Des informations complémentaires sont présentées dans les notes annexes suivantes :

- ▶ note 13.1 "Goodwill" ;
- ▶ note 17 "Titres mis en équivalence" ;
- ▶ note 18 "Impôts" ;
- ▶ note 20 "Créances commerciales" ;
- ▶ note 33 "Gestion des risques financiers".

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'arrêté 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.

Dans le contexte actuel d'incertitude liée à la crise sanitaire Covid-19 (note 2.5), le Groupe a élaboré un scénario basé sur le produit intérieur brut (PIB) mondial afin d'estimer la durée et l'ampleur de cette crise. Un retour au niveau d'activité de 2019 est prévu à partir du second semestre 2022.

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, les écarts d'acquisition, les actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ainsi que leur durée de vie estimée, la définition de la période exécutoire des contrats de location et la reconnaissance du revenu au travers des remises différées accordées aux clients.

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 les prévisions de résultat à trois ans, étendues à cinq ans, établies par le Groupe. L'élaboration des orientations stratégiques est un exercice impliquant les acteurs des Directions Business et Lignes Business. 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 13.1 "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 Projétées.

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 management. 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 prises 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 stratégies de planification fiscale ;
- ▶ les possibilités de réorganisations internes éliminant les sources de pertes ;
- ▶ la date limite de récupération des pertes fiscales antérieures ; et
- ▶ le taux maximal d'utilisation des pertes fiscales antérieures pour une année donnée.

Des informations chiffrées sont présentées dans les notes 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'arrêtés des comptes, éventuellement avec l'assistance de conseils externes, et des provisions ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés. Les principaux contrôles fiscaux en cours sont décrits en note 11 "Impôts sur le résultat".

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 clients, 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.

2.6.5 Période exécutoire des contrats de location

Lorsque le Groupe conclut des contrats de location, il détermine la période exécutoire du contrat en prenant en compte tous les faits et circonstances économiques ainsi que les options de renouvellement et les options de résiliation anticipées prévues par le contrat. Cela permet de déterminer la date de fin de contrat qui est la plus pertinente économiquement.

Pour certaines natures de biens 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 de la période exécutoire du contrat, 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 dix ans, la première date de sortie possible a été retenue pour l'évaluation de la dette, à moins que des informations spécifiques et circonstances économiques n'amènent à retenir une période plus longue.

2.7 Retraitement de l'information financière comparative au 31 décembre 2019

Afin d'améliorer la lisibilité des états financiers consolidés, les droits d'utilisation des actifs de location et les dettes financières liées aux contrats de location sont présentées séparément dans l'état de la situation financière consolidée. L'information financière publiée au 31 décembre 2019 a été retraitée comme suit à des fins comparatives :

(en millions €)	31 décembre 2019 tel que publié	Reclassements	31 décembre 2019 retraité
Goodwill	2 388	-	2 388
Immobilisations incorporelles	2 280	-	2 280
Immobilisations corporelles	13 169	(1 127)	12 042
Droits d'utilisation des actifs de location	-	1 127	1 127
Actifs financiers et autres actifs à long terme	796	-	796
Titres mis en équivalence	1 087	-	1 087
Impôts différés actifs	814	-	814
Actifs non courants	20 534	-	20 534
Stocks	4 694	-	4 694
Créances commerciales	3 532	-	3 532
Actifs financiers à court terme	396	-	396
Autres actifs à court terme	1 055	-	1 055
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 466	-	1 466
Actifs courants	11 143	-	11 143
TOTAL DE L'ACTIF	31 677	-	31 677
Capital social	357	-	357
Primes liées au capital	2 789	-	2 789
Réserves	10 080	-	10 080
Intérêts non assortis de contrôle	3	-	3
Capitaux propres	13 229	-	13 229
Dettes financières à long terme	5 923	(897)	5 026
Dettes financières de contrats de location à long terme	-	897	897
Provisions pour avantages du personnel	3 873	-	3 873
Provisions et autres passifs à long terme	1 104	-	1 104
Impôts différés passifs	455	-	455
Passifs non courants	11 355	-	11 355
Dettes financières à court terme	1 158	(226)	932
Dettes financières de contrats de location à court terme	-	226	226
Dettes fournisseurs	2 627	-	2 627
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	470	-	470
Provisions et autres passifs à court terme	2 838	-	2 838
Passifs courants	7 093	-	7 093
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	31 677	-	31 677

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 ni de 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

Le Groupe contrôle une filiale 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 ; et
- ▶ 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 le Groupe sont appliqués de façon homogène par toutes ses filiales.

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 éventuelles 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.

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 celle 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 euros (monnaie de présentation), 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.

3.3.4 Taux de change des principales devises

Par rapport à l'euro :	Taux de clôture		Taux moyen	
	2020	2019	2020	2019
Dollar américain (USD)	1,228	1,119	1,141	1,120
Dollar canadien (CAD)	1,571	1,464	1,529	1,486
Peso mexicain (MXN)	24,413	21,058	24,373	21,566
Real brésilien (BRL)	6,400	4,528	5,815	4,410
Livre britannique (GBP)	0,907	0,854	0,889	0,877
Yuan chinois (CNY)	8,020	7,820	7,873	7,733
Roupie indienne (INR)	90,038	79,881	84,530	78,841
Baht thaïlandais (THB)	36,867	33,735	35,697	34,773

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 selon 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.

Pour les instruments non cotés, les justes valeurs sont basées sur des modèles mathématiques, tels que les modèles de valorisation d'options ou des méthodes d'actualisation des flux de trésorerie. 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).

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 financier, 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 opérationnel (couvertures de matières premières) ou en résultat financier (couvertures de taux d'intérêt).

Lorsque des options sont utilisées pour couvrir des transactions futures, le Groupe désigne uniquement les changements de valeur intrinsèque de l'option comme instrument de couverture. Les variations de valeur intrinsèque et de valeur temps en relation avec l'élément couvert (coût de couverture "aligned time value") sont comptabilisées dans les autres réserves.

Pour les contrats à terme utilisés pour couvrir des transactions futures, le Groupe désigne l'ensemble des variations de juste valeur (incluant les points de terme) comme instrument de couverture. Ces variations de juste valeur sont enregistrées dans les autres réserves.

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 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 n'ont pas été assimilés à des instruments de couverture selon la politique concernant les instruments financiers dérivés ci-dessus. Les variations de valeurs de marché de ces dérivés doivent donc être comptabilisées en résultat financier. 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 consolidés 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 consolidés 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'arrêt 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 (y compris les dettes de contrats de location), 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, et des amortissements des droits d'utilisation des actifs de location affectés à ces secteurs.

3.8 Enregistrement des ventes (produits des activités ordinaires)

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 un 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, défauts 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 fournitures 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 "Provisions et autres passifs à court terme" de l'état de la situation financière consolidée.

3.9 Coût des ventes

Le coût des ventes des activités industrielles 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 industrielles.

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.

En ce qui concerne les activités autres qu'industrielles, en particulier les services auprès des clients, le coût des ventes intègre l'ensemble des coûts nécessaires pour produire, opérer ou exécuter un service ou une prestation réalisée dans le réseau de distribution. Le coût des ventes de ces activités comprend principalement les avantages du personnel, l'amortissement des installations et des équipements, les coûts d'énergie ainsi que les coûts d'acquisition et de traitement des données nécessaires à la production du service.

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 dans 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 enregistrés dans le résultat consolidé, 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.

Une analyse des positions fiscales est effectuée périodiquement et si certaines sont considérées comme probablement non acceptées par l'administration fiscale, le montant le plus probable est provisionné afin de couvrir le risque. Les actifs/passifs résultant d'incertitudes liées aux traitements fiscaux sont présentés au titre des actifs/passifs d'impôts courants (exigibles) ou différés dans l'état de la situation financière consolidée.

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 ; et
- ▶ 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 12 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 pétrochimiques : 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".

3.16.1 Contrats de location

Un contrat est ou contient un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour une période moyennant une contrepartie. Le Groupe apprécie si un contrat est ou contient un contrat de location à la date de signature du contrat ou, si elle est antérieure, à la date d'engagement réciproque des parties sur les principaux termes et conditions de ce contrat de location.

Dans la quasi-totalité des contrats de location, 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.

Dettes liées aux contrats de location

Le Groupe évalue l'obligation locative à la valeur actualisée du montant des paiements futurs à l'exclusion des loyers variables qui ne sont pas liés à un index ou un taux.

Lorsqu'un contrat contient une composante locative et des autres composantes non locatives (par exemple un service), seule la composante locative rentre dans le calcul de la valeur actualisée.

Le taux d'actualisation utilisé est le taux d'intérêt implicite du contrat de location s'il est possible de le déterminer. À défaut, chaque entité du Groupe utilise son taux d'emprunt marginal reflétant le risque de crédit propre à chaque filiale, la devise du contrat et l'échéance moyenne pondérée de remboursement de la dette.

Après la reconnaissance initiale de la dette, la valeur comptable de la dette de location est augmentée de la valeur des intérêts, et diminuée des paiements de loyer.

Le Groupe réévalue la valeur comptable de la dette de location et le droit d'utilisation correspondant pour refléter, le cas échéant, un changement dans la durée du contrat, un changement dans l'appréciation d'une option d'achat du bien sous-jacent, un changement dans les sommes que le preneur s'attend à devoir payer au bailleur au titre d'une garantie de valeur résiduelle, ou un changement dans les paiements de loyers futurs en raison d'une variation de l'indice ou du taux utilisé pour déterminer ces paiements.

Droits d'utilisation des actifs de location

Les immobilisations corporelles (actifs au titre du droit d'utilisation) faisant l'objet d'un contrat de location sont initialement enregistrées à la valeur égale à la somme des paiements futurs actualisés de la dette de location. Le cas échéant, les paiements de loyers versés avant ou à la date de début du contrat, les coûts directs initiaux, l'estimation des coûts que le Groupe devra engager pour le démantèlement ou la restauration du bien, sont inclus dans la valeur du droit d'utilisation, déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus.

Lorsque le transfert de propriété des actifs loués est incertain ou n'est pas prévu dans le contrat, les actifs au titre du droit d'utilisation sont amortis sur la période la plus courte entre la durée d'utilité de l'actif loué et la durée du contrat de location.

Période exécutoire

Le Groupe détermine la période exécutoire du contrat en prenant en compte tous les faits et circonstances économiques (par exemple les termes et conditions contractuels par rapport aux taux du marché, les aménagements importants des locaux, les coûts relatifs à la résiliation du contrat de location, tels que les coûts de négociation, les coûts de déménagement, la nature spécifique du bien ou de l'endroit où il se trouve), ainsi que les options de renouvellement et les options de résiliation anticipées prévues par le contrat. Ainsi pour les contrats à tacite reconduction et les baux dits 3/6/9 en France, la période exécutoire va au-delà de la date de résiliation possible contractuellement. Cela permet de déterminer la date de fin du contrat qui est la plus pertinente économiquement. Pour certaines natures de biens 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

de la période exécutoire du contrat, 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 dix ans, la première date de sortie possible a été retenue pour l'évaluation de la dette, à moins que des informations spécifiques et circonstances économiques n'amènent à retenir une période plus longue.

Exceptions

Les contrats de location avec une durée égale ou inférieure à 12 mois, ou relatifs à des actifs de faible valeur (principalement ordinateurs, imprimantes et outillage) ne sont pas reconnus dans l'état de la situation financière consolidée.

Les paiements relatifs aux contrats de location court terme ou relatifs à des actifs de faible valeur sont enregistrés en charge de manière linéarisée sur la durée des contrats. Les loyers variables sont enregistrés en charge dans la période au cours de laquelle se produit l'événement ou la situation qui est à l'origine de ces paiements.

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, 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 goodwills, 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 (y compris les droits d'utilisation découlant des contrats de location, note 3.16.1) 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 goodwills ont été attribués sont testés annuellement ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent une dépréciation possible. Pour les tests de dépréciation, les goodwills 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 au 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 et évalue ses actifs financiers de dette dans les catégories suivantes selon leur conformité aux conditions du SPPI (*Solely Payment of Principal and Interest*) et au modèle de gestion :

- ▶ 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).

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 financiers"). 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 autres charges et produits opérationnels.

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. Les indices de perte de valeur utilisés sont par exemple la détérioration physique, l'obsolescence, la rotation lente des stocks ainsi que l'évolution des marchés.

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 résiduel 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 ne dispose d'un droit inconditionnel de différer le remboursement du montant pour une période d'au moins 12 mois après la date de clôture.

Les 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'avantages 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 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 gratuites ou de performance

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

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 sont déduits :

- ▶ la valeur actualisée des dividendes qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition des droits ;
- ▶ la valeur de la condition de performance de marché à la date d'attribution, en fonction de sa probabilité de réalisation.

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 de 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.

Une analyse multicritère confirme la présentation de ces contrats en dette fournisseur, notamment pour les raisons suivantes :

- ▶ l'opération de cession de créance est totalement indépendante de la relation commerciale ;
- ▶ le fournisseur conserve toute latitude pour décider, au cas par cas, d'escompter ses factures ;
- ▶ la date de paiement au fournisseur ou à la banque correspond dans tous les cas à la date de paiement indiquée sur la facture ;
- ▶ le Groupe n'est pas impacté par le résultat de l'escompte des factures, puisque cet escompte est entièrement à charge du fournisseur et est payé directement à la banque.

Les soldes liés à ces programmes sont présentés séparément sur une ligne "Dettes fournisseurs sous contrat de cession de créances" dans l'état de la situation financière consolidée. Dans le tableau de flux de trésorerie consolidés, ces opérations sont présentées au niveau des flux opérationnels ou d'investissements (note 31 "Détail des flux de trésorerie").

NOTE 4 ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les principales acquisitions, créations de coentreprise ou cessions effectuées par le Groupe au cours des exercices 2019 et 2020 sont présentées ci-dessous :

Société	Type d'opération	Date de l'opération	Statut de l'allocation du prix d'acquisition au 31 décembre 2020	Note
Multistrada	Acquisition	6 mars 2019	définitif	4.2.1
Masternaut	Acquisition	22 mai 2019	définitif	4.2.2

4.1 Opérations de l'année 2020

Au cours de l'année 2020, le Groupe a réalisé plusieurs prises de participations, jugées individuellement non significatives, pour un montant total de 40 millions €.

4.2 Allocation du prix d'acquisition pour les opérations réalisées en 2019

4.2.1 Multistrada

L'allocation du prix d'acquisition a été finalisée dans la période de 12 mois suivant la date d'acquisition. Le goodwill définitif s'élève ainsi à 140 millions € au 31 décembre 2020, contre 164 millions € au 31 décembre 2019.

Ce goodwill, affecté au groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales, s'explique principalement par les synergies attendues, notamment le renforcement de la présence du Groupe sur le marché indonésien à fort potentiel et la conversion progressive, avec des investissements supplémentaires limités, de

la production de pneus Tourisme *Tier 3* en *Tier 2* aux marques du Groupe, libérant ainsi des capacités *Tier 1* sur ses autres usines asiatiques et accompagnant la demande croissante des pneus *Tier 2* en Europe, Amérique du Nord et Asie.

4.2.2 Masternaut

L'allocation du prix d'acquisition a été finalisée dans la période de 12 mois suivant la date d'acquisition. Le goodwill définitif s'élève ainsi à 71 millions € au 31 décembre 2020, inchangé par rapport à décembre 2019.

Ce goodwill, affecté au groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires, s'explique principalement par les synergies attendues, notamment l'accélération du développement des activités Services et Solutions pour les véhicules utilitaires dans le cadre d'un marché de flottes en plein essor, le déploiement de l'offre sur l'ensemble des pays européens et l'utilisation des données pour proposer les meilleures solutions aux clients, améliorer la performance des produits et développer les activités de data science comme la maintenance prédictive.

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

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 pneumatiques Mines, Hors-Route, Deux-roues et Avion, ainsi que les activités Bandes Transporteuses et les Matériaux de Haute Technologie. Les activités de Services et Solutions sont essentiellement comprises dans le secteur "Transport routier et distribution associée".

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.

L'information par secteur opérationnel est la suivante :

	Exercice 2020				Exercice 2019			
	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	10 103	5 373	4 993	20 469	11 851	6 448	5 836	24 135
Résultat opérationnel des secteurs	839	302	737	1 878	1 321	597	1 091	3 009
<i>En pourcentage des ventes</i>	8,3 %	5,6 %	14,8 %	9,2 %	11,1 %	9,3 %	18,7 %	12,5 %
ACTIFS SECTORIELS								
Goodwill, Immobilisations et droits d'utilisation	7 294	3 680	5 046	16 020	7 911	4 518	5 408	17 837
Stocks de produits finis	1 042	752	688	2 482	1 252	879	806	2 937
Créances commerciales	1 359	984	675	3 018	1 589	1 094	849	3 532
Total des actifs sectoriels	9 695	5 416	6 409	21 520	10 752	6 491	7 063	24 306
Autres informations								
Investissements non financiers	628	339	254	1 221	897	492	412	1 801

Les ventes de pneumatiques ou ventes liées à la fourniture de pneumatiques en première monte et sur le marché du remplacement, additionnées à celles des bandes transporteuses commercialisées par Fenner, représentent 95,3 % des ventes du Groupe (2019 : 95,4 %) et totalisent 19 497 millions € (2019 : 23 024 millions €). Elles sont reconnues au moment précis où le contrôle des marchandises est transféré au client.

Les actifs sectoriels sont constitués des immobilisations corporelles, des droits d'utilisation des actifs de location, 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.

Les contrats de gestion du parc de pneumatiques de flottes commerciales et les offres de services télématiques, où chaque contrat constitue une obligation de performance remplie progressivement, ont donné lieu à la reconnaissance en ventes en 2020 d'un montant de 560 millions €, soit 2,7 % des ventes totales enregistrées sur l'exercice (2019 : 581 millions € et 2,4 %).

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 :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Total des actifs sectoriels	21 520	24 306
Actifs financiers et autres actifs à long terme	865	796
Titres mis en équivalence	941	1 087
Impôts différés actifs	729	814
Autres stocks nets (matières premières et autres fournitures, travaux en cours)	1 477	1 757
Actifs financiers à court terme	429	396
Autres actifs à court terme	929	1 055
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 747	1 466
TOTAL DE L'ACTIF DU GROUPE	31 637	31 677

L'information par Région est la suivante :

(en millions €)	Exercice 2020				Exercice 2019			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes	7 640	7 102	5 727	20 469	8 847	8 902	6 386	24 135
Goodwill, Immobilisations et droits d'utilisation des actifs de location	6 572	4 997	4 451	16 020	6 850	5 817	5 170	17 837
Investissements non financiers	561	284	376	1 221	822	460	519	1 801

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 région selon le lieu de résidence du client.

Le montant des ventes réalisées en France est de 1 762 millions € en 2020 (2019 : 2 113 millions €). La valeur des goodwill,

immobilisations corporelles et incorporelles situées en France est de 2 418 millions € en 2020 (2019 : 2 488 millions €).

Les ventes réalisées aux États-Unis en 2019 et 2020 représentent approximativement 80 % des ventes réalisées en Amérique du Nord.

En 2020 comme en 2019, 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 2020	Exercice 2019
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(6 923)	(8 889)
Frais de personnel	(5 970)	(6 423)
Transports de marchandises	(1 095)	(1 232)
Charges d'amortissements ⁽¹⁾	(1 753)	(1 754)
Autres charges	(2 850)	(2 828)
CHARGES PAR NATURE	(18 591)	(21 126)

(1) Hors amortissements des marques et relations clients 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 2020	Exercice 2019
Salaires et rémunérations	(4 743)	(5 140)
Charges de sécurité sociale	(893)	(941)
Coût des régimes à prestations définies (note 27.1)	(129)	(51)
Coût des régimes à cotisations définies (note 27.2)	(217)	(226)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 25)	(14)	(7)
FRAIS DE PERSONNEL	(5 996)	(6 365)

Le nombre moyen de salariés est de 124 533 en 2020 (2019 : 128 850).

NOTE 8 AUTRES PRODUITS ET CHARGES DES SECTEURS

Les autres produits et charges des secteurs sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019
Coût du plan d'actionnariat salarié (note 28.3)	(14)	-
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 28.2)	(17)	(7)
Autres produits / (charges) opérationnels	(96)	(12)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES DES SECTEURS	(127)	(19)

La hausse des autres charges opérationnelles des secteurs en 2020 est principalement due aux dépenses sanitaires Covid pour l'achat de masques ou de gel hydroalcoolique, les frais de nettoyage et de désinfection et les équipements de fabrication de masques pour un montant de 96 millions € (note 2.5).

NOTE 9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019
Amortissements des marques et relations clients acquises (note 9.1)	(87)	(91)
Réorganisations et adaptation des activités (note 9.2)	(59)	(174)
Pertes de valeur sur actif immobilisé (note 9.3)	(285)	(146)
Avantages du personnel (note 9.4)	(26)	58
Autres (note 9.5)	(18)	35
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(475)	(318)

9.1 Amortissements des marques et relations clients acquises

Les dotations aux amortissements des marques et des relations clients reconnues à l'occasion de regroupements d'entreprises s'élevaient, pour l'exercice 2020, à 87 millions € (2019 : 91 millions €) : 26 millions € sont relatifs à l'amortissement de marques ou de dénominations commerciales (2019 : 28 millions €) et 61 millions € à l'amortissement de relations clients (2019 : 63 millions €).

9.2 Réorganisations et adaptation des activités

9.2.1 Exercice 2020

La charge de 59 millions € enregistrée sur l'exercice inclut des nouvelles réorganisations individuellement non significatives, ainsi que des ajustements de provisions existantes.

9.2.2 Exercice 2019

Le site de Bamberg en Allemagne produit majoritairement des pneumatiques pour les véhicules de tourisme de dimension 16 pouces. En septembre 2019, le Groupe a fait part de sa décision de cesser l'activité de l'usine de Bamberg d'ici au début 2021. La priorité du Groupe est désormais d'apporter tous les moyens nécessaires aux 858 salariés du site pour leur permettre de faire face, dans les meilleures conditions possibles, aux conséquences de cette décision.

Une charge d'un montant global de 97 millions € a été enregistrée pour couvrir principalement les coûts du volet social de ce projet, ainsi que les coûts nécessaires pour soutenir la revitalisation du territoire concerné.

En octobre 2019 le Groupe a annoncé son intention de fermer d'ici à fin 2020 son site de La Roche-sur-Yon (France), spécialisé dans la production de pneus poids lourd. Le Groupe s'est engagé à accompagner chacun des 619 salariés pour construire avec eux leur avenir professionnel et un dispositif spécifique, privilégiant la mobilité volontaire, a été mis en place.

Une charge d'un montant de 73 millions € a été reconnue au cours de l'exercice pour couvrir les coûts de ce volet social ainsi que les coûts nécessaires à la transformation du site.

9.3 Pertes de valeur sur actif immobilisé

9.3.1 Exercice 2020

Le Groupe possède une usine en Inde qui produit essentiellement des pneumatiques poids lourd "premium" et principalement à destination du marché domestique. Les

difficultés structurelles croissantes sur ce marché ont amené le Groupe à revoir les perspectives de croissance du segment dans lequel l'usine opère. Les différentes initiatives visant à améliorer la rentabilité de l'usine n'ayant pas apporté les effets escomptés, le Groupe a finalement reconnu une perte de valeur d'un montant de 164 millions €, correspondant à la valeur nette comptable de l'actif industriel.

Par ailleurs, le Groupe a reconnu une perte de valeur d'un montant 37 millions € sur les immobilisations incorporelles de la société de réservation d'hôtels en ligne Tablet ainsi qu'une perte de valeur d'un montant de 19 millions € sur les immobilisations incorporelles de la société Nextraq.

9.3.2 Exercice 2019

En 2019, les pertes de valeur s'élevaient à 146 millions € et concernent principalement la restructuration des sites de Bamberg et La Roche-sur-Yon pour un montant de 79 millions €.

9.4 Avantages du personnel

9.4.1 Exercice 2020

Aucun événement significatif n'est à signaler sur l'exercice 2020.

9.4.2 Exercice 2019

En France, la mise en conformité du régime "Retraite Supplémentaire" aux prescriptions de l'ordonnance 2019-697 du 3 juillet 2019 a nécessité la transformation de ce régime et conduit à reconnaître un coût des services passés négatif (produit) pour un montant de 68 millions € (note 27.1).

9.5 Autres produits et charges opérationnels

9.5.1 Exercice 2020

Aucun événement significatif n'est à signaler sur l'exercice 2020.

9.5.2 Exercice 2019

Le produit net de 35 millions € intègre les résultats issus de l'opération relative à la création de la JV Symbio avec Faurecia.

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 2020	Exercice 2019
Charges d'intérêts	(199)	(263)
Charges d'intérêts de contrats de location	(38)	(40)
Produit d'intérêts	-	4
Dérivés de taux	(7)	(33)
Commissions sur lignes de crédit	(5)	(3)
Coûts d'emprunts capitalisés	7	5
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(242)	(330)
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie)	18	16
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	(19)	(9)
Autres	(13)	(12)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(14)	(5)

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 indiqué dans 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 indiqué dans 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 être classées en couvertures de flux de trésorerie comme décrit dans la note 3.5 "Couverture". Les variations de valeurs de marché des dérivés doivent ainsi être comptabilisées en résultat. La baisse de valeur de marché constatée durant l'année s'élève à 7 millions € (2019 : baisse de 33 millions €) et 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.

Il n'y a pas de part inefficace des couvertures de flux de trésorerie enregistrée sur la période (2019 : gain de 2 millions €). Ce montant a été enregistré sur la ligne "Autres produits et charges financiers" en 2019.

NOTE 11 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

11.1 Charges d'impôts sur le résultat

(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019
Charges d'impôt exigible (note 18.2)	(351)	(548)
Produits / (charges) d'impôt différé (note 18.1)	(3)	42
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(354)	(506)

Les impôts exigibles comprennent 37 millions € de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2019 : 56 millions €).

Le rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe est présenté dans le tableau suivant :

(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019
Résultat avant impôts	979	2 236
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(229)	(410)
Impact fiscal des :		
▶ transactions non soumises à impôts	(24)	15
▶ impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(115)	(87)
▶ variation nette des impôts différés actifs non reconnus	41	15
▶ variations de taux d'impôts	14	3
▶ impôts sans base (crédits d'impôts, retenues à la source, etc.)	(34)	(51)
▶ autres éléments	(7)	9
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(354)	(506)

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.

L'écart 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.

Les perspectives d'utilisation 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 2020, la variation nette des impôts différés actifs non reconnus de 41 millions € s'explique principalement par des différences temporelles activées en Chine.

11.2 Contrôles fiscaux en Allemagne

Faisant suite à un contrôle fiscal couvrant les exercices 2005 à 2009, une filiale allemande du Groupe a reçu en 2018 une notification de redressement de 382 millions € en base d'imposition. Ce montant a été déterminé 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.

Le Groupe conteste l'ensemble des arguments mis en avant par les autorités fiscales allemandes.

Le 17 juillet 2018, 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 ; un recours hiérarchique a été engagé pour contester la méthode de calcul retenue par les autorités fiscales se basant sur un taux de profit moyen du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a déposé, le 16 décembre 2019, pour l'ensemble des redressements totalisant 382 millions €, une demande d'accord amiable selon la convention d'arbitrage de l'Union européenne et les conventions respectives pour éviter la double imposition.

En novembre 2020, le Groupe a reçu une nouvelle notification au titre du litige 2005-2009 ramenant le redressement de 382 millions € à 96 millions €. Le recours hiérarchique est toujours en cours sur la base de ce nouveau montant de 96 millions € en base d'imposition.

Un second contrôle fiscal portant sur les exercices 2010 à 2014 a débuté en 2016, pour lequel aucune notification définitive de redressement n'a été reçue à la date d'arrêt des comptes consolidés.

En 2020, le risque perçu par le Groupe évolue de manière défavorable compte tenu des développements du second semestre et de la durée des procédures en cours. Sur cette base, le Groupe a procédé à une nouvelle estimation de la provision.

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 2020, 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 :

Compte tenu de l'évolution du cours moyen de l'action en 2020, 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 2020.

	Exercice 2020	Exercice 2019
Résultat net (<i>en millions €</i>), à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	632	1 751
▶ Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	(4)	(11)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action	628	1 740
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (<i>en milliers d'actions</i>) utilisé pour le calcul du résultat de base par action	178 310	179 512
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions	12	34
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux actions de performance	848	607
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	179 170	180 153
RÉSULTAT PAR ACTION (<i>en €</i>)		
▶ De base	3,52	9,69
▶ Dilué	3,51	9,66

NOTE 13 GOODWILL ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les goodwills et les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

(en millions €)	Goodwill	Immobilisations incorporelles	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2019	2 231	3 809	6 040
Écart de conversion	67	77	144
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 20 millions €)	-	227	227
Sorties d'actifs	-	(71)	(71)
Variation du périmètre de consolidation	150	59	209
Transferts et autres	-	(4)	(4)
Montants bruts au 31 décembre 2019	2 448	4 097	6 545
Écart de conversion	(242)	(201)	(443)
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 19 millions €)	-	200	200
Sorties d'actifs	-	(55)	(55)
Variation du périmètre de consolidation	19	-	19
Transferts et autres	-	(23)	(23)
Montants bruts au 31 décembre 2020	2 225	4 018	6 243
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2019	(71)	(1 592)	(1 663)
Écart de conversion	(3)	(5)	(8)
Amortissements	-	(256)	(256)
Pertes de valeur nettes	(36)	(15)	(51)
Sorties d'actifs	-	48	48
Variation du périmètre de consolidation	49	4	53
Transferts et autres	1	(1)	-
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2019	(60)	(1 817)	(1 877)
Écart de conversion	5	77	82
Amortissements	-	(265)	(265)
Pertes de valeur nettes	(33)	(47)	(80)
Sorties d'actifs	-	35	35
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	(1)	(21)	(22)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2020	(89)	(2 038)	(2 127)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2020	2 136	1 980	4 116
Montants nets au 31 décembre 2019	2 388	2 280	4 668

13.1 Goodwill

Au 31 décembre 2020, les goodwills sont affectés aux UGT ou groupes d'UGT de la manière suivante :

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Groupe d'UGT pneus Véhicules légers – marques mondiales	358	382
UGT pneus Véhicules légers – marques régionales	150	177
Groupe d'UGT pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	573	680
Groupe d'UGT Mines	241	254
UGT Pneus Deux-roues	18	25
UGT Pneus Hors-route	637	698
Groupe d'UGT Matériaux de Haute Technologie	159	154
Autres UGT	-	18
GOODWILL	2 136	2 388

Pour tenir compte de l'incertitude des impacts globaux de la pandémie sur l'activité économique mondiale (durée et profondeur de la récession économique), le Groupe s'est appuyé sur un scénario basé sur l'évolution du produit intérieur brut (PIB) mondial. Un retour au niveau d'activité de 2019 est prévu à partir du second semestre 2022. Les estimations de flux de trésorerie futurs qui en découlent ont été utilisées pour calculer la valeur d'utilité des UGT ou groupes d'UGT.

Les tests de perte 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 ; la granularité dans la détermination des taux de croissance a été revue en 2020, et repose désormais sur une analyse plus différenciée des marchés pneumatiques ;

- ▶ 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. Compte tenu de la baisse des taux d'intérêts, mais aussi de l'augmentation de la prime de marché retenue sur la période, les coûts moyens pondérés du capital (WACC) retenus pour les tests effectués au 31 décembre 2020 sont restés proches des taux utilisés au 31 décembre 2019.

Les taux d'actualisation et les taux de croissance à l'infini intégrés en 2020 dans l'évaluation de la valeur terminale sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en %)	CMPC	Taux de croissance à l'infini
Groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques mondiales	7,6	1,5
Groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	7,8	1,1
UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales	7,6	1,6
Groupe UGT Mines	9,0	1,5
UGT Pneus Deux-roues	7,5	1,4
UGT Pneus Hors Route	7,4	1,8
Groupe d'UGT Matériaux de Haute Technologie	8,3	2,5

Une variation à la hausse de 50 points de base du CMPC associée à une baisse du taux de croissance à l'infini de 100 points de base sur les regroupements d'UGT ne conduirait pas à constater de perte de valeur significative.

Par ailleurs, des tests de sensibilité sur les hypothèses opérationnelles ont été menés. Étant donné le contexte sanitaire actuel, l'hypothèse opérationnelle la plus pertinente est liée à la rapidité de la reprise. Un scénario prévoyant un décalage d'une année du retour au niveau d'activité de 2019 à fin 2023 au lieu de fin 2022, ainsi qu'une baisse du taux de croissance à l'infini de 100 points de base, amènerait le Groupe à constater une perte de valeur d'environ 75 millions €.

Afin de tenir compte des incidences d'IFRS 16, les droits d'utilisation des actifs ont été inclus dans les actifs à tester ; les passifs de location correspondants ont été déduits des valeurs des UGT concernées et les valeurs d'utilité incluent les flux de loyers tels que précédemment déterminés avant l'application d'IFRS 16. Cette méthode pragmatique ne présage pas d'approches de ce sujet qui pourront être mises en œuvre dans le futur.

13.2 Immobilisations incorporelles

En 2020, les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'élevèrent à 200 millions € (2019 : 227 millions €) et se décomposent comme suit :

- ▶ Logiciels : 167 millions €
- ▶ Droits d'émission CO₂ : 19 millions €
- ▶ Autres : 14 millions €

13.2.1 Logiciels

Le montant net figurant dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2020 au titre des logiciels est de 645 millions € (2019 : 653 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.

13.2.2 Marques

Au 31 décembre 2020, la valeur nette des marques enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève à 363 millions € (2019 : 432 millions €), dont 7 millions € correspondent à des marques à durée de vie indéterminée. Ces montants correspondent principalement à la valeur des marques reconnues lors des regroupements d'entreprises.

13.2.3 Relations clients

Au 31 décembre 2020, la valeur nette des relations clients enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève à 826 millions € (2019 : 970 millions €). Ces montants correspondent essentiellement à la valeur des listes clients reconnues à l'occasion des regroupements d'entreprises, en particulier Fenner et Camso.

13.2.4 Droits d'émission CO₂

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 2020 s'élève à 2,7 millions de tonnes (2019 : 2,5 millions de tonnes) pour une valeur de 44 millions € (2019 : 37 millions €). Le passif correspondant aux émissions effectives de 2020 s'élève à 0,7 million de tonnes (2019 : 0,8 million de tonnes) pour une valeur de 13 millions € (2019 : 13 millions €). Il sera soldé par la livraison des droits acquis.

13.2.5 Frais de développement

Aucun coût de développement n'a été immobilisé en 2019 et 2020 ; 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 ET DROITS D'UTILISATION DES ACTIFS DE LOCATION

14.1 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 2019	6 647	19 790	1 414	27 851
Écart de conversion	116	356	23	495
Acquisitions	306	1 172	116	1 594
Sorties d'actifs	(128)	(545)	(54)	(727)
Variation du périmètre de consolidation	191	232	1	424
Transferts et autres	(125)	92	43	10
Montants bruts au 31 décembre 2019	7 007	21 097	1 543	29 647
Écart de conversion	(360)	(1 181)	(84)	(1 625)
Acquisitions	135	817	89	1 041
Sorties d'actifs	(106)	(501)	(70)	(677)
Variation du périmètre de consolidation	(2)	31	2	31
Transferts et autres	32	(26)	(14)	(8)
Montants bruts au 31 décembre 2020	6 706	20 237	1 466	28 409
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2019	(2 961)	(12 557)	(1 021)	(16 539)
Écart de conversion	(46)	(219)	(15)	(280)
Amortissements	(187)	(1 096)	(80)	(1 363)
Pertes de valeur nettes	(17)	(54)	-	(71)
Sorties d'actifs	91	496	63	650
Variation du périmètre de consolidation	-	1	2	3
Transferts et autres	(2)	3	(6)	(5)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2019	(3 122)	(13 426)	(1 057)	(17 605)
Écart de conversion	150	728	57	935
Amortissements	(191)	(1 074)	(81)	(1 346)
Pertes de valeur nettes	(75)	(106)	(12)	(193)
Sorties d'actifs	90	477	61	628
Variation du périmètre de consolidation	6	(8)	(1)	(3)
Transferts et autres	(2)	1	(3)	(4)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2020	(3 144)	(13 408)	(1 036)	(17 588)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2020	3 562	6 829	430	10 821
Montants nets au 31 décembre 2019	3 885	7 671	486	12 042

Les immobilisations en cours de construction s'élevaient à 1 328 millions € (2019 : 1 949 millions €).

Le montant cumulé des pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles s'élève à 449 millions € (2019 : 386 millions €) (note 9.3.1).

Le montant des intérêts capitalisés en 2020 dans le coût des immobilisations corporelles s'élève à 7 millions € (2019 : 5 millions €).

14.2 Droits d'utilisation des actifs de location

Les droits d'utilisation des actifs de location ont évolué comme suit :

(en millions €)	Droits d'utilisation Terrains et constructions	Droits d'utilisation Équipements industriels	Droits d'utilisation Autres équipements	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2019	267	1	134	402
Écart de conversion	20	1	3	24
Changement de méthode comptable	672	70	74	816
Nouveaux contrats de location	157	30	30	217
Sorties d'actifs	(9)	(1)	(2)	(12)
Variation du périmètre de consolidation	1	-	-	1
Transferts et autres	(11)	(1)	(4)	(16)
Montants bruts au 31 décembre 2019	1 097	100	235	1 432
Écart de conversion	(54)	(7)	(12)	(73)
Nouveaux contrats de location	132	42	36	210
Sorties d'actifs	(28)	(12)	(14)	(54)
Variation du périmètre de consolidation	2	-	-	2
Transferts et autres	28	(4)	29	53
Montants bruts au 31 décembre 2020	1 177	119	274	1 570
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2019	(40)	-	(30)	(70)
Écart de conversion	(2)	-	-	(2)
Changement de méthode comptable	(19)	(1)	-	(20)
Amortissements	(148)	(34)	(44)	(226)
Pertes de valeur nettes	(1)	-	-	(1)
Sorties d'actifs	9	1	2	12
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-
Transferts et autres	(7)	8	1	2
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2019	(208)	(26)	(71)	(305)
Écart de conversion	11	2	3	16
Amortissements	(146)	(36)	(47)	(229)
Pertes de valeur nettes	(11)	-	-	(11)
Sorties d'actifs	28	12	14	54
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-
Transferts et autres	(18)	8	(2)	(12)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2020	(344)	(40)	(103)	(487)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2020	833	79	171	1 083
Montants nets au 31 décembre 2019	889	74	164	1 127

Certains contrats de location sont enregistrés directement en charge, de manière linéarisée sur la durée des contrats.

Il s'agit :

- ▶ de contrats de location court terme comptabilisés au compte de résultat 2020 pour 33 millions € (2019 : 40 millions €) ;
- ▶ de contrats de location pour des biens de faible valeur, s'élevant à 40 millions € sur la période (2019 : 41 millions €) ;

- ▶ de paiements de loyers variables, non pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative, pour 16 millions € (2019 : 24 millions €).

L'échéancier des montants non actualisés de la dette de location est présenté dans la note 33.2.1 "Risque de liquidité".

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 :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Investissements en actions (note 15.1)	229	237
Prêts et dépôts (note 15.2)	294	277
Instruments dérivés (note 16.1)	101	127
Excédents de plans de retraites (note 27.1)	211	45
Autres	30	110
ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME	865	796

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 :

<i>(en millions €)</i>	2020	2019
Au 1^{er} janvier	237	233
Écart de conversion	(5)	2
Acquisitions	14	15
Sorties	(45)	(17)
Variation du périmètre de consolidation	-	1
Variations de juste valeur	28	3
AU 31 DÉCEMBRE	229	237

15.2 Prêts et dépôts

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

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Prêts et dépôts bruts	335	320
Pertes de valeur	(41)	(43)
TOTAL	294	277

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

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
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	45	74
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture		
▶ Dérivés de change	38	14
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés ⁽¹⁾	18	39
Instruments dérivés à long terme (note 15)	101	127
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	-	1
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture		
▶ Dérivés de change	49	18
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	1	-
Instruments dérivés à court terme (note 21)	52	21
TOTAL ACTIF	153	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 22 millions € au 31 décembre 2020 (2019 : 103 millions €).

16.2 Dérivés passifs

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
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	21	-
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture		
▶ Dérivés de change	23	131
▶ Dérivés de taux d'intérêt	5	3
▶ Autres dérivés ⁽¹⁾	18	39
Instruments dérivés à long terme (note 26)	67	173
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie		
▶ Dérivés de change	1	1
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	-	1
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture		
▶ Dérivés de change	49	19
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	-	-
Instruments dérivés à court terme (note 26)	50	21
TOTAL PASSIF	117	194

(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 49 millions € au 31 décembre 2020 (2019 : 58 millions €).

16.3 Montants contractuels des dérivés

Les montants contractuels des dérivés sont présentés ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Dérivés de change	3 799	1 306	5 105	3 340	1 736	5 076
Dérivés de taux	81	81	162	19	89	108
Autres	-	1 954	1 954	-	2 144	2 144
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	3 880	3 341	7 221	3 359	3 969	7 328
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de change	57	981	1 038	63	1 011	1 074
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Autres	4	1	5	12	1	13
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie	61	982	1 043	75	1 012	1 087
TOTAL	3 941	4 323	8 264	3 434	4 981	8 415

Les autres dérivés non qualifiés d'instruments de couverture comprennent les options liées aux obligations convertibles en USD (notes 16.1, 16.2 et 26).

16.4 Comptabilité de couverture

La synthèse des informations financières relatives à la comptabilité de couverture est présentée ci-dessous :

(en millions €)	Montant nominal de l'instrument de couverture	Valeur comptable de l'instrument de couverture actif/(passif)	Réserve de couverture de flux de trésorerie	Montant reconnu en résultat	Ligne du compte de résultat impactée
DÉRIVÉS QUALIFIÉS D'INSTRUMENTS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE					
Contrats de change à terme sur obligations en monnaie étrangère	941	22	26	(67)	Coût de l'endettement net / Autres charges et produits financiers
Risque de matière première – contrats à terme	5	-	(1)	(4)	Résultat opérationnel
Swap de taux d'intérêt	-	-	(19)	(2)	Coût de l'endettement net
Composante taux de <i>cross-currency swaps</i>	70	4	-	-	Coût de l'endettement net
Contrats de change à terme sur ventes prévisionnelles	17	(1)	1	1	Résultat opérationnel
Risque de change sur matières premières	9	-	-	-	Résultat opérationnel
Instruments dérivés à court terme et long terme	1 042	25	7	(72)	

Les capitaux propres comprennent, dans les autres réserves (note 25 "Réserves"), les gains ou pertes liés 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. Ces réserves comprennent essentiellement des

opérations de pré-couverture de taux sur les émissions obligataires qui ont eu lieu au mois d'août 2018 pour un montant de 19 millions €, et des opérations de couverture de change sur les obligations convertibles libellés en USD pour un montant de 26 millions €. (note 26.1 "Obligations et titres négociables à court terme"). Les montants sont transférés au compte de résultat lorsque les intérêts des obligations couvertes impactent le compte résultat.

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 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 2019	294	659	953
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(11)	(36)	(47)
Pertes de valeur	-	-	-
Distribution de dividendes	(4)	(7)	(11)
Effet des changements de périmètre et augmentation de capital	25	146	171
Variation des écarts de conversion	4	16	20
Autres / reclassement	(97)	98	1
Au 31 décembre 2019	211	876	1 087
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(14)	(59)	(73)
Pertes de valeur	(38)	-	(38)
Distribution de dividendes	(6)	-	(6)
Effet des changements de périmètre et augmentation de capital	2	28	30
Variation des écarts de conversion	(6)	(52)	(58)
Autres / reclassement	(5)	4	(1)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	144	797	941

Le montant total des participations est composé majoritairement par la société TBC (note 17.2), le solde des autres titres mis en équivalence est composé exclusivement de montants individuels non significatifs.

Dans le compte de résultat consolidé, la ligne "Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence" comprend également la réévaluation à la juste valeur des participations

précédemment comptabilisées en mise en équivalence et dont le Groupe a pris le contrôle.

La crise sanitaire a constitué un indice de perte de valeur qui a amené le Groupe à tester la valeur de certaines de ses participations mises en équivalence et à reconnaître une dépréciation de 38 millions € pour une société active dans la distribution de pneumatiques (note 2.5).

17.2 Coentreprise avec Sumitomo Corporation of Americas (TBC)

La synthèse des informations financières relatives à TBC est présentée ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Actifs courants	1 396	1 543
▶ dont trésorerie et équivalents de trésorerie	251	49
Actifs non courants	1 677	1 949
▶ dont Goodwill	127	140
Total actifs	3 073	3 492
Passifs courants	902	1 037
▶ dont passifs financiers courants	135	294
Passifs non courants	1 193	1 341
▶ dont passifs financiers non courants	1 068	1 190
Capitaux propres	978	1 114
Total passifs et capitaux propres	3 073	3 492

(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019
Ventes	4 278	4 401
Produits d'intérêts	1	1
Charges d'intérêts	(72)	(53)
Dotations aux amortissements	(244)	(164)
Charge d'impôt sur le résultat	5	14
Résultat net (a)	(39)	(32)
Impact résultat de l'élimination du profit résultant des transactions d'aval (net d'impôt) (b)	7	6
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DE LA COENTREPRISE 50% X (A) + (B)	(13)	(10)

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Actif net (incluant le goodwill)	978	1 114
Part de l'actif net (y compris goodwill) = 50 %	489	557
Élimination du profit résultant des transactions d'aval (net d'impôt)	(19)	(29)
VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DANS LA COENTREPRISE	470	528

17.3 Information financière des 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 (données présentées à 100 %) :

(en millions €)	2020	2019
Actifs	2 277	2 168
Passifs	1 488	1 263
Ventes	3 045	2 926
Résultat net	(150)	(76)

17.4 Transactions avec les sociétés 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 €)	2020	2019
COMPTE DE RÉSULTAT		
Produits liés à la vente de produits ou de services	254	463
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(184)	(180)
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE		
Dettes financières	(6)	(5)
Dettes fournisseurs	(7)	(6)
Actifs financiers	284	274
Créances clients	139	183

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 2020	31 décembre 2019
Impôts différés actifs	729	814
Impôts différés passifs	(425)	(455)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	304	359

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 2020	31 décembre 2019
Avantages du personnel	604	694
Stocks	102	112
Instruments financiers	55	99
Provisions	44	51
Déficits fiscaux reportables	132	158
Crédits d'impôts à récupérer	1	1
Goodwill et immobilisations incorporelles	(274)	(338)
Immobilisations corporelles	(543)	(614)
Autres	183	196
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	304	359

Les actifs d'impôts différés pour les déficits fiscaux reportables 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 et en tenant compte des limitations d'utilisation prévues par les autorités fiscales. 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 termes préparés par les entités du Groupe. La crise sanitaire n'a pas significativement impacté les projections futures utilisées pour supporter l'activation des impôts différés.

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

(en millions €)	2020	2019
Au 1^{er} janvier	359	317
Écart de conversion	1	(9)
Produit/(charge) d'impôts différés (note 11)	(3)	42
Impôts enregistrés dans les autres éléments du résultat global	(40)	13
Variations du périmètre de consolidation	(11)	(4)
Autres variations	(2)	-
AU 31 DÉCEMBRE	304	359

En 2020, la diminution des impôts différés nets est principalement due à la variation des impôts enregistrés dans les autres éléments du résultat global en lien avec les engagements postérieurs à l'emploi. Par ailleurs, des impôts différés ont été comptabilisés suite à la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Multistrada (note 4.2.1).

En 2019, à l'exclusion de l'impact de l'impôt comptabilisé en autres éléments du résultat global et des variations monétaires, l'augmentation des impôts différés nets est essentiellement due à l'activation d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux de l'année au Mexique et en Allemagne pour un montant de 47 millions €.

Les impôts différés enregistrés en autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Engagements postérieurs à l'emploi	312	345
Investissements en actions et autres instruments financiers	(26)	(20)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ENREGISTRÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	286	325

En 2020, la variation de l'impôt compris dans les autres éléments du résultat global s'explique notamment par la baisse des engagements des régimes de retraite.

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

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Différences temporelles déductibles	139	121
Déficits fiscaux expirant :		
▶ dans moins d'un an	8	17
▶ dans un à cinq ans	43	80
▶ à plus de cinq ans	26	45
▶ sans échéance	301	336
Déficits fiscaux totaux	378	478
Crédits d'impôts	5	5
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	522	604

Les déficits non reconnus pour un montant total de 378 millions € concernent principalement certaines sociétés situées au Royaume-Uni et en Inde et pour lesquelles les perspectives de résultat taxable ne sont pas démontrées pour les prochaines années et pour lesquelles des limitations de recouvrement de déficits s'appliquent :

- ▶ Au Royaume-Uni, les pertes fiscales sont indéfiniment reportables mais leur utilisation est limitée à 50 % pour la part du profit taxable dépassant 5 millions de £ ;
- ▶ En Inde, le report des pertes liées à l'activité est limité à 8 ans et il n'y a pas de limitation pour le solde.

18.2 Impôts exigibles

Les montants d'impôts exigibles dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	2020	2019
Créances sur l'État (note 22)	317	322
Dettes envers l'État (note 30)	(145)	(203)
Total net au 1^{er} janvier	172	119
Charges d'impôt exigible (note 11)	(351)	(548)
Impôts payés sur le résultat	315	619
Variations du périmètre de consolidation	-	(19)
Écart de conversion et autres	2	1
Variation totale	(34)	53
Créances sur l'État (note 22)	324	317
Dettes envers l'État (note 30)	(186)	(145)
TOTAL NET AU 31 DÉCEMBRE	138	172

NOTE 19 STOCKS

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Matières premières et autres fournitures	1 066	1 333
Encours de production	438	467
Produits finis	2 541	2 994
Valeur brute	4 045	4 794
Provisions pour dépréciation sur matières premières et autres fournitures	(26)	(42)
Provisions pour dépréciation sur encours de production	(1)	(1)
Provisions pour dépréciation sur produits finis	(59)	(57)
Provisions pour dépréciation	(86)	(100)
STOCKS NETS	3 959	4 694

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

(en millions €)	2020	2019
Au 1^{er} janvier	(100)	(91)
Écart de conversion et autres	7	(1)
Variation du périmètre de consolidation	(1)	(3)
Dotations de l'exercice	(36)	(43)
Reprises de l'exercice	44	38
AU 31 DÉCEMBRE	(86)	(100)

NOTE 20 CRÉANCES COMMERCIALES

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

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Créances commerciales brutes	3 126	3 629
Pertes de valeur	(108)	(97)
CRÉANCES COMMERCIALES	3 018	3 532

Toutes les créances commerciales ont des échéances inférieures à 12 mois.

Les créances commerciales au 31 décembre 2020 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
Créances commerciales non échues	2 815	(16)	2 799
Échues			
▶ depuis moins de trois mois	147	(1)	146
▶ entre trois et six mois	19	(3)	16
▶ depuis plus de six mois	145	(88)	57
Créances commerciales échues	311	(92)	219
CRÉANCES COMMERCIALES	3 126	(108)	3 018

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

(en millions €)	2020	2019
Au 1^{er} janvier	(97)	(103)
Écart de conversion et autres	5	(1)
Dotations de l'exercice	(51)	(50)
Reprises de l'exercice	34	56
Variation du périmètre de consolidation	1	1
AU 31 DÉCEMBRE	(108)	(97)

Les reprises de pertes de valeur comprennent des annulations de créances pour 18 millions € (2019 : 26 millions €). La crise sanitaire Covid-19 (note 2.5) n'a pas modifié les hypothèses utilisées pour la détermination des pertes de crédit attendues.

NOTE 21 ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME

La valeur comptable des actifs financiers à court terme est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Prêts et dépôts	92	195
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 26)	285	180
Instruments dérivés (note 16.1)	52	21
ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME	429	396

Les caractéristiques des actifs financiers de gestion de trésorerie, bien qu'ils soient liquides et peu sensibles au risque de taux ne répondent pas strictement à celles de la trésorerie (note 3.21 "Trésorerie et équivalents de trésorerie"). Les actifs financiers de gestion de trésorerie sont comptabilisés au coût amorti (note 3.18 "Actifs financiers non dérivés").

Les prêts et dépôts comprennent des actifs de garantie conclus avec des institutions financières pour un montant de 22 millions € (2019 : 103 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 2020	31 décembre 2019
Fournisseurs débiteurs	99	153
État – Impôts exigibles	324	317
Autres créances sur l'État	240	265
Autres	271	325
Pertes de valeur	(5)	(5)
AUTRES ACTIFS À COURT TERME	929	1 055

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

NOTE 23 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

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

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Fonds monétaires	3 516	743
Dépôts bancaires à préavis de moins de trois mois	962	494
Banques et liquidités	269	229
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	4 747	1 466

Le taux d'intérêt effectif moyen de la trésorerie et équivalents de trésorerie est de - 0,10 % en 2020 (2019 : 0,25 %). La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont essentiellement placés en euros (2020 : 93 %, 2019 : 83 %).

Les dépôts 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 (2020 : 50 millions €, 2019 : 82 millions €).

NOTE 24 CAPITAL SOCIAL ET PRIMES LIÉES AU CAPITAL

La variation du capital social et des primes liées au capital est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Capital social	Primes liées au capital	Total
Au 1^{er} janvier 2019	360	2 923	3 283
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	-	4	4
Annulation d'actions	(3)	(138)	(141)
Autres	-	-	-
Au 31 décembre 2019	357	2 789	3 146
Émission d'actions suite à plan d'actionnariat salarié et actions de performance	1	54	55
Annulation d'actions	(2)	(97)	(99)
Autres	1	-	1
AU 31 DÉCEMBRE 2020	357	2 746	3 103

La variation des actions en circulation est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en nombre d'actions)	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
Au 1^{er} janvier 2019	179 847 632	-	179 847 632
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	125 744	-	125 744
Rachat d'actions	-	(1 354 049)	(1 354 049)
Cession d'actions	-	8 228	8 228
Annulation d'actions	(1 345 821)	1 345 821	-
Autres	-	-	-
Au 31 décembre 2019	178 627 555	-	178 627 555
Émission d'actions suite à plan d'actionnariat salarié et actions de performance	810 071	-	810 071
Rachat d'actions	-	(1 097 540)	(1 097 540)
Cession d'actions	-	-	-
Annulation d'actions	(1 097 540)	1 097 540	-
Autres	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2020	178 340 086	-	178 340 086

La valeur nominale des actions est de 2 € (valeur inchangée par rapport à 2019). 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 payé aux actionnaires en 2020 au titre de l'exercice 2019 était de 2,00 € par action (en 2019 au titre de 2018 : 3,70 €

par action). Il a été versé intégralement en espèces pour un montant net de 357 millions € (2019 : 665 millions €).

Le Président de la Gérance proposera aux actionnaires le paiement d'un dividende de 2,30 € par action en 2021 au titre de l'exercice 2020.

NOTE 25 RÉSERVES

(en millions €)	Écarts de conversion	Actions propres	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 1^{er} janvier 2019	(512)	-	51	9 336	8 875
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(675)	(675)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	-	7	7
Rachat d'actions	-	(141)	-	-	(141)
Cession/annulation d'actions	-	141	-	-	141
Autres	-	-	-	(41)	(41)
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	-	-	(709)	(709)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 751	1 751
Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	(131)	(131)
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	16	16
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	-	-	20	-	20
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global	-	-	6	-	6
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	26	(115)	(89)
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur	-	-	46	-	46
Variation des écarts de conversion	204	-	(3)	-	201
Autres	21	-	(42)	26	5
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	225	-	1	26	252
Résultat global	225	-	27	1 662	1 914
Au 31 décembre 2019	(287)	-	78	10 289	10 080
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(368)	(368)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	-	14	14
Rachat d'actions	-	(99)	-	-	(99)
Cession/annulation d'actions	-	99	-	-	99
Autres	-	-	-	2	2
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	-	-	(352)	(352)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	632	632
Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	145	145
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	(33)	(33)
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	-	-	28	-	28
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global	-	-	(7)	-	(7)
Autres	-	-	(3)	3	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	18	115	133
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur	-	-	16	-	16
Variation des écarts de conversion	(977)	-	-	-	(977)
Autres	(1)	-	2	(3)	(2)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(978)	-	18	(3)	(963)
Résultat global	(978)	-	36	744	(198)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	(1 265)	-	114	10 681	9 530

Dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 17 mai 2019, le Groupe a conclu le 7 janvier 2020 une convention avec un prestataire de services d'investissements, l'engageant à racheter une certaine quantité d'actions dans la limite maximale d'un montant total de 100 millions € avant le 19 novembre 2020.

Au travers de ce programme, le Groupe a acquis 1 097 540 actions à un prix moyen unitaire de 89,83 €, pour un montant total de 99 millions €. Les actions rachetées ont été intégralement annulées au cours de l'exercice.

Dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 19 mai 2018, le Groupe a conclu en février 2019 et en août 2019 deux conventions avec un prestataire de services d'investissement, l'engageant à racheter un nombre variable d'actions dans la limite d'un montant total de 140 millions €. Avec la première convention d'un montant de 70 millions €, le Groupe a acquis 665 642 actions pour un prix moyen unitaire de 105,16 €. Avec la seconde d'un montant de 70 millions €, 680 044 actions ont été acquises pour un prix unitaire moyen de 102,93 €. La totalité des actions acquises a été annulée au cours de l'exercice précédent.

NOTE 26 DETTES FINANCIÈRES

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

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Obligations	5 867	4 535
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	235	318
Instruments dérivés	67	173
Dettes financières à long terme	6 169	5 026
Dettes financières de contrats de location long terme	801	897
Obligations et titres négociables à court terme	1 017	295
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	479	616
Instruments dérivés	50	21
Dettes financières à court terme	1 546	932
Dettes financières de contrats de location court terme	222	226
DETTES FINANCIÈRES	8 738	7 081

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

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Dettes financières	8 738	7 081
Dérivés actifs (note 16.1)	(153)	(148)
Actifs financiers de garantie d'emprunts (note 32.3.2)	(22)	(103)
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 21)	(285)	(180)
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	(4 747)	(1 466)
ENDETTEMENT NET	3 531	5 184

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 2020	31 décembre 2019
Obligations	6 649	4 965
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	235	318
Dettes liées aux contrats de location	801	897
Instruments dérivés	67	173
JUSTE VALEUR DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	7 752	6 353

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 2020	Flux de trésorerie	Mouvements non cash		Au 31 décembre 2020
			Conversions	Autres	
Obligations, emprunts et autres	4 853	1 364	(29)	(86)	6 102
Dettes liées aux contrats de location	897	-	(44)	(52)	801
Instruments dérivés	173	(86)	(3)	(17)	67
Dettes financières à long terme	5 923	1 278	(76)	(155)	6 970
Obligations, emprunts et autres	911	731	(222)	76	1 496
Dettes liées aux contrats de location	226	(244)	(10)	250	222
Instruments dérivés	21	29	(1)	1	50
Dettes financières à court terme	1 158	516	(233)	327	1 768
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	7 081	1 794	(309)	172	8 738
Instruments dérivés actifs	(148)	(10)	6	(1)	(153)
Impact net dans le tableau de flux de trésorerie consolidés		1 784			

26.1 Obligations et titres négociables à court terme

Les obligations et titres négociables à court terme ont les caractéristiques mentionnées dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin (2019 : Michelin Luxembourg SCS, note 26.1.1) ▶ valeur nominale de 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 %	-	314	-	315
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ▶ valeur nominale de 500 millions € ▶ émises en octobre 2020 avec une échéance en novembre 2040 ▶ taux d'intérêt nominal de 0,625 % ▶ taux d'intérêt effectif de 0,68 %	-	495	-	-
Obligations dont le débiteur est 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	-	743
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ▶ valeur nominale de 500 millions € ▶ émises en octobre 2020 avec une échéance en novembre 2032 ▶ taux d'intérêt nominal de 0,25 % ▶ taux d'intérêt effectif de 0,32 %	-	496	-	-
Obligations dont le débiteur est 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 couverture)	-	992	-	991
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin ▶ valeur nominale de 500 millions € ▶ émises en octobre 2020 avec une échéance en novembre 2028 ▶ taux d'intérêt nominal de 0,00 % ▶ taux d'intérêt effectif de 0,06 %	-	498	-	-
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin (2019 : Michelin Luxembourg SCS, note 26.1.1) ▶ valeur nominale de 300 millions € ▶ émises en mai 2015 avec une échéance en mai 2027 ▶ taux d'intérêt nominal de 1,75 % ▶ taux d'intérêt effectif de 1,86 % (1,80 % après couverture)	-	298	-	298
Obligations dont le débiteur est 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 1,04 % (1,17 % après couverture)	-	744	-	743
Composante dette des obligations convertibles dont le débiteur est la Compagnie Générale des Établissements Michelin ▶ valeur nominale de 600 millions \$ ▶ émises en janvier 2018 avec une échéance en novembre 2023 ▶ taux d'intérêt nominal 0 % ▶ taux d'intérêt effectif 2,50 % (0,16 % après couverture) ▶ prix de conversion au 31 décembre 2020 de 168,54 €	-	455	-	487

(en millions €)	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Placement privé émis par Fenner Group Holdings Limited ▶ valeur nominale de 160 millions \$ ▶ émis en 2011 avec une échéance 2021 (95 millions \$) et 2023 (65 millions \$) ▶ taux d'intérêt nominal et effectif de 5,144 % (2021) et 5,420 % (2023)	77	53	-	143
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin (2019 : Michelin Luxembourg SCS, note 26.1.1) ▶ valeur nominale de 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	-	300
Composante dette des obligations convertibles dont le débiteur est la Compagnie Générale des Établissements Michelin ▶ valeur nominale de 600 millions \$ ▶ émises en janvier 2017 (500 millions \$) et en avril 2017 (100 millions \$) 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 2020 de 132,77 €	-	479	-	515
Titres négociables à court terme dont le débiteur est la Compagnie Générale des Établissements Michelin ▶ en \$, valeur nominale en équivalents euros: 42 millions € (2019: zéro) ▶ taux d'intérêt effectif de + 0,325 % au 31 décembre 2020 ▶ en €, valeur nominale : 898 millions € (2019: 250 millions €) ▶ taux d'intérêt effectif de - 0,14 % au 31 décembre 2020	940	-	250	-
Titres négociables à court terme dont le débiteur est Michelin Luxembourg SCS ▶ valeur nominale de 0 million \$ (2019: 50 millions \$)	-	-	45	-
TOTAL	1 017	5 867	295	4 535

Au 31 décembre 2020, le taux d'intérêt nominal moyen pondéré pour les obligations et titres négociables à court terme est de 1,33 % (1,06 % après couverture).

26.1.1 Consent obligataire

En octobre 2020, les porteurs de toutes les obligations émises par Michelin Luxembourg SCS ont consenti à leur transfert à la Compagnie Générale des Établissements Michelin. A l'exception des coûts générés par ce transfert (1 million d'euros), cette opération est neutre pour le Groupe.

26.1.2 Émissions obligataires en 2020

En octobre 2020, le Groupe a émis par l'intermédiaire de la Compagnie Générale des Établissements Michelin trois emprunts obligataires, d'un montant total de 1,5 milliard € et de maturité 8, 12 et 20 ans.

26.1.3 Remboursements d'obligations en 2019

Les obligations émises en juin 2012 par Michelin Luxembourg SCS et arrivant à échéance en juin 2019, ont été intégralement remboursées à leur valeur nominale. Les couvertures de taux adossées à ces obligations sont également arrivées à échéance en juin 2019.

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.

Au 31 décembre 2020, les emprunts auprès des établissements financiers représentent un montant de 713 millions € (2019 : 934 millions €), essentiellement à taux variables, et principalement libellés en USD, THB et EUR.

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.

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 avec l'aide 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 Actuaire 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

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.

(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 : *Pri-2012 Blue Collar table using Scale MP-2019* (Michelin Custom Table pour les retraités) ; (ii) Canada : 105 % de la table *CPM 2014 Private – MI-2017* ; (iii) Royaume-Uni : table générationnelle *S3PA CMI 2019* avec un plancher à 1,5 % et une pondération pour les retraités-hommes de 113 %, et pour les retraités-femmes de 99 % et (iv) Allemagne : *Heubeck RT 2019G*.

	31 décembre 2020				31 décembre 2019			
	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	18,4	21,6	21,0	20,2	19,0	21,6	21,1	20,2
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	19,3	22,8	21,6	22,3	19,9	22,8	22,4	22,3
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans à la fin de l'exercice	20,3	24,1	23,8	23,7	20,9	24,1	23,9	23,7
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	21,3	25,2	24,9	25,4	21,9	25,2	25,2	25,4

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 2020	31 décembre 2019
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	7 795	-	7 795	8 074
Juste valeur des actifs des régimes	(7 373)	-	(7 373)	(7 341)
Déficit / (excédent) de couverture des engagements	422	-	422	733
Valeur actualisée des obligations non financées	1 151	1 863	3 014	3 040
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	53	-	53	55
ENGAGEMENTS NETS TOTAUX DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	1 626	1 863	3 489	3 828
Reflétés au bilan consolidé du Groupe comme suit :				
▶ À l'actif dans les Actifs financiers et autres actifs à long terme (note 15)			(211)	(45)
▶ Au passif dans les Provisions pour avantages du personnel	-	-	3 700	3 873
ENGAGEMENTS NETS	1 626	1 863	3 489	3 828

Au 31 décembre 2020, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 3 905 millions € pour les salariés en activité, à 1 358 millions € pour les bénéficiaires de droits acquis différés et à 5 546 millions € pour les retraités (2019 : respectivement 4 113 millions €, 1 305 millions € et 5 696 millions €).

Au 31 décembre 2020, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 8 653 millions € pour les droits acquis et à 2 156 millions € pour les droits non acquis (2019 : respectivement 8 939 millions € et 2 175 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	2020	2019
Au 1^{er} janvier	1 931	1 897	3 828	3 858
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(142)	-	(142)	(192)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(35)	(111)	(146)	(139)
Autres mouvements	-	-	-	8
ÉLÉMENTS RECONNUS EN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Coûts des services rendus	40	75	115	111
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	1	1	5
Coût des services passés résultant des modifications de régimes	-	(2)	(2)	(68)
Effet des réductions ou liquidations de régimes	9	-	9	(10)
Effet des réductions de régimes enregistrés dans les opérations de réorganisations et d'adaptation des activités	1	4	5	(30)
Autres éléments	6	-	6	13
ÉLÉMENTS RECONNUS HORS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Intérêt net sur les avantages du personnel	22	32	54	97
ÉLÉMENTS RECONNUS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL				
Écarts de conversion	(20)	(74)	(94)	44
Pertes ou (gains) actuariels	(186)	41	(145)	174
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	-	-	-	(43)
AU 31 DÉCEMBRE	1 626	1 863	3 489	3 828

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	2020	2019
Au 1^{er} janvier	1 771	572	2 343	2 212
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses démographiques :				
▶ Liés au changement d'hypothèses	(69)	(13)	(82)	(92)
▶ Liés à l'expérience	26	(8)	18	1
Gains et (pertes) actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses financières :				
▶ Liés au changement d'hypothèses	560	73	633	1 036
▶ Liés à l'expérience	(703)	(11)	(714)	(771)
Actifs non reconnus au titre des règles du plafonnement des actifs	-	-	-	(43)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE	1 585	613	2 198	2 343
<i>Dont gains ou (pertes) actuariels</i>	<i>1 532</i>	<i>613</i>	<i>2 145</i>	<i>2 288</i>
<i>Dont effet de la règle du plafonnement des actifs</i>	<i>53</i>	<i>-</i>	<i>53</i>	<i>55</i>

En 2020, le montant net comptabilisé au compte de résultat représente une charge de 188 millions € (2019 : charge de 118 millions €) et se décompose comme suit :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	Exercice 2020	Exercice 2019
Coût des services rendus au cours de l'exercice	40	75	115	111
Intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	22	32	54	97
(Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	1	1	5
Coût des services passés reconnus dans l'année :				
▶ Lié à l'introduction ou la modification des régimes à prestations définies	-	(2)	(2)	(68)
▶ Lié à une réduction des régimes à prestations définies	-	-	-	-
Effet de toute liquidation des régimes à prestation définies	9	-	9	(10)
Autres éléments	6	-	6	13
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour réorganisations et d'adaptation des activités	1	4	5	(30)
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	78	110	188	118

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, dans certains pays, 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. 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 détaillés ci-après :

États-Unis

Aux États-Unis, le plan de retraite à prestations définies est le "Michelin Retirement Plan (MRP)". Les dispositions concernant la principale population font 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.

Le plan prévoit également 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, ces derniers 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.

Le plan prévoit également 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.

Le plan prévoit également 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.

Le plan prévoit également 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 ce 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).

En application des dispositions de l'ordonnance 201-697 du 3 juillet 2020, ce régime a été fermé aux nouveaux entrants après le 3 juillet 2020 et l'ancienneté a été gelée au 31 décembre 2020.

Ce régime prévoit le versement d'une pension de réversion au conjoint survivant ainsi que d'une pension d'invalidité. Il est couvert, pour les retraités, par deux compagnies d'assurance.

Des ajustements ou revalorisations du montant de la rente sont possibles mais non automatiques, et dépendent du niveau des réserves disponibles.

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

(en millions €)	2020				2019			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	4 205	4 950	62	9 217	3 764	4 493	47	8 304
Écart de conversion	(356)	(177)	(16)	(549)	131	164	1	296
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	9	-	9
Coût des services rendus au cours de l'exercice	3	36	1	40	4	39	1	44
Charge d'intérêts sur l'obligation	125	70	3	198	156	99	3	258
Coûts administratifs de gestion des régimes	2	4	-	6	7	6	-	13
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
▶ Coûts des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	-	-	-	-	-	(68)	-	(68)
▶ Coûts des services passés liés à une réduction des régimes	-	1	-	1	-	(12)	-	(12)
▶ (Gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	9	-	9	-	(10)	-	(10)
Prestations payées sur l'exercice	(262)	(230)	(3)	(495)	(260)	(180)	(3)	(443)
Autres éléments	-	21	1	22	-	35	1	36
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	250	248	(1)	497	403	375	12	790
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	3 967	4 932	47	8 946	4 205	4 950	62	9 217
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	3 898	3 394	49	7 341	3 484	2 772	38	6 294
Écart de conversion	(334)	(185)	(14)	(533)	128	161	(1)	288
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	116	58	2	176	143	66	4	213
Cotisations versées aux fonds	-	142	-	142	-	192	-	192
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	(262)	(196)	(2)	(460)	(259)	(148)	(2)	(409)
Autres éléments	-	21	1	22	-	35	1	36
Rendement réel des actifs des régimes hors produits d'intérêts	355	327	3	685	402	316	9	727
Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice	3 773	3 561	39	7 373	3 898	3 394	49	7 341
Déficit / (Excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice	194	1 371	8	1 573	307	1 556	13	1 876
Éléments différés en début d'exercice	(55)	-	-	(55)	(86)	-	(2)	(88)
Écart de conversion	3	-	1	4	(6)	-	-	(6)
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	2	-	(4)	(2)	37	-	2	39
Éléments différés en fin d'exercice	(50)	-	(3)	(53)	(55)	-	-	(55)
PASSIF / (ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	244	1 371	11	1 626	362	1 556	13	1 931

S'agissant des plans de retraite en vigueur au Canada, le Groupe ne peut prétendre à aucun remboursement en cas d'excédent 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

- ▶ des 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 2020, aucun montant résultant de l'application de la règle de plafonnement des actifs n'a été comptabilisé (2019 : 43 millions €).

En 2020, la diminution de la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies s'est élevée à 271 millions €. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions €)	2020	2019
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	549	(296)
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	(497)	(790)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	251	128
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	(10)	90
Variations du périmètre de consolidation	-	(9)
Autres éléments	(22)	(36)

La juste valeur des actifs des régimes s'établit au 31 décembre 2020 à 7 373 millions €, en hausse de 32 millions € par rapport au 31 décembre 2019. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions €)	2020	2019
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(533)	288
Écart entre les contributions versées aux fonds et les prestations payées par ces derniers	(318)	(217)
Rendement réel des actifs des régimes	861	940
Variations du périmètre de consolidation	-	-
Autres éléments	22	36

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 2020 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions €)	2020	2019	2018	2017	2016
Valeur actualisée de l'obligation	(8 946)	(9 217)	(8 304)	(8 443)	(9 216)
Juste valeur des actifs	7 373	7 341	6 294	6 367	6 520
EXCÉDENT/(DÉFICIT)	(1 573)	(1 876)	(2 010)	(2 076)	(2 696)
Ajustements liés à l'expérience :					
▶ sur les passifs des régimes	(7)	(5)	15	32	38
▶ sur les actifs des régimes	685	727	(284)	415	315

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 :	2020	2019	2018	2017	2016
▶ sur les passifs des régimes en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation	0,08 %	0,05 %	- 0,18 %	- 0,38 %	- 0,41 %
▶ sur les actifs des régimes en pourcentage de la juste valeur des actifs	9,29 %	9,90 %	- 4,51 %	6,52 %	4,83 %

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

	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	2,47 %	1,08 %	6,85 %	3,15 %	1,46 %	7,10 %
Taux d'inflation	2,00 %	2,39 %	3,25 %	2,36 %	2,43 %	3,80 %
Taux de croissance salariale	2,41 %	2,77 %	3,69 %	2,75 %	2,90 %	4,64 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	12,0	15,6	13,9	12,2	15,6	11,2

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 sont exprimées sous la forme de 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 2020, 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)	- 6,65 %	7,44 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	15,15 %	- 17,84 %
Taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	3,92 %	- 3,65 %
Taux d'inflation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	3,88 %	- 3,68 %
Taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	0,81 %	- 0,72 %
Taux de croissance salariale sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	1,56 %	- 1,48 %
Taux d'intérêt sur la juste valeur des actifs	- 5,94 %	6,57 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat ainsi que le rendement réel des actifs sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2020				Exercice 2019			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	3	36	1	40	5	38	1	44
Charge d'intérêts sur l'obligation	125	70	3	198	155	100	3	258
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	(114)	(59)	(3)	(176)	(141)	(66)	(3)	(210)
(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	-	-	-	-	-	(68)	-	(68)
▶ Lié à une réduction des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet de toute liquidation des régimes	-	9	-	9	-	(10)	-	(10)
Autres éléments	2	4	-	6	7	6	-	13
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour réorganisations et adaptation des activités	-	1	-	1	-	(12)	-	(12)
COÛT DES RÉGIMES DE RETRAITE	16	61	1	78	26	(12)	1	15
Rendement réel des actifs des régimes	471	385	5	861	545	382	13	940

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

	31 décembre 2020					31 décembre 2019				
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total
TITRES COTÉS										
Actions locales	1,9 %	8,5 %	0,0 %	0,0 %	3,3 %	2,0 %	7,8 %	0,0 %	0,0 %	3,2 %
Actions étrangères et monde	7,2 %	7,5 %	1,2 %	0,0 %	4,3 %	5,7 %	6,4 %	4,3 %	0,0 %	5,0 %
Investissements alternatifs	0,0 %	9,2 %	0,8 %	0,0 %	3,6 %	0,7 %	9,1 %	3,5 %	0,0 %	5,0 %
Immobilier	0,0 %	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 %	0,0 %	20,6 %	7,2 %	9,3 %	0,1 %	0,2 %	17,9 %	9,4 %	8,0 %
Obligations d'état et agences gouvernementales	26,3 %	16,6 %	13,2 %	0,0 %	15,7 %	30,3 %	20,3 %	17,5 %	0,0 %	19,6 %
Obligations d'entreprise	15,6 %	31,1 %	19,1 %	0,0 %	21,7 %	13,0 %	27,7 %	14,3 %	0,0 %	18,3 %
Autres obligations, actifs crédit diversifiés et obligations pays émergents	39,8 %	16,6 %	23,9 %	0,0 %	22,4 %	39,8 %	16,8 %	25,9 %	0,0 %	23,3 %
Liquidités	3,9 %	1,3 %	6,5 %	2,0 %	4,0 %	4,2 %	2,5 %	4,2 %	2,5 %	3,5 %
Total des titres cotés	94,8 %	90,9 %	85,3 %	9,2 %	84,4 %	95,8 %	90,7 %	87,6 %	11,9 %	85,8 %
TITRES NON COTÉS										
Fonds gérés par des compagnies d'assurances	0,0 %	0,0 %	0,0 %	90,8 %	5,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	88,1 %	5,0 %
Placements privés ⁽¹⁾	3,2 %	0,8 %	10,5 %	0,0 %	5,3 %	1,8 %	1,0 %	7,7 %	0,0 %	3,8 %
Immobilier	2,1 %	8,3 %	4,3 %	0,0 %	5,1 %	2,4 %	8,3 %	4,7 %	0,0 %	5,4 %
Total des titres non cotés	5,2 %	9,1 %	14,7 %	90,8 %	15,6 %	4,2 %	9,3 %	12,4 %	88,1 %	14,2 %
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	14,8	14,5	22,6	13,3	18,4	14,3	13,7	22,7	13,9	17,9

(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, il s'agit d'un fond 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

Les cotisations versées aux régimes préfinancés et les prestations versées aux salariés en 2020 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	2	174	1	177
2020				
ESTIMATIONS DES CONTRIBUTIONS FUTURES À VERSER ET DES PAIEMENTS DIRECTS DE PRESTATIONS FUTURES PAR LE GROUPE				
2021	2	85	-	87
2022	2	138	-	140
2023	2	118	-	120
2024	2	131	-	133
2025	2	142	-	144
2026-2030	103	543	-	646

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.

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 duration 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.

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 détaillés ci-après :

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.

Le régime couvre 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 aux personnes à leur 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 leur charge d'obtenir le remboursement de la franchise de 5 % non couvert 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. Le régime couvre 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 2020				31 décembre 2019			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	759	1 047	91	1 897	724	983	53	1 760
Écart de conversion	(63)	4	(15)	(74)	28	-	2	30
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	(10)	11	1
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	57	9	75	9	50	8	67
Charge d'intérêts sur l'obligation	22	9	1	32	30	17	2	49
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	-	(2)	-	(2)	(9)	-	9	-
▶ Coûts des services passés liés à une réduction des régimes	-	4	-	4	-	(18)	-	(18)
▶ (Gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(50)	(57)	(4)	(111)	(47)	(53)	(5)	(105)
Autres éléments	-	(1)	2	1	(3)	-	-	(3)
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	12	28	1	41	27	78	11	116
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	689	1 089	85	1 863	759	1 047	91	1 897
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	689	1 089	85	1 863	759	1 047	91	1 897
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	689	1 089	85	1 863	759	1 047	91	1 897

En 2020, la diminution de la valeur actualisée de l'obligation au titre des autres régimes à prestations définies s'élève à 34 millions €. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

	2020	2019
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	74	(30)
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	(41)	(116)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	4	(11)
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	(2)	18
Variations du périmètre de consolidation	-	(1)
Autres éléments	(1)	3

La valeur actualisée de l'obligation au titre des autres régimes de retraite à prestations définies et les ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit pour l'exercice 2020 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions €)	2020	2019	2018	2017	2016
Valeur actualisée de l'obligation	(1 863)	(1 897)	(1 760)	(1 820)	(2 021)
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes	19	48	14	46	16
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes (en % de la valeur actualisée de l'obligation)	- 1,02 %	- 2,53 %	- 0,80 %	- 2,53 %	- 0,79 %

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

	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	2,43 %	0,69 %	2,60 %	3,07 %	0,85 %	2,82 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	11,5	14,2	12,5	11,9	15,1	12,1

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la première année	7,00 %	4,04 %	7,49 %	3,83 %
Taux de croissance annuel minimum des coûts médicaux à terme	4,93 %	4,05 %	4,95 %	4,05 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2026	2040	2026	2040

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 2020, 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)	- 6,52 %	7,17 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation	0,32 %	- 0,69 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	1,79 %	- 1,66 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation des régimes de couverture médicale	1,54 %	- 1,69 %

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

(en millions €)	Exercice 2020				Exercice 2019			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	57	9	75	9	50	8	67
Charge d'intérêts sur l'obligation	22	9	1	32	30	17	2	49
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	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services passés reconnus dans l'année :								
▶ lié à l'introduction ou la modification des régimes	-	(1)	2	1	-	4	1	5
▶ lié à une réduction des régimes	-	(2)	-	(2)	(9)	-	9	-
Effet de toute liquidation des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour réorganisations et adaptation des activités	-	4	-	4	-	(18)	-	(18)
COÛT DES AUTRES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	31	67	12	110	30	53	20	103

Les prestations versées aux intéressés en 2020 et celles à verser dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions €)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
PAIEMENTS DES PRESTATIONS	50	57	4	111
2020				
ESTIMATIONS DES PAIEMENTS FUTURS DE PRESTATIONS				
2021	39	51	1	91
2022	40	35	2	77
2023	40	52	2	94
2024	40	46	2	88
2025	40	38	3	81
2026-2030	189	241	19	449

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 2020, les contributions versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 217 millions € (2019 : 226 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 :

	2020		2019	
	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	56,23	37 185	56,87	111 409
Attribuées	-	-	-	-
Annulées	51,16	(27)	52,05	(10 046)
Exercées	64,09	(14 570)	58,00	(64 178)
AU 31 DÉCEMBRE	51,16	22 588	56,23	37 185

22 588 options étaient exerçables sur les 22 588 options restantes au 31 décembre 2020 (2019 : 37 185 sur 37 185).

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

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
			Prix d'exercice (en € par option)	Nombre d'options en circulation	Prix d'exercice (en € par option)	Nombre d'options en circulation
Mai 2011	Mai 2015	Mai 2020	66,00	-	66,00	12 696
Juin 2012	Juin 2016	Juin 2021	51,16	22 588	51,16	24 489
NOMBRE D'OPTIONS EN CIRCULATION				22 588		37 185

28.2 Plans d'actions gratuites ou de performance

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

	2020	2019
	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation
Au 1^{er} janvier	870 805	623 239
Attribués	588 960	377 292
Annulés	(104 907)	(68 160)
Actions livrées	(81 518)	(61 566)
AU 31 DÉCEMBRE	1 273 340	870 805

Plan Excellence

En novembre 2020, 506 236 droits à des actions de performance ont été attribués à des employés et aux Gérants du Groupe. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2024 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, évolution du chiffre d'affaires et niveau de ROCE). La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 75,62 €. Cette juste valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution duquel 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 du plan Excellence émis en 2020 est estimée à 27 millions €.

Plan France

En novembre 2020, suite à l'attribution de droits aux Gérants dans le cadre du plan Excellence, 82 724 droits à des actions gratuites ont été attribués aux employés des sociétés françaises du Groupe pour des raisons juridiques. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de 2 ans se terminant en novembre 2022 et n'ont pas de période de conservation. La condition de présence de 2 ans est la seule condition d'acquisition du plan et ce plan n'est pas soumis à l'atteinte de conditions de performance. La juste valeur d'un droit à une action gratuite est estimée à 101,54 €. Cette juste valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution duquel est notamment soustraite la valeur actualisée des dividendes estimés qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition. La charge totale du plan France émis en 2020 est estimée à 8 millions €.

Les plans d'attribution d'actions gratuites ou de performance ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date de livraison		Période de conservation		Juste valeur à la date d'attribution		31 décembre 2020	31 décembre 2019
							Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation
2016	2020	2020	Aucune	Aucune	66,41	66,41	-	81 518
2017	2021	2021	Aucune	Aucune	66,84	66,84	182 751	283 965
2018	2022	2022	Aucune	Aucune	47,91	47,91	127 480	128 030
2019	2023	2023	Aucune	Aucune	62,01	62,01	374 369	377 292
2020	2024	2024	Aucune	Aucune	75,62	75,62	506 236	-
2020	2022	N/A	Aucune	N/A	101,54	N/A	82 504	-
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS GRATUITES OU DE PERFORMANCE EN CIRCULATION							1 273 340	870 805

La charge comptabilisée en 2020 pour les plans d'attribution d'actions de performance s'élève à 17 millions € (2019 : 7 millions €). Elle est incluse dans les "Autres produits et charges des secteurs".

28.3 Plans d'actions réservées aux employés du Groupe

En 2020, 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 principales caractéristiques du plan ainsi que les principales hypothèses utilisées pour déterminer la charge correspondante sont les suivantes :

Maturité du plan	5 ans
Nombre d'actions souscrites	713 983
Prix de référence (en €)	95,46
Prix de souscription (en €)	76,37
Taux d'intérêt sans risque à 5 ans ⁽¹⁾	0,00%
Taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché ⁽²⁾	4,73%
Taux de dividende	2,19%
Coût de l'incessibilité pendant la période de restriction (en % du prix de référence)	20,63%
Coût enregistré (en € par action)	19,05

(1) Le taux d'intérêt sans risque est basé sur le taux de rendement des obligations de l'État français de maturité équivalente mais limité à 0 % si le taux est négatif.

(2) Le taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché est basé sur les taux d'emprunts de 0 à 5 ans publiés par la Banque Centrale Européenne.

NOTE 29 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME

Les provisions et autres passifs à long terme s'élèvent à 775 millions € (2019 : 1 104 millions €) et comprennent des provisions pour réorganisations et adaptation des activités, des provisions pour litiges, garanties et autres, ainsi que des passifs sur contrats tels que définis en note 3.8 "Enregistrement des ventes (produits des activités ordinaires)".

29.1 Variation des provisions (à court et long terme)

L'évolution des provisions au cours de la période est présentée ci-dessous :

(en millions €)	Réorganisations et adaptation des activités	Litiges, garanties et autres provisions	Total
Au 1^{er} janvier 2020	414	436	850
Nouvelles provisions	52	101	153
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(189)	(87)	(276)
Reprises de montants non utilisés	(15)	(11)	(26)
Effet des variations monétaires	(5)	(18)	(23)
Autres effets	1	(76)	(75)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	258	345	603
Dont part court terme (note 30)	168	64	232

29.2 Réorganisations et adaptation des activités

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

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
France ⁽¹⁾	88	183
Allemagne ⁽²⁾	116	123
Royaume-Uni	32	86
Italie	5	11
Autres pays	17	11
TOTAL	258	414

(1) Ce solde comprend notamment la provision constituée dans le cadre de la restructuration du site de La Roche-sur-Yon (note 9.2).

(2) Ce solde inclut principalement la provision constituée dans le cadre de l'arrêt du site de Bamberg (note 9.2).

29.3 Provisions pour litiges, garanties et autres provisions

Au 31 décembre, le solde des provisions concerne les natures de risques suivants :

(en millions €)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Provisions pour litiges	90	175
Provisions pour garanties produits (note 3.8)	62	65
Provisions pour responsabilité civile produits	40	46
Autres provisions pour risques	153	150
TOTAL	345	436

Les provisions pour litiges comprennent principalement la provision sur le litige historique avec l'URSSAF pour un montant de 50 millions € (2019 : 128 millions €). Au cours du second semestre 2020, le Groupe a renoncé à poursuivre le contentieux sur certains des griefs portant sur les exercices 2008 à 2015.

Le Groupe avait choisi de payer un montant total de 115 millions € dans le cadre de ce contentieux afin d'arrêter les intérêts moratoires. L'abandon de certains griefs cette année a donc réduit le montant de la provision ainsi que le montant de l'actif reconnu lors du paiement.

NOTE 30 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À COURT TERME

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

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Clients – Remises différées	796	879
Avantages du personnel	556	613
Dettes auprès des organismes sociaux	304	302
Provisions pour réorganisations et adaptation des activités	168	233
État – Impôts exigibles	186	145
État – Autres dettes	223	237
Autres	407	429
PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À COURT TERME	2 640	2 838

NOTE 31 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le détail des flux de trésorerie est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019
Subventions d'investissement comptabilisées en résultat	(12)	(13)
Variation des provisions pour avantages du personnel	(180)	(217)
Variation des provisions pour litiges et autres	(5)	(23)
Dépenses liées aux restructurations	(206)	(172)
Autres	18	26
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions	(385)	(399)
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(305)	(371)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	28	34
Dividendes perçus	12	12
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	(265)	(325)
Variation des stocks	552	147
Variation des créances commerciales et avances	92	(81)
Variation des dettes fournisseurs et avances	(34)	(140)
Variation des fournisseurs sous contrat de cession de créances	15	5
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	75	(30)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	700	(99)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 13)	(180)	(207)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 14)	(1 041)	(1 594)
Subventions d'investissement reçues	6	8
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	(154)	11
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	(1 369)	(1 782)
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(45)	(34)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	26	19
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	(105)	-
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	79	(68)
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	20	(26)
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	(25)	(109)
Augmentations des dettes financières à long terme	2 439	184
Diminution des dettes financières à long terme	(1 076)	(378)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location	(244)	(238)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	731	(486)
Dérivés	(66)	48
Flux de trésorerie sur les dettes financières	1 784	(870)
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
▶ Nouveaux contrats de location (note 14)	211	217
▶ Nouveaux droits d'émission attribués	12	9

NOTE 32 ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ÉVENTUALITÉS

32.1 Engagements conditionnels

32.1.1 Engagements d'investissement

Les investissements liés aux principaux projets, contractés mais non livrés au 31 décembre 2020, s'élèvent à 116 millions € (dont 8 millions € seront probablement livrés en 2022).

32.1.2 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 2021. 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 pouvoir potentiellement 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.

Dans le cadre de l'acquisition de Fenner, une garantie similaire a été mise en place envers le Fenner Pension Scheme UK.

Le dernier calcul du *Recovery Plan*, réalisé au 31 mars 2020, sera négocié d'ici fin juin 2021. 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 2020, le montant actualisé des contributions futures qui excède la provision enregistrée dans les comptes du Groupe s'élève à 295 millions € dont 285 millions € au titre de la garantie envers le Michelin Pension Trust Ltd UK et 10 millions € au titre de la garantie envers le Fenner Pension Scheme UK.

32.2.2 Autres éventualités

Dans le cadre de leurs activités ordinaires, les sociétés du Groupe peuvent être engagées dans des procédures administratives, des litiges et des plaintes. Bien que des provisions aient été constituées pour les risques avérés et qui donneront probablement lieu à une sortie de trésorerie, il existe des incertitudes sur certaines procédures, litiges et plaintes.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucune 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 (2019 : 33 millions €).

32.3.2 Actifs financiers

Des prêts et dépôts d'un montant de 22 millions € (2019 : 103 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 463 millions € (2019 : 479 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 2020 (2019 : 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 Région 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 Régions sont responsables de la mise en application de la politique de gestion des risques financiers par les centres de trésorerie régionaux. 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, présidé par un Gérant, 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 titres négociables à court terme 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 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, moyen et long termes, 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 la société 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 localement par la Société et ses filiales, ainsi que par le département des Affaires Financières au niveau du Groupe.

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 Compagnie Financière Michelin, ou à défaut auprès d'établissements bancaires. La Compagnie Financière Michelin 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 sept 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 reposent 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. Le résultat de change transactionnel fait 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'intérêt 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 principalement).

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 investit dans des sociétés non contrôlées dont la valeur 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, Fusions-Acquisitions et Stratégie, est garant de l'application des règles de suivi et de pilotage des investissements dans des sociétés non contrôlées. 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 autres risques 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 banque 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 et les flux de trésorerie 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 Région.

33.2 Données quantitatives et qualitatives relatives aux risques financiers

33.2.1 Risque de liquidité

Au 31 décembre 2020, 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 €)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027 et au-delà
Obligations	153	851	578	68	809	59	4 367
Titres négociables à court terme	939	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	485	95	61	25	28	17	11
Dettes liées aux contrats de location	253	216	171	143	111	87	179
Instruments dérivés	(1)	19	(58)	1	1	1	2
ÉCHÉANCIER DES PAIEMENTS LIÉS AUX DETTES FINANCIÈRES	1 829	1 181	752	237	949	164	4 559
LIGNES DE CRÉDIT NON TIRÉES ET CONFIRMÉES À PLUS D'UN AN	-	-	2 500	-	-	-	-

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.

En 2020, le Groupe a reconduit sa ligne de crédit syndiquée de 2 500 millions € pour une durée de trois ans, avec une option d'extension de deux fois un an.

Au 31 décembre 2020, le Groupe estime qu'il dispose de sources de financement suffisantes pour assurer le bon déroulement de son activité :

▶ 4 747 millions € de trésorerie et équivalent de trésorerie ;

- ▶ 285 millions € d'actifs financiers de gestion de trésorerie ;
- ▶ un programme de titres négociables à court terme (NEU CP) de 2 500 millions €, tiré à hauteur de 898 millions € au 31 décembre 2020 ;
- ▶ un programme de titres négociables à court terme (US CP) de 570 millions € (700 millions \$), tiré à hauteur de 42 millions € (50 millions \$) au 31 décembre 2020 ;
- ▶ deux programmes de cession de créances commerciales de 463 millions € pour autant que le volume et la qualité des créances commerciales soient suffisants, tirés à hauteur de 15 millions € au 31 décembre 2020 ;
- ▶ 2 500 millions € de lignes de crédit non tirées confirmées.

33.2.2 Risque de change

Risque de change transactionnel

Le tableau ci-dessous montre les positions nettes des couvertures de change :

(en millions €)	31 décembre 2020				31 décembre 2019			
	EUR	CNY	USD	Autres	EUR	CNY	USD	Autres
Couvertures	817	(321)	386	(1 058)	863	(479)	(354)	(1 122)

Les autres devises comprennent principalement des couvertures de change en MXN et en GBP.

Une variation défavorable de 1 % des devises détaillées ci-dessus ne représenterait pas un impact significatif dans le compte de résultat consolidé. 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 flux 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 2020	31 décembre 2019
EUR	4 308	4 449
USD	4 038	4 142
GBP	1 587	1 394
BRL	843	1 104
CNY	652	540
THB	530	586
CAD	284	335
IDR	108	130
Autres	281	549
TOTAL	12 631	13 229

33.2.3 Risque de taux d'intérêt

L'endettement net au 31 décembre 2020 par type de couverture et par devise est 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	1 312	318	1 630	(904)	335	391	726	571	(571)	906	(180)	726
THB	159	57	216	461	159	518	677	200	(200)	359	318	677
CNY	22	(44)	(22)	520	22	476	498	195	(195)	217	281	498
EUR	5 079	(3 403)	1 676	(1 198)	6 056	(5 578)	478	(91)	91	5 965	(5 487)	478
MXN	1	(1)	-	477	1	476	477	-	-	1	476	477
GBP	58	(13)	45	236	58	223	281	82	(82)	140	141	281
Autres monnaies	129	(107)	22	408	129	301	430	175	(175)	304	126	430
Total avant dérivés	6 760	(3 193)	3 567	-	6 760	(3 193)	3 567	1 132	(1 132)	7 892	(4 325)	3 567
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			(36)				(36)					(36)
ENDETTEMENT NET (NOTE 26)			3 531				3 531					3 531

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2020 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		(43)	(19)	-	(609)	(628)
Une augmentation de 1 point		43	19	-	609	628

(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 2020	31 décembre 2019
Valeur dans l'état de la situation financière consolidée (note 15.1)	229	237
SENSIBILITÉ DES CAPITAUX PROPRES À UNE VARIATION DÉFAVORABLE DE 10 % DU COURS DES TITRES DÉTENUS	(19)	(19)

33.2.5 Risque de contrepartie

Au 31 décembre 2020, 70 % 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.

Six de ces clients sont établis en Europe, quatre en Amérique du Nord. À la même date, 55 clients (2019 : 67) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions €. 24 de ces clients sont établis en Europe, 22 en Amérique du Nord, un en Amérique centrale, un en Amérique du Sud, deux en Asie et cinq en Afrique, Inde, Moyen-Orient. Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit. En 2020, les pertes sur clients s'élevaient à 0,09 % des ventes (2019 : 0,11 %).

33.2.6 Risque de crédit

Au 31 décembre 2020, les soldes nets des dix clients les plus importants, s'élevaient à 398 millions € (2019 : 451 millions €).

33.2.7 Dérivés de matières premières

En 2020, 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 2020	31 décembre 2019
Endettement net (note 26)	3 531	5 184
Capitaux propres	12 631	13 229
RATIO D'ENDETTEMENT NET	0,28	0,39

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 2020 :

(en millions €)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Coût amorti	Total 2020
Créances commerciales	-	-	3 018	3 018
Actifs financiers courants	72	2	355	429
Trésorerie et équivalent de trésorerie	3 786	-	961	4 747
Actifs financiers non courants	117	219	529	865
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	3 975	221	4 863	9 059

33.5 Hiérarchie de juste valeur

Les tableaux ci-dessous présentent les actifs et passifs du Groupe évalués à la juste valeur au 31 décembre 2020 et 2019 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 786	-	-	3 786
Actifs financiers courants	22	52	-	74
Actifs financiers non courants	35	101	200	336
TOTAL ACTIF	3 843	153	200	4 196
Instruments dérivés (note 16.2)	-	117	-	117
TOTAL PASSIF	-	117	-	117

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie	973	-	-	973
Actifs financiers courants	102	21	-	123
Actifs financiers non courants	21	127	217	365
TOTAL ACTIF	1 096	148	217	1 461
Instruments dérivés (note 16.2)	-	194	-	194
TOTAL PASSIF	-	194	-	194

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 2020 sur le niveau 3 :

(en millions €)	
Au 1^{er} janvier 2020	216
Acquisitions	13
Sorties	(45)
Variations du périmètre de consolidation	-
Transfert d'un autre niveau vers le niveau 3	-
Transfert du niveau 3 vers un autre niveau	(3)
Gain ou perte de l'année dans le résultat net	-
Gain ou perte de l'année dans les autres éléments du résultat global	18
Autres	(6)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	193

NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Organes de direction et de contrôle

Dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19 et en manifestation de solidarité avec toute la communauté des salariés, le Président de la Gérance et le Gérant non Commandité ont perçu en 2020 une rémunération plus basse que celle qui leur était due.

Le montant versé à Florent Menegaux, Président de la Gérance et Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, en 2020 au titre de 2019, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 1,0 million € (en 2019 au titre de 2018 : 0,7 million €). Une rémunération de 1,1 million € (charges sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Gérant non Commandité de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (2019 : 1,2 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 0,4 million € (2019 : 0,5 million €).

Les membres du Comité Exécutif du Groupe sont, au 31 décembre 2020, au nombre de 8 (2019 : 8 membres). Les frais de personnel du Comité Exécutif du Groupe se sont élevés à 10,9 millions € en 2020 (2019 : 11 millions €) et se décomposent de la manière suivante :

(en millions €)	Exercice 2020	Exercice 2019
Avantages à court terme	7,3	7,2
Avantages postérieurs à l'emploi	1,9	2,3
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiements en actions	1,7	1,5
FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL EXÉCUTIF DU GROUPE	10,9	11,0

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2020, au titre de l'exercice 2019, 0,7 million € de rémunération dans le cadre de leur mandat (2019 au titre de 2018 : 0,7 million €).

NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Projet de simplification et de compétitivité pour accompagner l'évolution des activités en France

Le 6 janvier 2021, le Groupe a annoncé la mise en œuvre d'un plan de simplification et de compétitivité renforcé afin d'améliorer significativement l'agilité et la performance globale de ses activités industrielles et tertiaires en France.

Ce plan, qui s'inscrit dans une démarche de co-construction et de dialogue social large, s'appuiera sur la négociation d'un accord-cadre d'une durée de trois ans excluant tout licenciement. Il ne repose pas sur des fermetures de sites.

Le Groupe réaffirme ses ambitions de développement en France, consolidant son positionnement sur les pneumatiques haut de gamme et de spécialités, tout en y poursuivant la localisation de nouvelles activités à forte valeur ajoutée, notamment dans les domaines des services, des matériaux durables, de la transition énergétique et du recyclage.

Le Groupe envisage une amélioration de sa compétitivité pouvant aller jusqu'à 5 % par an pour les activités tertiaires ; et pour l'industrie, jusqu'à 5 % par an, chiffre qui peut varier selon l'activité du site et son exposition à la concurrence. Cela

pourrait signifier d'ici trois ans une réduction de postes pouvant aller jusqu'à 2 300 (jusqu'à 1 100 postes pour le tertiaire, jusqu'à 1 200 postes pour l'industrie). Près de 60 % des départs envisagés se feraient sur la base de départs anticipés à la retraite et le reste par des départs volontaires accompagnés. Pour tout poste supprimé, Michelin s'engage à contribuer à en recréer un autre, soit dans le cadre du développement de ses nouvelles activités, soit en prenant part à la redynamisation des bassins d'emplois, dans un calendrier réaliste.

À la date d'autorisation de publication des états financiers consolidés, le montant et les modalités de ce plan d'investissement n'ont pas encore été arrêtés et aucune provision n'a été constituée. Ils feront l'objet de décisions et de communications régulières du Groupe en fonction des besoins identifiés et de l'avancement des projets.

Aucun autre événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers consolidés par le Président de la Gérance.

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	Karlsruhe	Financière	100,00
PTG Reifendruckregelsysteme GmbH	Méthode globale	Neuss	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
Camso Deutschland GmbH	Méthode globale	Duisbourg	Commerciale	100,00
Masternaut GmbH	Méthode globale	Munich	Commerciale	100,00
AUTRICHE				
Michelin Reifenverkaufsgesellschaft m.b.H.	Méthode globale	Vienne	Diverse	100,00
Euromaster Reifenservice GmbH	Méthode globale	Vienne	Commerciale	100,00
Camso Austria GmbH	Méthode globale	Korneubourg	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
Camsotech European R&D Centre NV	Méthode globale	Gand	Financière	100,00
Eurowheel BVBA	Méthode globale	Herenthout	Industrielle	100,00
ITC International Tire NV	Méthode globale	Wommelgem	Commerciale	85,00
Industrial International Tire Company NV	Méthode globale	Wommelgem	Commerciale	85,00
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
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

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
ESPAGNE				
Michelin España Portugal, S.A.	Méthode globale	Tres Cantos	Industrielle & commerciale	99,81
Euromaster Automoción y Servicios, S.A.	Méthode globale	Madrid	Commerciale	100,00
Nex Tyres, S.L.	Méthode globale	Lleida	Commerciale	50,00
Michelin Travel Partner España Portugal Srl	Méthode globale	Tres Cantos	Commerciale	99,81
Lehigh Spain, S.L.	Méthode globale	Barcelone	Diverse	100,00
Servicios y Asistencia OK24, S.L.	Méthode globale	Madrid	Commerciale	60,80
Fundación Michelin España Portugal	Méthode globale	Valladolid	Diverse	99,81
Rodi Metro, S.L.	Mise en équivalence	Lleida	Diverse	20,00
Fenner Dunlop, S.L.	Méthode globale	Esparreguera	Industrielle & commerciale	100,00
Camso Spain, S.L.	Méthode globale	Saragosse	Commerciale	100,00
Masternaut Iberica, S.L.	Méthode globale	Madrid	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	100,00
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	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	100,00
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	100,00
Oxymore	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	96,15

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
Jean Estager et Cie	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	100,00
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
Michelin Europe (GIE)	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	99,95
AddUp	Mise en équivalence	Cébazat	Industrielle	50,00
MMM !	Méthode globale	Paris	Diverse	100,00
1 Pièce Cuisine SAS	Méthode globale	Paris	Diverse	100,00
Allopneus	Mise en équivalence	Aix-en-Provence	Commerciale	39,99
Société Internationale de Plantations d'Hévéas	Mise en équivalence	Courbevoie	Diverse	44,41
Symbio	Mise en équivalence	Fontaine	Diverse	50,00
Taquipneu	Mise en équivalence	Montauban	Diverse	22,92
Hympulsion	Mise en équivalence	Lyon	Industrielle & commerciale	22,78
Fenner Dunlop SARL	Méthode globale	Élancourt	Industrielle & commerciale	100,00
Camso France SAS	Méthode globale	Le Malesherbois	Commerciale	100,00
Masternaut SAS	Méthode globale	Puteaux (Paris)	Commerciale	100,00
Masternaut International SAS	Méthode globale	Louviers	Financière	100,00
Runa	Mise en équivalence	Lyon	Diverse	48,99
Resicare	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Industrielle	100,00
GRÈCE				
Elastika Michelin Single Member S.A.	Méthode globale	Halandri	Commerciale	100,00
HONGRIE				
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd.	Méthode globale	Nyiregyháza	Industrielle & commerciale	100,00
Ihle Magyarország Kft.	Méthode globale	Komárom	Commerciale	100,00
Camso Manufacturing Hungary Kft.	Méthode globale	Budapest	Financière	100,00
IRLANDE				
Miripro Insurance Company DAC	Méthode globale	Dublin	Diverse	100,00
Async Technologies 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
MAV S.p.A.	Méthode globale	Bosentino	Industrielle & 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
Camso Manufacturing Italy S.r.l.	Méthode globale	Milan	Industrielle	100,00
Camso Italy S.p.A.	Méthode globale	Ozzero	Commerciale	100,00
Webraska Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Diverse	100,00
LETTONIE				
Michelin Riepas SIA	Méthode globale	Riga	Diverse	100,00
LITUANIE				
UAB Michelin Padangos	Méthode globale	Vilnius	Diverse	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège		Nature	% Intérêts
LUXEMBOURG					
Michelin Luxembourg SCS	Méthode globale	Luxembourg		Financière	100,00
Michelin Finance (Luxembourg) S.à.r.l.	Méthode globale	Luxembourg		Financière	100,00
Camso International S.à.r.l.	Méthode globale	Luxembourg		Financière	100,00
Camso Holding S.à.r.l.	Méthode globale	Luxembourg		Financière	100,00
Artic Investments S.A.	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	Drachten		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
Camso Nederland B.V.	Méthode globale	Nieuwegein		Commerciale	100,00
Masternaut B.V.	Méthode globale	Breda		Commerciale	100,00
POLOGNE					
Michelin Polska sp. z o.o.	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. z.o.o.	Méthode globale	Mikołów		Industrielle & commerciale	100,00
Camso Polska S.A.	Méthode globale	Varsovie		Commerciale	100,00
PORTUGAL					
Michelin-Companhia Luso-Pneu, Limitada	Méthode globale	Lisbonne		Diverse	100,00
Euromaster Portugal - Sociedade Unipessoal, LDA	Méthode globale	Lisbonne		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

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
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
ATS Property and Real Estate Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100,00
Blackcircles.com Limited	Méthode globale	Édimbourg	Commerciale	100,00
Black Circles Holdings Limited	Méthode globale	Édimbourg	Diverses	100,00
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	Diverses	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	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
Fenner International Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Seals International Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
James Dawson & Son Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
Dunlop Conveyor Belting Investments Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
Fenner N.A. Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
Hall & Hall Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. (Advanced Engineering Products) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. (India) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
James Dawson (China) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
Fenner Pension Scheme Trustee Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Diverses	100,00
Fenner International Australia Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
Fenner Advanced Sealing Investments Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Fenner Advanced Sealing Technologies Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Fenner Drives Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Fenner Dunlop Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Hallite Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Hallite Polytek Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Indico (Europe) Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. (Special Belting) Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Norwegian Seals UK Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Turner Belting Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Vulcanisers International Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Camso UK Limited	Méthode globale	Cowbridge	Commerciale	100,00
Masternaut Group Holdings Limited	Méthode globale	Marlow	Financière	100,00
Masternaut Limited	Méthode globale	Aberford	Commerciale	100,00
Masternaut Bidco Limited	Méthode globale	Londres	Financière	100,00
Masternaut Holdings Limited	Méthode globale	Marlow	Commerciale	100,00
Masternaut ITS Limited	Méthode globale	Aberford	Commerciale	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
Masternaut Risk Solutions Limited	Méthode globale	Marlow	Commerciale	100,00
Old World Limited	Méthode globale	Londres	Diverse	100,00
Telefleet Limited	Méthode globale	Londres	Diverse	100,00
Easy Sailing Limited	Méthode globale	Aberford	Diverse	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
Masternaut AB	Méthode globale	Stockholm	Commerciale	100,00
Scandinavian Enviro Systems AB	Mise en équivalence	Göteborg	Industrielle & commerciale	20,00
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 Suisse S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Compagnie Financière Michelin S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Recherche et Technique S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Diverse	100,00
Michelin Global Mobility 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 für Beteiligungen S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Invest 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
Camso Schweiz AG	Méthode globale	Schaffhouse	Commerciale	100,00
TURQUIE				
Michelin Lastikleri Ticaret A.S.	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100,00
Euromaster Lastik Ve Servis Limited Sirketi	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100,00
Camso Lastik Ticaret 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
ALGÉRIE				
Société d'Applications Techniques Industrielles	Méthode globale	Alger	Commerciale	100,00
ARABIE SAOUDITE				
E.A. Juffali & Brothers for Tyres	Mise en équivalence	Jeddah	Commerciale	50,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
CAMEROUN				
Société Moderne du Pneumatique Camerounais	Méthode globale	Douala	Commerciale	100,00
ÉMIRATS ARABES UNIS				
Michelin AIM FZE	Méthode globale	Jafza (Dubai)	Diverse	100,00
Michelin AIM FZCO	Méthode globale	Dubai	Diverse	100,00
Dunlop Service Middle East, LLC	Méthode globale	Dubai	Industrielle & commerciale	49,00
GHANA				
Dunlop Conveyor Belting Ghana Limited	Méthode globale	Accra	Industrielle & commerciale	100,00
INDE				
Michelin India Private Limited	Méthode globale	Chennai	Industrielle	100,00
Michelin India Technology Center Private Limited	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
Camso India LLP	Méthode globale	Gurgaon	Commerciale	100,00
KENYA				
Tyre Distribution Africa Limited	Mise en équivalence	Nairobi	Diverse	49,00
MAROC				
Fenner Dunlop Maroc SARL	Méthode globale	Casablanca	Industrielle & commerciale	100,00
NIGERIA				
Michelin Tyre Services Company Ltd.	Méthode globale	Lagos	Commerciale	95,48
SRI LANKA				
Camso Loadstar (Private) Limited	Méthode globale	Ja-Ela	Industrielle	100,00
Camso Trading (Private) Limited	Méthode globale	Ja-Ela	Commerciale	100,00
Camso Global Business Services (Private) Limited	Méthode globale	Colombo	Financière	100,00
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
Camso Inc.	Méthode globale	Magog	Financière	100,00
Camso Distribution Canada Inc.	Méthode globale	Mississauga	Commerciale	100,00
Klinge Tire Management Consultants CA Ltd	Méthode globale	Toronto	Diverse	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
ViaMichelin North America, LLC	Méthode globale	Greenville	Commerciale	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
TBC Corporation	Mise en équivalence	Palm Beach Gardens	Commerciale	50,00
T & W Tire, LLC	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
CDI Energy Products, LLC	Méthode globale	Dallas	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Seals Americas, LLC	Méthode globale	Plymouth	Industrielle & commerciale	100,00
Solesis, 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
Mandals US, LLC	Méthode globale	Dallas	Industrielle & commerciale	100,00
Camso Holding USA, LLC	Méthode globale	Wilmington	Financière	100,00
Camso Manufacturing USA, Ltd.	Méthode globale	Wilmington	Industrielle	100,00
Camso USA Inc.	Méthode globale	Tallahassee	Commerciale	100,00
Industrial Tire/DFW, LLC	Méthode globale	Irving	Commerciale	67,00
Blacksmith OTR, LLC	Mise en équivalence	Rome	Diverse	50,00
Airflash, Inc.	Méthode globale	Saratoga	Diverse	100,00
Achilles Tires USA, Inc.	Méthode globale	Los Angeles	Commerciale	99,64
The Wine Advocate, Inc.	Méthode globale	Parkton	Diverse	100,00
Tablet, LLC	Méthode globale	Wilmington	Diverse	100,00
Klinge Tire Management Consultants, Inc.	Méthode globale	Carson City	Diverse	100,00
MEXIQUE				
Michelin Mexico Holding, S.A. de C.V.	Méthode globale	Querétaro	Financière	100,00
Industrias Michelin, S.A. de C.V.	Méthode globale	Querétaro	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	Querétaro	Commerciale	100,00
Michelin Mexico Services, S.A. de C.V.	Méthode globale	Querétaro	Diverse	100,00
Autopartes Internacionales de Queretaro, S.A. de C.V.	Méthode globale	Querétaro	Industrielle & commerciale	100,00
Camso Distribución México, S.A. de C.V.	Méthode globale	Tultitlan	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
Rodaco Argentina S.A.U.	Méthode globale	Buenos Aires	Commerciale	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
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
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
Seva Engenharia Eletrônica S.A.	Méthode globale	Contagem	Diverse	100,00
CVB Produtos Industriais Ltda.	Méthode globale	São Paulo	Industrielle	100,00
Camso Holding Brasil Ltda.	Méthode globale	São Paulo	Financière	100,00
Camso Indústria de Produtos de Borracha Ltda.	Méthode globale	Alvorada	Commerciale	100,00
CHILI				
Michelin Chile Ltda.	Méthode globale	Santiago du Chili	Commerciale	100,00
Conveyor Services S.A.	Méthode globale	Antofagasta	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner International Chile Limitada	Méthode globale	Las Condes	Financière	100,00
Michelin Specialty Materials Recovery SpA	Méthode globale	Santiago du Chili	Industrielle & commerciale	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
VÉNÉZUELA				
Michelin Venezuela, S.A.	Mise en équivalence	Valencia	Commerciale	100,00
ASIE DU SUD-EST/AUSTRALIE				
AUSTRALIE				
Michelin Australia Pty Ltd	Méthode globale	Melbourne	Commerciale	100,00
Klinge Holdings Pty Ltd	Méthode globale	Brisbane	Diverse	100,00
Hallite Seals Australia Pty Limited	Méthode globale	Wetherill Park	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
Agile Maintenance 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
Belle Banne Conveyor Services Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100,00
Bearcat Tyres Pty Ltd	Méthode globale	Girraween	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
PT Lestari Asri Jaya	Mise en équivalence	Jakarta	Diverse	29,80
PT Multi Kusuma Cemerlang	Mise en équivalence	Jakarta	Diverse	29,33
PT Wanamukti Wisasa	Mise en équivalence	Jakarta	Diverse	23,22

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
PT Multistrada Arah Sarana Tbk	Méthode globale	Bekasi	Industrielle & commerciale	99,64
PT Kawasan Industri Multistrada	Méthode globale	Bekasi	Diverse	99,60
PT Penta Artha Impressi	Mise en équivalence	Jakarta	Commerciale	19,93
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				
Tyreline Distributors Limited	Mise en équivalence	Hamilton	Commerciale	25,00
Beau Ideal Limited	Mise en équivalence	Te Awamutu	Commerciale	25,01
Camso New Zealand Limited	Méthode globale	Auckland	Commerciale	100,00
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.	Méthode globale	Singapour	Diverse	100,00
Fenner Singapore Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Financière	100,00
CDI Energy Products Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Industrielle & commerciale	100,00
THAÏLANDE				
Michelin Siam Company Limited	Méthode globale	Bangkok	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Experience (E2A) 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
Camso Vietnam Co., Ltd	Méthode globale	Tan Uyen	Industrielle	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
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

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
Fenner Management (Shanghai) Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100,00
Camso Rubber Products (Qingdao) Co., Ltd.	Méthode globale	Qingdao	Industrielle	100,00
Camso Enterprise Management (China) Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100,00
Wine Advocate (HK) Ltd.	Méthode globale	Hong Kong	Diverse	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
Camso CIS LLC	Méthode globale	Moscou	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
Camso Japan Co., Ltd.	Méthode globale	Yokohama	Commerciale	100,00
CORÉE DU SUD				
Michelin Korea Co., Ltd.	Méthode globale	Séoul	Commerciale	100,00
Camso Taeryuk Ltd.	Méthode globale	Busan	Financière	100,00

NOTE 37 INFORMATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en milliers €)	Deloitte				PricewaterhouseCoopers			
	Commissaire aux Comptes (Deloitte & Associés)		Réseau		Commissaire aux Comptes (PricewaterhouseCoopers Audit)		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CERTIFICATION ET EXAMEN LIMITÉ SEMESTRIEL DES COMPTES INDIVIDUELS ET CONSOLIDÉS								
▶ Émetteur	481	35%	-	-	530	39%	-	-
▶ Filiales intégrées globalement	886	65%	3 657	100%	825	61%	3 516	100%
Sous-total	1 367	100%	3 657	100%	1 355	100%	3 516	100%
SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES								
▶ Émetteur ⁽¹⁾	100	98%	-	-	214	65%	-	-
▶ Filiales intégrées globalement ⁽²⁾	3	2%	181	100%	114	35%	502	100%
Sous-total	103	100%	181	100%	328	100%	502	100%
TOTAL	1 470		3 838		1 683		4 018	

(1) Ces services comprennent principalement une mission d'organisme tiers indépendant (OTI) pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et des diligences relatives à une émission obligataire pour le collègue.

(2) Ces services comprennent des diligences effectuées lors d'opérations ou de projets d'acquisitions, diverses missions de revue de conformité fiscale et des attestations émises à la demande des entités auditées.

Conception et réalisation : **côté corp.**

Rédaction : Michelin

Toute copie imprimée de ce document n'est pas gérée.

**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,
HUMBERT DE FEYDEAU,
PIERRE HASSAIRI
+ 33 (0) 4 63 21 56 90 – 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,
CLEMENCE RODRIGUEZ,
ISABELLE MAIZAUD-AUCOUTURIER
+ 33 (0) 4 73 32 23 05 – 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 : PAUL-ALEXIS ROUQUET
+ 33 (0) 4 45 66 22 22 – 27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt – France

