

# RÉSULTATS 2021



# **SOMMAIRE**

---

<b>1</b>	<b>COMMUNIQUÉ DE PRESSE</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>PRÉSENTATION</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>RAPPORT DE GESTION</b>	<b>88</b>
<b>4</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>128</b>







# COMMUNIQUÉ DE PRESSE

01

Incidence du Covid-19 sur l'activité du Groupe en 2021	3
Évolution des marchés de pneumatiques	4
Ventes et résultats 2021	6
Plan stratégique "Michelin in Motion" : Objectifs 2023	8
Plan stratégique "Michelin in Motion" : Ambitions 2030	9
Michelin "Tout durable"	12
Faits marquants 2021	13

## COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Clermont-Ferrand, le 14 février 2022

# COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

Le Groupe réalise un résultat opérationnel des secteurs de 2 966 millions € et retrouve son niveau de marge de 2019 à 12,5 %, démontrant à nouveau sa solidité et la résilience de son modèle d'affaires.

- ▶ Les ventes progressent de 16,3 % à 23 795 millions € et le résultat opérationnel des secteurs s'établit à 2 966 millions €, soit 12,5 % des ventes :
    - progression des volumes pneu de 11,8 % et des ventes hors pneu de 7,7 %,
    - mix activités Première monte/Remplacement très favorable dans le segment Automobile, gains de parts de marché 18 pouces et plus confirmant le *leadership* d'innovation technologique du Groupe,
    - pilotage dynamique des prix sur les activités non indexées s'appuyant sur la puissance de la marque et permettant de compenser les facteurs d'inflation,
    - Activités de spécialités davantage pénalisées par les pénuries de main-d'œuvre, les tensions liées à la logistique et l'inflation,
  - ▶ Le *cash flow* libre avant acquisitions s'élève à 1,5 milliard €, soit 1,8 milliard € de *cash flow* libre structurel <sup>(1)</sup> retraité de l'inflation des matières premières ;
  - ▶ À fin 2021, la performance du Groupe est en ligne avec les ambitions 2030 du plan *Michelin in Motion* sur les trois piliers *People, Profit, Planet* :
    - progression du taux de féminisation du management à 28,9 %,
    - poursuite de l'intégration des sociétés acquises avec 41 millions € de synergies additionnelles portant le montant des synergies à 122 millions € sur un rythme annuel,
    - poursuite du déploiement des plans de simplification et de compétitivité,
    - rentabilité des capitaux employés de 10,3 %,
  - renforcement des engagements environnementaux avec la signature de *Race to zero*,
  - ▶ Résultat net de 1 845 millions € en hausse de 1 220 millions € et proposition d'un dividende de 4,50 € par action ;
- Florent Menegaux, Président, a déclaré : "Michelin a réalisé en 2021 de très bons résultats dans des conditions extrêmement difficiles tout en maintenant la priorité donnée à la protection de ses employés. Je souhaite chaleureusement remercier les équipes de notre Groupe, qui relèvent au quotidien les nombreux défis auxquels nous faisons face. Fidèles à notre volonté de partager la valeur créée, nous reconnaissons leur engagement dans ce contexte exceptionnel, notamment à travers une augmentation substantielle des rémunérations variables. Avec ces résultats, notre Groupe démontre une nouvelle fois sa solidité et sa résilience. Nous envisageons avec confiance la poursuite du déploiement de notre stratégie *Michelin in Motion*".
- ▶ Perspectives 2022 :
 

En 2022, dans un contexte qui reste encore très perturbé, les marchés Tourisme camionnette devraient afficher une évolution comprise entre 0 % et + 4 % sur l'année, les marchés Poids lourd une croissance entre 1 % et 5 % et les marchés des Activités de spécialités une hausse comprise entre 6 % et 10 %.

Dans ce scénario marché, hors nouvel effet systémique lié au Covid-19 <sup>(2)</sup>, Michelin a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 3,2 milliards € à parités constantes <sup>(3)</sup> et un *cash flow* libre structurel supérieur à 1,2 milliard €.

(1) *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.

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

(3) Cf présentation des résultats annuels 2021 disponibles sur [www.michelin.com](http://www.michelin.com)



(en millions €)	2021	2020	2019
Ventes	23 795	20 469	24 135
Résultat opérationnel des secteurs	2 966	1 878	3 009
Marge opérationnelle des secteurs	12,5 %	9,2 %	12,5 %
Automobile et distribution associée	13,7 %	8,3 %	11,1 %
Transport routier et distribution associée	9,6 %	5,6 %	9,3 %
Activités de spécialités et distribution associée	13,0 %	14,8 %	18,7 %
Autres produits et charges opérationnels	- 189	- 475	- 318
Résultat opérationnel	2 777	1 403	2 691
Résultat net	1 845	625	1 730
Résultat net par action	10,31 €	3,52 €	9,69 €
Dividende par action	4,50 € <sup>(5)</sup>	2,30 €	2,00 €
EBITDA des secteurs	4 700	3 631	4 763
Investissements hors acquisitions	1 705	1 221	1 801
Endettement net	2 789	3 531	5 184
Ratio d'endettement net	18,6 %	28,0 %	39,2 %
Provision pour avantages au personnel différés	3 362	3 700	3 873
Cash flow libre <sup>(1)</sup>	1 357	2 004	1 142
Cash flow libre structurel <sup>(2)</sup>	1 793	2 010	1 615
ROCE <sup>(3)</sup>	10,3 %	6,0 %	10,0 %
Effectif inscrit <sup>(4)</sup>	124 760	123 600	127 200

(1) Cash flow libre : 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.

(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) Pour le calcul du ROCE, sont ajoutés au résultat opérationnel des secteurs l'amortissement des actifs incorporels acquis ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence. Le ROCE est calculé après impôts, sur la base d'un taux standard de 25%.

(4) Fin de période.

(5) Dividende soumis à l'approbation lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2022.

## INCIDENCE DU COVID-19 SUR L'ACTIVITÉ DU GROUPE EN 2021

L'année 2021 a marqué la transition d'un état de choc soudain et d'une économie mondiale soutenue par les États et les Banques Centrales à un état de possible "new normal", auquel le groupe Michelin a su s'adapter grâce à la force de ses actifs et un engagement constant de ses équipes.

Dans la continuité des actions mises en place en 2020, le Groupe a maintenu ses efforts en 2021 sur ses deux priorités : protéger la santé et la sécurité de ses salariés et partenaires, et tout mettre en œuvre pour assurer la pérennité de ses activités.

Le Groupe a veillé à strictement respecter les directives nationales ou locales relatives au télétravail, garantissant à tous les salariés concernés les moyens de remplir leur mission à distance. Au-delà de la crise Covid-19, dans les métiers où cela est possible et dans le respect des législations locales, Michelin a proposé à ses salariés, sur la base du volontariat, de contractualiser sur la durée le recours occasionnel ou régulier au télétravail, par le biais d'accords pluriannuels signés avec les organisations syndicales.

Au-delà des restrictions ponctuelles de la mobilité ayant impacté les ventes, les conséquences de la crise Covid-19 ont significativement pénalisé les activités du Groupe en 2021.

Les chaînes d'approvisionnement ont été désorganisées, en raison, en premier lieu, de fortes tensions dans le transport maritime. Le fort redémarrage de la demande mondiale associé à une raréfaction de l'offre de transport (de nombreux armateurs ayant mis à profit la baisse d'activité de 2020 pour initier le renouvellement de leur flotte) et à la fermeture de certains ports pour cause de Covid-19 a entraîné d'importants ralentissements sur la chaîne logistique, pénalisant les approvisionnements en

matières premières ainsi que la capacité du Groupe à expédier au départ de certaines de ses usines.

L'année 2021 a également été marquée par une pénurie de main-d'œuvre qui a impacté les activités industrielles du Groupe ainsi que celle de ses fournisseurs. Si le soutien financier des États a pu différer temporairement le retour à l'emploi, il est possible aussi que, de manière plus structurelle, certains changements sociétaux liés au Covid-19 aient généré un nouveau rapport au travail qui pourrait expliquer ces difficultés à recruter.

Michelin a ainsi su opérer tout au long de l'année en faisant face à de profondes perturbations, traduisant la solidité et l'efficacité de ses procédures de *business continuity*, notamment au regard du risque de non-continuité des activités industrielles et du risque de rupture d'approvisionnement.

Enfin, le fort rebond de la demande mondiale sur 2021 a entraîné une augmentation très significative du prix des matières premières et de l'énergie, à laquelle s'ajoute la très forte hausse des coûts logistiques. Sur la totalité de l'année 2021, le Groupe a ainsi fait face à environ 1,2 milliard € de coûts supplémentaires, entièrement compensés par ses efforts de productivité, son pilotage des prix et un enrichissement du mix produit.

Le cycle inflationniste et les perturbations de la *supply chain* ne remettent pas en cause les orientations stratégiques de Michelin et les moyens mis en œuvre pour les déployer. Convaincu de la pertinence de son modèle stratégique, le Groupe s'est renforcé durant la crise et réaffirme que sa vision "Tout durable" constitue la clé de voûte de sa performance future.

## ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

### TOURISME CAMIONNETTE

2021/2020 (en nombre de pneus)	Europe de l'Ouest et centrale*		Amérique du Nord et centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde et Chine)	Afrique, Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 5 %	+ 6 %	0 %	+ 12 %	+ 3 %	+ 2 %	+ 16 %	+ 2 %
Remplacement	+ 10 %	+ 15 %	+ 14 %	+ 27 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 17 %	+ 11 %

\* Y compris Turquie.

4 <sup>e</sup> trimestre 2021/2020 (en nombre de pneus)	Europe de l'Ouest et centrale*		Amérique du Nord et centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde et Chine)	Afrique, Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 27 %	- 18 %	- 17 %	- 16 %	- 4 %	- 10 %	- 30 %	- 14 %
Remplacement	+ 3 %	+ 2 %	- 7 %	- 1 %	- 4 %	+ 2 %	0 %	- 1 %

\* Y compris Turquie.

Le marché mondial des pneumatiques **Tourisme camionnette**, Première monte et Remplacement, est en croissance de 9 % en unités sur l'ensemble de l'année 2021, et reste inférieur de 4 % au marché de 2019.

#### Première monte

- ▶ En Première monte, après un premier semestre en forte croissance (+ 28 %) dû aux effets de base (arrêt des usines des constructeurs automobiles au premier semestre 2020) la demande de pneumatiques a été fortement impactée au deuxième semestre par la pénurie de semi-conducteurs au niveau mondial (- 17 %). Après un fort recul au troisième trimestre (- 19 %), la demande reste en retrait de 14 % au quatrième trimestre, à la suite d'une amélioration relative de la pénurie de semi-conducteurs en Amérique du Nord et en Chine.
- ▶ À fin 2021, le marché de la Première monte reste en recul de 15 % par rapport à 2019.
- ▶ L'ensemble des régions a bénéficié de bases de comparaison favorables au premier semestre tout en étant touchée par la pénurie mondiale de semi-conducteurs au deuxième semestre. À fin 2021, seule la Chine a pratiquement retrouvé une demande égale à celle de 2019 (- 1 %). Le reste de l'Asie est en recul de 17 %, l'Amérique du Nord de 21 % et l'Europe occidentale de 27 %.

#### Remplacement

- ▶ Après un premier semestre où le marché mondial du Remplacement a augmenté de 27 % sur des bases de comparaison très favorables, la demande mondiale a été stable au deuxième semestre par rapport à l'année précédente.
- ▶ À fin 2021, le marché mondial a retrouvé son niveau de 2019.
- ▶ En **Europe (hors CEI)**, après un premier semestre en fort rebond (+ 22 %), et un troisième trimestre en léger recul (- 2 %), la demande de pneumatiques progresse de 3 % au quatrième trimestre. Sur l'année, la demande est en progression de 10 % par rapport à 2020. Le quatrième trimestre a été marqué par le dynamisme des marchés en France (+ 8 %) et en Allemagne (+ 6 %), ainsi qu'en Europe centrale. Le Royaume-Uni affiche un recul de 10 % s'expliquant par le fort stockage de la distribution observé au quatrième trimestre 2020, avant l'entrée en vigueur du *Brexit* au 1<sup>er</sup> janvier 2021. Les marchés espagnol et italien sont en léger recul, respectivement de - 2 % et - 3 %. À fin 2021, le marché est proche de son niveau de 2019 dans la plupart des pays, à l'exception de la Turquie (+ 19 %) et de l'Italie (- 10 %).
- ▶ En **CEI**, après un premier semestre en fort rebond (+ 21 %), la demande reste dynamique sur le deuxième semestre (+ 10 %). À fin 2021, le marché progresse de 15 % par rapport à 2020 et dépasse légèrement son niveau de 2019 (+ 2 %).
- ▶ En **Amérique du Nord et centrale**, après neuf mois avec une demande très élevée – due notamment aux effets de base et à la reconstitution des stocks dans la distribution (+ 23 % à fin septembre par rapport à 2020, + 7 % par rapport à 2019), la demande au quatrième trimestre est en recul de 7 %, sachant que fin 2020, les 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 avaient conduit à un stockage de la distribution. À fin 2021, avec une croissance de 14 % sur l'année, le marché termine 4 % au-dessus de son niveau de 2019.
- ▶ En **Amérique du Sud**, la demande a été en forte hausse (+ 39 %), sur les neuf premiers mois. (En 2020, les marchés ont été affectés par le Covid-19 jusqu'au troisième trimestre). Au quatrième trimestre, la demande est stable par rapport à l'année précédente. À fin 2021, avec une croissance de 27 % sur l'année, le marché se situe légèrement au-dessus de son niveau de 2019 (+ 2 %).



- ▶ En **Chine**, après un rebond de 15 % au premier semestre – porté par des effets de base très favorables sur le premier trimestre – la demande est en ligne avec 2019 au deuxième semestre. Elle affiche toutefois un recul de 7 % par rapport à la même période en 2020 qui avait connu un rebond particulièrement fort en sortie de confinement (+ 8 %). À fin 2021, le marché est en croissance de 3 %, légèrement en dessous de son niveau de 2019 (- 2 %).
- ▶ En **Asie (hors Chine et Inde)**, après un premier semestre avec un rebond de la demande de 13 % et un troisième trimestre fortement impacté par le Covid-19 (- 5 %, dont - 42 % en

Thaïlande, - 38 % au Vietnam et - 14 % en Indonésie), le quatrième trimestre affiche une légère croissance de 2 %. À fin 2021, le marché est en croissance de 5 % par rapport à 2020, mais reste très en deçà de son niveau de 2019 (- 6 %).

- ▶ En **Afrique, Inde, Moyen-Orient**, le premier semestre a été marqué par un fort rebond de la demande (+ 36 %, dont + 64 % en Inde) sur des bases de comparaison très favorables. Après un troisième trimestre en progression de 6 %, la demande est stable au quatrième trimestre. À fin 2021, le marché est en croissance de 17 %, soit un retrait de 3 % par rapport à 2019.

## POIDS LOURD (RADIAL & BIAS)

2021/2020 (en nombre de pneus)	Europe de l'Ouest et centrale*		Amérique du Nord et centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde et Chine)	Afrique, Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	+ 25 %	+ 20 %	+ 25 %	+ 35 %	- 16 %	+ 16 %	+ 28 %	- 2 %
Remplacement	+ 12 %	+ 3 %	+ 21 %	+ 19 %	- 7 %	+ 6 %	+ 11 %	+ 7 %

\* Y compris Turquie.

4 <sup>e</sup> trimestre 2021/2020 (en nombre de pneus)	Europe de l'Ouest et centrale*		Amérique du Nord et centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde et Chine)	Afrique, Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	+ 4 %	+ 14 %	+ 6 %	+ 8 %	- 49 %	+ 11 %	- 12 %	- 30 %
Remplacement	0 %	+ 12 %	+ 4 %	0 %	- 28 %	+ 2 %	+ 7 %	- 7 %

\* Y compris Turquie.

Pour l'activité **Poids lourd**, le marché, en nombre de pneus neufs, est en progression de 4 % à fin décembre 2021. Les marchés sont en progression dans toutes les régions à l'exception de la Chine (- 11 %), pénalisée par une demande exceptionnelle en 2020, en anticipation de l'entrée en vigueur de la norme *China 6*.

### Première monte

- ▶ En Première monte, le marché mondial, en nombre de pneus neufs, recule de 2 % par rapport à fin 2020, en ligne avec le marché de 2019 (+ 1 %). Ces chiffres masquent une forte disparité entre la Chine et les autres régions.
- ▶ En **Europe (hors CEI) et dans les Amériques**, la forte reprise de l'activité économique, ainsi que la pénurie de chauffeurs ont incité les flottes à renouveler massivement leur parc. Dans ces régions, les marchés affichent une forte progression sur l'année : + 25 % en Amérique du Nord et en Europe, + 35 % en Amérique du Sud.
- ▶ À fin 2021, le marché en **Europe** retrouve son niveau de 2019 (+ 2 %), alors que la demande en Amérique du Nord reste sensiblement inférieure (- 10 %) à 2019, année exceptionnellement dynamique.

### Remplacement

- ▶ En Remplacement, après un fort rebond (+ 25 %) au premier semestre sur des bases de comparaison favorables, la demande est en recul de 6 % au deuxième semestre. À fin 2021, le marché est en progression de 7 % mais reste en retrait de 3 % par rapport à 2019. Ces chiffres masquent une forte disparité entre la Chine et les autres régions.

- ▶ En **Chine**, après un premier trimestre en très fort rebond (+ 88 %), la demande a été pénalisée par des bases de comparaison très défavorables liés aux achats massifs d'anticipation réalisés en 2020 avant l'entrée en vigueur de la norme *China 6*.

À fin 2021, le marché est en recul de 16 % sur l'année, mais reste néanmoins supérieur de 11 % au marché 2019.

- ▶ Dans le **reste du monde**, les marchés 2021 sont dynamiques (+ 16 % en Asie hors Chine et + 28 % en Afrique, Inde, Moyen-Orient), mais ne rattrapent pas leur niveau de 2019 (- 16 % en Asie hors Chine, - 34 % en Afrique, Inde, Moyen-Orient).

- ▶ En **Europe de l'Ouest et centrale**, après un fort rebond au premier semestre (+ 28 %), la demande est stable au deuxième semestre, dynamique en Allemagne (+ 12 %) et dans les pays nordiques (+ 19 %), stable en France et en Espagne et en recul en Europe centrale (- 7 %).

À fin 2021, le marché est en progression de 12 % par rapport à 2020, et de 9 % par rapport à 2019 (dont Turquie + 18 %).

- ▶ En **Amérique du Nord et centrale**, la demande reste très dynamique au second semestre (+ 9 %), après un rebond de 35 % au premier semestre.

À fin 2021, porté par la forte reprise économique, le marché est en hausse de 21 % par rapport à 2020, et de 18 % par rapport à 2019.

- ▶ En **Amérique du Sud**, les marchés présentent une dynamique similaire à l'Amérique du Nord, avec un premier semestre en rebond de 33 % et une demande soutenue au deuxième semestre de 7 %. Soutenu par la forte reprise économique, le marché termine en hausse de 19 % par rapport à 2020, et de 10 % par rapport à 2019.

## PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS

- ▶ **Mines** : Sur l'ensemble de l'année, malgré les très fortes perturbations des chaînes logistiques mondiales, la demande de pneumatiques pour les mines de surface est en croissance, avec une accélération au second semestre.
- ▶ **Agricole et Construction** : les marchés de pneumatiques pour véhicules agricoles s'affichent en forte hausse par rapport à 2020, avec une progression cyclique très forte de la Première monte. Les segments Construction et Infrastructure poursuivent leur forte reprise, plus accentuée en Première monte, le segment Infrastructure étant favorisé par la dynamique du secteur de la construction.
- ▶ **Deux-roues** : malgré un milieu d'année pénalisé par le Covid-19 sur les marchés asiatiques, la demande du Deux-roues se maintient à un niveau soutenu dans l'ensemble des zones géographiques et des segments.
- ▶ **Avion** : les marchés, dans un contexte très turbulent, rebondissent en ligne avec la reprise du trafic aérien, les vaccinations anti-Covid-19 et les réouvertures de frontières. Les segments Militaire et *General Aviation* affichent toujours une bonne résistance.
- ▶ **Bandes transporteuses** : le marché des bandes transporteuses pour le secteur minier affiche des tendances contrastées. En Australie, la demande se redresse légèrement alors qu'elle avait subi les restrictions d'exportations de charbon vers la Chine, tandis que les activités Services et Ingénierie sont pénalisées par le Covid-19. En Amérique du Nord, le marché rebondit en fin d'année tant sur le secteur minier que sur le secteur industriel.
- ▶ **Polymères de spécialité** : ces marchés ont dans l'ensemble progressé, tirés par la reprise économique notamment dans les secteurs des infrastructures et de l'énergie.

## VENTES ET RÉSULTATS 2021

### VENTES

Sur l'année 2021, les ventes ressortent à 23 795 millions €, en progression de 16,3 % par rapport à 2020, sous l'effet des facteurs suivants :

- ▶ des volumes pneus en fort rebond (+ 11,8 %) dans un contexte de reprise soutenue de la demande sur tous les marchés pneumatiques. Les activités de Remplacement ont également bénéficié de la reconstitution de stocks des distributeurs tout au long de l'année ;
- ▶ un effet prix pneu de + 4,5 % soit + 921 millions € : dans un contexte de forte inflation, le pilotage volontariste des prix sur les activités non indexées a permis au Groupe de compenser les éléments d'inflation propres à ces activités ;
- ▶ un effet mix pneu positif de 1,6 %, soit + 330 millions € : la chute de la production automobile consécutive à la pénurie de semi-conducteurs s'est traduite par un effet mix très favorable avec un poids supérieur des activités de Remplacement dans le segment Automobile. De plus, l'effet mix reflète le succès continu de la stratégie "Premium" de la marque MICHELIN et en particulier les gains de part de marché en pneu tourisme 18 pouces et plus ;
- ▶ la croissance des activités non pneu de + 7,7 %, tirée par les activités de Fenner et de gestion de flotte ;
- ▶ l'impact négatif (- 1,9 %) des parités de change ; s'expliquant principalement par les performances relatives du dollar américain et de la livre turque par rapport à l'euro ;
- ▶ l'écart de périmètre (- 0,2 %) suite à la déconsolidation de Solesis et des activités d'impression, d'édition et de commercialisation des cartes & guides pour la France.



## RÉSULTATS

Le résultat opérationnel des secteurs s'établit à 2 966 millions €, soit 12,5 % des ventes, contre 1 878 millions € et 9,2 % en 2020.

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

- ▶ un effet périmètre de - 6 millions € traduisant la déconsolidation de Solesis et des activités d'impression, d'édition et de commercialisation des cartes & guides pour la France ;
- ▶ un effet volume pneu de + 1 389 millions € reflétant le fort rebond des volumes pneu de 11,8 % et une meilleure absorption des frais fixes ;
- ▶ un fort effet prix-mix pneu de + 1 251 millions € grâce à un pilotage prix volontariste des activités non indexées, à l'enrichissement continu du mix produit et à un mix activité favorable ;
- ▶ un effet matières premières et coût de leur approvisionnement de - 574 millions € ;
- ▶ un effet performance industrielle et logistique de - 622 millions €, reflétant notamment la forte inflation des coûts d'énergie et de logistique ;

- ▶ une augmentation des SG&A pneu de 181 millions €, qui restent inférieurs à leur niveau de 2019 ;
- ▶ une amélioration de 13 millions € de la contribution au résultat opérationnel des secteurs des activités hors pneu ;
- ▶ un effet autre de - 46 millions €, comprenant notamment des coûts Covid-19 en diminution de 63 millions € ;
- ▶ un effet défavorable des parités de - 136 millions €.

Les autres produits et charges opérationnels s'élèvent à - 189 millions €, correspondant à l'amortissement des incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises pour - 78 millions €, à des opérations de restructuration pour - 86 millions €, à des pertes de valeurs sur actifs immobilisés de - 116 millions € et au résultat de cession partielle de Solesis à hauteur de 114 millions €.

Le résultat net s'établit à 1 845 millions €, contre 625 millions € en 2020.

## POSITION FINANCIÈRE NETTE

Au 31 décembre 2021, le *cash flow* libre est de 1 357 millions €, en recul de 647 millions € comparé à la même période en 2020. Cette variation comprend notamment la forte augmentation de l'EBITDA (+ 1 069 millions €) provoquée par le rebond de l'activité en 2021, mais aussi l'effet négatif de la reconstitution attendue du besoin en fonds de roulement (augmentation de 824 millions € en

2021, contre une diminution de 700 millions € en 2020) avec en particulier une hausse des stocks de 1 106 millions € en 2021. Au 31 décembre 2021, le Groupe affiche un ratio d'endettement net de 18,6 %, correspondant à un endettement financier net de 2 789 millions €, en diminution de 742 millions € par rapport au 31 décembre 2020.

## INFORMATION SECTORIELLE

(en millions €)	Ventes		Résultat opérationnel des secteurs		Marge opérationnelle des secteurs	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Automobile et distribution associée	11 998	10 103	1 643	839	13,7 %	8,3 %
Transport routier et distribution associée	6 233	5 373	599	302	9,6 %	5,6 %
Activités de spécialités et distribution associée	5 564	4 993	724	737	13,0 %	14,8 %
Groupe	23 795	20 469	2 966	1 878	12,5 %	9,2 %

### Automobile et distribution associée

Les ventes du secteur Automobile et distribution associée s'élèvent à 11 998 millions €, contre 10 103 millions € en 2020, soit une augmentation de 18,8 %.

Le résultat opérationnel du secteur s'est établi à 1 643 millions € soit 13,7 % des ventes, contre 839 millions € et 8,3 % en 2020.

La forte hausse du résultat opérationnel du secteur est liée tout d'abord à un effet volume de + 12,3 % au-delà de la progression des marchés. Un pilotage volontariste des prix, un mix activité très favorable dû à un poids supérieur des activités de Remplacement dans les ventes du secteur et un mix produit lié notamment aux gains de part de marché sur les pneus 18 pouces et plus ont permis de couvrir les éléments d'inflation du coût de revient des ventes.

## Transport routier et distribution associée

Les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élevaient à 6 233 millions €, en progrès de 16 % par rapport à 5 373 millions € en 2020.

Le résultat opérationnel du secteur s'élève à 599 millions €, représentant 9,6 % des ventes, à comparer à 302 millions € en 2020.

## Activités de spécialités et distribution associée

Les ventes du secteur des Activités de spécialités et distribution associée s'élevaient à 5 564 millions €, à comparer à 4 993 millions € en 2020, soit une augmentation de 11,4 %.

Le résultat opérationnel du secteur atteint 724 millions € soit 13 % des ventes, contre 737 millions € et 14,8 % en 2020. Avec une progression des volumes de 9,8 %, les Activités de spécialités ont été davantage impactées que les autres secteurs par les pénuries de main-d'œuvre, les perturbations des chaînes logistiques et l'inflation des matières premières mais aussi de l'énergie et de la logistique.

**Agricole et Construction** : le rebond de la demande de pneus et chenilles agricoles et de pneus Construction, particulièrement marqué en premier équipement, entraîne les ventes du Groupe.

Dans des marchés en forte reprise à l'exception de la Chine, le secteur affiche un effet volume pneu de + 12,9 %. Une politique de sélectivité avec la mise en avant de la marque MICHELIN et un pilotage prix ambitieux ont permis de couvrir les différents éléments d'inflation du coût de revient des ventes. Les activités de gestion de flotte poursuivent leur développement.

**Mines de surface** : l'activité Mines de surface du Groupe reste fortement perturbée par les difficultés liées à la pénurie de main-d'œuvre et de logistique amont et aval. Cette situation n'a pas permis de servir la totalité de la demande client, qui reste soutenue.

**Deux-roues** : les ventes progressent fortement, alimentées par (i) la dynamique du marché, (ii) une croissance des positions du Groupe en particulier en Première monte et (iii) l'appétit pour les modes de transport individuels dans les marchés matures.

**Avion** : l'activité, en forte amélioration, traduit la reprise, même irrégulière, du trafic aérien, les succès en *General Aviation* et la résilience de l'activité Militaire.

**Les activités de bandes transporteuses** de Fenner, ont globalement démontré une bonne résilience, avec un fort rebond en Amérique du Nord au quatrième trimestre. À fin décembre 2021, les carnets de commande sont à un niveau élevé.

## PLAN STRATÉGIQUE "MICHELIN IN MOTION" : OBJECTIFS 2023

Le Groupe confirme ses objectifs :

- ▶ résultat opérationnel des secteurs 2023 supérieur à 3,3 milliards € (à parité janvier 2021) ;
- ▶ marge opérationnelle des secteurs de 13,5 %, dont :
  - Automobile et distribution associée > 12 %,
  - Transport routier et distribution associée > 10 %,
  - Activités de spécialités et distribution associée > 17 % ;

- ▶ ROCE 2023 supérieur à 10,5 % ;
- ▶ *cash flow* libre structurel cumulé 2020-2023 de 6,3 milliards €, dont un report en 2022-2023 des investissements non engagés en 2020-2021.

Le Groupe poursuit le déploiement de ses plans de simplification et de compétitivité annoncé lors du *Capital Markets Day* du 8 avril 2021, mais compte tenu d'une inflation nettement supérieure à la moyenne de ces dernières années, les économies réalisées ne permettront pas de dépasser l'inflation.



# PLAN STRATÉGIQUE “MICHELIN IN MOTION” : AMBITIONS 2030

## AMBITIONS “PEOPLE”

	Indicateurs	2019	2020	2021	Ambitions 2030
Être une référence mondiale pour l’engagement des employés	Taux d’engagement	80 %	82 %	80 %	> 85 %
Être une référence mondiale pour la sécurité au travail	TCIR <sup>(1)</sup>	1,43	1,19	1,29	< 0,5
Être une référence pour la diversité et l’inclusion au sein des équipes	IMDI <sup>(2)</sup>		62	67	80 points sur 100
Être les meilleurs du secteur en termes de valeur créée pour nos clients	NPS Partenaires <sup>(3)</sup> NPS Client final <sup>(3)</sup>	38,0	40,5	38,9	+ 10 pts vs 2020 soit 48 + 5 pts vs 2020

(1) Total Case Incident Rate : nombre d’accidents et maladies professionnelles pour 200 000 heures travaillées.

(2) Indicateur de management des diversités de l’inclusion.

(3) Deux indicateurs composites seront créés :

– le NPS “Partenaires”, moyenne pondérée de deux segments OEMs (clients constructeurs) et distributeurs ;

– le NPS “Client final”, moyenne pondérée de deux segments utilisateurs : consommateurs et clients professionnels. Pour ce dernier, des difficultés opérationnelles n’ont pas permis de calculer cet indicateur pour 2021. L’ambition du Groupe sera ajustée lors de la première publication de cet indicateur.

### Être une référence mondiale pour l’engagement des employés

Le taux d’engagement 2020 a permis aux employés du groupe Michelin de remercier l’entreprise et ses managers pour la priorité absolue qu’ils ont accordée à la sécurité et la santé des personnes.

En 2021, la persistance de la crise sanitaire, les perturbations des chaînes d’approvisionnement, l’évolution induite de

l’environnement interne et externe a beaucoup sollicité les employés et ce tout particulièrement dans les opérations (usines, *supply chain*, centres de service clients...).

Bien qu’en baisse par rapport à 2020, le niveau global de 80 % reste élevé.

La cible de taux d’engagement 2030 reste à 85 %.

### Être une référence mondiale pour la sécurité au travail

En 2021, l’équipe centrale de sécurité de Michelin a effectué une analyse approfondie des accidents les plus graves sur une période de deux ans. Les résultats ont été partagés avec le Comité Exécutif du Groupe et les dirigeants de l’industrie. Les leçons tirées de l’étude sont utilisées pour développer les

domaines d’intervention de 2022 et pour mettre en place des mesures afin d’éviter les récives et ainsi réduire le TCIR, faire encore progresser la culture de sécurité, et construire la feuille de route en matière de sécurité et d’ergonomie pour atteindre les ambitions du Groupe à l’horizon 2030.

### Être une référence mondiale pour la diversité et l’inclusion au sein des équipes

Témoignant de l’implication du Groupe sur ce sujet, toutes les composantes de l’indicateur IMDI sur les diversités et l’inclusion ont progressé en 2021 (mixité, identité, pluri-nationalité du management, handicap, promotion interne), faisant passer le score de 62 à 67/100. Le déploiement d’une formation d’une demi-journée sur les biais et stéréotypes auprès de milliers de salariés en Europe et aux États-Unis, la nomination d’ambassadeurs sur le handicap dans huit régions géographiques et la mise en œuvre d’un projet d’insertion de

personnes handicapées sur le site de Chennai en Inde avec l’ONG Handicap International ont, entre autres, contribué à faire avancer l’accueil des diversités dans le Groupe. Concernant la mixité, la part des femmes a continué à progresser dans le management pour atteindre 28,9 %. Quant à la multinationalité du management, elle a également continué à se poursuivre dans les zones de croissance (passant de 79 à 83 %), mais aussi au sein du Top 100, où elle est passée de 30 à 35 %.

## Être les meilleurs du secteur en termes de valeur créée pour nos clients

Malgré des améliorations importantes du NPS <sup>(1)</sup> avec les clients Première monte, particulièrement sur le segment Automobile, le "NPS Partenaires" global diminue en raison de la forte baisse avec les clients Distributeurs, qui s'explique par :

- ▶ les perturbations de la *supply chain*, particulièrement dans les régions où la part de marché du Groupe est forte. C'est le cas en Amérique du Nord où le NPS a significativement baissé, particulièrement dans les activités Tourisme camionnette Remplacement ;

- ▶ les hausses de prix fréquentes et importantes mises en place afin de compenser l'inflation, en particulier dans les pays émergents.

En Première monte automobile, les scores NPS augmentent sur la totalité des segments clients. Le professionnalisme, l'avantage produit et la qualité restent les principales forces du Groupe soulignées dans les verbatims des clients. Ceux-ci sont également de plus en plus positifs sur deux points d'amélioration identifiés : la réactivité et l'efficacité.

## AMBITIONS "PROFIT"

Indicateurs		2019	2020	2021	Ambitions 2030
Réaliser une croissance significative de nos ventes et notamment dans les activités autres que le pneumatique et la distribution associée	Croissance annuelle moyenne des ventes entre 2023 et 2030	24,1 Mds €	20,5 Mds €	23,8 Md s€	TCAM <sup>(4)</sup> +5 % > 10,5 % à partir de 2023
Assurer une création de valeur continue	ROCE <sup>(1)</sup>	10,0 %	6,0 %	10,3 %	
Maintenir la puissance de la marque MICHELIN	Indicateur de vitalité de la marque <sup>(2)</sup>		58	68	+ 5 pts vs 2021
Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services	Indicateur de vitalité des offres <sup>(3)</sup>	33 %	33 %	31 %	> 30 %

(1) ROCE Groupe, les goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres des sociétés mises en équivalence sont réintégrés dans l'actif économique. Le résultat après impôts réintègre l'amortissement des actifs incorporels acquis, ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence et prêts associés.

(2) Indicateur composite pour mesurer la vitalité de la marque.

(3) Part des produits et services lancés sur les trois dernières années dans les ventes annuelles.

(4) Taux de croissance annuel moyen.

## Réaliser une croissance significative de nos ventes dans les activités autres que le pneumatique et la distribution associée

En 2021, le Groupe a réalisé une croissance forte de ses ventes (16,3 %), tirée par le rebond des marchés, des gains de part de marché, une politique prix dynamique ainsi que par la croissance de ses activités hors pneu de 7,7 %. Le Groupe

continue de déployer sa stratégie de croissance sur les nouveaux écosystèmes identifiés hors du pneu. La croissance en 2021 a notamment été tirée par les ventes de polymères de précision et les activités de *fleet management*.

## Assurer une création de valeur continue

Le Groupe s'est engagé à réaliser au moins 3 points de création de valeur chaque année à partir de 2023, ce qui équivaut, avec un coût moyen pondéré du capital de 7,5 %, à afficher un ROCE supérieur ou égal à 10,5 %. En 2021, le Groupe a revu la définition de son indicateur de rentabilité des capitaux engagés en incluant dans le calcul de l'actif économique, les goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres de

sociétés mise en équivalence et prêts associés. Le ROCE du Groupe est de 10,3 % pour l'exercice 2021, comparé à 6 % en 2020 (année non représentative, perturbée par l'émergence du Covid-19) et 10,0 % en 2019. Ce résultat comparé à 2019, traduit les progrès du Groupe tant sur sa rentabilité que sur son optimisation des capitaux engagés et est parfaitement en ligne avec l'objectif de 10,5 % en 2023.

## Maintenir la puissance de la marque MICHELIN

L'indicateur de vitalité de la marque affiche une forte progression en 2021, qui s'explique par le déploiement de la campagne de marque MICHELIN et par une performance moindre des autres marques comprises dans le panel.

## Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services

Michelin maintient son indicateur de vitalité des offres au-dessus de 30 %, en ligne avec ses ambitions. En 2021, 31 % des offres commercialisées avaient été lancées il y avait moins de trois ans. Le lancement du pneu Pilot Sport EV illustre la capacité du Groupe à renouveler et améliorer constamment son

offre : le Pilot Sport EV est un pneu destiné aux véhicules électriques haut de gamme. Grâce à sa très faible résistance au roulement, il permet d'étendre l'autonomie sans compromis sur les autres performances.

(1) Net Promoter Score.



## AMBITIONS “PLANET”

	Indicateurs	2019	2020	2021	Ambitions 2030
Atteindre la neutralité carbone en 2050 pour l'industrie et l'énergie	Émissions de CO <sub>2</sub> scopes 1 et 2	- 24,8 %	- 36,5 %	- 29 %	- 50 % vs 2010
Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)	Efficacité énergétique des produits (scope 3)		100	100,5	+ 10 % vs 2020
Être une référence mondiale pour l'empreinte environnementale des sites industriels	i-MEP <sup>(1)</sup>		100	92,6	- 1/3 vs 2020
Atteindre 100 % de matériaux durables dans les pneus	Taux de matériaux durables	26 %	28 %	29 %	40 %

(1) i-MEP (industrial – Michelin Environmental Performance). Cet indicateur sera l'outil de pilotage de l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe pour les dix prochaines années. Il permettra une lecture simplifiée des impacts en s'appuyant sur cinq axes prioritaires : la consommation d'énergie, les émissions de CO<sub>2</sub>, la consommation de solvants organiques, les prélèvements d'eau et la quantité de déchets générés. Cet indicateur est décrit plus précisément dans la note méthodologique du chapitre 4 de l'URD 2020.

### Atteindre la neutralité carbone pour l'industrie et l'énergie d'ici 2050

Le résultat 2021 marque une poursuite du progrès en ce qui concerne l'évolution des émissions de CO<sub>2</sub> grâce à la robustesse des actions d'amélioration de l'efficacité énergétique qui ont permis de retrouver le niveau de 2019 malgré l'impact de la crise Covid-19 et l'intégration du troisième site de production de caoutchouc synthétique. Par ailleurs, la part d'énergies renouvelables consommées par le Groupe est passée de 13 % en 2019 à 18 % en 2021. Cela a été réalisé au travers de

l'installation de panneaux photovoltaïques sur plusieurs sites et l'achat d'électricité garantie d'origine renouvelable au Brésil et en Serbie. Le plan stratégique à moyen terme s'appuiera sur un budget d'investissement renforcé avec une moyenne annuelle de 60 millions €. À horizon 2030, l'ensemble des leviers techniques identifiés dans la feuille de route permettra d'atteindre la cible.

### Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)

L'année 2021 a vu un certain nombre d'introductions de nouveaux produits amenant des gains significatifs en efficacité énergétique, comme le MICHELIN E-Primacy et le MICHELIN CrossClimate 2 en Tourisme et comme le MICHELIN X Multi

Energy D pour les camions et le MICHELIN X Incity EV Z pour les bus électriques. Les projets engagés soutiennent la feuille de route de gain de 10 % en efficacité énergétique en 2030.

### Être une référence mondiale pour l'empreinte environnementale des sites industriels

La première année du nouvel indicateur environnemental du Groupe a mis en évidence un niveau de progrès supérieur aux attentes. Dans un contexte d'évolution favorable de la production, l'ensemble des cinq composantes de l'i-MEP a progressé. À titre d'exemple, une progression de 7 % de la

composante eau a été accomplie notamment au travers de la mise en place de solutions de recyclage et de réutilisation de l'eau au niveau de différents sites du Groupe. Ces résultats illustrent un démarrage positif de cet indicateur vers la cible de réduction d'un tiers à horizon 2030.

### Atteindre 100 % de matériaux durables dans les pneus

Le résultat du Groupe est en ligne avec sa feuille de route pour atteindre 40 % de matériaux durables en 2030. De par la nature des sujets traités, la croissance de cet indicateur n'est pas et ne sera pas linéaire sur cet horizon de temps.

En 2021, Michelin a fait progresser comme prévu la maturité de technologies spécifiques dans ses projets R&D, et la traçabilité de certaines filières avec ses fournisseurs. L'impact de ces actions sur les tonnages consommés en 2021 est encore peu significatif sur cet indicateur.

## VALORISATION DES EXTERNALITÉS NÉGATIVES

(en millions €)

<b>2019</b>	330
▶ Revalorisation du prix de la tonne de CO <sub>2</sub> de 58 € à 100 €	176
<b>2019 retraité</b>	506
▶ Variation des émissions de CO <sub>2</sub> scopes 1 et 2	- 15
▶ Variation des émissions de CO <sub>2</sub> scope 3 logistique, hors effet des perturbations 2021	- 16
▶ Impact des perturbations logistiques 2021 sur les émissions de CO <sub>2</sub> scope 3	37
▶ Variation des prélèvements d'eau	- 2
▶ Variation des composés organiques volatils	- 2
<b>2021</b>	508
<b>CIBLE 2023 (RETRAITÉE AVEC UN PRIX DE LA TONNE DE CO<sub>2</sub> À 100 €)</b>	<b>467</b>

En 2020, Michelin a initié la traduction en euros de ses impacts environnementaux avec la valorisation de ses émissions de CO<sub>2</sub> scopes 1 et 2, scope 3 "Transport et distribution amont et aval", de ses émissions de composés organiques volatils (COV) et de ses prélèvements d'eau. Cette démarche s'inscrit dans sa stratégie "Tout durable". Elle vise à faciliter la représentation des enjeux environnementaux, gagner en transparence et disposer d'une méthode de valorisation utilisée pour l'appréciation de la performance des entités du Groupe ou lors des opérations d'acquisition. Les leviers pour réduire ces impacts ont été clairement identifiés. Une réduction d'environ 330 millions € à environ 300 millions € entre 2019 et 2023 a été annoncée lors du *Capital Markets Day* du 8 avril 2021.

Michelin ayant décidé d'augmenter à 100 € le coût de la tonne de CO<sub>2</sub> pris en compte pour la valorisation de ses émissions, afin de tenir compte de la tendance fortement haussière du prix des quotas carbone sur le marché européen en fin d'année 2021, le coût total des externalités en 2019 est aujourd'hui valorisé à 506 millions €. En 2021, le coût total des externalités valorisées (508 millions €) est en très légère augmentation (0,4 %) par rapport cette dernière référence. La désorganisation des chaînes de transport a conduit le Groupe à mettre en place ponctuellement des options de contournement logistique plus coûteuses qui ont pénalisé les émissions de CO<sub>2</sub> de l'année. Néanmoins, les progrès intrinsèques réalisés pour réduire chacune des externalités positionnent le Groupe sur la bonne trajectoire pour respecter ses prévisions 2023.

## MICHELIN "TOUT DURABLE"

### BIODIVERSITÉ

Engagements en faveur de la biodiversité à l'horizon 2030 : en 2021, le Groupe renouvelle son engagement pour réduire les impacts de ses activités, tout au long de sa chaîne de valeur, en se fixant de nouveaux objectifs en faveur de la biodiversité à horizon 2030 à travers l'initiative Act4nature international.

Ceux-ci s'intègrent dans son approche "Tout durable" et portent sur trois domaines : la recherche et le développement (notamment en incluant la biodiversité dans les analyses de cycles de vie), les matières premières et les sites de production.

### CAOUTCHOUC NATUREL

Au-delà des projets phares menés en faveur d'un caoutchouc naturel durable, comme le programme Or Vert Bahia au Brésil, Michelin poursuit son engagement à travers de nouveaux projets :

- ▶ Soutien apporté aux producteurs indonésiens de caoutchouc naturel : Michelin et Porsche élargissent leur partenariat au caoutchouc naturel durable à travers un programme de formation destiné aux petits producteurs indonésiens, leur permettant d'adopter de bonnes pratiques sociales et environnementales. D'une durée de quatre ans, ce programme vise à améliorer les conditions de vie des petits exploitants et de leurs familles.

Il s'agit du premier projet sur le caoutchouc naturel prenant en compte les résultats de la cartographie des risques ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) réalisée avec

l'application RubberWay™, qui réunit l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement : les petits exploitants et leurs partenaires, un transformateur de caoutchouc naturel, un fabricant de pneus et un constructeur automobile, avec l'aide d'une organisation non gouvernementale locale.

- ▶ Développement de l'agroforesterie en Thaïlande en complément de l'activité hévéicole : Michelin finance un projet de la plateforme mondiale pour du caoutchouc naturel durable GPSNR<sup>(1)</sup> en Thaïlande, afin de soutenir la diversification des revenus des petits producteurs de caoutchouc grâce à l'agroforesterie, bénéfique pour l'environnement. Ce projet, d'une durée de trois ans, vise à générer des revenus supplémentaires pour les petits exploitants, réduire l'utilisation d'intrants agrochimiques, augmenter la séquestration du carbone et améliorer la biodiversité.

(1) Global Platform Sustainable Natural Rubber.

- ▶ Développement du caoutchouc naturel dans l'État d'Amazonas au Brésil : ce projet, soutenu par le WWF Brésil et la Fondation d'Entreprise Michelin, vise à développer la récolte de caoutchouc naturel dans l'État d'Amazonas au Brésil, à préserver la forêt et à favoriser le développement des communautés amazoniennes. Au cours des trois prochaines années, ce projet prévoit de créer un impact économique positif pour 3 800 familles, grâce à la gestion de 6,8 millions d'hectares dans 14 unités de conservation de l'État d'Amazonas. La production de 700 tonnes de caoutchouc permettra de dynamiser l'économie locale tout en respectant les normes sociales et environnementales définies.
- ▶ Développement du caoutchouc naturel et soutien apporté aux producteurs en Afrique : à travers SIPH, premier producteur en Afrique, avec neuf usines de transformation et plus de 60 000 hectares de plantations en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Nigeria et au Liberia. Membre fondateur de la plateforme pour un caoutchouc naturel durable (GPSNR), SIPH accompagne le développement des plantations villageoises et forme près de 90 000 exploitants chaque année aux bonnes pratiques agricoles, à la santé, à la sécurité au travail et aux problématiques environnementales. L'entreprise est une référence pour ses actions dans le domaine social avec la scolarisation de plus de 12 000 élèves dans ses 47 écoles et la création de 37 centres de santé.

## NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

Afin d'évaluer le plus objectivement possible sa performance ESG (environnementale, sociétale et de gouvernance), le groupe Michelin suit les évaluations attribuées par les principales agences de notation extra-financière reconnues sur le plan international.

En 2021, les appréciations des agences de notation extra-financière témoignent des progrès réalisés par le Groupe :

- ▶ **VigeoEiris** : Michelin obtient à nouveau la note maximale A1+ à l'ESG Rating de VigeoEiris (Moody's), et améliore son score global de 5 points (73/100). Le Groupe occupe ainsi la première place du classement des entreprises du secteur Automobile (sur 39 entreprises évaluées). Pour VigeoEiris, Michelin "démontre une volonté et une capacité avancée à intégrer les facteurs ESG au sein de sa stratégie, de ses opérations et de sa gestion des risques". Le Groupe obtient en outre le score de 100/100 pour le volet "Environmental Strategy" de l'évaluation.
- ▶ **MSCI** : Michelin améliore son score atteignant ainsi la note maximum AAA. Michelin est reconnu comme étant le meilleur dans le secteur Automobile pour son approche solide de gestion de la qualité de ses produits et de ses performances environnementales.
- ▶ **Sustainalytics (ESG Risk Rating)** : Michelin améliore son score net en passant de 15.2 à 13.1 et passe de la onzième à la sixième place dans le secteur industriel Automobile.
- ▶ **ISS ESG** : Michelin maintient son score B- et sa distinction PRIME lui permettant de conserver sa place dans le premier décile de l'ensemble des industries évaluées.
- ▶ **EcoVadis** : Michelin maintient son score de 78/100, et conserve sa distinction Platinum pour son engagement et son leadership RSE (1 % des entreprises les mieux notées).
- ▶ **CDP** : en 2021, le CDP <sup>(1)</sup>, organisme indépendant de notation extra-financière, a classé Michelin parmi les entreprises les plus avancées en matière de lutte contre le changement climatique et a attribué à Michelin une note de "A", ce qui correspond au niveau "Leadership". Ce résultat est une reconnaissance de la gouvernance du Groupe, de sa stratégie à long terme, et de ses résultats.

## FAITS MARQUANTS 2021

- ▶ 6 janvier 2021 – Michelin engage un projet de simplification et de compétitivité pour accompagner l'évolution de ses activités en France.
- ▶ 9 février 2021 – Grâce au pneu CAMSO TLH 732+, Camso optimise la productivité de ses clients de l'industrie de la construction.
- ▶ 10 mars 2021 – Michelin lance le nouveau pneu VTT MICHELIN Wild Enduro Racing Line, pneu qui s'est d'ores et déjà imposé au plus haut niveau de la compétition avec plusieurs titres mondiaux.
- ▶ 19 mars 2021 – Michelin conclut un partenariat avec sennder, le leader digital du transport de marchandises afin d'élargir son offre de service aux flottes. Cette offre permettra au fret routier d'optimiser sa rentabilité et réduire son empreinte carbone.
- ▶ Avril 2021 – Impliqué dans deux projets de développement avec Safran et Stellantis, et avec le projet de construction de la plus grande usine de production de piles à Saint-Fons (France), Symbio (A Faurecia Michelin Hydrogen Company) accélère la transition vers une mobilité hydrogène.
- ▶ 2 avril 2021 – BMW Group renouvelle une fois de plus sa confiance au groupe Michelin avec le développement de deux pneus spécifiques aux BMW M3 et M4 : les MICHELIN Pilot Sport 4S et MICHELIN Pilot Sport Cup2 Connect.
- ▶ 8 avril 2021 – Lors du *Capital Markets Day*, Florent Menegaux présente la stratégie 2030 du Groupe, *Michelin in Motion*.
- ▶ 15 avril 2021 – ProovStation, leader européen de l'inspection automatisée, s'allie à Michelin pour réduire le temps et les coûts de l'inspection des pneus, grâce à la technologie MICHELIN QuickScan.

(1) Carbon Disclosure Program.

- ▶ 15 avril 2021 – Michelin et Altaris annoncent leur intention de s’associer pour accélérer la croissance de Solesis, filiale de Michelin, spécialisée dans les biomatériaux pour le secteur médical.
- ▶ 23 avril 2021 – Avec la conception du pneu MICHELIN Scorcher Adventure, conçu sur mesure pour la Harley-Davidson Pan America™ 1250, Harley-Davidson et Michelin poursuivent leur collaboration historique.
- ▶ 23 avril 2021 – En validant la technologie de recyclage enzymatique des déchets plastiques en PET<sup>(1)</sup> mise au point par Carbios pour une utilisation dans ses pneumatiques, Michelin franchit avec Carbios une étape vers le pneu 100 % durable, ambition de Michelin d’ici 2050.
- ▶ 30 avril 2021 – Après avoir lancé, en février, le pneu MICHELIN Pilot Sport EV, premier pneu de la famille Pilot Sport pour les véhicules électriques sportifs, Michelin annonce la conception du pneu MICHELIN X Incity EV Z, première gamme spécialement conçue pour les bus électriques.
- ▶ 17 mai 2021 – Camso est reconnu “Fournisseur de niveau partenaire pour 2020” dans le cadre du programme *John Deere Achieving Excellence*.
- ▶ 19 mai 2021 – La nouvelle application du Guide MICHELIN et de Tablet Hotels décroche une première distinction, la “*Webby Honoree*” dans la catégorie “*Apps and Software*”. Cette distinction a été décernée lors des *Webby Awards*, qui honorent l’excellence sur Internet.
- ▶ 21 mai 2021 – L’Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin s’est tenue à huis clos dans le respect des règles sanitaires. Lors de l’événement, plusieurs hommages ont été rendus à Monsieur Michel Rollier, quittant ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance. Barbara Dalibard, qui lui succède, a été élue par le Conseil de Surveillance se tenant le même jour.
- ▶ 27 mai 2021 – Le nouveau pneu MICHELIN Trailxibib, conçu en partenariat avec des agriculteurs de nombreux pays, augmente le rendement agronomique grâce à la technologie innovante “MICHELIN Ultraflex”.
- ▶ 28 mai 2021 – AddUp, joint-venture créée par Michelin et Fives en 2016, fait progresser l’impression 3D métal avec la mise au point d’une nouvelle génération de machines aux spécificités prometteuses pour l’industrie.
- ▶ 1<sup>er</sup> juin 2021 – Le partage de la gouvernance de Movin’On constitue une étape majeure du développement de Movin’On, avec pour objectif de fixer les orientations stratégiques de Movin’On et d’agir concrètement pour accélérer la transition de la mobilité.
- ▶ 1<sup>er</sup> juin 2021 – Lors de Movin’On 2021, Michelin présente deux innovations : le projet “WISAMO”, l’aile gonflable, rétractable et automatisée contribuant à la décarbonation du transport maritime, ainsi que le pneumatique de compétition intégrant 46 % de matériaux durables, qui effectuera ses premiers tours de piste, quelques semaines plus tard, aux 24 Heures du Mans. Ces deux innovations constituent deux nouvelles preuves tangibles et concrètes de la volonté du Groupe de rendre la mobilité toujours plus durable.
- ▶ 17 juin 2021 – KRISTAL.aero et Michelin lancent KRISTAL.air, une application mobile au service de l’aviation légère répondant aux ambitions de Michelin Aviation en termes de mobilité connectée, de sécurité et de plus grande proximité avec ses clients. Elle s’inscrit également dans l’approche “Tout durable” du Groupe.
- ▶ 23 juin 2021 – Michelin conçoit MICHELIN X AGV EV, le premier pneu spécifiquement conçu pour les véhicules à guidage automatique (*Automatic Guided Vehicles, AGV*) dans les installations portuaires. Il contribue à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et à l’augmentation de la durée de vie de la batterie des véhicules électriques, grâce à sa très faible résistance au roulement.
- ▶ 30 juin 2021 – Quatre mois après avoir lancé ses nouveaux pneus MICHELIN X® Multi™ Energy™, Michelin enrichit sa gamme d’un nouveau pneu poids lourd MICHELIN X® Multi Grip™, pour les conditions hivernales sévères ainsi que sur routes mouillées. Le point commun de ces nouveaux pneumatiques : contribuer à un transport plus durable, en réduisant notamment les émissions de CO<sub>2</sub> par kilomètre parcouru.
- ▶ 30 juin 2021 – Michelin lance “WATEA by Michelin” pour accompagner la transition de ses clients professionnels vers la mobilité “zéro émission” par le biais d’un abonnement mensuel tout inclus et plus de 80 services proposés.
- ▶ 2 septembre 2021 – Michelin lance le pneu MICHELIN CrossClimate 2, la nouvelle génération de pneumatiques MICHELIN 4 Saisons. À travers ce lancement, Michelin illustre sa volonté d’investir et d’innover dans le développement de pneumatiques premium à très forte valeur technologique.
- ▶ 15 septembre 2021 – Michelin et Dorna poursuivent leur partenariat en MotoGP™. Michelin restera fournisseur officiel et exclusif de pneumatiques de la catégorie reine des Grands Prix Motos, de 2024 à 2026.
- ▶ 24 septembre 2021 – Engie accompagne Michelin dans la décarbonation de son site historique de Cataroux à Clermont-Ferrand. Objectif du Groupe : baisser ses consommations d’énergie, tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre.
- ▶ 1<sup>er</sup> octobre 2021 – Pour la cinquième édition des “*Supplier Awards*”, Michelin a distingué neuf de ses meilleurs fournisseurs sur la base de cinq critères : développement durable, innovation, qualité, gestion des risques et soutien apporté pendant la crise. Michelin considère l’efficacité et la qualité de ses relations avec ses fournisseurs comme essentielles à la performance durable du Groupe.
- ▶ 1<sup>er</sup> octobre 2021 – Fenner™ PrecisionPolymers fait l’acquisition du fabricant de bandes transporteuses métalliques, Lumsden Corporation. Cette acquisition renforce la position de Fenner™ PrecisionPolymers en tant que fournisseur de premier plan de produits de courroies hautement spécialisées.
- ▶ 13 octobre 2021 – ResiCare, filiale de Michelin spécialisée dans le développement et la production de colles haute performance, plus respectueuses des personnes et de la planète, trouve un premier débouché commercial “au-delà du pneu”. ResiCare illustre la volonté du groupe Michelin de se diriger vers de nouveaux territoires de croissance.

(1) PET (Poly Téréphtalate d’Éthylène) Le PET est un plastique actuellement pétrosourcé, les monomères utilisés, l’éthylène glycol et l’acide téréphtalique, sont issus de la transformation du pétrole. Le PET est la matière première de l’une des principales fibres textiles utilisées dans les renforts des pneumatiques.



- ▶ 17 novembre 2021 – À l’occasion de SOLUTRANS, Michelin lance MICHELIN Connected Fleet, sa nouvelle marque ombrelle destinée aux flottes. MICHELIN Connected Fleet réunit, désormais, sous une même bannière, l’ensemble des services et solutions de gestion de flottes du groupe Michelin.
- ▶ 19 novembre 2021 – Michelin acquiert AirCaptif, spécialiste des structures gonflables ultralégères. Une nouvelle illustration du développement de Michelin, au-delà du pneumatique, dans les matériaux de haute technologie.
- ▶ 25 novembre 2021 - À l’occasion de son premier *Media Day*, au centre de Recherche et Développement mondial du Groupe à Clermont-Ferrand, Michelin a présenté les défis du pneu 100% durable. D’ici 2030, Michelin intégrera en moyenne 40 % de matériaux durables dans ses pneumatiques. En 2050, ce taux atteindra 100 %.
- ▶ 30 décembre 2021 - Michelin acquiert 100 % de la société Allopeus SAS, le leader français de la vente et du montage de pneumatiques pour les particuliers sur Internet. Avec cette acquisition, Michelin renforce sa présence dans le e-commerce en France.

La liste complète des Faits marquants de 2021 est disponible sur le site Internet du Groupe : <https://www.michelin.com/>

## PRÉSENTATION ET CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE

Les résultats au 31 décembre 2021 seront commentés aux analystes et investisseurs lors d’une présentation en anglais, simultanément traduite en français ce jour (lundi 14 février 2022) à 18h30, heure de Paris.

### Webcast

La présentation sera diffusée en direct sur le site internet : [www.michelin.com/finance](http://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 : 60407000# |
| ▶ Depuis la France          | +33 (1) 72 72 74 03 (en anglais)  | Code PIN : 62446094# |
| ▶ Depuis le Royaume-Uni     | +44 (0) 207 194 3759 (en anglais) | Code PIN : 62446094# |
| ▶ Depuis l’Amérique du Nord | (+1) 646 722 4916 (en anglais)    | Code PIN : 62446094# |
| ▶ Depuis le reste du monde  | +44 (0) 207 194 3759 (en anglais) | Code PIN : 62446094# |

La présentation de l’information financière au 31 décembre 2021 (communiqué de presse, présentation, rapport financier) peut être consultée sur le site [www.michelin.com](http://www.michelin.com), ainsi que des informations pratiques relatives à cette conférence.

## CALENDRIER

- ▶ **Information trimestrielle au 31 mars 2022** : mardi 26 avril 2022 après Bourse.
- ▶ **Assemblée générale mixte** : vendredi 13 mai 2022.
- ▶ **Date de détachement du coupon** : mardi 17 mai 2022.
- ▶ **Mise en paiement du dividende** : jeudi 19 mai 2022.
- ▶ **Résultats premier semestre 2022** : mardi 26 juillet 2022 après Bourse.
- ▶ **Information trimestrielle au 30 septembre 2022** : mardi 25 octobre 2022 après Bourse.
- ▶ **Point d'étape "Michelin in Motion" (évènement digital)** : mardi 29 novembre 2022.

### Relations Investisseurs

#### **Édouard de Peuffelhoux**

+33 (0) 6 89 71 93 73

edouard.de-peuffelhoux@michelin.com

#### **Guillaume Jullienne**

+33 (0) 7 86 09 68 01

guillaume.jullienne@michelin.com

#### **Pierre Hassaïri**

+33 (0) 6 84 32 90 81

pierre.hassairi@michelin.com

#### **Flavien Huet**

+33 (0) 7 77 85 04 82

flavien.huet@michelin.com

### Relations Presse

+33 (0) 1 45 66 22 22

groupe-michelin.service.de.presse@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](http://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.



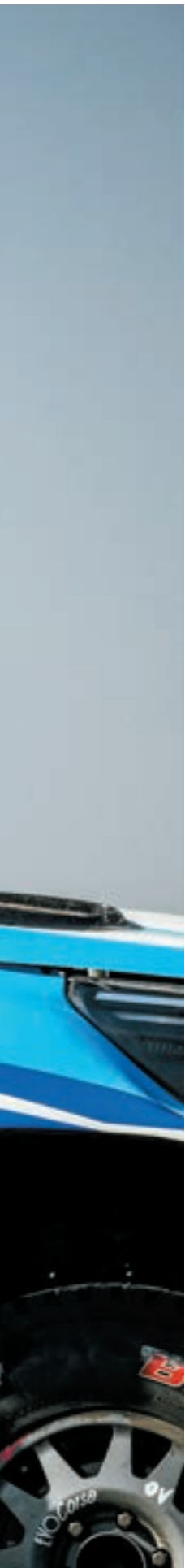


02

## ***PRÉSENTATION***



<b>RÉSULTATS ANNUELS 2021</b>	<b>20</b>
<b>GUIDANCE 2022</b>	<b>35</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>39</b>







## LE GROUPE RÉALISE UN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL<sup>(1)</sup> DE 2,97 Md€ ET RETROUVE SON NIVEAU DE MARGE<sup>(2)</sup> DE 2019 À 12,5 %

- Dans un contexte de crise sanitaire persistante, de désorganisation des chaînes d'approvisionnement et de forte inflation, le Groupe maintient la priorité donnée à la protection de ses employés et démontre à nouveau la solidité et la résilience de son modèle d'affaires.
- Ventes en progression de 16,3 % à 23 795 M€ et résultat opérationnel des secteurs à 2 966 M€, soit 12,5 % des ventes :
  - Progression des volumes pneus de 11,8 % et des ventes hors pneu de 7,7 %
  - Mix OE/RT favorable dans le segment Automobile, gains de parts de marché 18<sup>+</sup> confirmant le *leadership* technologique du Groupe
  - Pilotage dynamique des prix sur les activités non-indexées s'appuyant sur la puissance de la marque et permettant de compenser l'ensemble des facteurs d'inflation
  - Activités de spécialités davantage pénalisées par les pénuries de main-d'œuvre, les tensions liées à la logistique et l'inflation
- *Cash flow* libre avant acquisitions<sup>(3)</sup> de 1,5 Md€, soit 1,8 Md€ de *cash flow* libre structurel<sup>(3)</sup> retraité de l'inflation matières premières.
- À fin 2021, la performance du Groupe est en ligne avec les ambitions 2030 du plan *Michelin in Motion* sur les trois piliers *People, Profit, Planet* :
  - Progression du taux de féminisation du *management* à 28,9 %
  - Poursuite de l'intégration des sociétés acquises avec 41 M€ de synergies additionnelles portant le montant des synergies à 122 M€ sur un rythme annuel
  - Poursuite du déploiement des plans de simplification et de compétitivité
  - Rentabilité des capitaux employés de 10,3 %
  - Renforcement des engagements environnementaux avec la signature de *Race to zero*<sup>(4)</sup>
- Le résultat net s'établit à 1 845 M€, avec un dividende proposé de 4,50 € par action.

(1) des secteurs

(2) opérationnelle des secteurs

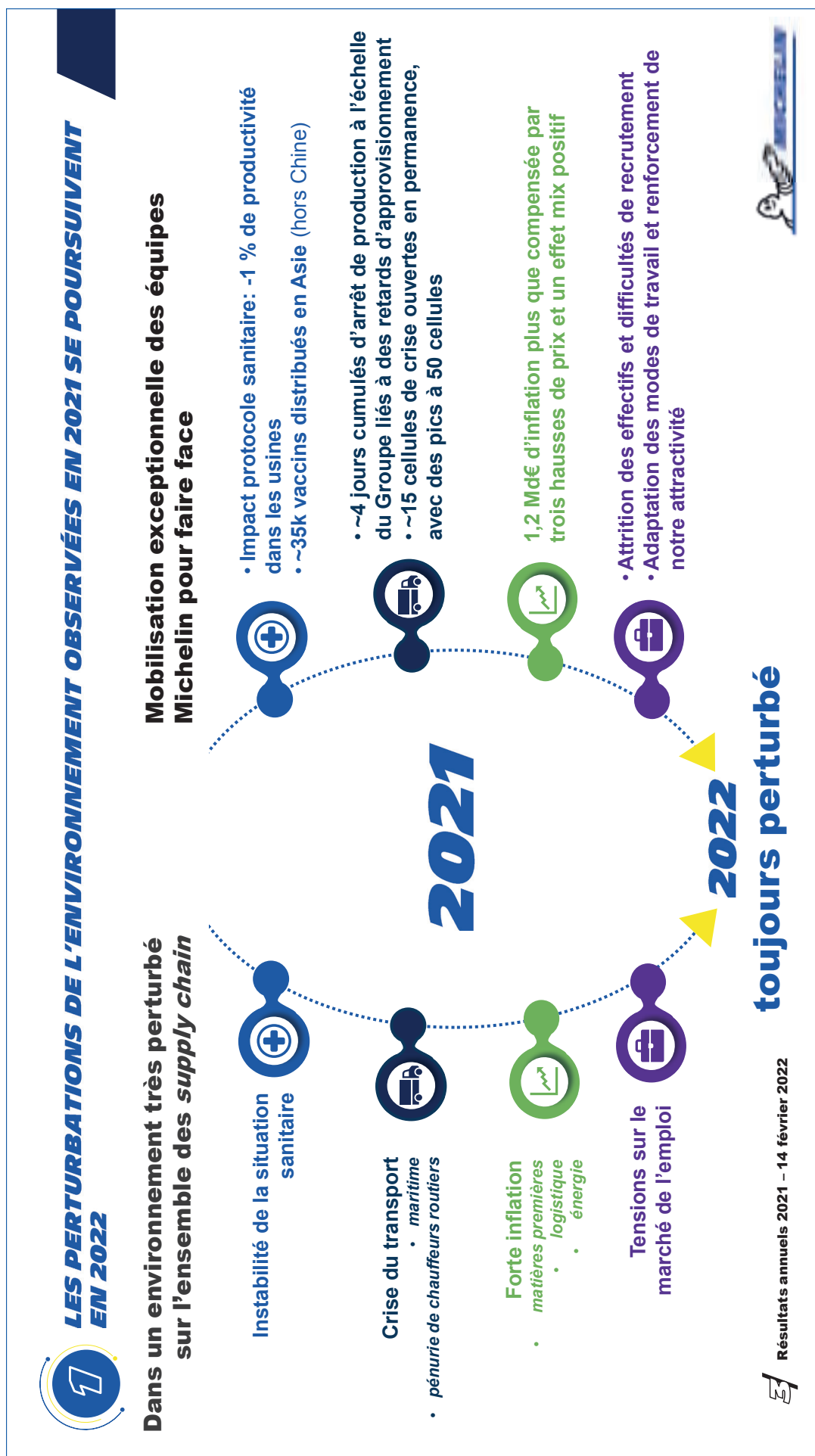
(3) Définition slide 66

(4) Campagne mondiale pour mobiliser les entreprises sur l'objectif de l'Accord de Paris en souscrivant à « Business Ambition for 1,5°C » ; un engagement porté par plusieurs instances dont le consortium international Science Based Targets initiative (SBTI), le Global Compact des Nations Unis et « We Mean Business »



**Résultats annuels 2021 – 14 février 2022**









01

02

03

04

## EN 2021, MICHELIN DÉLIVRE UNE PERFORMANCE GLOBALE ÉLEVÉE SUR LES TROIS PILIERS DE SA STRATÉGIE « TOUT DURABLE »



(1) Total Case of Incident Rate

(2) Au périmètre 2021, le taux 2020 s'établit à 82 % vs 83 % publié au périmètre 2020

(3) Définition slide 66

(4) Voir le tableau de bord stratégique, slide 24, détaillant la vision 2030

(5) Industrial-Michelin Environmental Performance : outil de pilotage de l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe (voir slide 51 et p.150 du Document d'Enregistrement Universel 2020)

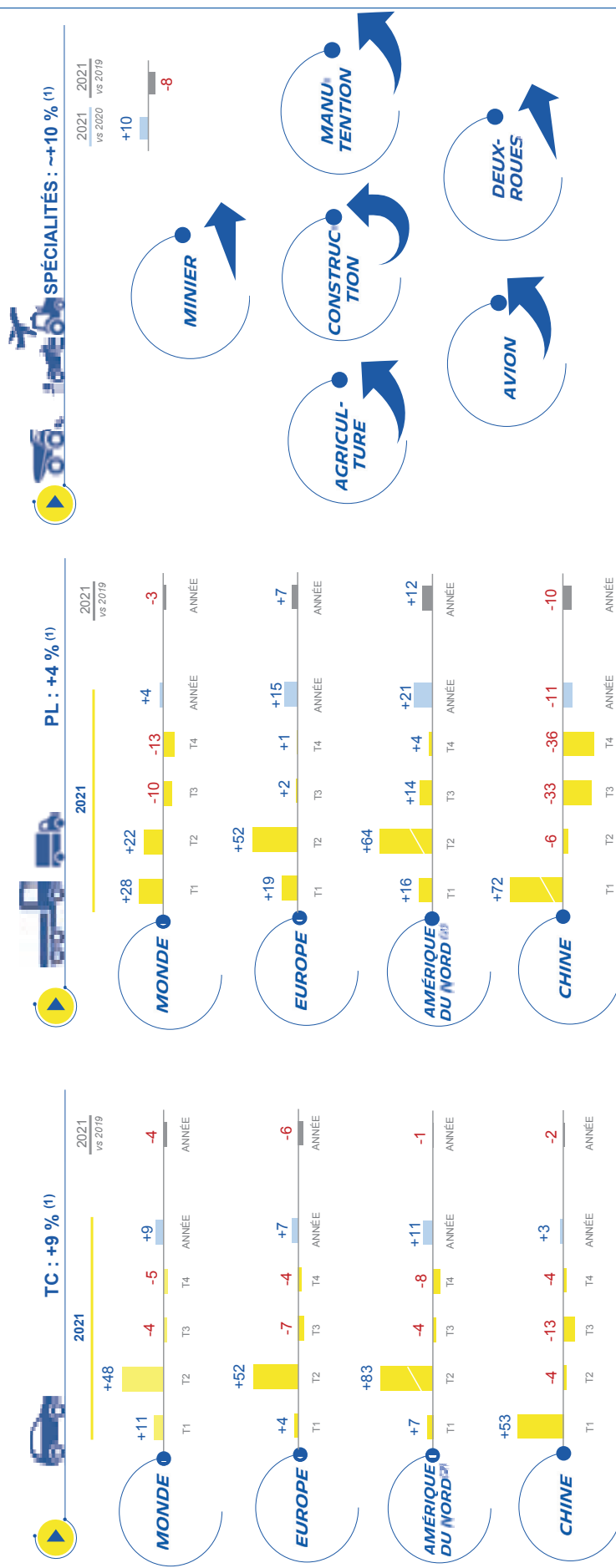


Résultats annuels 2021 – 14 février 2022



**2**

**MARCHÉS : FORT REBOND EN 2021, TIRÉE PAR LA REPRISE DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ET DE LA MOBILITÉ**



Source: Michelin. Les données de marché sont ajustées régulièrement et peuvent faire l'objet d'une mise à jour après à leur première publication.

(1) vs 2020

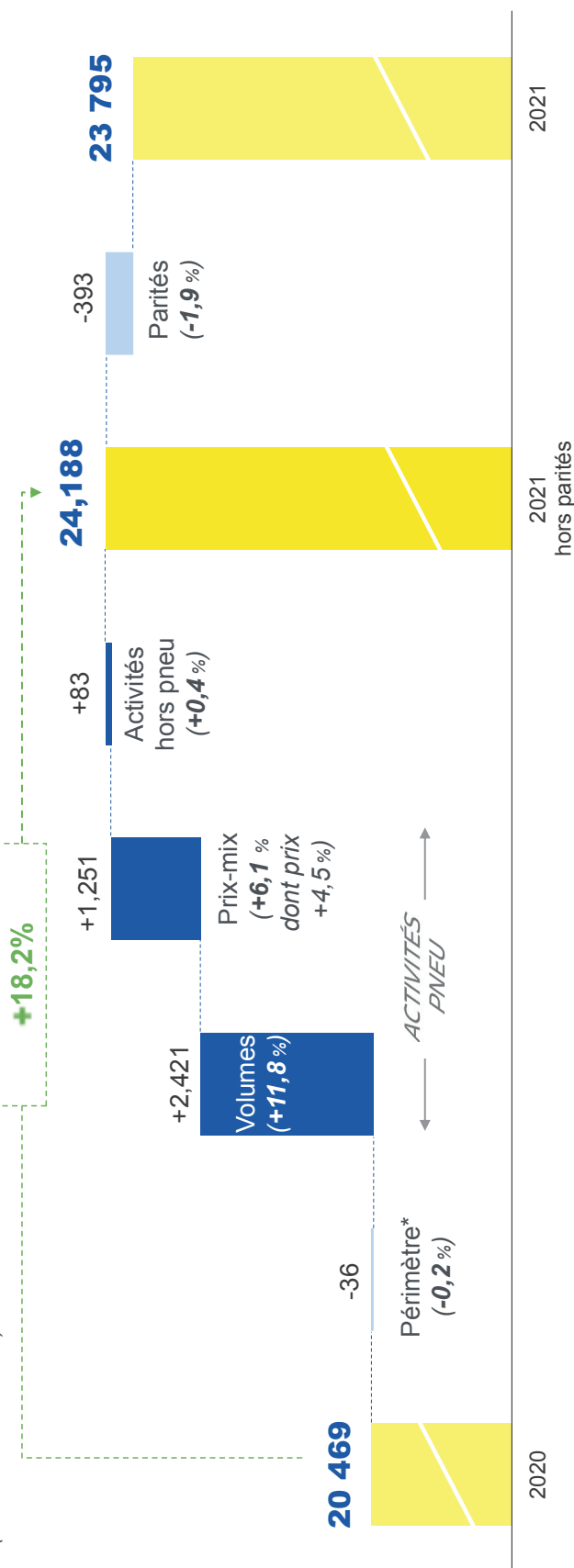
(2) Y compris Amérique centrale.

**Résultats annuels 2021 – 14 février 2022**



## 2021 : VENTES PNEU EN CROISSANCE, TIRÉES PAR LE REBOND DE LA DEMANDE, UN PILOTAGE DYNAMIQUE DES PRIX ET UN MIX FAVORABLE VENTES HORS PNEU EN PROGRESSION DE 83 M€, SOIT +7,7% À ISO-PARITÉS

### Variation annuelle des ventes (en millions € et en %)



\* Déconsolidation des activités d'impression, d'édition et de commercialisation des Cartes & Guides pour la France au 1<sup>er</sup> février 2021 (Michelin Editions) et de Solesis au 28 mai 2021 ; consolidation de TechnoBalt le 1<sup>er</sup> mai 2021, de ConVeyBelt le 1<sup>er</sup> mai 2020 et de MAV S.p.a. le 1<sup>er</sup> décembre 2020.



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022









## CROISSANCE DES VENTES DE L'ENSEMBLE DES SECTEURS, POLITIQUE DE PRIX RÉACTIVE SUR TOUTES LES ACTIVITÉS NON-INDEXÉES

	2021	2020	Variation
(en millions €)			
<b>SR1 Ventes</b>	<b>11 998</b>	<b>10 103</b>	<b>+18,8 %</b>
<b>Résultat opérationnel *</b>	<b>1 643</b>	<b>839</b>	<b>+95,8 %</b>
Marge opérationnelle *	13,7 %	8,3 %	+5,4 pts
<b>SR2 Ventes</b>	<b>6 233</b>	<b>5 373</b>	<b>+16,0 %</b>
<b>Résultat opérationnel *</b>	<b>599</b>	<b>302</b>	<b>+98,3 %</b>
Marge opérationnelle *	9,6 %	5,6 %	+4,0 pts
<b>SR3 Ventes</b>	<b>5 564</b>	<b>4 993</b>	<b>+11,4 %</b>
<b>Résultat opérationnel *</b>	<b>724</b>	<b>737</b>	<b>-1,8 %</b>
Marge opérationnelle *	13,0 %	14,8 %	-1,8 pt

\* des secteurs.

### Dans un contexte de forte inflation (effet dilutif sur marge opérationnelle) et de perturbations importantes des chaînes d'approvisionnement :

- **SR1** : forte amélioration des ventes et du résultat opérationnel tirés par un pilotage dynamique des prix, des gains de parts de marché en 18<sup>+</sup> et un mix OE/RT favorable dans un contexte de pénurie de semi-conducteurs qui pénalise fortement la Première monte.
- **SR2** : forte amélioration des ventes et du résultat opérationnel tirés par une demande soutenue en Europe et en Amérique du Nord, le ciblage des segments de marché créateur de valeur, un pilotage dynamique des prix et le développement continu des offres de gestion de flottes.
- **SR3** : amélioration des ventes tirée par les activités *Beyond Road* (Construction, Agricole, Manutention). Le SR3 a été davantage pénalisé par la désorganisation des *supply chain* amont et aval, le manque de main d'œuvre et l'inflation extrêmement forte sur les coûts. Avec un chiffre d'affaires majoritairement indexé, la marge 2021 est lourdement dégradée par le délai contractuel de hausse des prix.



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





**RATIO D'ENDETTEMENT DE 18,6 % À FIN 2021**  
**SOLIDITÉ FINANCIÈRE CONFIRMÉE PAR LES AGENCES DE NOTATION**

**Endettement financier net (EFN)**  
(en millions €)



**28,0 %** ——— **Ratio d'endettement** ——— **18,6 %**

- (1) Cash flow libre : définition slide 66
- (2) Cash flow libre hors financement des JV et acquisitions
- (3) Principalement nouveaux contrats de location et impact des variations monétaires.

**10** Résultats annuels 2021 – 14 février 2022

**Rating des agences de notation à fin 2021**  
Compagnie Générale des Établissements Michelin

Court terme	S&P Fitch	A-2 F-2
Long terme	S&P Fitch Moody's (4)	A- A- A3
Perspective	S&P Fitch Moody's (4)	Stable Stable Stable

(4) Depuis le 1er juillet 2020, la notation de l'agence Moody's n'est plus sollicitée par le Groupe.





## CASH FLOW LIBRE (1) DE 1,4 MDE, SOUTENU PAR UN EBITDA ÉLEVÉ DE 4,7 MDE ROCE (1) À 10,3 %, EN LIGNE AVEC L'OBJECTIF 2023-2030 > 10,5 %



### Cash flow libre (1)

(en millions €, y compris financement des JV et acquisitions)

#### EBITDA des secteurs 4 700

Δ BFR d'exploitation net -824

dont stocks -1 106

Impôts et intérêts payés -769

Investissements nets décaissés -1 441

Acquisitions -107

Restructurations -214

Autres +12

**Cash flow libre 1 357**

(1) Définition slide 66

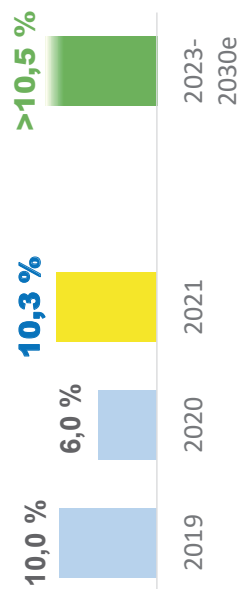


### Rentabilité des capitaux employés – ROCE

En 2021, le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie de création de valeur, en ligne avec ses ambitions 2023-2030 :

- Amélioration de la rentabilité :
  - Protection de la marge face à l'inflation par un pilotage dynamique des prix
  - Gains de parts de marché en 18"+
  - Priorisation de la marque MICHELIN
- Optimisation des capitaux employés :
  - BFR : maîtrise des délais de paiement, poursuite de la stratégie de réduction des stocks
  - Actif immobilisé : investissements unitaires au benchmark de l'industrie

### Évolution du ROCE



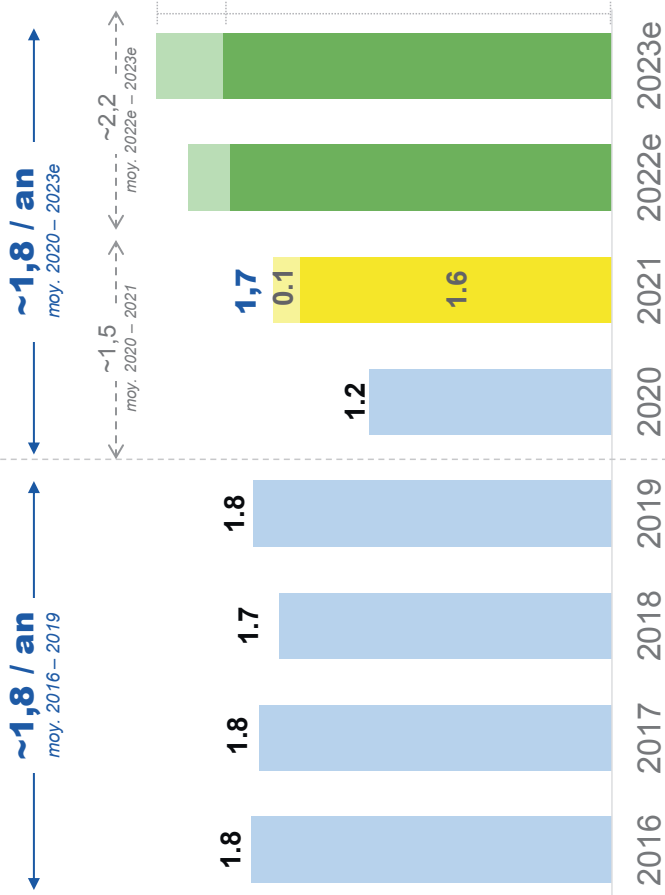
Résultats annuels 2021 – 14 février 2022



**2**

**INVESTISSEMENTS : RATTRAPAGE DE ~600/700M€ D'INVESTISSEMENTS EN 2022-2023 À LA SUITE DU RETARD PRIS PENDANT LA CRISE DE 2020-2021**

**Investissements<sup>(1)</sup> réalisés et envisagés**  
(en milliards €)



**Éléments clés**

- WITH TIRES**
  - Stabilité des investissements en % des ventes :
  - Investissements dans les segments en croissance :
    - Marque MICHELIN
    - Mix Automobile
    - Spécialités
  - Optimisation des investissements de maintenance
  - Digital manufacturing* et compétitivité
- AROUND TIRES**
- BEYOND TIRES**
  - Croissance des investissements :
    - Services et Solutions
    - Flexibles composites
  - Croissance des investissements relatifs aux matériaux durables et à la réduction de l'intensité carbone des opérations et des produits : ~300 M€ / an
  - Financement des JV (hors investissement)
    - environ 50 M€ / an



<sup>(1)</sup> nets en immobilisations incorporelles et corporelles





## VÉHICULES ÉLECTRIQUES : MICHELIN DISPOSE DE TOUS LES ATOUTS POUR RESTER DURABLEMENT LEADER DU SEGMENT



### Un outil industriel qui répond déjà au challenge technologique

Michelin dispose de l'offre la plus pertinente ...

... pour rester durablement leader

#### Autonomie & Longévité

des besoins qui requièrent des performances antagonistes

##### Autonomie du véhicule

Résistance au roulement

**MICHELIN**

meilleur compromis

Longévité du pneu & pouvoir d'achat du consommateur

Usure

#### Bruit

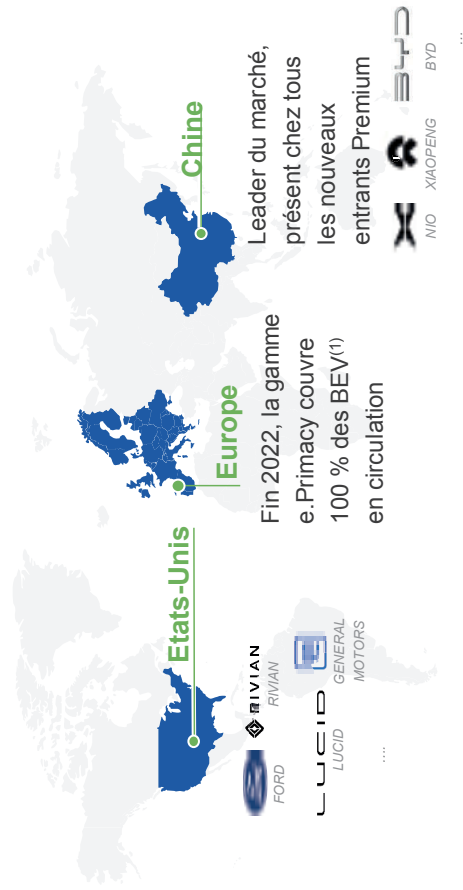
Michelin n°1 avec son offre



Mousse intérieure

#### High Load

Pour supporter des véhicules 20 % à 30 % plus lourds



- ▶ Michelin : partenaire de tous les OEM acteurs de l'électrification
- ▶ Part de marché OE BEV <sup>(2)</sup> : durablement 2 fois supérieure à la part de marché OE globale.



Résultats annuels 2021 - 14 février 2022

<sup>(1)</sup> BEV : véhicules électriques à batterie  
<sup>(2)</sup> Part de marché Première monte sur véhicules électriques à batterie





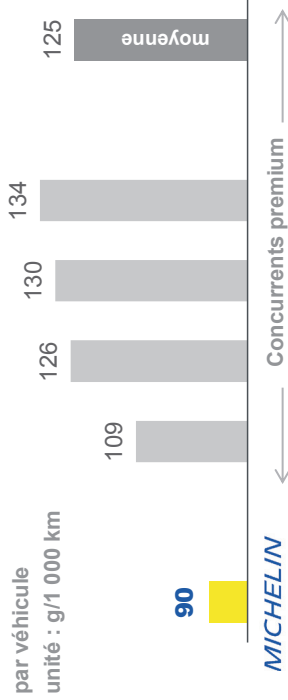
**PARTICULES D'USURE : MICHELIN DISPOSE D'UN AVANTAGE COMPÉTITIF CONSIDÉRABLE, SANS COMPROMIS SUR LA SÉCURITÉ**

▶ « Low tire abrasion and safe driving characteristics: Michelin shows how it [should be] done »  
(ADAC, déc. 2021 <sup>(1)</sup>)

▶ Michelin améliore continuellement la performance de ses produits grâce à un savoir-faire unique

**Émissions de particules : Michelin vs manufacturiers premium**

source : ADAC, déc. 2021 <sup>(1)</sup>



The environmental impact of tire abrasion is up to 50% higher for other manufacturers than for Michelin, whose tire technology currently gives them an enormous lead over the competition.

+ Télécharger l'étude de l'ADAC

**Réduction des émissions de particules à chaque nouvelle gamme <sup>(2)</sup>**



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022

(1) Tyre wear particles in the environment, ADAC, déc. 2021 – 100 dimensions testées  
(2) Etudes DEKRA 2020 MARK20B MARK20E, 2021 MARK21E

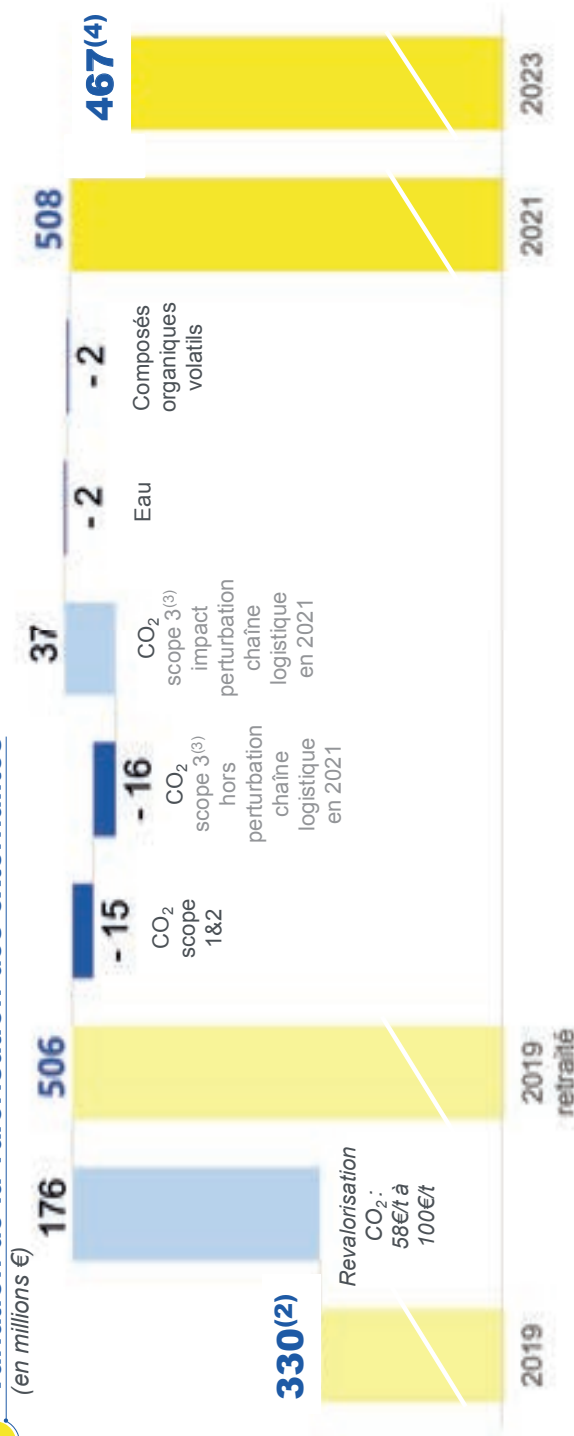




## MICHELIN POURSUIT SES EFFORTS POUR RÉDUIRE SES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> ET DE COV<sup>(1)</sup>, AINSI QUE SES PRÉLÈVEMENTS D'EAU

En 2021, la désorganisation des chaînes de transport a conduit le Groupe à mettre en place ponctuellement des options de contournement logistique qui ont pénalisé les émissions de CO<sub>2</sub>

### Variation de la valorisation des externalités (en millions €)



### Définition

#### Scope

- 1 Émissions directes sources détenues ou contrôlées par l'entreprise
- 2 Émissions indirectes achat d'énergie pour l'entreprise
- 3 Émissions indirectes toutes autres émissions liées aux activités de l'entreprise et à l'usage des produits finis

(4) Correspond à l'objectif 2023 d'environ 300 M€ annoncé lors du CMD le 8 avril 2021 retraité avec la norme de CO<sub>2</sub> à 100€/t et l'ajustement de méthode mentionné en (2)

(1) Composés Organiques Volatils  
(2) Y compris 3 M€ d'ajustement de méthode dans le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> du transport Uniquement transport et distribution en amont et aval du caoutchouc naturel et des produits semi-finis et finis

**15** Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





01

02

03

04



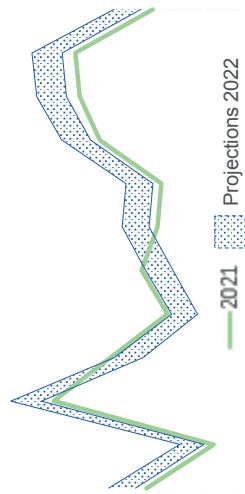
## SCÉNARIO MARCHÉS 2022 : CROISSANCE ATTENDUE DE LA DEMANDE DANS UN ENVIRONNEMENT QUI VA RESTER PERTURBÉ



**TC : +0 % / +4 %\***

- ↑ OE : les difficultés d'approvisionnement continuent de pénaliser le marché au S1, avec une amélioration progressive au S2
- ↑ RT : la demande mondiale reste élevée, sans effet de restockage complémentaire

Projection marché TC (unités)



Jan Fév Mar Avr Mai Juin Juil Août Sept Oct Nov Dec  
\* vs 2021

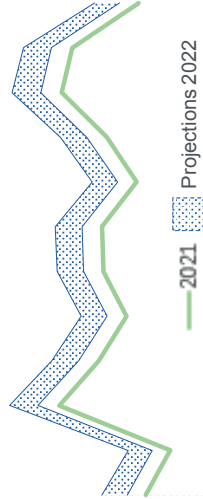


**PL hors Chine: +3 % / +7 %\***

PL Monde : +1 % / +5 %\*

- ↑ OE : hors Chine la demande reste soutenue, sur des bases de comparaison déjà élevées
- ↑ RT : la demande mondiale reste forte, portée par l'activité de fret dans l'ensemble des régions

Projection marché PL hors Chine (unités)



Jan Fév Mar Avr Mai Juin Juil Août Sept Oct Nov Dec



**SPÉCIALITÉS: +6 % / +10 %\***

- ↑ Minier : la demande reste soutenue, la crise sanitaire et les perturbations de la supply chain compliquent les opérations au S1
- ↑ Hors la route : demande dynamique
- ↑ Deux-roues : croissance soutenue
- ↑ Avion : croissance de la demande sur des bases de comparaison toujours faibles



Résultats annuels 2021 - 14 février 2022







**SCENARIO 2022**

2022	
Volumes	<b>En ligne avec les marchés</b>
Effet coût des matières premières, des douanes, du transport et de l'énergie	<b>Fortement négatif</b>
Effet net prix-mix / matières premières, performance industrielle et logistique	<b>Neutre</b>





Résultats annuels 2021 - 14 février 2022

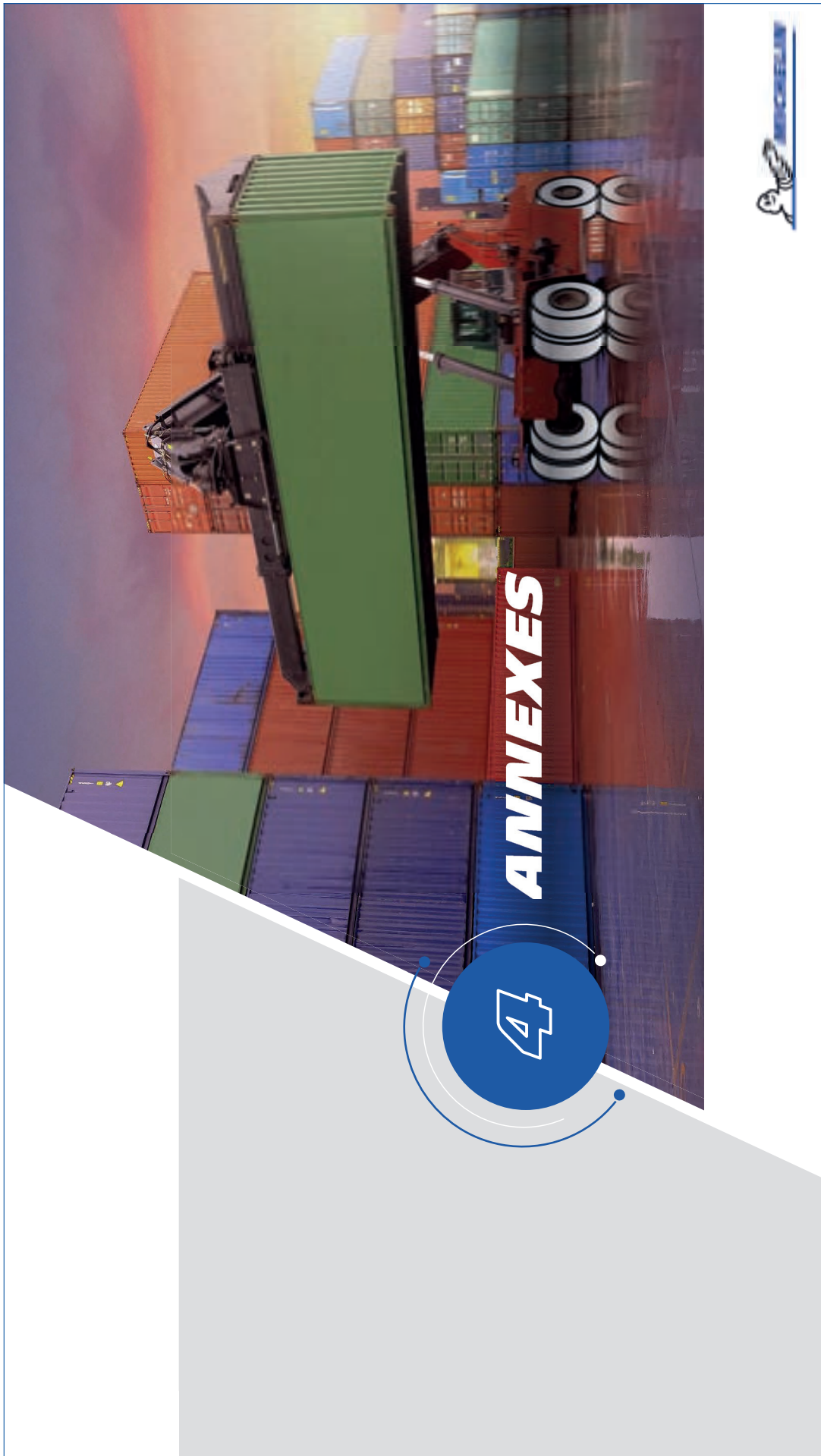


	2022
Résultat opérationnel des secteurs à taux de change constant	> 3 200 M€
Cash flow libre structurel (2)	> 1 200 M€

(1) Hors nouvel effet systémique lié au Covid-19 ; aggravation des perturbations de la supply chain ou des mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques.  
(2) Cash flow libre structurel : définition en slide 66

 **GUIDANCE 2022 (1)**

 **Résultats annuels 2021 – 14 février 2022**



01

02

03

04



## CALENDRIER FINANCE

- **Rendez-vous à venir :**
  - **26 avril 2022 (après clôture de Bourse) :** Ventes du 1<sup>er</sup> trimestre 2022
  - **13 mai 2022 :** Assemblée générale des actionnaires
  - **26 juillet 2022 (après clôture de Bourse) :** Résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2022
  - **25 octobre 2022 (après clôture de Bourse) :** Ventes du 3<sup>ème</sup> trimestre et 9 mois 2022
  - **29 novembre 2022 :** Point d'étape *Michelin in Motion* (événement digital)
- **Dates liées au dividende :**
  - **17 mai 2022 :** Date de détachement du dividende (Ex Date)
  - **18 mai 2022 :** Date d'arrêté des positions chez Euroclear (Record date)
  - **19 mai 2022 :** Mise en paiement du dividende (Payment date)



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





## CHIFFRES CLÉS PUBLIÉS 2021, 2020 ET 2019

	2021	2020	2019
	<i>(en millions €)</i>		
Ventes	<b>23 795</b>	20 469	24 135
EBITDA des secteurs	<b>4 700</b>	3 631	4 763
Marge EBITDA des secteurs	<b>19,8 %</b>	17,7 %	19,7 %
Résultat opérationnel des secteurs	<b>2 966</b>	1 878	3 009
Marge opérationnelle des secteurs	<b>12,5 %</b>	9,2 %	12,5 %
Autres produits et charges opérationnels	<b>-189</b>	-475	-318
Résultat net	<b>1 845</b>	625	1 730
Résultat par action (part du Groupe, en € par action de base)	<b>10,31</b>	3,52	9,69
Flux de trésorerie sur investissements nets	<b>1 441</b>	1 323	1 715
Cash flow libre*	<b>1 357</b>	2 004	1 142
Endettement net / fonds propres	<b>18,6 %</b>	28,0 %	39,2 %

\* voir slide 66 pour la définition du cash flow libre.



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022

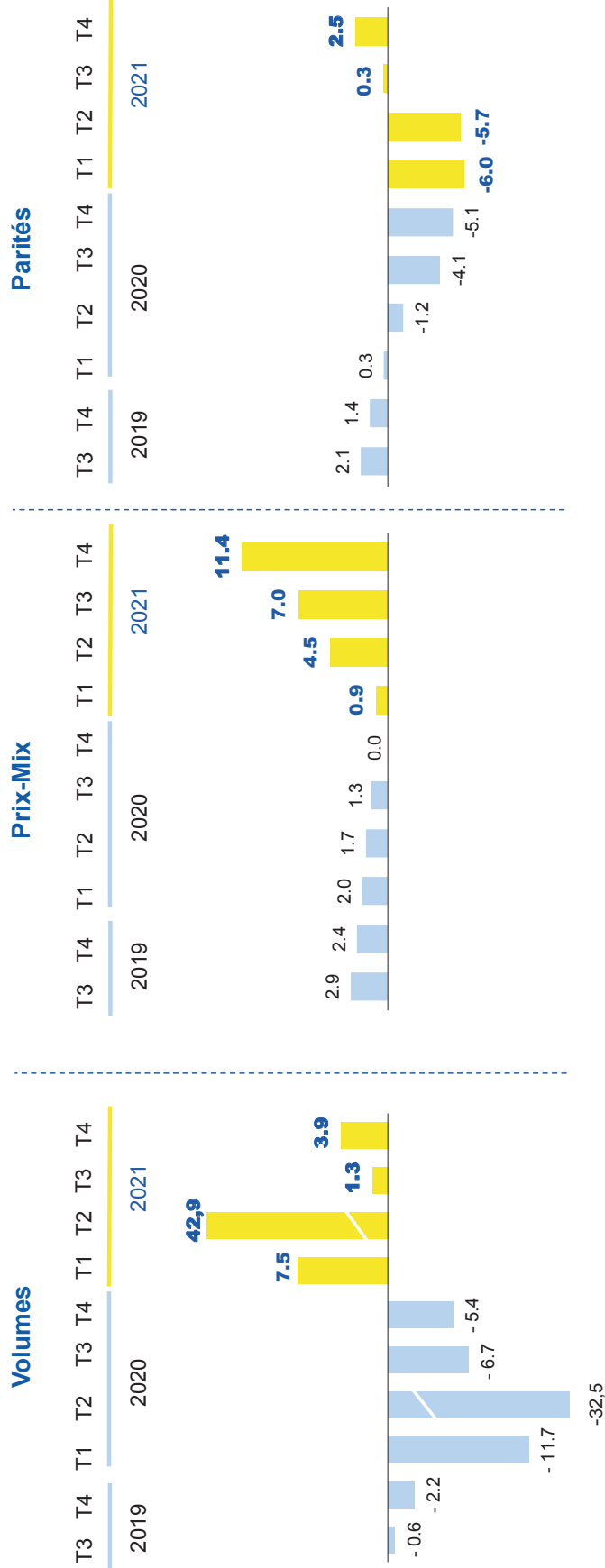






## 2021 : PILOTAGE DYNAMIQUE DES PRIX TOUT AU LONG DE L'ANNÉE, DANS UN CONTEXTE DE FORT REBOND DE LA DEMANDE ET DE FORTE INFLATION

### VARIATION TRIMESTRIELLE (en %)



Résultats annuels 2021 - 14 février 2022



## TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE : EN LIGNE AVEC LES AMBITIONS 2030

	AMBITIONS	INDICATEURS	AMBITIONS 2030	2019	2020	2021
People	Être une référence en matière d'engagement des collaborateurs	Taux d'engagement	>85 %	80%	82% <sup>(1)</sup>	80%
	Être une référence en matière de sécurité des collaborateurs	TCIR <sup>(2)</sup>	<0,5	1,43	1,19	1,29
	Être une référence en matière de diversité et d'inclusion des équipes	IMDI <sup>(2)</sup>	80 points sur 100	-	62	67
	Être une référence en matière de création de valeur pour les clients	NPS <sup>(2)</sup> partenaires	+10 pts vs 2020	38	40,5	38,9
Profit	Croître de manière soutenue	Ventes totales (en Mds €)	+5 % croissance moyenne 2023-2030	24,1	20,5	23,8
	Créer de la valeur financière chaque année	ROCE <sup>(2)</sup>	>10,5 %	10,0%	6%	10,3%
	Maintenir la puissance de la marque MICHELIN	Score de vitalité de la marque	+5 pts par rapport à 2021	-	58	68
	Maintenir un rythme d'innovation exemplaire en matière de produits et services	Index de vitalité des offres	>30 %	30%	29%	31%
Planet	Atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 (industrie et énergie)	Émissions de CO <sub>2</sub> Scopes 1 et 2	-50 % par rapport à 2010	-24,8% 2 919Kt	-36,5% 2 463Kt	-29% 2 764 Kt
	Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)	Efficacité énergétique des produits (Scope 3)	+10 % par rapport à 2020	-	100	100,5
	Être exemplaire en matière de réduction de l'empreinte environnementale des sites industriels	i-MEP <sup>(2)</sup>	-1/3 par rapport à 2019	100	-	92,6
	Atteindre la circularité complète des produits d'ici 2050	Taux de matériaux durables	40 %	26%	28%	29%

(1) Au périmètre 2021, le taux 2020 s'établit à 82 % vs 83 % publié au périmètre 2020  
(2) TCIR = Total Case Incident Rate ; IMDI = Inclusion and Diversities Management Index ; NPS = Net Promoter Score ; ROCE = Return on Capital Employed ; i-MEP = Industrial Michelin Environmental Performance, voir p150 du Document Universel d'Enregistrement 2020

24 | Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





## MICHELIN IN MOTION : CONJUGUER CROISSANCE ET CRÉATION DE VALEUR DÈS 2023

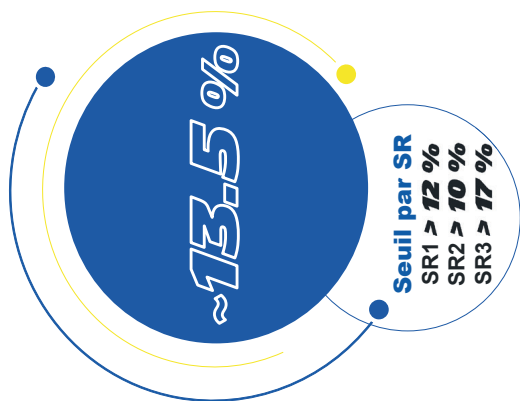
► **Croissance des ventes**  
à partir de 2023 et jusqu'en 2030



► **ROCE (2)**  
à partir de 2023 et jusqu'en 2030



► **Marge opérationnelle des secteurs**  
en 2023



- (1) Taux de Croissance Annuel Moyen  
(2) Return on Capital Employed (définition slide 66), objectif annuel





## JOURNÉE INVESTISSEURS DU 8 AVRIL 2021 : REVIVEZ L'ÉVÈNEMENT

Une page dédiée à la *Journée investisseurs* a été créée sur le site corporate [www.michelin.com](http://www.michelin.com).

Cette page regroupe notamment des vidéos qui permettent de visionner les présentations de la journée, dont les thèmes décrits ci-dessous, sur lesquels le Groupe fonde son objectif de croissance durable :

- Leadership environnemental de Michelin : zoom sur le segment Automobiles
- Industrie 4.0 : facteur clé d'efficacité opérationnelle
- Services et Solutions : la compréhension des besoins de nos clients et des conditions d'usage de nos produits nous permet de développer des offres à forte valeur ajoutée
- Matériaux de Haute-Technologie : capitaliser sur notre expertise R&D dans les matériaux pour développer de nouveaux domaines de croissance
- Impression 3D Métal : une offre unique sur un marché à très fort potentiel
- Hydrogène : devenir un acteur global de la mobilité hydrogène

La **version digitale du Rapport Annuel 2020** est accessible sur le site corporate du Groupe à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com/rapport-annuel/>



Résultats annuels 2021 - 14 février 2022





**PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE : MICHELIN, UN ACTEUR MAJEUR ET RECONNU DE LA MOBILITÉ DURABLE**

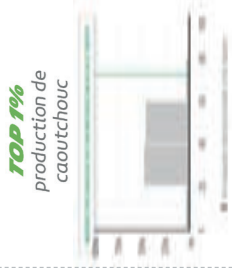
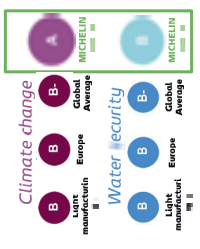
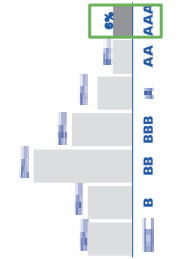
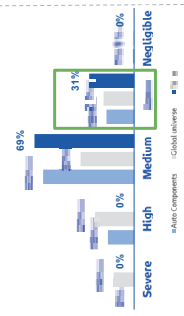
**Principales notations extra-financières (au 31 décembre 2021)**

SUSTAINALYTICS (risk rating) 2021	MSCI 2021	CDP 2021	ECOVADIS 2021	ISS ESG 2021	VIGEO EIRIS Moody's 2021
<b>LOW RISK</b>	<b>AAA</b>	<b>A &amp; B</b>	<b>78/100</b>	<b>B-</b>	<b>73/100</b>

Score



Position /  
Distribution  
des scores



**NER SUR 59**  
au sein du  
secteur  
automobile en  
Europe




Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





**WITH TIRES**

**ANNEXES**  
ACTIVITÉS PNEUS



01

02

03

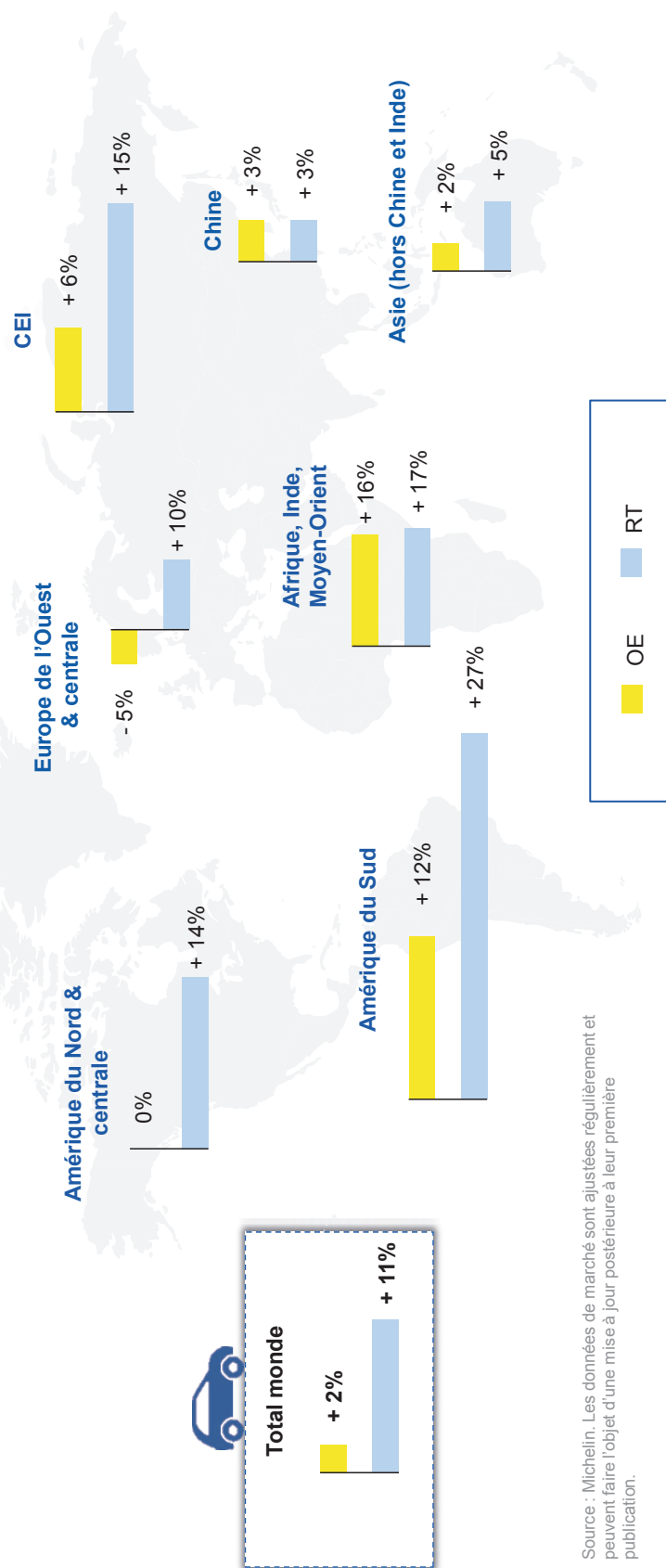
04

## 2021 – MARCHÉS TC : PREMIÈRE MONTE PÉNALISÉE PAR LA PÉNURIE DE SEMI-CONDUCTEURS PRINCIPALEMENT EN AMÉRIQUE DU NORD ET EN EUROPE, DEMANDE SOUTENUE AU REMPLACEMENT



### MARCHÉ TOURISME, 2021

(variation en %, en nombre de pneus)



Source : Michelin. Les données de marché sont ajustées régulièrement et peuvent faire l'objet d'une mise à jour postérieure à leur première publication.



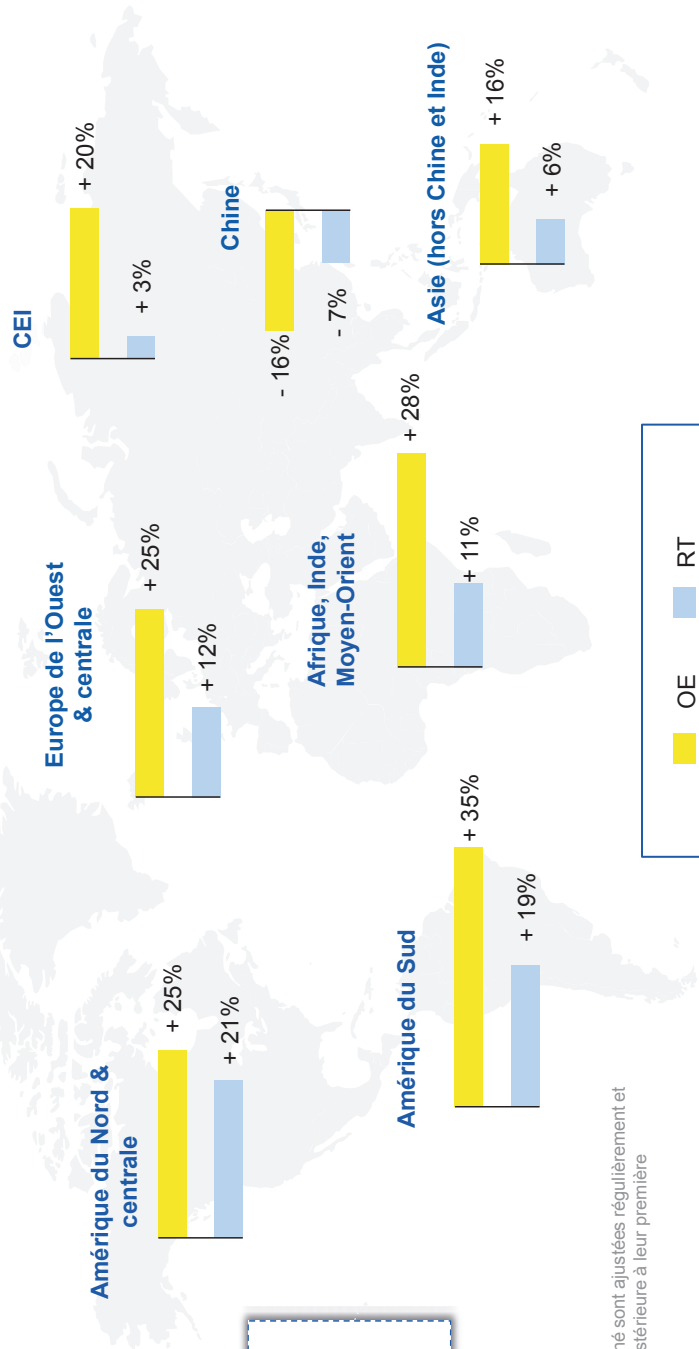


**2021 – MARCHÉS PL : HORS CHINE, DEMANDE SOUTENUE PAR LE RENOUVELLEMENT DU PARC DE VÉHICULES ET LA CROISSANCE DU FRET**



**MARCHÉ POIDS LOURD, 2021**

(variation en %, en nombre de pneus)



Source : Michelin. Les données de marché sont ajustées régulièrement et peuvent faire l'objet d'une mise à jour postérieure à leur première publication.



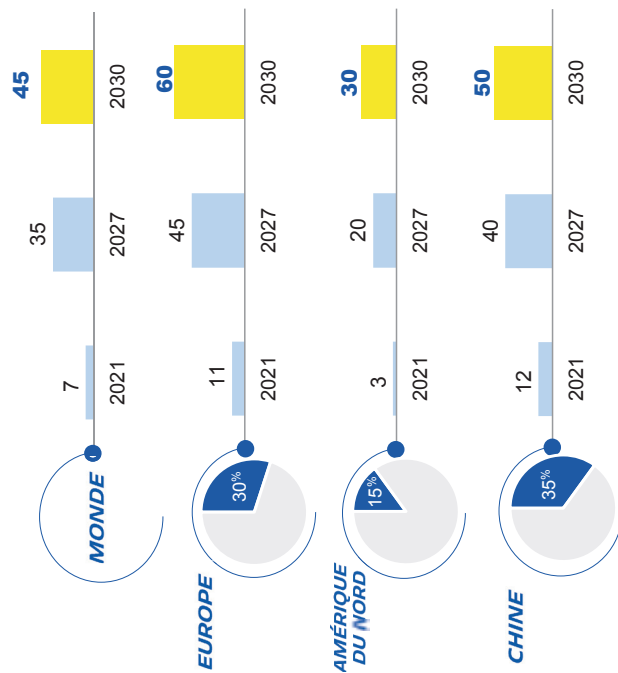
Résultats annuels 2021 – 14 février 2022



## LA CROISSANCE DU MARCHÉ DES VÉHICULES ÉLECTRIQUES REPRÉSENTE UNE OPPORTUNITÉ D'ENRICHISSEMENT DU MIX PNEU

La forte croissance du taux de pénétration des véhicules électriques à batterie d'ici 2030...

(en % des ventes totales de véhicules neufs)



Source : Michelin.

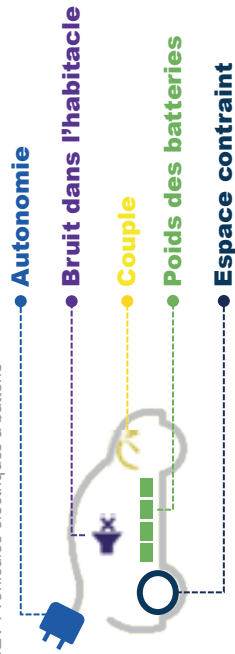


Résultats annuels 2021 - 14 février 2022

... conduit à un fort enrichissement du mix pneu, à travers de nouvelles exigences de performances

### ▶ BEV\* : DES VÉHICULES À FORTES CONTRAINTES

\* BEV : véhicules électriques à batterie



### ▶ PNEUS : UNE EXIGENCE DE PERFORMANCES ACCRUE

**PLUS GRAND**  
+2" vs pneu pour un véhicule thermique équivalent

**PLUS TECHNOLOGIQUE**

- Acoustic
- High Load

**PLUS EXIGEANT**  
Résistance au roulement

Usure

**+** Pour en savoir plus





**TBC CORPORATION : UNE INTÉGRATION RÉUSSIE QUI SE TRADUIT À PRÉSENT PAR UNE FORTE GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE**

**AMBITIONS**

**Améliorer le service aux clients**

**Améliorer la profitabilité et la génération de trésorerie**

**ACTIONS**

**145 → 112 entrepôts**  
optimisation du maillage territorial

**Un seul ERP (1)**  
déployé dans toute la JV

**Discipline prix**  
**Réduction des SG&A**

**Réduction du besoin en fonds de roulement**

- 25 % de délai moyen de stockage déc. 2021 vs déc. 2019
- maîtrise des délais de paiement clients et fournisseurs

**Réseau supply chain intégré**  
- réduction des délais de livraison & des coûts de service  
- amélioration de la disponibilité produits

**Profitabilité & cash**

**RÉSULTATS**



**+54% de NPS (2)**  
déc. 2021 vs déc. 2019

millions €	2021	2019
Ventes	4 482	4 401
EBITDA	321 7,2%	170 3,9%
Résultat Net	43 1,0%	(32) 0,7%

**Remboursement anticipé de 200 M\$**  
de prêts actionnaires (3) en 2021

**0 dette financière**  
vis-à-vis de contreparties externes

**ACCÈS SOLIDE AU MARCHÉ NORD AMÉRICAIN**  
**TBC = 2<sup>ème</sup> GROSSISTE**



**Résultats annuels 2021 – 14 février 2022**

(1) Entreprise Ressource Planning  
(2) Net Promoter Score de NTW  
(3) Remboursement anticipé de 2 ans. Le capital restant dû, 200M\$, sera remboursé à échéance en 2023, répartis à 50/50 entre Michelin et Sumitomo Corporation.







## POIDS LOURD : DE NOUVEAUX ENJEUX QUI OFFRENT DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE SUR DES MARCHÉS CRÉATEURS DE VALEUR

### Flottes en quête d'efficacité accrue

Perspectives additionnelles avec les véhicules connectés



#### Des solutions connectées pour accroître l'efficacité

- Optimiser la disponibilité
- Réduire les coûts de maintenance
- Traçabilité, optimisation d'itinéraire, etc.

### Essor du transport durable

Première monte avec les nouvelles normes VECTO



#### Des solutions pour améliorer l'empreinte environnementale

- Nouveaux produits optimisés :
  - Résistance au roulement
  - Taux de matériaux durables
  - Performances qui durent
- Renforcement du rechapage
- Michelin *Green Mobility* / Watea

### Essor de la « logistique du dernier kilomètre »

E-commerce : +36 % de véhicules professionnels en centre-ville d'ici 2025\*



#### Des offres ciblées pour les flottes opérant le « dernier kilomètre »

- Renouveler les offres
- Solutions sur mesure pour ces flottes :
  - Délégation de la gestion des pneus
  - Gestion de flotte



\* Source : étude Accenture



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





## SPÉCIALITÉS : UNE OFFRE DIFFÉRENCIANTE POUR SAISIR LES OPPORTUNITÉS DANS UN CYCLE HAUSSIER

### Différenciation des produits

- Performance et freinage
- Adhérence sur sol mouillé – à l'état neuf comme usé
- Résistance des pneus
- Pneus connectés (MEMS ou TPMS)
- Augmentation de la capacité de charge et de la vitesse de conduite
- Réduction de la compaction des sols agricoles
- Réduction de la consommation d'énergie et d'émissions de CO<sub>2</sub>
- Optimisation de la masse (quantité de matière)
- Produits recyclables

MICHELIN  
XDR – 63"



MICHELIN  
CEREXBIB 2



### SÉCURITÉ

### CONTINUITÉ DE L'ACTIVITÉ

### PRODUCTIVITÉ

### DURABILITÉ

### Différenciation des services

- Audits sur site
- Inspections sur site et maintenance préventive connectée
- Suivi en temps réel des pneus Agricole et Minier
- Ingénierie (ex. convoyeurs)
- Gestion des produits en fin de vie

INSPECTIONS SUR  
SITE ET  
MAINTENANCE



RECYCLAGE



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022

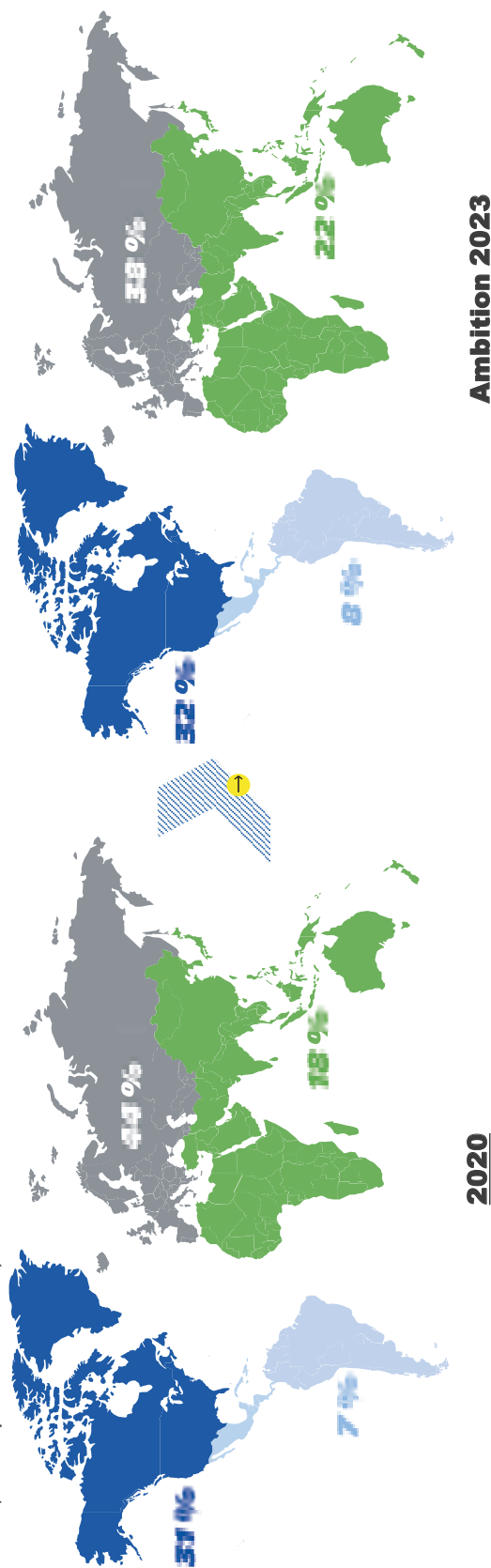




## PLAN DE COMPÉTITIVITÉ : RÉÉQUILIBRER NOTRE EMPREINTE INDUSTRIELLE POUR ACCROÎTRE LE RATIO VENTES LOCALES / PRODUCTION LOCALE



SAISIR LA DYNAMIQUE POSITIVE DES MARCHÉS ÉMERGENTS  
(% des capacités industrielles)



Accroître le ratio ventes locales / production locale  
Réduire les stocks et les émissions de CO<sub>2</sub>  
Chaîne d'approvisionnement best-in-class

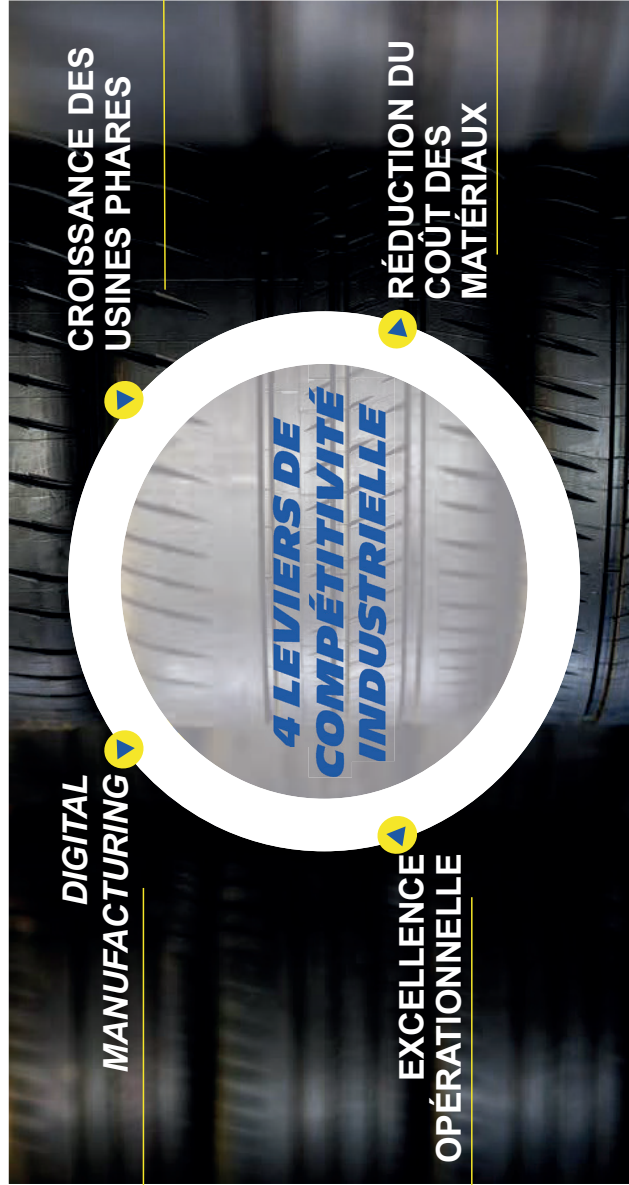


Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





**PLAN DE COMPÉTITIVITÉ INDUSTRIELLE : DES USINES 4.0 POUR UNE INDUSTRIE PLUS PRODUCTIVE ET PLUS FLEXIBLE**



**DIGITAL  
MANUFACTURING**

**CROISSANCE DES  
USINES PHARES**

**EXCELLENCE  
OPÉRATIONNELLE**

**RÉDUCTION DU  
COÛT DES  
MATÉRIAUX**

Automatisation  
Intelligence  
artificielle

Flexibilité  
Complexité  
Standardisation des  
processus

Réactivité  
Optimisation des coûts  
En 2025, les 16 sites  
principaux auront une  
capacité moyenne  
de production de 140 kt

*Design-to-cost*  
Diminution des déchets  
Gains en amont

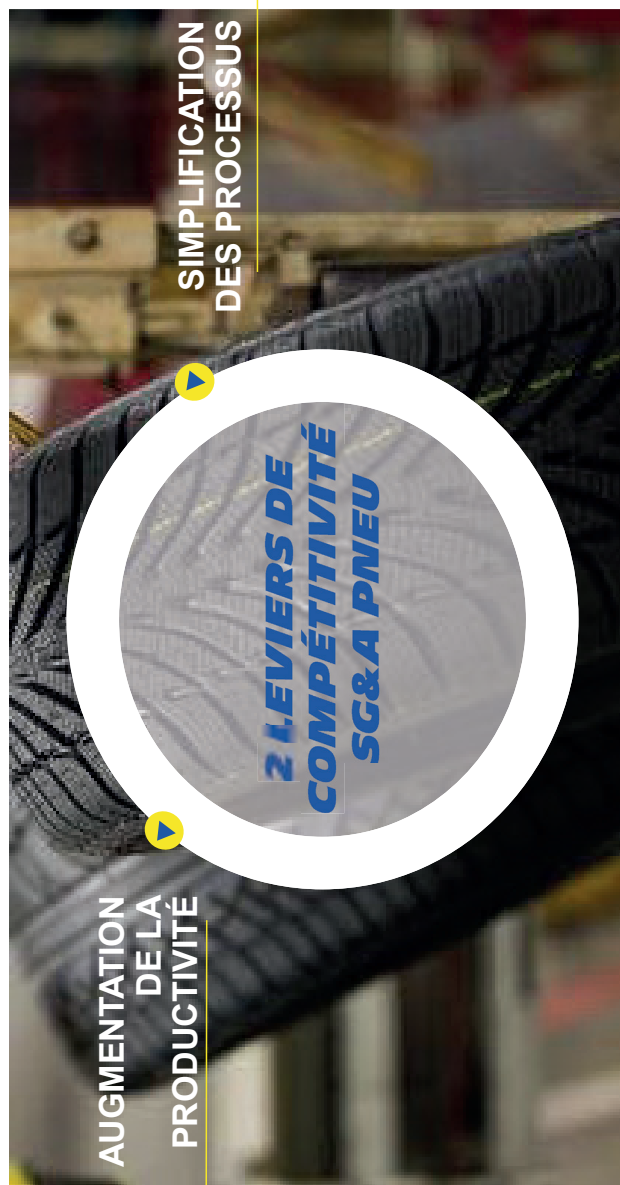


Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





## PLAN DE COMPÉTITIVITÉ SG&A PNEU : POURSUITE DES ACTIONS DE SIMPLIFICATION POUR GAGNER EN PRODUCTIVITÉ



AUGMENTATION  
DE LA  
PRODUCTIVITÉ

Déploiement de nouvelles technologies (IA)  
Digitalisation des activités  
Optimisation de l'empreinte industrielle

SIMPLIFICATION  
DES PROCESSUS

Standardisation des bonnes pratiques  
Prise de décision plus proche du client  
Développement de centres de services partagés  
Reengineering des processus



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





# LE GROUPE POURSUIT AVEC SUCCÈS L'INTÉGRATION DE SES ACQUISITIONS STRATÉGIQUES ET DÉLIVRE LES SYNERGIES ATTENDUES

## SYNERGIES CUMULÉES\* SUR LE RÉSULTAT NET (en millions €)

## DES INTÉGRATIONS RÉUSSIES DANS, AUTOUR ET AU-DELÀ DU PNEU

**AROUND TIRES**





À partir de 2021, la marque MICHELIN Connected Fleet regroupe toutes les offres de Services et Solutions à destination des flottes sous une seule identité, accélérant la mutualisation des ressources et des plateformes entre Sascar, Masternaut, NexTraq et Michelin.

**WITH TIRES**




La part des marques Tier 2 dans la production – à plus forte valeur ajoutée que les marques Tier 3 produites initialement par Multistrada – a été multipliée par 3 au cours de l'année 2021 et portée à 55 %. La capacité industrielle de l'usine continue par ailleurs de croître comme prévu.

**BEYOND TIRES**



De l'ingénierie des polymères pour implants médicaux aux conceptions innovantes dans les composites flexibles industriels, Michelin démontre la pertinence de ses capacités pour croître Au-delà du pneu.



Σ Synergies

Σ Synergies

\* en rythme annuel



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





## PARTICULES D'USURE DE PNEUS ET DE ROUTE = TRWP (1) DÉFINITION ET ÉTAT DE LA CONNAISSANCE

Les particules d'usure de pneus et de route (TRWP) sont des débris issus de l'abrasion pneu/route. **Cette abrasion est la conséquence de l'adhérence et assure la sécurité sur la route.**

Des études scientifiques (2) ont commencé à **évaluer l'impact environnemental des TRWP :**



**AIR**

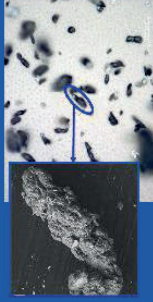
Les études confirment que les TRWP contribuent en très faible proportion à la pollution par les particules fines (<1 %)



**EAU**

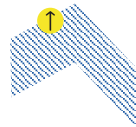
Les études suggèrent une rapide sédimentation et une vitesse de dégradation élevée des TRWP: 50 % disparaissent en 16 mois

**TRWP**



5 x 10<sup>-2</sup>

- Caractérisation : mélange de caoutchouc et de minéraux du revêtement de route
- Haute densité : 1,8
- Diamètre : ~100 µm  
(100 fois plus petit que les microplastiques)



Michelin est très favorable à une réglementation mondiale qui limiterait le niveau d'émission de particules d'usure des pneumatiques. Avec les membres de l'ETRMA (3), Michelin contribue à définir une méthode standard pour évaluer le taux d'émission de TRWP et déterminer un seuil réglementaire visant à retirer du marché les pneumatiques les moins performants.

(1) Tire and Road Wear Particles

(2) Voir le [document suivant](#), citant les références des études et pour plus de détails au sujet des TRWP

(3) ETRMA – European Tyre & Rubber Manufacturers Association

Télécharger l'étude de l'ADAC. +

Tyre wear particles in the environment (Déc. 2021)

**ANNEXES**  
ACTIVITÉS AUTOUR ET AU-DELÀ DU PNEU

AROUND TIRES

BEYOND TIRES

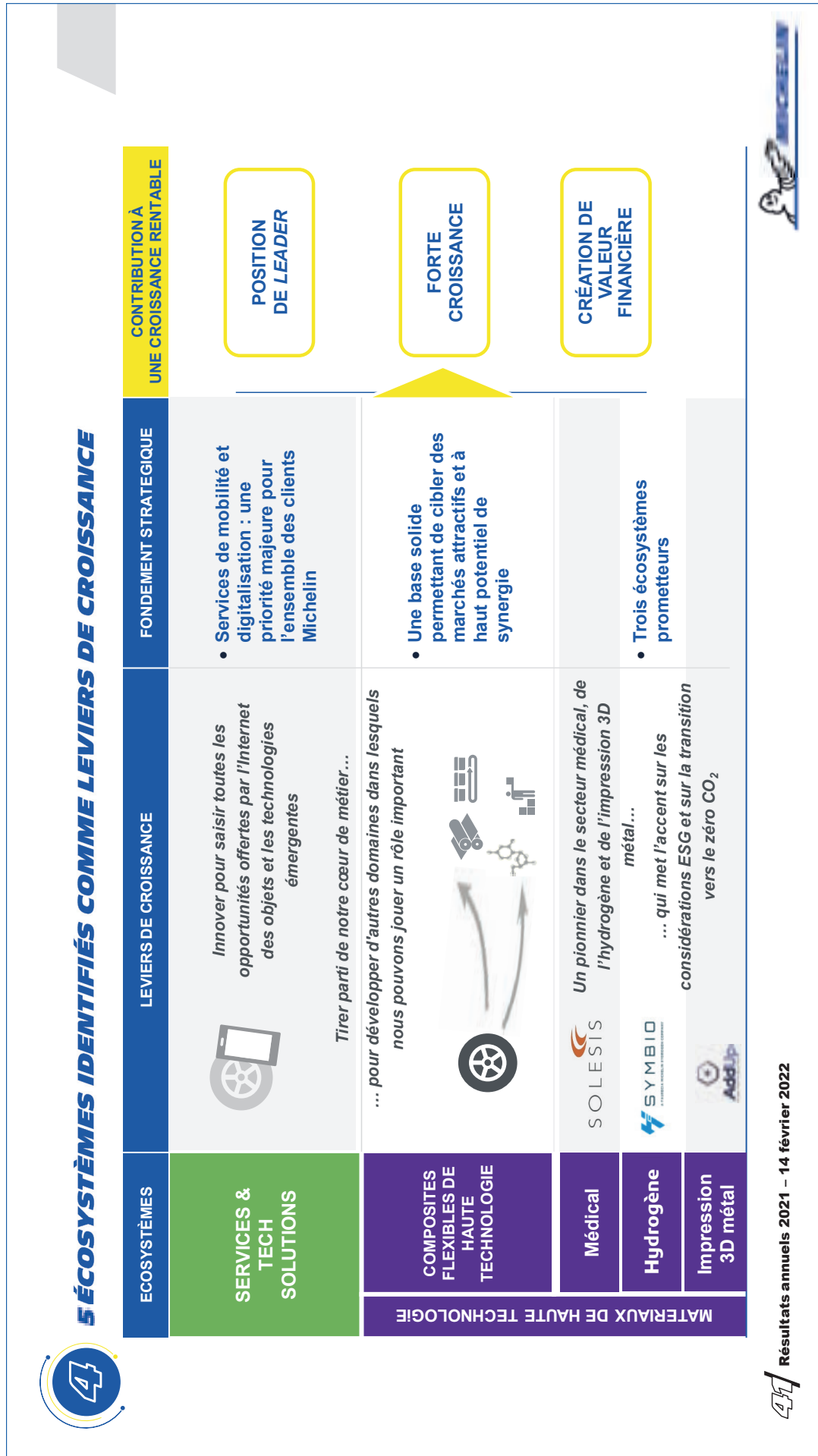
4

01

02

03

04



**SERVICES & SOLUTIONS : CROÎTRE EN CAPITALISANT SUR UNE FORTE INTIMITÉ CLIENTS ACQUISE DANS LE PNEU, EN EXPLOITANT LES OPPORTUNITÉS CRÉÉES PAR LA DIGITALISATION**



FORTE INTIMITÉ CLIENTS



**Tire as a Service**

EFFITIRES<sup>Plus</sup>

MICHELIN<sup>®</sup> TIRE CARE

DÉVELOPPEMENT DE NOS OFFRES GRÂCE AU DIGITAL

**Gestion de flotte**

sascar

NexTrac

EFFITRAILER

WATIA

by Michelin

**Autres services pour flottes**

ONCall

TRUCKFLY

by Michelin

**Plateforme digitale de services (DSP)**

**Activités Data et IoT**

**Fleet management**

Améliorer la productivité de nos clients en rendant leurs opérations plus sûres, plus prévisibles, plus durables

Aider nos clients à trouver des partenaires de confiance pour leurs opérations de maintenance grâce à des outils digitaux simples et efficaces

Permettre à nos clients d'accélérer le développement de leurs activités en s'appuyant sur des données fiables et des recommandations pertinentes



Résultats annuels 2021 - 14 février 2022





## MATÉRIEAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE : RENFORCER NOS POSITIONS TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





**MATÉRIAUX DE HAUTE TECHNOLOGIE : ACCÉLÉRER L'ESSOR DE 3 GRANDS ÉCOSYSTÈMES À TRAVERS DES PARTENARIATS POUR UNE CROISSANCE DURABLE**

**MÉDECINE RÉGÉNÉRATIVE & THÉRAPIE CELLULAIRE**



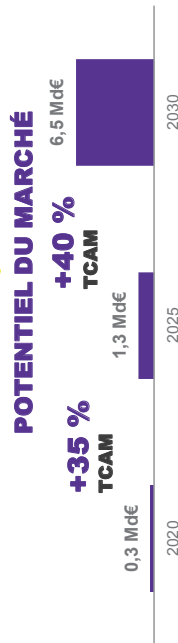
**POTENTIEL DU MARCHÉ**  
Thérapie génique et cellulaire  
**+20 %**  
TCAM 2020-2030

Dispositifs médicaux cardiovasculaires  
**>10 %**  
TCAM 2020-2030

**POTENTIEL DU MARCHÉ**  
Devenir un partenaire clé en innovation et fabrication  
**AMBITIONS (1)**  
Être un sous-traitant privilégié et de confiance  
Thérapie cellulaire  
Produits biorésorbables  
Médecine régénérative

(1) Michelin détient une participation de 49 % dans Solesis (consolidation par mise en équivalence)

**MOBILITÉ HYDROGÈNE**



**AMBITIONS (2)**  
Devenir un leader des systèmes de piles à combustible  
**0,2 Md€** de ventes en 2025  
**1,5 Md€** de ventes en 2030

(2) 100 % de Symbio – Michelin détient 50 % de Symbio (consolidation par mise en équivalence)

**IMPRESSION 3D MÉTAL**



**POTENTIEL DU MARCHÉ**  
Le médical et l'aéronautique sont les deux marchés finaux les plus industrialisés  
**+30 %** TCAM 2020-2030  
**≈ 10 Mds\$** en 2030

**AMBITIONS (3)**  
**100 M€** de ventes et atteinte du point mort d'ici 2023  
**>500 M€** de ventes d'ici 2030

(3) : 100 % d'AddUp  
Michelin détient 50 % d'AddUp (consolidation par mise en équivalence)



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





## CAOUTCHOUC NATUREL : MICHELIN RENFORCE SON ENGAGEMENT POUR UNE FILIÈRE PERFORMANTE ET RESPONSABLE

Face à une filière fragmentée et complexe...

Approvisionnement de Michelin

**CHIFFRES CLÉS**

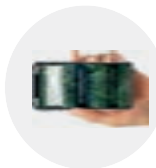
- ~90% des volumes achetés proviennent de petits producteurs
- > 140 fournisseurs directs
- JUSQU'À 7 intermédiaires entre les fournisseurs directs et les petits producteurs
- ~2 M de petits producteurs servent Michelin
- ~2 HA. taille moyenne d'une exploitation



... Michelin renforce son engagement pour une chaîne d'approvisionnement durable

### Ambition 2025 : accélérer la durabilité de la filière

- Droit foncier : plus de 95 % des approvisionnements identifiés à risque appliquent le principe du consentement libre, informé et préalable.
- Déforestation : plus de 95 % des approvisionnements identifiés à risque appliquent le principe de zéro déforestation.
- Risques sociaux et environnementaux : plus de 70 % des volumes sont évalués.

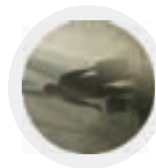


### Etendre l'évaluation des pratiques au sein de la chaîne de valeur...

- Fournisseurs directs via Ecovadis : 94 % des volumes évalués à fin 2021, dont 79 % au niveau « confirmé ».
- Fournisseurs indirects via RubberWay : 64 % des volumes cartographiés fin 2021, objectif de 80 % en 2022.
- Depuis 2020, renforcement du partenariat avec WWF pour approfondir l'analyse du risque de déforestation.

### ... pour engager des projets concrets à impact

- **Brésil** – partenariat avec WWF : développer la récolte de caoutchouc pour créer un impact économique positif pour 3 800 familles de l'Etat d'Amazonas tout en préservant la forêt (6.8 M d'hectares gérés).
- **Indonésie** – partenariat avec Porsche : améliorer les compétences de 1 000 petits producteurs identifiés avec RubberWay™.
- **Thaïlande** – au sein de la GPSNR : favoriser la diversification des revenus de petits exploitants agricoles grâce à l'agroforesterie.
- **Afrique** – à travers SIPH : près de 100 000 exploitants formés chaque année aux bonnes pratiques agricoles, à la santé, à la sécurité au travail et aux problématiques environnementales.



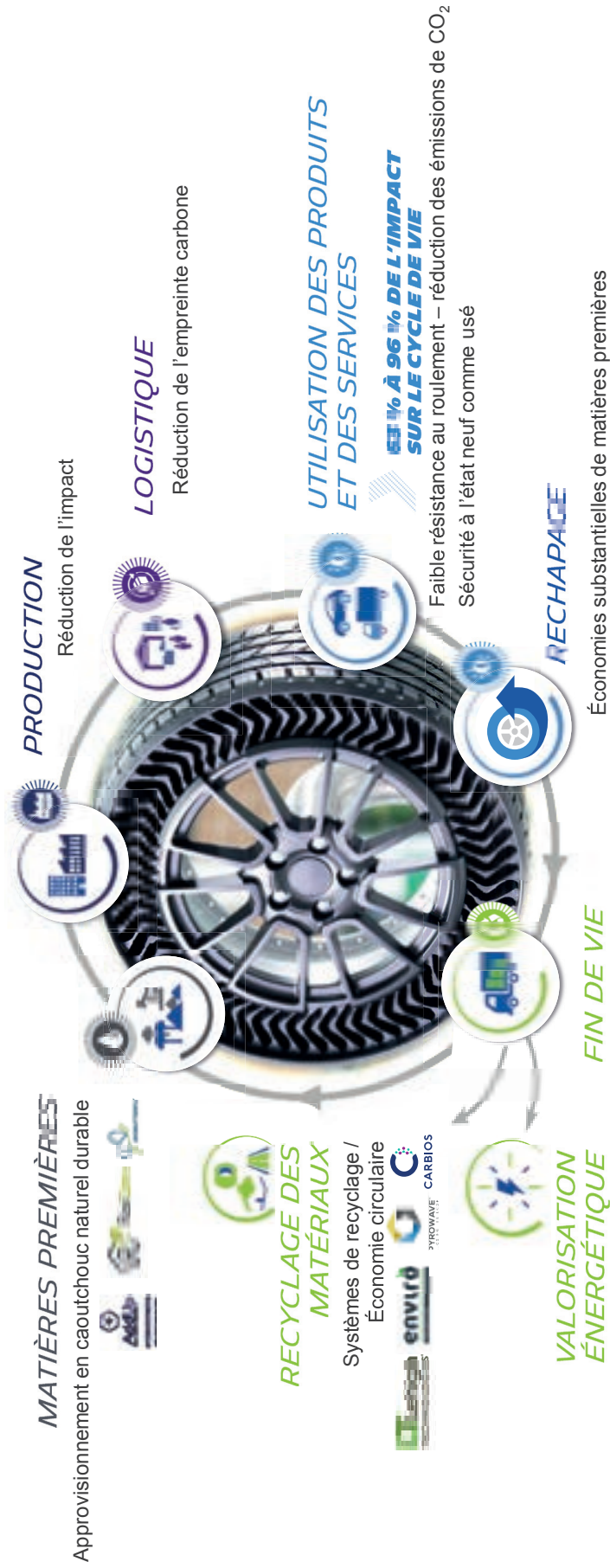
Résultats annuels 2021 – 14 février 2022







## L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES PRODUITS MICHELIN EST ÉVALUÉ TOUT AU LONG DE LEUR CYCLE DE VIE, DÈS LEUR CONCEPTION PAR LES ÉQUIPES R&D



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





**ÉCONOMIE CIRCULAIRE – EN 2030, NOS PRODUITS INTÉGRERONT 40 %  
DE MATIÈRES PREMIÈRES DURABLES, 100 % EN 2050**



CAOUTCHOUC NATUREL

RÉSINES / PLASTIFIANTS

TEXTILES

CAOUTCHOUC SYNTHÉTIQUE

CHARGES RENFORÇANTES

MÉTALUX

AUTRES



**En 2021, Michelin a équipé la voiture  
d'endurance Green GT présente aux 24h du  
Mans,  
avec un pneu intégrant 46 % de matériaux  
durables**

(1) Projet européen financé par Horizon 2020 numéro de projet : 82068  
(2) Réalisé avec le soutien de l'ADEME.

**46** Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





**PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT : MICHELIN, UN ACTEUR MAJEUR QUI AGIT POUR LA PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ**

**AMBITIONS POUR 2030**

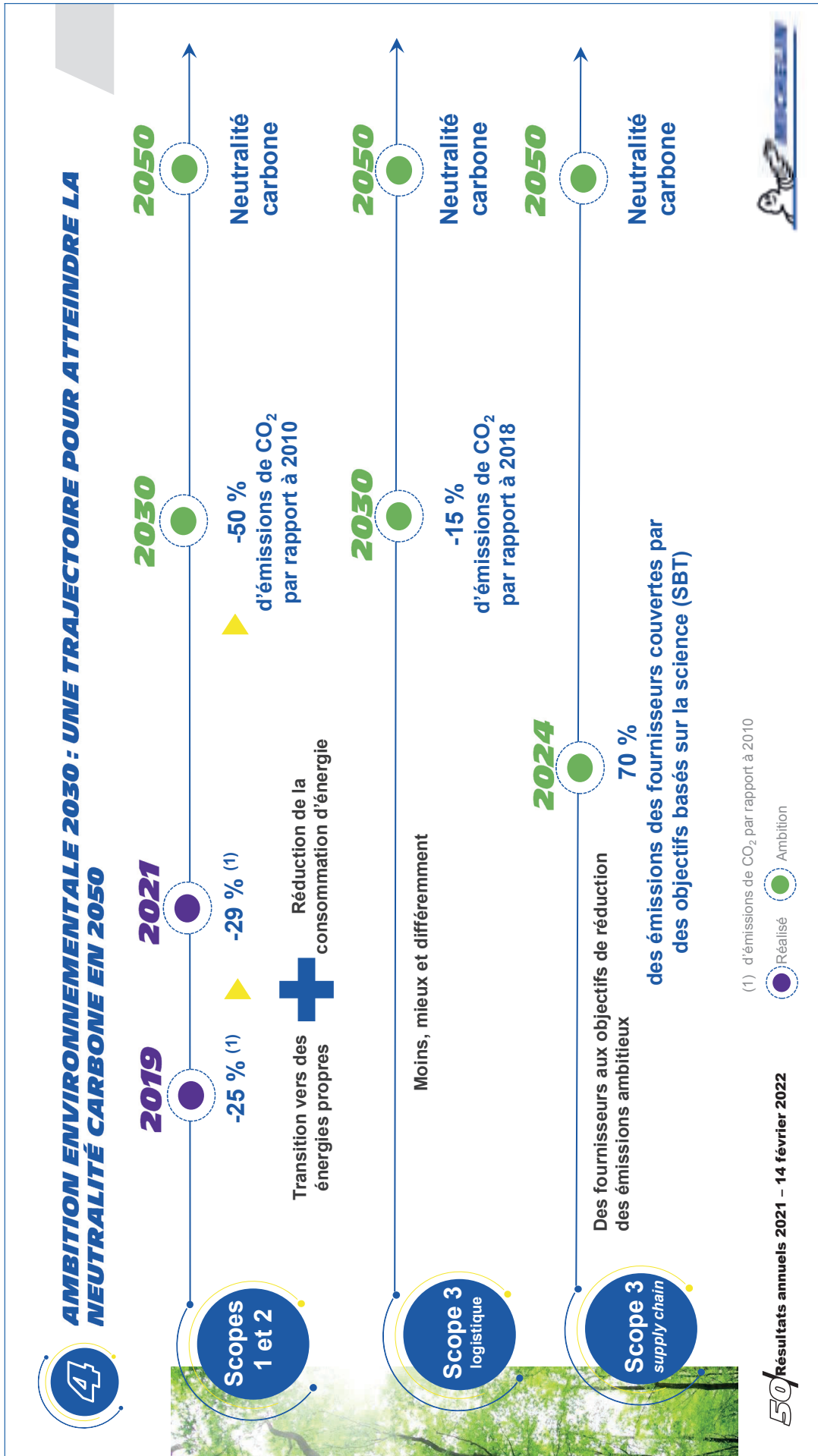
**BIODIVERSITÉ**

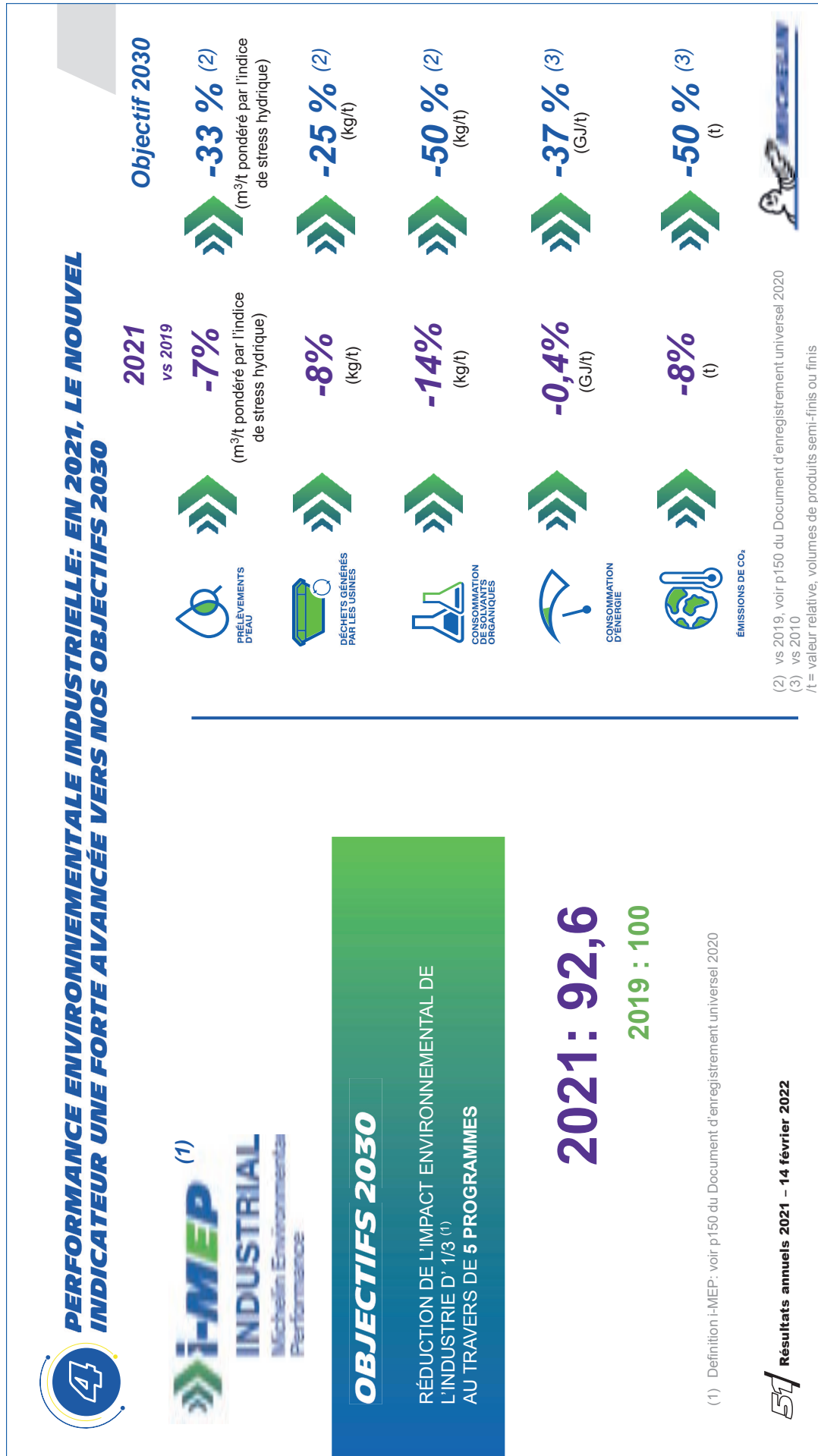
**49** Résultats annuels 2021 - 14 février 2022



(1) Remplacement des pesticides et des engrais par des méthodes combinées à d'autres solutions alternatives











**DIVERSITÉ ET INCLUSION : PROGRÈS SUR L'ENSEMBLE DES INDICATEURS EN 2021 DÉMONSTRANT DE L'ENGAGEMENT DU GROUPE**

**IMDI**<sup>(2)</sup>

**ÉGALITÉ DES CHANCES**

Chaque salarié peut développer ses talents dans l'entreprise. Michelin porte une attention particulière à la promotion interne des opérateurs de fabrication.

**HANDICAP**

Michelin propose des parcours professionnels adaptés aux situations de handicap rencontrées, et conformes à sa politique de développement des talents.

**MIXITÉ**

Atteindre la parité parmi les cadres supérieurs et, à l'horizon 2030, d'obtenir un taux de mixité *benchmark* dans notre secteur d'activité.

**IDENTITÉ**

(Recouvre toutes les dimensions de la D&I\* : âge, orientation sexuelle, ethnicité, religion, etc.)  
Que toute personne puisse être elle-même et se développer dans l'entreprise dans son authenticité.

\* Diversité & Inclusion

**2021**  
**67/100**  
+5 pts  
vs 2020



**PLURI-NATIONALITÉ DU MANAGEMENT**

Toutes les nationalités et cultures des pays dans lesquels le Groupe est implanté sont représentées à toutes les fonctions centrales des zones et du Siège, en cohérence avec l'importance géographique des activités.



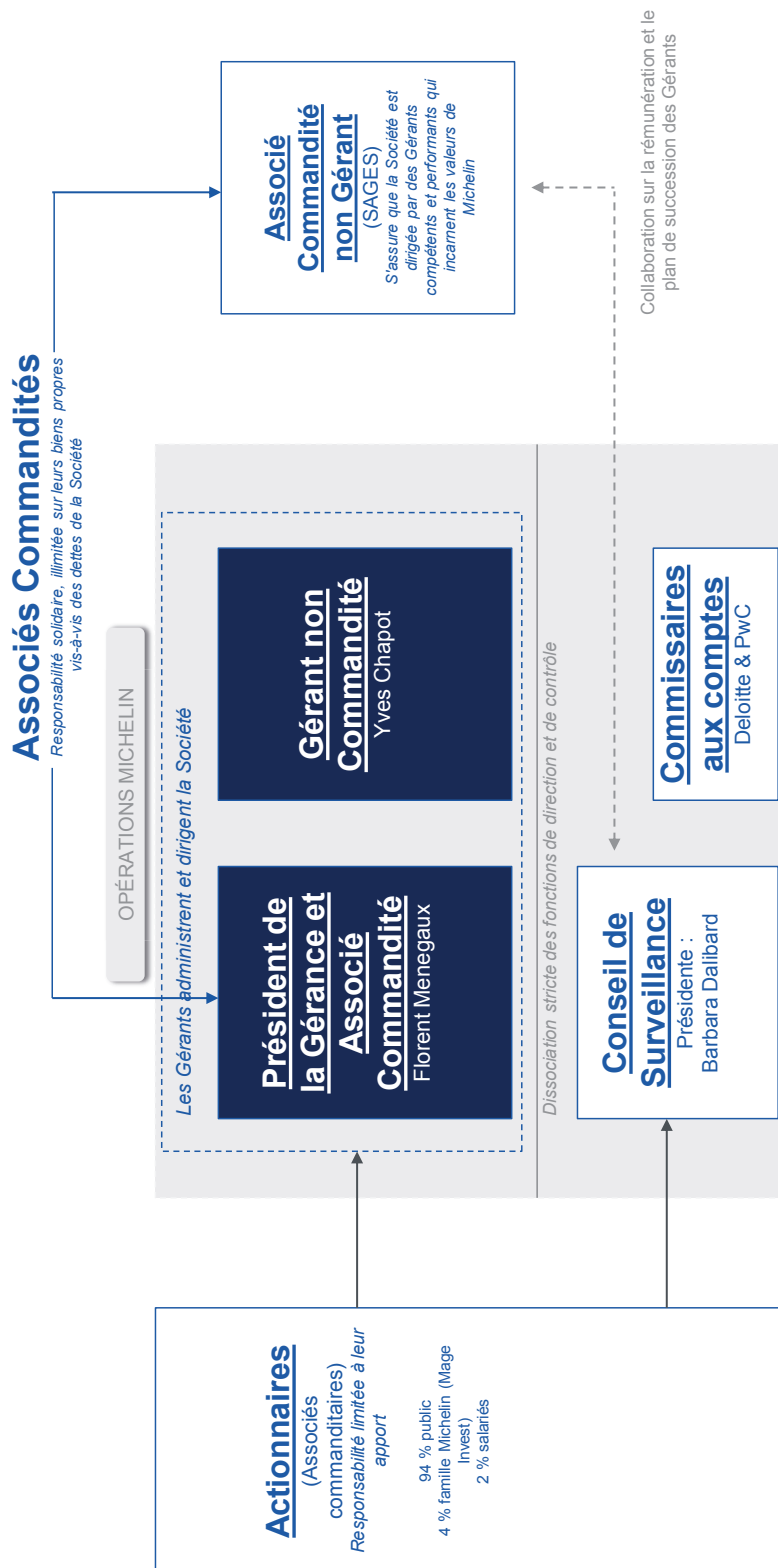
Résultats annuels 2021 - 14 février 2022

(1) IMDI (Index de Managements des Diversités et de l'Inclusion); voir définition p.174 du Document d'enregistrement universel 2020





## LES PILIERS DE LA GOUVERNANCE MICHELIN: SÉPARATION CLAIRE DES TÂCHES DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE



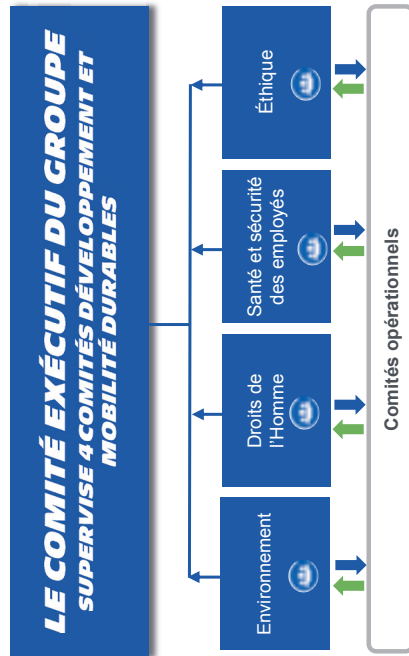
Résultats annuels 2021 – 14 février 2022



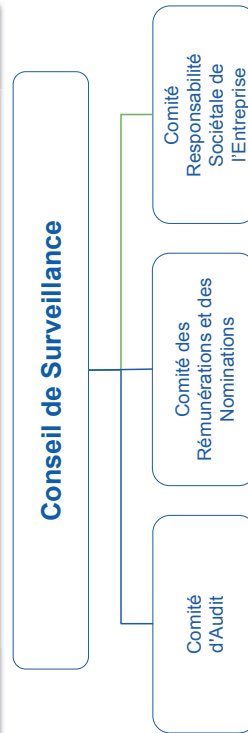




**ESG : SENSIBILISATION ET SUIVI DE LA PERFORMANCE SONT INTÉGRÉS  
AUX PROCESSUS DE GOUVERNANCE DU GROUPE**



**CONSEIL DE SURVEILLANCE  
COMITÉ RSE**



**BA** Résultats annuels 2021 - 14 février 2022



**COMITÉ DES PARTIES PRENANTES**

Au niveau exécutif du Groupe, un Comité des Parties Prenantes est en place depuis 2016. Il se compose de 12 membres, originaires de quatre continents, et représentant les principales parties prenantes de l'entreprise : fournisseurs, investisseurs, syndicats, clients et ONG. Ce Comité rencontre le Comité Exécutif de Michelin au moins une fois par an durant une journée.



## LES ENJEUX ESG SONT PILOTÉS AU PLUS HAUT NIVEAU ET INTÉGRÉS DANS LES CRITÈRES DE RÉMUNÉRATION DU MANAGEMENT

### Florent Menegaux, Président, rémunération au titre de l'exercice 2021

Rémunération fixe  
900 000 €

Rémunération variable annuelle  
0 à 20 % des Tantièmes

Attribution d'actions de performance  
Conditions de performance sur 3 ans  
✓ Attribution limitée à hauteur de 0,05 % du capital social de la Société  
✓ Maximum 100 % de la rémunération fixe annuelle

La composante variable annuelle est pleinement intégrée dans les Tantièmes



#### Critères qualitatifs et quantifiables :

##### 1. Déploiement de la stratégie du Groupe

##### Critères quantitatifs

##### 2. Sécurité des collaborateurs

##### 3. Synergies des acquisitions



0 à 16 % des Tantièmes



0 à 4 % des Tantièmes



1. Performance sur le marché : performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 (moyenne annuelle)

Pondération : 30 %

##### 2. Performance RSE

- i-MEP, *Industrial – Michelin Environmental Performance*
- Engagement des collaborateurs

Pondération : 40 %

3. Performance opérationnelle : croissance du chiffre d'affaires (hors pneumatiques et distribution) et retour sur capitaux employés (ROCE)

Pondération : 30 %

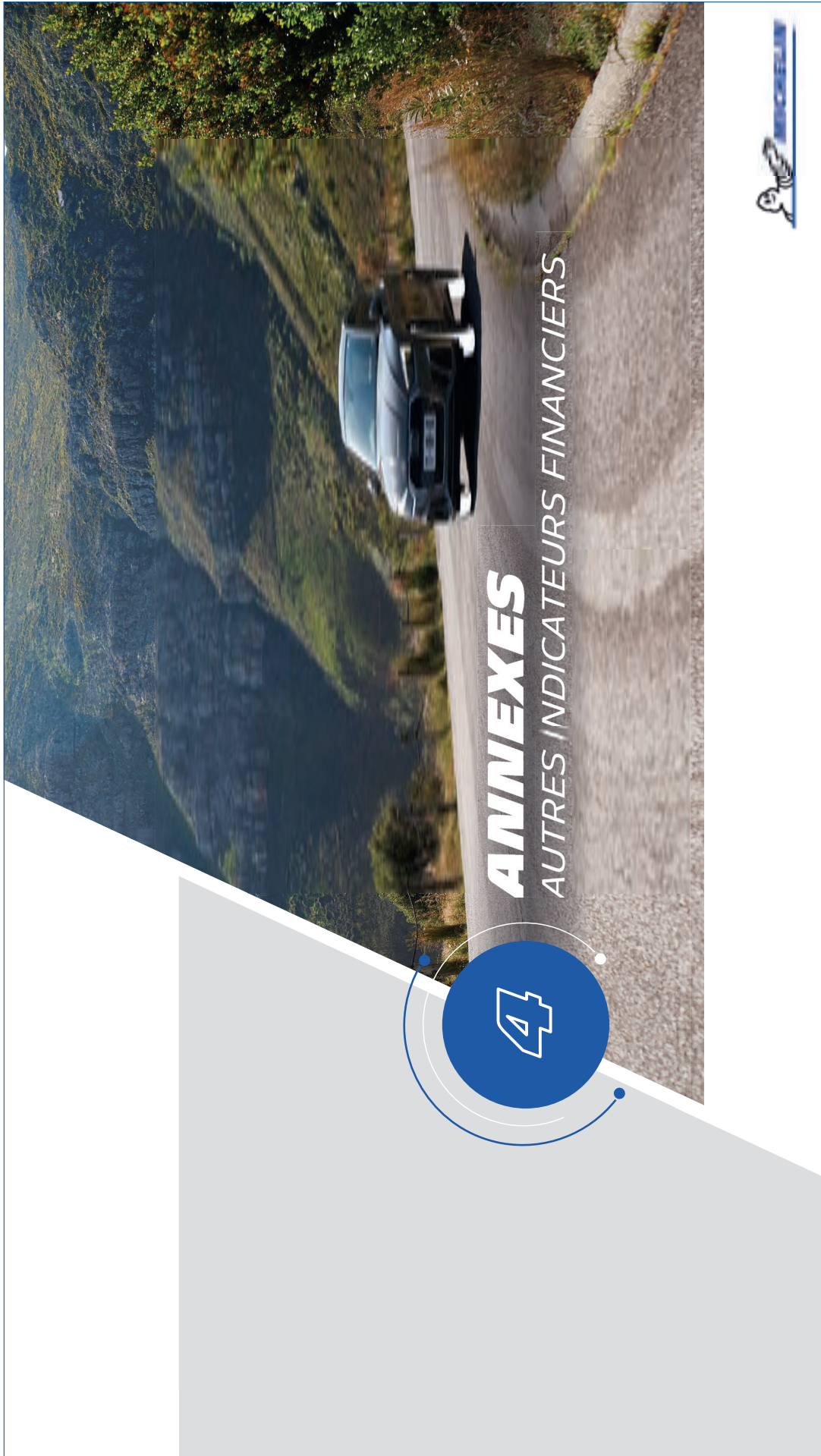
Incitations ESG

- un seuil de déclenchement en deçà duquel aucun montant n'est dû ;
- une tranche intermédiaire entre le seuil de déclenchement et le plafond de l'objectif, donnant accès à un résultat linéaire ;
- un plafond de l'objectif, donnant accès au résultat maximal du critère.

- Obligation de conservation pendant toute la durée du mandat à hauteur de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues
- Les actions attribuées pourront être remises uniquement sous réserve du versement des Tantièmes durant l'exercice précédant celui des actions émises



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





## VENTES PAR DEVISE ET IMPACT SUR LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS (ROS)

% des ventes (2021)		Année 2021 Variation € vs. devise	Droptthrough* ventes / ROS
USD	36%	+ 3,7%	35% / 45%
EUR	32%	-	-
CNY	6%	- 3,0%	25% / 30%
AUD	3%	- 4,7%	80% / 85%
GBP	3%	- 3,2%	25% / 30%
BRL	3%	+ 9,5%	-30% / -20%
CAD	3%	- 3,0%	25% / 30%
RUB	2%	+ 6,4%	25% / 30%
JPY	1%	+ 6,6%	80% / 85%

% des ventes (2021)		Année 2021 Variation € vs. devise	Droptthrough* ventes / ROS
MXN	1%	- 1,6%	80% / 85%
TRY	0,9%	+28,5%	25% / 30%
THB	0,9%	+ 5,9%	-130% / -100%
CLP	0,8%	-0,8%	80% / 85%
SEK	0,7%	- 3,2%	80% / 85%
TWD	0,6%	-1,6%	80% / 85%
ZAR	0,5%	- 6,4%	80% / 85%
ARS	0,3%	+ 40,9%	80% / 85%
COP	0,2%	+ 5,3%	80% / 85%
Autres	4,5%	-	-

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



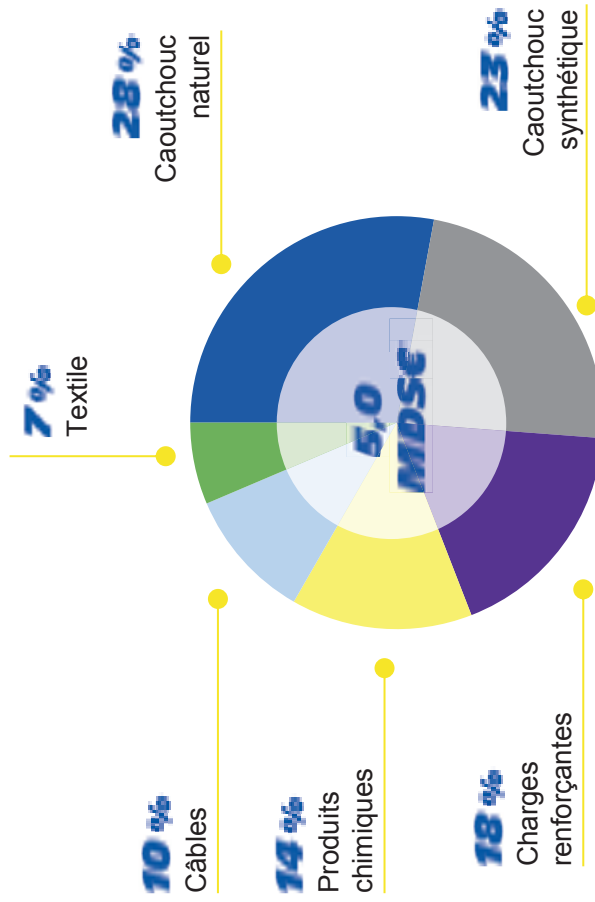
Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





## MATIÈRES PREMIÈRES

### COÛTS DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES SUR L'ANNÉE 2021



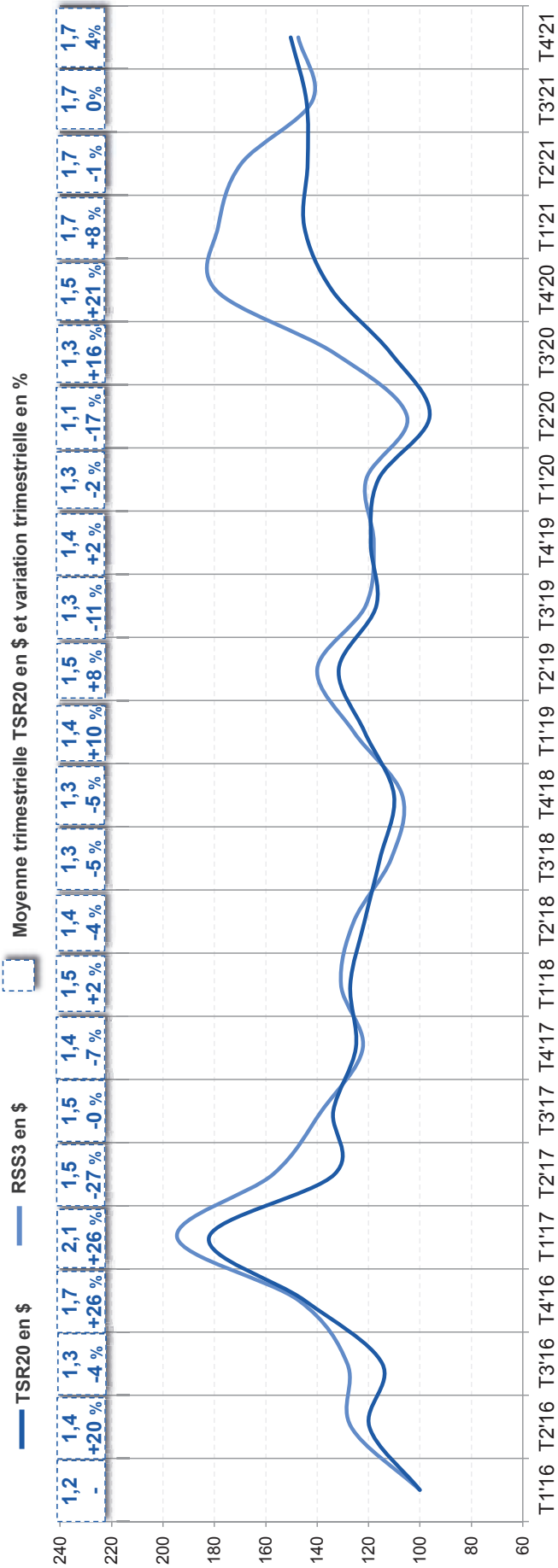
Résultats annuels 2021 - 14 février 2022





## ÉVOLUTION DU PRIX DU CAOUTCHOUC NATUREL

\$/kg, base 100 au 1<sup>er</sup> trimestre 2016



Source : SICOM



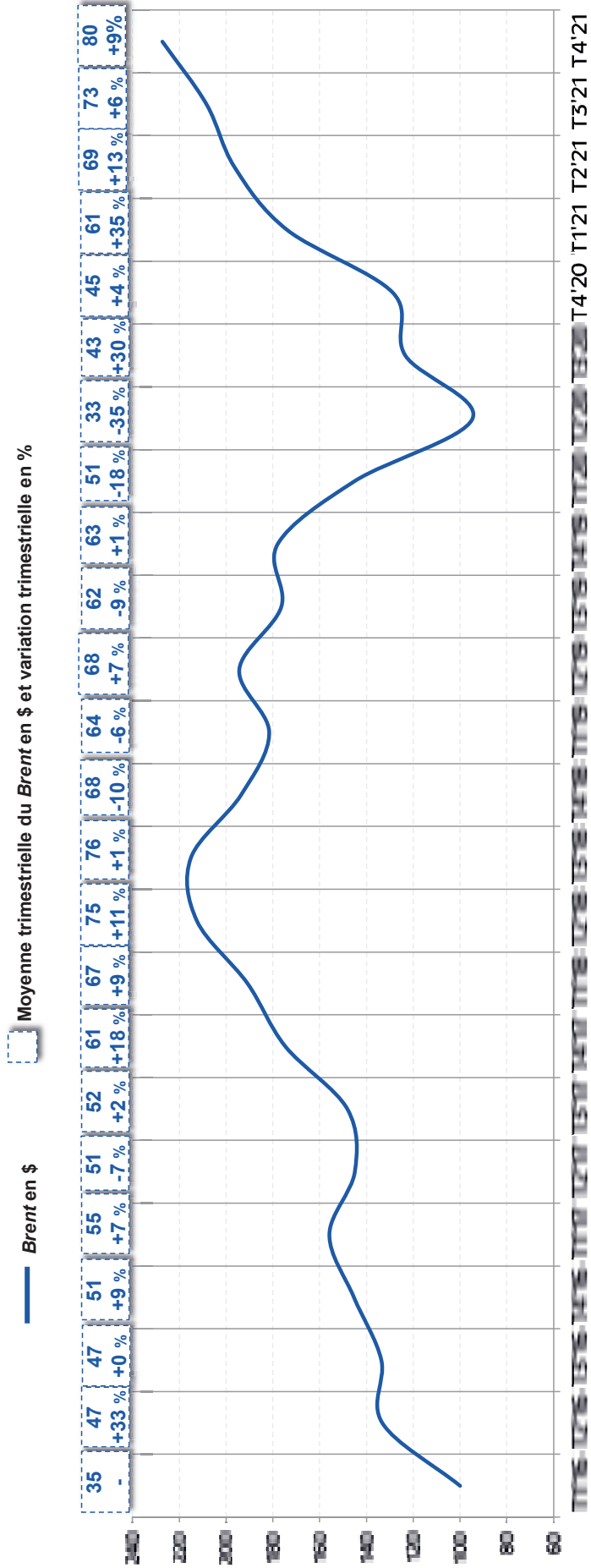
Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





## ÉVOLUTION DU PRIX DU BRENT

\$/bbl, base 100 au 1<sup>er</sup> trimestre 2016



Résultats annuels 2021 - 14 février 2022

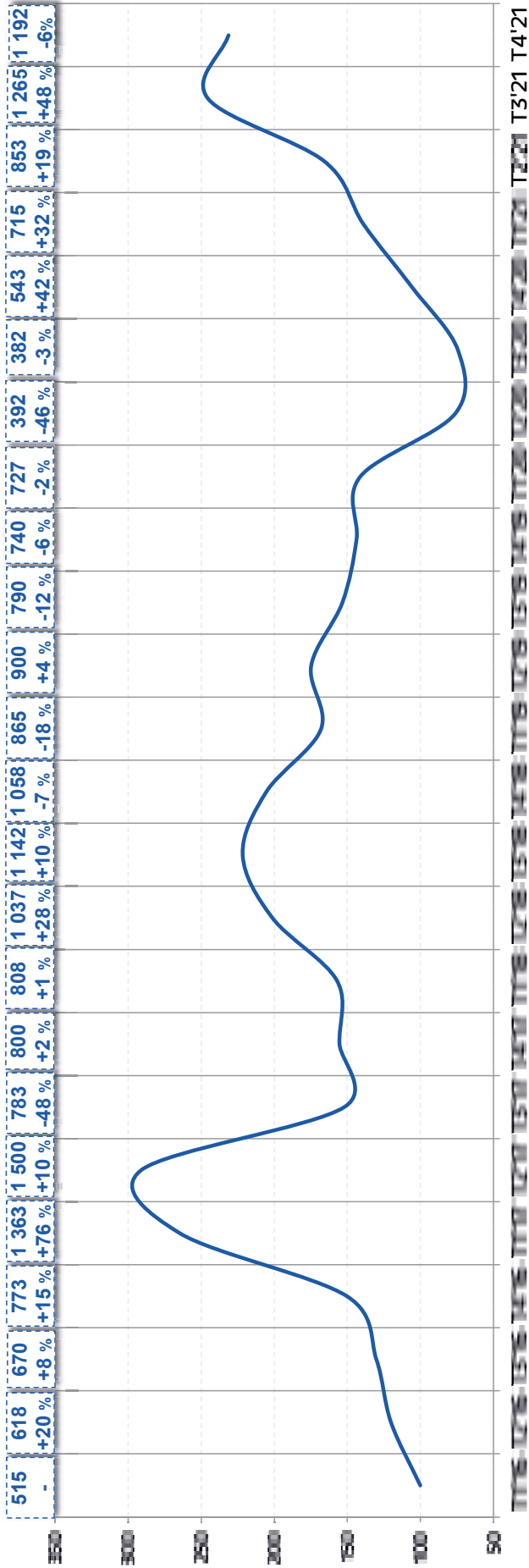


## ÉVOLUTION DU PRIX DU BUTADIÈNE

€/t, base 100 au 1<sup>er</sup> trimestre 2016

— Butadiène Europe en €

▭ Moyenne trimestrielle du Butadiène en € et variation trimestrielle en %



Résultats annuels 2021 - 14 février 2022





**ÉMISSIONS OBLIGATAIRES EN COURS  
(SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021)**

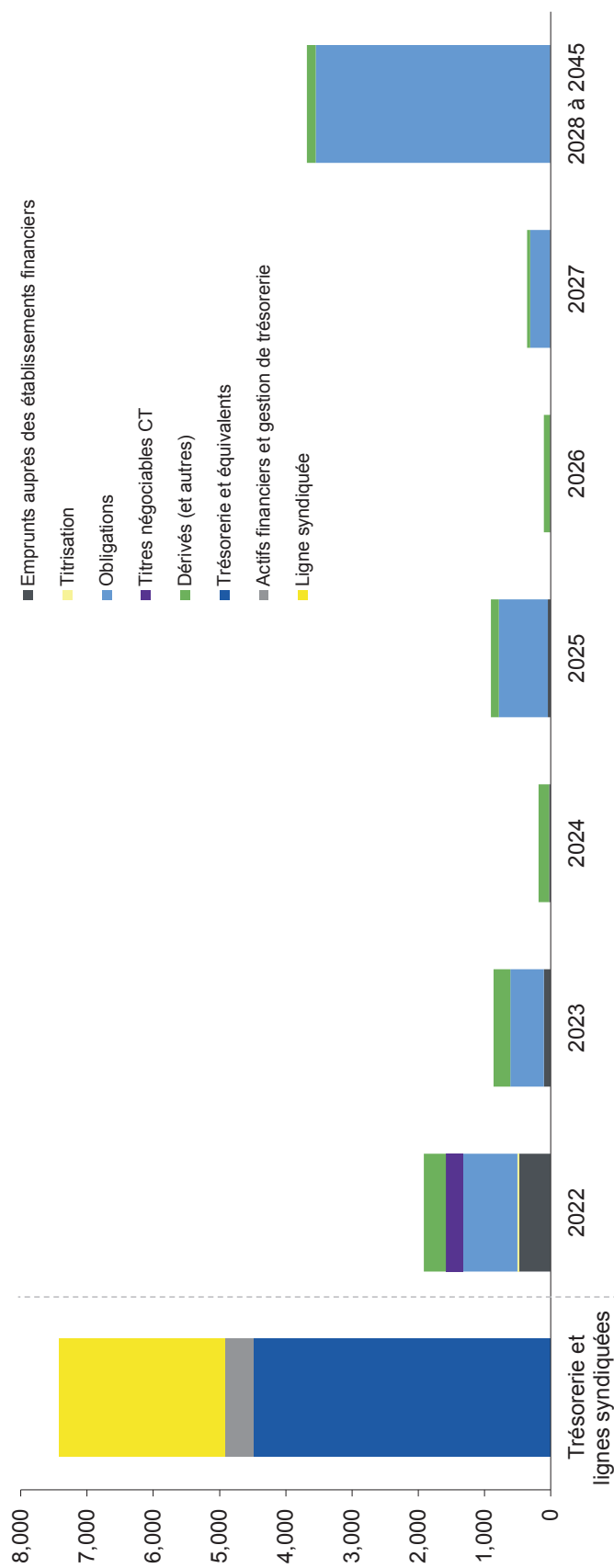
Compagnie Générale des Établissements MICHELIN									
Issuer	Senior Note Convertible	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond	Senior Note Bond
<b>Principal Amount</b>	\$ 592,2m	€ 300m	€ 750m	€ 300m	€ 500m	€ 1,000m	€ 500m	€ 750m	€ 500m
<b>Offering price</b>	100% & 103,85%	99,97%	99,10%	99,081%	99,89%	99,262%	99,54%	99,363%	99,46%
<b>Rating corporation at Issuance date</b>	A- (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A3 (Moody's)	BBB+ (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A- (Fitch)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A- (Fitch)	A- (S&P) A3 (Moody's)	A- (S&P) A- (Fitch)
<b>Current corporation rating</b>	A- (S&P) ; A3 (Moody's) ; A- (Fitch)								
<b>Coupon</b>	ZERO Conv premium 128%	1.125% p.a	0.875% p.a	1.750% p.a	0.000% p.a	1.750% p.a	0.250% p.a	2.500% p.a	0.625% p.a
<b>Issue Date</b>	10-jan.-17 & 05-may-17	28-may-15	3-sept.-18	28-may-15	2-nov.-20	3-sept.-18	2-nov.-20	3-sept.-18	30-sept.-15 & 30-sept.-16
<b>Maturity</b>	10-jan.-22	28-may-22	3-sept.-25	28-may-27	2-nov.-28	3-sept.-30	2-nov.-32	3-sept.-38	2-nov.-40
<b>Interest payment</b>	N/A	Annual May 28	Annual Sept 03	Annual May 28	Annual Nov 02	Annual Sept 03	Annual Nov 02	Annual Sept 03	Annual Nov 02
<b>ISIN</b>	FR0013230745	XS1233732194	FR0013357845	XS1233734562	FR0014000D31	FR0013357852	FR0014000D49	FR0013357860	FR0014000D56
<b>Denomination</b>	\$ 200'000 with min. tradable amount \$ 200'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 1'000 with min. tradable amount € 1'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000	€ 100'000 with min. tradable amount € 100'000

Résultats annuels 2021 – 14 février 2022



## UNE TRÉSORERIE CONFORTABLE, AVEC DES ÉCHÉANCES RÉPARTIES DANS LE TEMPS

### Maturité de la dette au 31 décembre 2021 (valeur comptable, en millions €)

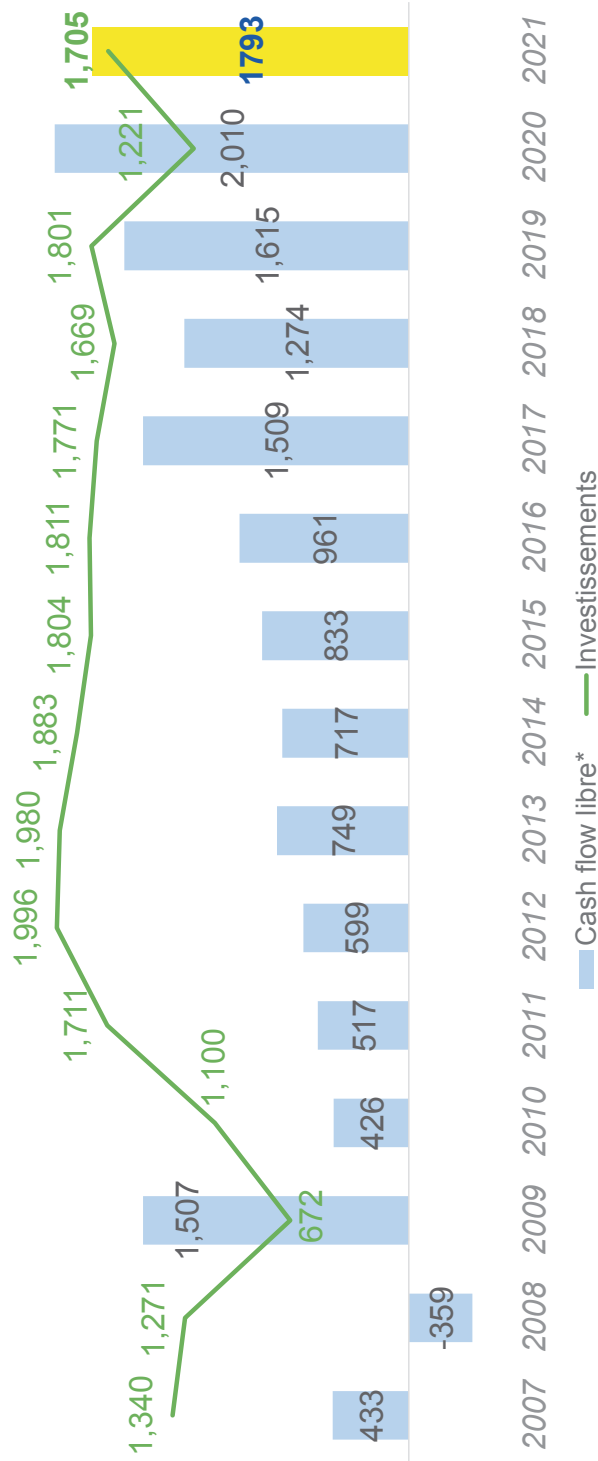


Résultats annuels 2021 - 14 février 2022



**2007 – 2021 : CAPACITÉ DU GROUPE À PROTÉGER ET AMÉLIORER  
SON CASH FLOW LIBRE\***

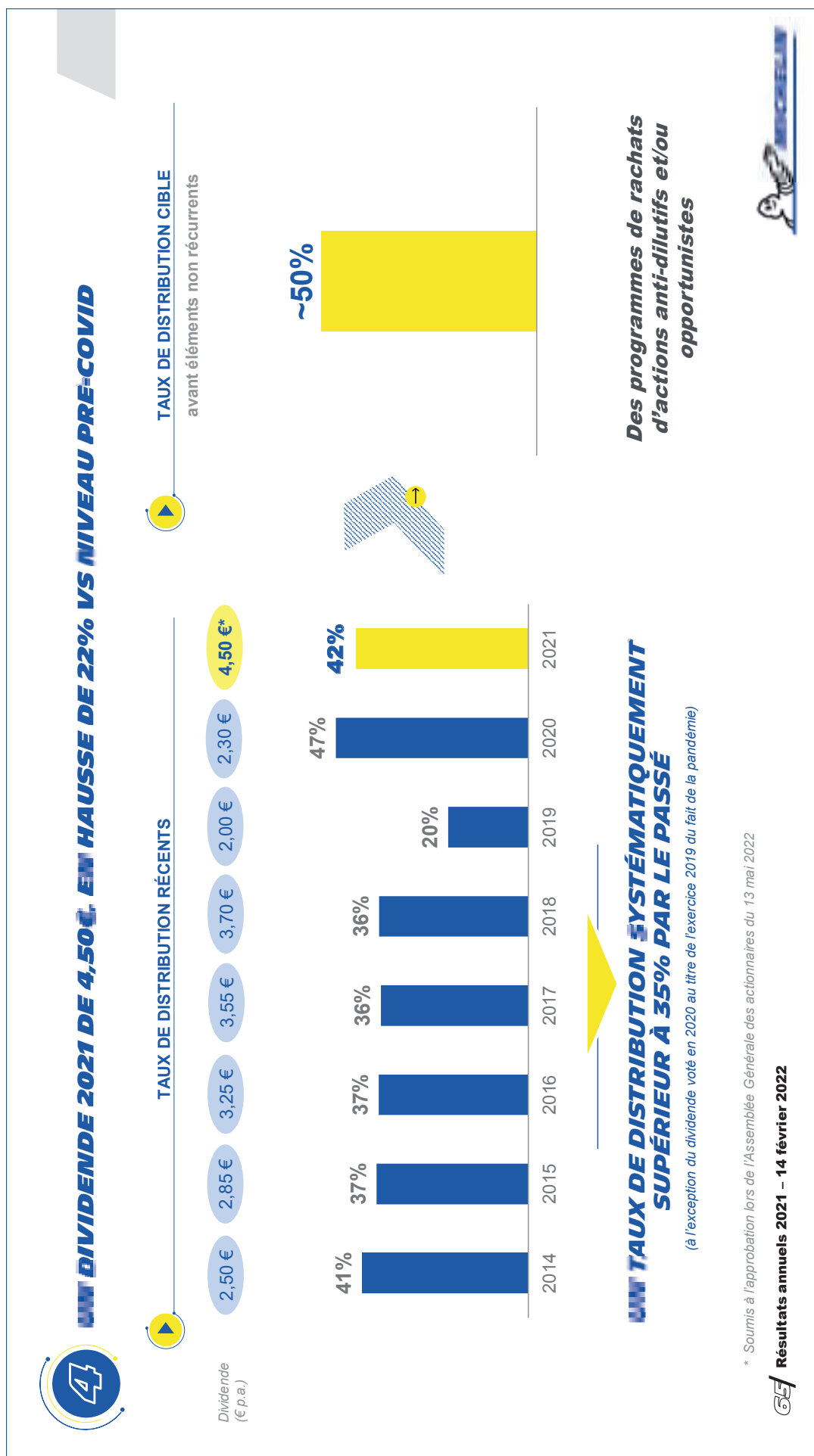
**Cash flow libre\* et investissements 2007 - 2021**  
(en millions €)

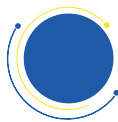


\* Cash flow libre tel que publié de 2007 à 2010, Cash flow libre structurel à partir de 2011 (voir slide 66 pour la définition du cash flow libre structurel)









## GLOSSAIRE

### Cash flow libre (FCF)

Le cash flow libre s'entend avant dividende et toutes opérations de financement. Il est égal au 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.

### Cash flow libre structurel

Correspond au 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.

### ROCE

Le ratio est calculé de la façon suivante :

- résultat opérationnel des secteurs retraité <sup>(1)</sup> net d'impôt - appelé NOPAT pour Net Operating Profit After Tax, calculé sur la base d'un taux standard d'imposition de 25 % qui correspond à un taux moyen effectif normal d'imposition du Groupe ;
- divisé par la moyenne des actifs économiques employés <sup>(2)</sup>, c'est-à-dire la somme des actifs immobilisés incorporels et corporels, des prêts et dépôts, des titres des sociétés mises en équivalence et du besoin en fonds de roulement net.

### Ventes pneus

Correspondent aux ventes liées au métier cœur de Michelin, incluant l'activité *Tire as a Service* (TaaS) et la Distribution.

### Ventes hors pneus

Correspondent aux ventes des activités de Services et Solutions (hors TaaS et Distribution), de Bandes Transporteuses et de Matériaux de Haute Technologie hors JV.

(1) Il intègre l'amortissement des actifs incorporels acquis, ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence.

(2) Moyenne entre l'ouverture et la clôture de l'exercice.



Résultats annuels 2021 - 14 février 2022

### Cash flow libre (FCF)

+ Acquisitions

= Cash flow libre avant acquisitions

+/- Ajustement lié à la variation des cours de matières premières

= Cash flow libre structurel



**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. "



Résultats annuels 2021 - 14 février 2022



**CONTACTS**

**Edouard de PEUFEILHOUX**  
**Guillaume JULLIENNE**  
**Pierre HASSAÏRI**  
**Flavien HUET**

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

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

[investor-relations@michelin.com](mailto:investor-relations@michelin.com)



Résultats annuels 2021 – 14 février 2022





03

**RAPPORT  
DE GESTION**



Covid-19 : Informations relatives à l'impact de la crise sanitaire sur les opérations du Groupe en 2021 90

### **3.1 | LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE 92**

3.1.1	Un marché mondial de l'ordre de 153 milliards USD en 2020	92
3.1.2	Les marchés du pneumatique en 2021	92
3.1.3	Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette en 2021	93
3.1.4	Les marchés des pneumatiques Poids lourd en 2021	96
3.1.5	Les marchés des pneumatiques de spécialités en 2021	98

### **3.2 | ÉVOLUTION DES VENTES 99**

3.2.1	Évolution des ventes par secteur opérationnel	100
3.2.2	Principales variations monétaires	103
3.2.3	Évolution des ventes par zone géographique	103

### **3.3 | COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 104**

3.3.1	Analyse du résultat opérationnel des secteurs	104
3.3.2	Résultat opérationnel des secteurs	105
3.3.3	Autres éléments du compte de résultat	107

### **3.4 | COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ 112**

3.4.1	Goodwill	113
3.4.2	Immobilisations incorporelles	113
3.4.3	Immobilisations corporelles	113
3.4.4	Droits d'utilisation des actifs de location	113
3.4.5	Actifs financiers et autres actifs à long terme	113
3.4.6	Titres mis en équivalence	113
3.4.7	Impôts différés	114
3.4.8	Besoin en fonds de roulement opérationnel	114
3.4.9	Trésorerie	114
3.4.10	Capitaux propres	115
3.4.11	Endettement net	115
3.4.12	Provisions	116
3.4.13	Avantages du personnel	116

### **3.5 | COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 117**

3.5.1	Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	117
3.5.2	Investissements non financiers	118
3.5.3	Cash flow disponible et cash flow libre	119
3.5.4	Cash flow libre structurel	119

### **3.6 | RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE) 120**

### **3.7 | INFORMATION SUR LES TENDANCES 120**

3.7.1	Perspectives	120
3.7.2	Événements récents	120

### **3.8 | DONNÉES BOURSIÈRES 121**

3.8.1	L'action Michelin	121
3.8.2	Données boursières détaillées	122
3.8.3	Données par action	122
3.8.4	Le capital et l'actionnariat	122

### **3.9 | FAITS MARQUANTS 123**

3.9.1	Stratégie	123
3.9.2	Innovation et nouveaux écosystèmes	124
3.9.3	Compétition	126

### **3.10 | CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR CINQ ANS 127**

## COVID-19 : INFORMATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES OPÉRATIONS DU GROUPE EN 2021

L'année 2021 a marqué la transition d'un état de choc soudain et d'une économie mondiale soutenue par les États et les Banques Centrales à un état de possible "new normal", auquel le groupe Michelin a su s'adapter grâce à la force de ses actifs et un engagement constant de ses équipes.

Après le ralentissement sans précédent de la demande mondiale qui a marqué l'année 2020, les marchés du pneumatique sont globalement revenus à leurs niveaux d'avant-crise au cours de l'année 2021, à l'exception :

- ▶ de l'activité pneumatiques Première monte Automobile qui a été très pénalisée par le ralentissement de la production de véhicules neufs lié notamment à la pénurie de semi-conducteurs au niveau mondial ;

- ▶ de l'activité pneumatiques Avion en raison d'un trafic aérien très perturbé par les restrictions de mobilité liées aux différents variants.

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

### Mesures mises en place pour limiter les impacts de la crise sanitaire tout en garantissant la continuité des opérations

Toutes les régions dans lesquelles opère le Groupe ont été touchées par le Covid-19. Dans la continuité des actions mises en place en 2020, le Groupe a maintenu ses efforts en 2021 sur ses deux priorités : protéger la santé et la sécurité de ses salariés et partenaires, et tout mettre en œuvre pour assurer la pérennité de ses activités.

L'ensemble des mesures de protection se sont traduites par des charges supplémentaires au cours de l'année, certes inférieures à celles enregistrées en 2020, mais néanmoins significatives. L'achat et la fabrication de masques, la mise à disposition de gel hydroalcoolique, et les frais de nettoyage et de désinfection des locaux se sont ainsi élevés à 26 millions € (contre 96 millions € en 2020).

Par ailleurs, l'absentéisme dans les usines lié aux cas de Covid-19, les règles de distanciation sociales mises en place, ainsi que le temps passé au nettoyage et à la désinfection des locaux sociaux et des équipements industriels ont pesé sur la productivité et la capacité de production des usines. L'impact des protocoles sanitaires dans les usines a ainsi entraîné la perte de l'équivalent de trois jours de production sur l'ensemble de l'année, par rapport à la référence 2019.

Le Groupe a veillé à strictement respecter les directives nationales ou locales relatives au télétravail, garantissant à tous les salariés concernés les moyens de remplir leur mission à distance. Par ailleurs, lorsque cela était autorisé, le Groupe a proposé à ses salariés volontaires de se faire vacciner, et a ainsi distribué plus de 35 000 vaccins en Asie et en Inde.

Au-delà de la crise Covid-19, dans les métiers où cela est possible et dans le respect des législations locales, Michelin a proposé à ses salariés, sur la base du volontariat, de contractualiser sur la durée le recours occasionnel ou régulier au télétravail, par le biais d'accords pluriannuels signés avec les organisations syndicales.

### Incidence de la crise sanitaire sur les activités du Groupe en 2021

Au-delà des restrictions ponctuelles de la mobilité ayant impacté les ventes, les conséquences de la crise Covid-19 ont significativement perturbé les activités du Groupe en 2021.

La totalité des chaînes d'approvisionnement ont été très perturbées, en raison, en premier lieu, de fortes tensions dans le transport maritime. Le fort redémarrage de la demande mondiale associé à une raréfaction de l'offre de transport (de nombreux armateurs ayant mis à profit la baisse d'activité de 2020 pour initier le renouvellement de leur flotte) et à la fermeture de certains ports pour cause de Covid-19 a entraîné d'importants ralentissements sur la chaîne logistique, pénalisant les approvisionnements en matières premières ainsi que la capacité du Groupe à expédier au départ de ses usines. Ainsi, une quinzaine de cellules de crises liées aux difficultés de la *supply chain* ont été ouvertes en permanence au cours de l'année 2021.

Cette situation a particulièrement impacté les activités Hors la Route dont une importante base industrielle se trouve au Sri Lanka, ainsi que les pneumatiques pour Mines de surface expédiés notamment au départ des États-Unis.

Par ailleurs, lors des neuf premiers mois de l'année, le Groupe a eu recours ponctuellement à des solutions logistiques de contournement plus coûteuses pour sécuriser ses approvisionnements en matières premières vers l'Europe et les Amériques, et ainsi éviter de freiner l'activité industrielle.

L'année 2021 a également été marquée par une pénurie de main d'œuvre qui a impacté les activités industrielles du Groupe ainsi que celle de ses fournisseurs. À l'absentéisme ponctuel lié aux cas de Covid-19 s'est ajoutée une forte tension sur le marché du travail, et ce de manière plus marquée aux États-Unis. Ces tensions ont également aggravé les perturbations des chaînes d'approvisionnement maritimes mentionnées ci-dessus, en raison de la pénurie de chauffeurs routiers ralentissant l'acheminement des conteneurs vides vers les ports. Si le soutien financier des États a pu différer temporairement le retour à l'emploi, il est possible aussi que, de manière plus structurelle, certains changements sociétaux liés au Covid-19 aient généré un nouveau rapport au travail qui pourrait expliquer ces difficultés à recruter.

Le fort rebond de la demande mondiale sur 2021 a également entraîné une augmentation très significative du prix des matières premières et de l'énergie, à laquelle s'ajoute la très forte hausse des coûts logistiques. Sur la totalité de l'année 2021, le Groupe a ainsi fait face à environ 1,2 milliard € de coûts supplémentaires, entièrement compensés par ses efforts de productivité, son pilotage des prix et un enrichissement du mix produit.

Enfin, sur 2021, la conjonction de la pénurie de main d'œuvre, des difficultés logistiques et des ruptures d'approvisionnement en composants électroniques n'a pas permis au Groupe de déployer la totalité du plan d'investissements initialement prévu. Le Groupe a ainsi su opérer tout au long de l'année en faisant face à de profondes perturbations, traduisant la solidité et l'efficacité de ses procédures de *business continuity*, notamment

au regard du risque de non-continuité des activités industrielles et du risque de rupture d'approvisionnement tels que décrits au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel.

Comme en 2020, le Groupe n'a sollicité aucune forme d'aide publique (prêt garanti par l'État, prorogation de délais de paiement) au cours de l'année 2021.

## Impact sur les orientations stratégiques du Groupe

Le cycle inflationniste et les perturbations de la *supply chain* ne remettent pas en cause les orientations stratégiques du Groupe et les moyens mis en œuvre pour la déployer. Convaincu de la pertinence de son modèle stratégique, le Groupe s'est renforcé durant la crise et réaffirme que sa vision "Tout durable" constitue la clé de voûte de sa performance future.

Avec une population mondiale toujours plus nombreuse et regroupée dans des centres urbains étendus, les besoins en transport de personnes et de biens vont continuer à croître de manière significative au cours des décennies à venir. Les secteurs de l'agriculture, de la construction et de l'extraction minière vont ainsi être mobilisés pour pourvoir aux besoins croissants en alimentation et en infrastructures, ainsi qu'en métaux nécessaires à la décarbonation des chaînes de valeur. Les activités Deux-roues continueront de bénéficier de l'engouement pour les mobilités douces et de loisir.

Très résilientes en 2020, moins dépendantes des perturbations logistiques que les activités pneumatiques en 2021, les offres de services et de solutions autour du pneu confirment leur fort potentiel de croissance. Permettant l'optimisation des usages, renforçant l'intimité entre Michelin et ses clients distributeurs et utilisateurs finaux, ces offres favorisent une mobilité plus sûre et plus durable.

S'il est trop tôt pour évaluer l'incidence de la crise sur l'émergence de nouveaux comportements, certaines tendances de fond déjà prégnantes avant la pandémie semblent s'accélérer, notamment la transition énergétique dont l'un des vecteurs majeurs est l'électrification de la mobilité. Michelin se positionne résolument comme le leader sur les pneumatiques pour véhicules électriques, où son avance technologique permet de répondre à toutes les exigences de ce nouveau marché à très forte croissance. Par ailleurs, Michelin accélère le développement de solutions supportant cette transition vers l'électrique, tant pour les flottes d'entreprises que pour les constructeurs automobiles.

Enfin, le Groupe poursuit la digitalisation et l'automatisation de ses usines. Ces investissements indispensables pour adapter l'outil industriel aux défis de demain pourraient se montrer d'autant plus pertinents si les difficultés de recrutement dans le secteur industriel s'avéraient structurelles et pérennes.

## 3.1 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE

### 3.1.1 UN MARCHÉ MONDIAL DE L'ORDRE DE 153 MILLIARDS USD <sup>(1)</sup> EN 2020

Dans un contexte de fort ralentissement de la demande liée à la crise Covid-19, le marché mondial des pneumatiques s'est élevé en 2020 à 153 milliards USD, en baisse de 8 % par rapport à 2019, à raison d'approximativement 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds<sup>(2)</sup>. Il représentait près de 1,4 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes et un peu plus de 200 millions de pneus pour les camions et les autobus<sup>(2)</sup>.

Environ trois pneus sur quatre vendus l'ont été sur le marché du remplacement.

En 2021, les marchés du pneumatique sont globalement revenus à leur niveau de 2019, à l'exception du marché Avion ainsi que du marché Première monte Automobile qui a été très pénalisé par la crise des semi-conducteurs pendant le deuxième semestre de 2021.

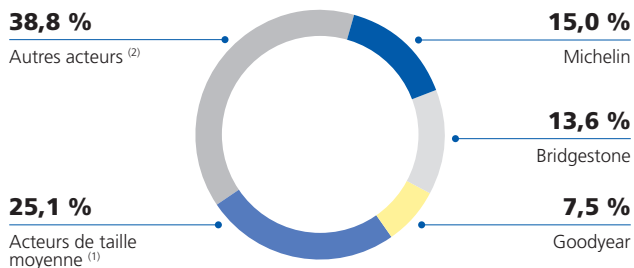
À long terme, le Groupe s'attend à une progression de la demande de pneumatiques de 0 à 2 % par an en moyenne sur les marchés matures et de 2 à 4 % par an en moyenne sur les nouveaux marchés. Dans cet environnement, Michelin cible les segments de marché en croissance et à forte valeur ajoutée, tels que 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 CO<sub>2</sub> bénéficient aux pneus à basse résistance au roulement, dont Michelin est un acteur de référence. Le règlement CO<sub>2</sub> VECTO, qui introduit la prise en compte de la valeur réelle de résistance au roulement du pneu dans le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> des camions, en est une illustration concrète.

#### LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2020

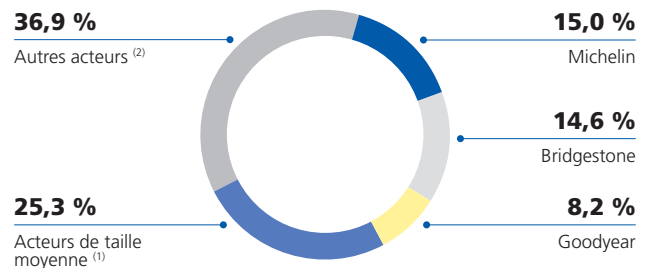


Source : Ventes 2020 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en août 2021.

(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 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 %.

### 3.1.2 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE EN 2021

En 2021, dans un contexte de forte reprise d'activité, les marchés ont globalement affiché un fort rebond au premier semestre sur des effets de base favorables à la suite des mesures de restrictions de mobilité imposées en 2020. Des dynamiques plus contrastées ont été observées au deuxième semestre : le marché Tourisme et camionnette est en léger recul de 5 %, pénalisé par la pénurie de semi-conducteurs qui a affecté la Première monte, alors que le Remplacement est stable ; en Poids lourds, la demande hors Chine progresse de 5 %, alors que le marché chinois est en recul de 35 %, pénalisé par une demande exceptionnelle en 2020 en anticipation de l'entrée en vigueur de la norme *China 6*.

Sur des bases de comparaison 2020 inégales, les marchés de Spécialités ont rebondi, en particulier les activités de Première monte Agricole, Construction et Manutention.

*Pour mémoire – Méthodologie* : Michelin procède à des estimations des marchés du pneumatique *sell-in* (ventes des manufacturiers aux distributeurs et aux constructeurs de véhicules) 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 après leur première publication.

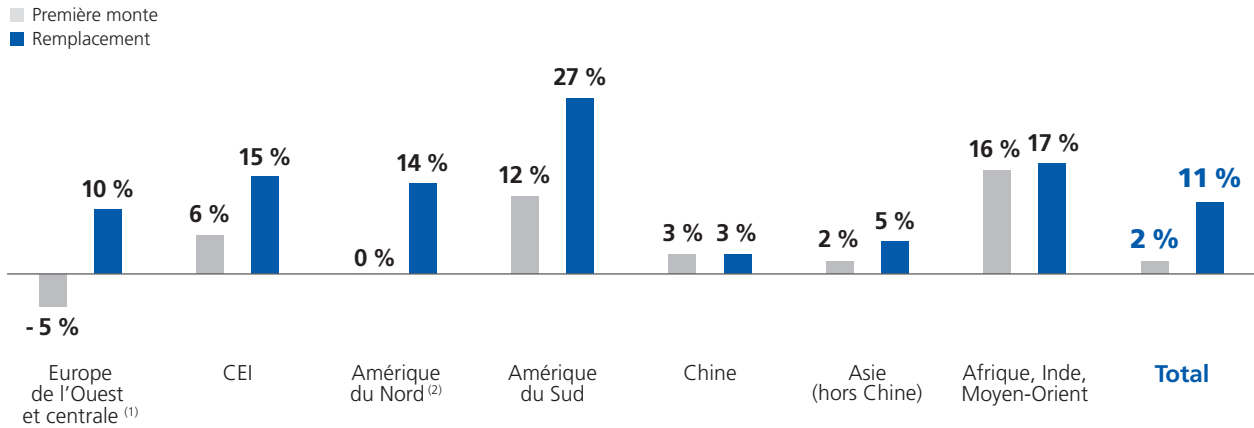
(1) Source : Tire Business.

(2) Estimations Michelin.

### 3.1.3 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2021

Le marché mondial des pneumatiques **Tourisme camionnette**, Première monte et Remplacement, est en croissance de 9 % en unités sur l'ensemble de l'année 2021, et reste inférieur de 4 % au marché de 2019.

#### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2021 PAR RAPPORT À 2020



(1) Y compris Turquie.

(2) Y compris Amérique centrale.  
Estimations Michelin.

#### 3.1.3.1 Première monte

En Première monte, après un premier semestre en forte croissance (+ 28 %) dû aux effets de base (arrêt des usines des constructeurs automobiles au premier semestre 2020), la demande de pneumatiques a été fortement impactée au deuxième semestre par la pénurie de semi-conducteurs au niveau mondial (- 17 %). Après un fort recul au troisième trimestre (- 19 %), la demande reste en retrait de 14 % au quatrième trimestre, à la suite d'une amélioration relative de la pénurie de semi-conducteurs en Amérique du Nord et en Chine.

À fin 2021, le marché de la Première monte reste en recul de 15 % par rapport à 2019.

Marchés Tourisme camionnette Première monte (en millions de pneus)	2021	2020	2021/2020	2 <sup>e</sup> sem.	4 <sup>e</sup> trim.	3 <sup>e</sup> trim.	1 <sup>er</sup> sem.	2 <sup>e</sup> trim.	1 <sup>er</sup> trim.
				2021/2020	2021/2020	2021/2020	2021/2020	2021/2020	2021/2020
Europe de l'Ouest et centrale <sup>(1)</sup>	67	71	- 5 %	- 28 %	- 27 %	- 29 %	+ 25 %	+ 93 %	- 4 %
CEI	7	7	+ 6 %	- 16 %	- 18 %	- 14 %	+ 38 %	+ 80 %	+ 11 %
Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	62	63	- 0 %	- 22 %	- 17 %	- 26 %	+ 32 %	+ 132 %	- 4 %
Amérique du Sud	12	11	+ 12 %	- 14 %	- 16 %	- 12 %	+ 57 %	+ 282 %	+ 3 %
Chine	115	112	+ 3 %	- 10 %	- 4 %	- 17 %	+ 23 %	- 7 %	+ 78 %
Asie (hors Chine)	65	64	+ 2 %	- 13 %	- 10 %	- 16 %	+ 20 %	+ 55 %	- 1 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	28	25	+ 16 %	- 14 %	- 30 %	+ 5 %	+ 64 %	+ 195 %	+ 20 %
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>353</b>	<b>+ 2 %</b>	<b>- 17 %</b>	<b>- 14 %</b>	<b>- 19 %</b>	<b>+ 28 %</b>	<b>+ 48 %</b>	<b>+ 14 %</b>

(1) Y compris Turquie.

(2) Y compris Amérique centrale.  
Estimations Michelin.

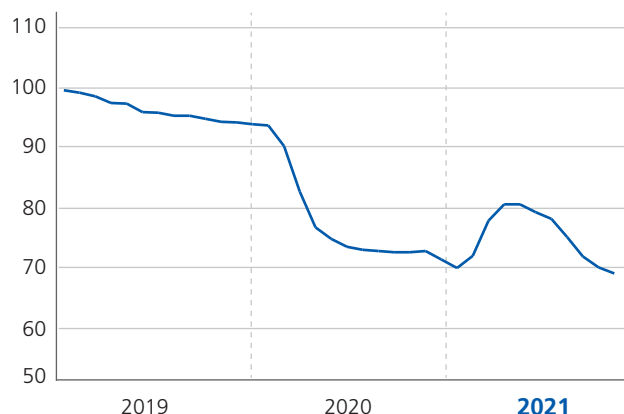
L'ensemble des régions a bénéficié de bases de comparaison favorables au premier semestre et toutes ont subi les effets négatifs de la pénurie mondiale de semi-conducteurs au deuxième semestre. Néanmoins, à fin 2021, seule la **Chine** a

pratiquement retrouvé une demande égale à celle de 2019 (- 1 %). Le **reste de l'Asie** est en recul de 17 %, l'**Amérique du Nord** de 21 % et l'**Europe occidentale** de 27 %.



**ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE**

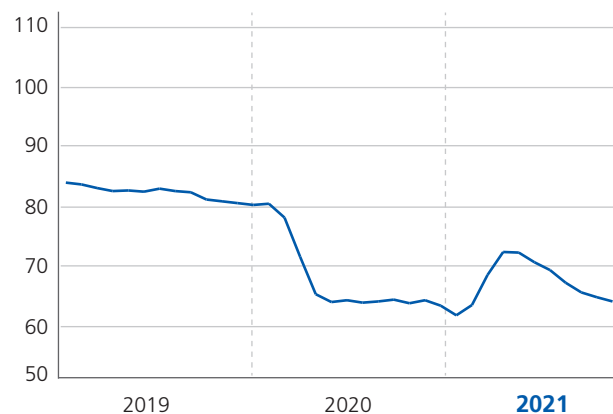
(en millions de pneus – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

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

(en millions de pneus – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

**3.1.3.2 Remplacement**

Après un premier semestre où le marché mondial du Remplacement a augmenté de 27 % sur des bases de comparaison très favorables, la demande mondiale a été stable au deuxième semestre par rapport à l'année précédente.

À fin 2021, le marché mondial a retrouvé son niveau de 2019.

Marchés Tourisme camionnette Remplacement (en millions de pneus)	2021	2020	2021/2020	2 <sup>e</sup> sem.	4 <sup>e</sup> trim.	3 <sup>e</sup> trim.	1 <sup>er</sup> sem.	2 <sup>e</sup> trim.	1 <sup>er</sup> trim.
				2021/2020	2021/2020	2021/2020	2021/2020	2021/2020	2021/2020
Europe de l'Ouest et centrale <sup>(1)</sup>	315	287	+ 10 %	+ 0 %	+ 3 %	- 2 %	+ 22 %	+ 44 %	+ 6 %
CEI	61	53	+ 15 %	+ 10 %	+ 2 %	+ 16 %	+ 21 %	+ 57 %	- 1 %
Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	327	288	+ 14 %	- 3 %	- 7 %	+ 2 %	+ 38 %	+ 76 %	+ 10 %
Amérique du Sud	68	54	+ 27 %	+ 13 %	- 1 %	+ 30 %	+ 44 %	+ 97 %	+ 15 %
Chine	136	132	+ 3 %	- 7 %	- 4 %	- 9 %	+ 15 %	- 2 %	+ 38 %
Asie (hors Chine)	141	134	+ 5 %	- 1 %	+ 2 %	- 5 %	+ 13 %	+ 22 %	+ 5 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	106	91	+ 17 %	+ 3 %	- 0 %	+ 6 %	+ 36 %	+ 94 %	+ 4 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 154</b>	<b>1 039</b>	<b>+ 11 %</b>	<b>- 0 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>+ 1 %</b>	<b>+ 27 %</b>	<b>+ 48 %</b>	<b>+ 10 %</b>

(1) Y compris Turquie.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe (hors CEI)**, après un premier semestre en fort rebond (+ 22 %), et un troisième trimestre en léger recul (- 2 %), la demande de pneumatiques progresse de 3 % au quatrième trimestre. Sur l'année, la demande est en progression de 10 % par rapport à 2020. Le quatrième trimestre a été marqué par le dynamisme des marchés en France (+ 8 %) et en Allemagne (+ 6 %), ainsi qu'en Europe centrale. Le Royaume-Uni affiche un recul de 10 % s'expliquant par le fort stockage de la distribution observé au quatrième trimestre 2020, avant l'entrée en vigueur du Brexit au 1<sup>er</sup> janvier 2021. Les marchés espagnol

et italien sont en léger recul, respectivement de - 2 % et - 3 %. À fin 2021, le marché est proche de son niveau de 2019 dans la plupart des pays, à l'exception de la Turquie (+ 19 %) et de l'Italie (- 10 %).

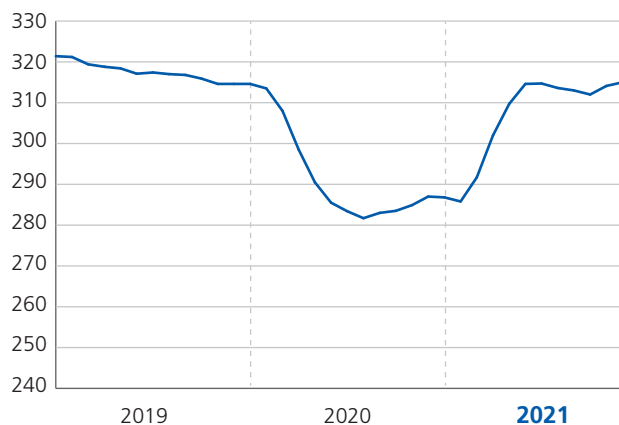
En **CEI**, après un premier semestre en fort rebond (+ 21 %), la demande reste dynamique sur le deuxième semestre (+ 10 %). À fin 2021, le marché progresse de 15 % par rapport à 2020 et dépasse légèrement son niveau de 2019 (+ 2 %).

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 2021/2020
<b>EUROPE DE L'OUEST ET CENTRALE</b>	<b>10 %</b>
▶ dont France	+ 15 %
▶ dont Espagne	+ 22 %
▶ dont Italie	+ 9 %
▶ dont Royaume-Uni	+ 5 %
▶ dont Allemagne	+ 7 %
▶ dont Pologne	+ 19 %
▶ dont Turquie	+ 2 %
<b>CEI</b>	<b>+ 15 %</b>
▶ dont Russie	+ 18 %

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

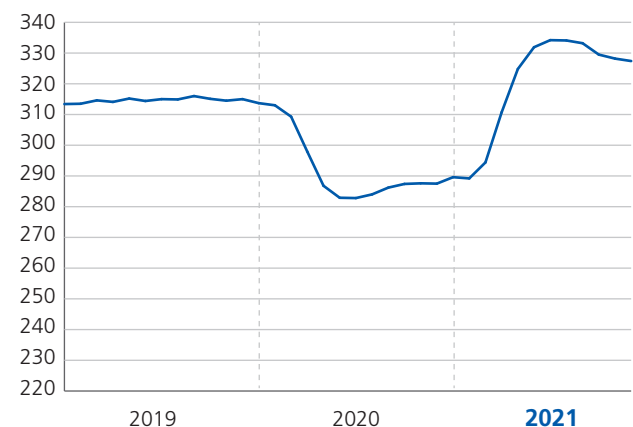
(en millions de pneus – 12 mois glissants – hors Russie)



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**, après neuf mois avec une demande très élevée - due notamment aux effets de base et à la reconstitution des stocks dans la distribution (+ 23 % à fin septembre par rapport à 2020, + 7 % par rapport à 2019), la demande au quatrième trimestre est en recul de 7 %, sachant que fin 2020, les 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 Taiwan avaient conduit à un stockage de la distribution. À fin 2021, avec une croissance de 14 % sur l'année, le marché termine 4 % au-dessus de son niveau de 2019.

**En Amérique du Sud**, la demande est en hausse de 39 % à fin septembre, bénéficiant de bases de comparaison favorables (au troisième trimestre 2020, la demande était encore fortement impactée par le Covid-19). Au quatrième trimestre, la demande est stable par rapport à l'année précédente. À fin 2021, avec une croissance de 27 % sur l'année, le marché se situe légèrement au-dessus de son niveau de 2019 (+ 2 %).

**En Chine**, après un rebond de 15 % au premier semestre - porté par des effets de base très favorables sur le premier trimestre - la demande est en ligne avec 2019 au deuxième semestre. Elle affiche toutefois un recul de 7 % par rapport à la même période en 2020 qui avait connu un rebond particulièrement fort en sortie de confinement (+ 8 %). À fin 2021, le marché est en croissance de 3 %, légèrement en dessous de son niveau de 2019 (- 2 %).

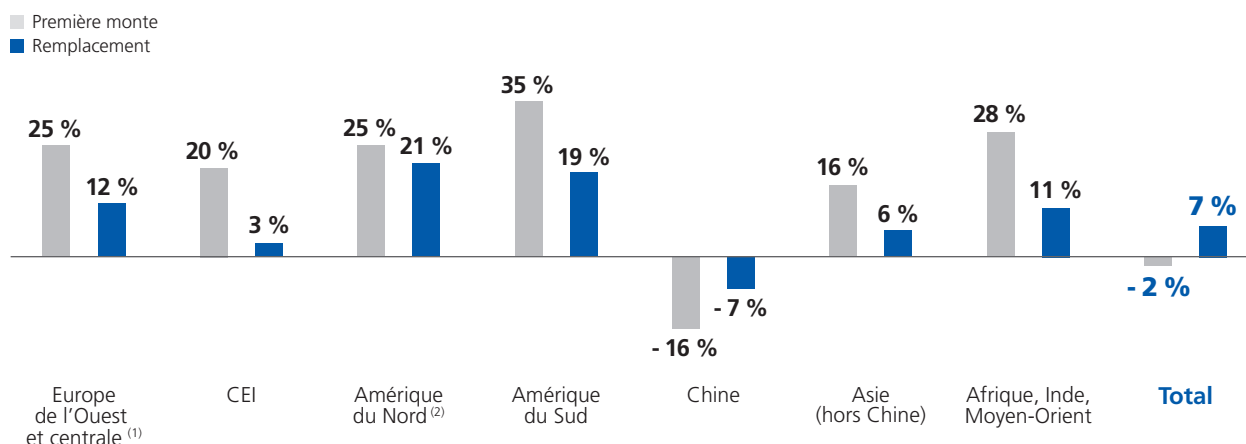
**En Asie (hors Chine et Inde)**, après un premier semestre avec un rebond de la demande de 13 % et un troisième trimestre fortement impacté par le Covid-19 (- 5 %, dont - 42 % en Thaïlande, - 38 % au Vietnam et - 14 % en Indonésie), le quatrième trimestre affiche une légère croissance de 2 %. À fin 2021, le marché est en croissance de 5 % par rapport à 2020, mais reste très en deçà de son niveau de 2019 (- 6 %).

**En Afrique, Inde, Moyen-Orient**, le premier semestre a été marqué par un fort rebond de la demande (+ 36 %, dont + 64 % en Inde) sur des bases de comparaison très favorables. Après un troisième trimestre en progression de 6 %, la demande est stable au quatrième trimestre. À fin 2021, le marché est en croissance de 17 %, soit un retrait de 3 % par rapport à 2019.

### 3.1.4 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2021

Pour l'activité **Poids lourd**, le marché, en nombre de pneus neufs, est en progression de 4 % à fin décembre 2021. Les marchés sont en progression dans toutes les régions à l'exception de la Chine (- 11 %), pénalisée par une demande exceptionnelle en 2020 en anticipation de l'entrée en vigueur de la norme *China 6*.

#### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2021 PAR RAPPORT À 2020



(1) Y compris Turquie.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin – Marché neuf uniquement.

#### 3.1.4.1 Première monte

En Première monte, le marché mondial, en nombre de pneus neufs, recule de 2 % par rapport à fin 2020, en ligne avec le marché de 2019 (+ 1 %). Ces chiffres masquent une forte disparité entre la Chine et les autres régions.

Marchés Poids lourd Première monte (en millions de pneus)	2021	2020	2021/2020	2 <sup>e</sup> sem.	4 <sup>e</sup> trim.	3 <sup>e</sup> trim.	1 <sup>er</sup> sem.	2 <sup>e</sup> trim.	1 <sup>er</sup> trim.
				2021/2020	2021/2020	2021/2020	2021/2020	2021/2020	2021/2020
Europe de l'Ouest et centrale (1)	5,8	4,7	+ 25 %	+ 5 %	+ 4 %	+ 6 %	+ 50 %	+ 98 %	+ 21 %
CEI	1,1	0,9	+ 20 %	+ 13 %	+ 14 %	+ 11 %	+ 30 %	+ 43 %	+ 16 %
Amérique du Nord (2)	6,1	4,9	+ 25 %	+ 7 %	+ 6 %	+ 9 %	+ 47 %	+ 119 %	+ 10 %
Amérique du Sud	2,2	1,6	+ 35 %	+ 20 %	+ 8 %	+ 33 %	+ 56 %	+ 120 %	+ 19 %
Chine	28,3	33,9	- 16 %	- 49 %	- 49 %	- 48 %	+ 21 %	- 15 %	+ 88 %
Asie (hors Chine)	4,0	3,4	+ 16 %	+ 16 %	+ 11 %	+ 21 %	+ 16 %	+ 51 %	- 5 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	3,0	2,3	+ 28 %	+ 14 %	- 12 %	+ 56 %	+ 45 %	+ 79 %	+ 30 %
<b>TOTAL</b>	<b>50,5</b>	<b>51,7</b>	<b>- 2 %</b>	<b>- 28 %</b>	<b>- 30 %</b>	<b>- 26 %</b>	<b>+ 27 %</b>	<b>+ 8 %</b>	<b>+ 52 %</b>

(1) Y compris Russie et Turquie.

(2) États-Unis et Canada.

Estimations Michelin.

En **Europe (hors CEI)** et dans les **Amériques**, la forte reprise de l'activité économique, ainsi que la pénurie de chauffeurs ont incité les flottes à renouveler massivement leur parc. Dans ces régions, les marchés affichent une forte progression sur l'année : + 25 % en Amérique du Nord et en Europe, + 35 % en Amérique du Sud.

À fin 2021, le marché en Europe retrouve son niveau de 2019 (+ 2 %), alors que la demande en Amérique du Nord reste sensiblement inférieure (- 10 %) à 2019, année exceptionnellement dynamique.

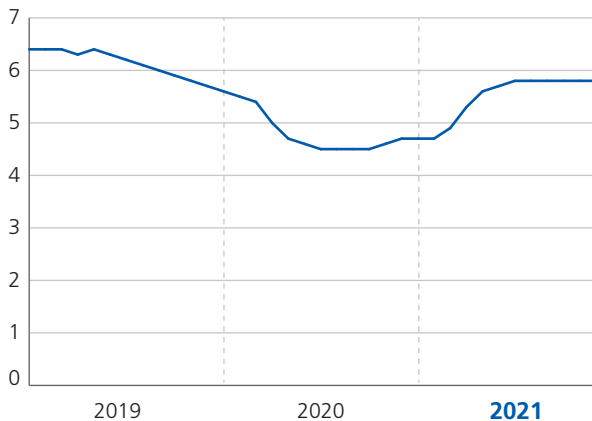
En **Chine**, après un premier trimestre en très fort rebond sur des bases de comparaison favorables (+ 88 %), la demande a été pénalisée par des bases de comparaison très défavorables liées aux achats massifs d'anticipation réalisés en 2020 avant l'entrée en vigueur de la norme *China 6*.

À fin 2021, le marché est en recul de 16 % sur l'année, mais reste néanmoins supérieur de 11 % au marché 2019.

Dans le **reste du monde**, les marchés 2021 sont dynamiques (+ 16 % en Asie hors Chine et + 28 % en Afrique, Inde, Moyen-Orient), mais ne rattrapent pas leur niveau de 2019 (- 16 % en Asie hors Chine, - 34 % en Afrique, Inde, Moyen-Orient).

### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN EUROPE

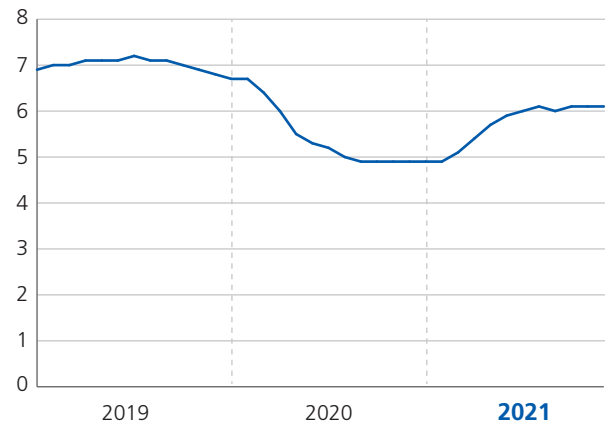
(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants – hors Russie)



Estimations Michelin.

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

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

#### 3.1.4.2 Remplacement

En Remplacement, après un fort rebond (25 %) au premier semestre sur des bases de comparaison favorables, la demande est en recul de 6 % au deuxième semestre. À fin 2021, le marché est en progression de 7 % mais reste en retrait de 3 % par rapport à 2019. Ces chiffres masquent une forte disparité entre la Chine et les autres régions.

Marchés Poids lourd Remplacement (en millions de pneus)	2021	2020	2021/2020	2 <sup>e</sup> sem. 2021/2020	4 <sup>e</sup> trim. 2021/2020	3 <sup>e</sup> trim. 2021/2020	1 <sup>er</sup> sem. 2021/2020	2 <sup>e</sup> trim. 2021/2020	1 <sup>er</sup> trim. 2021/2020
Europe de l'Ouest et centrale <sup>(1)</sup>	17,2	15,4	+ 12 %	+ 0 %	- 0 %	+ 1 %	+ 28 %	+ 40 %	+ 18 %
CEI	8,6	8,3	+ 3 %	+ 3 %	+ 12 %	- 5 %	+ 4 %	+ 13 %	- 5 %
Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	31,6	26,2	+ 21 %	+ 9 %	+ 4 %	+ 15 %	+ 35 %	+ 56 %	+ 18 %
Amérique du Sud	14,0	11,8	+ 19 %	+ 7 %	- 0 %	+ 15 %	+ 33 %	+ 51 %	+ 19 %
Chine	43,4	46,8	- 7 %	- 26 %	- 28 %	- 24 %	+ 28 %	+ 4 %	+ 59 %
Asie (hors Chine)	22,8	21,6	+ 6 %	+ 3 %	+ 2 %	+ 4 %	+ 9 %	+ 19 %	+ 1 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	28,5	25,6	+ 11 %	+ 1 %	+ 7 %	- 4 %	+ 23 %	+ 41 %	+ 9 %
<b>TOTAL</b>	<b>166,1</b>	<b>155,7</b>	<b>+ 7 %</b>	<b>- 6 %</b>	<b>- 7 %</b>	<b>- 5 %</b>	<b>+ 25 %</b>	<b>+ 28 %</b>	<b>+ 21 %</b>

(1) Y compris Turquie.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe de l'Ouest et centrale** après un fort rebond au premier semestre (+ 28 %), la demande est stable au deuxième semestre, dynamique en Allemagne (+ 12 %) et dans les pays nordiques (+ 19 %), stable en France et en Espagne et un recul en Europe centrale (- 7 %).

À fin 2021, le marché est en progression de 12 % par rapport à 2020, et de 9 % par rapport à 2019 (dont Turquie + 18 %).

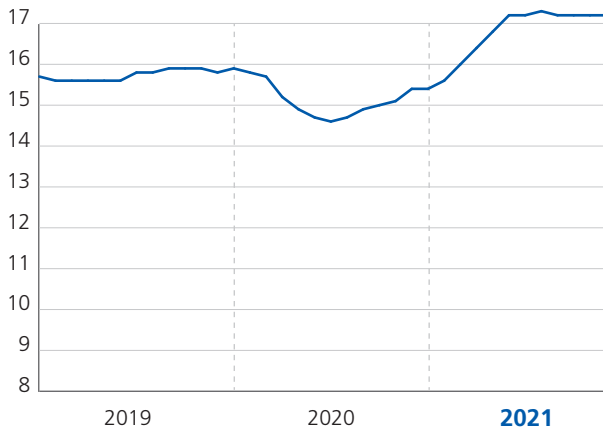
En **Amérique du Nord et centrale**, la demande reste très dynamique au second semestre (+ 9 %), après un rebond de 35 % au premier semestre.

À fin 2021, porté par la forte reprise économique, le marché est en hausse de 21 % par rapport à 2020, et de 18 % par rapport à 2019.

En **Amérique du Sud**, les marchés présentent une dynamique similaire à l'Amérique du Nord, avec un premier semestre en rebond de 33 % et une demande soutenue au deuxième semestre de 7 %. Soutenu par la forte reprise économique, le marché termine en hausse de 19 % par rapport à 2020, et de 10 % par rapport à 2019.

**ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOURD EN EUROPE**

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

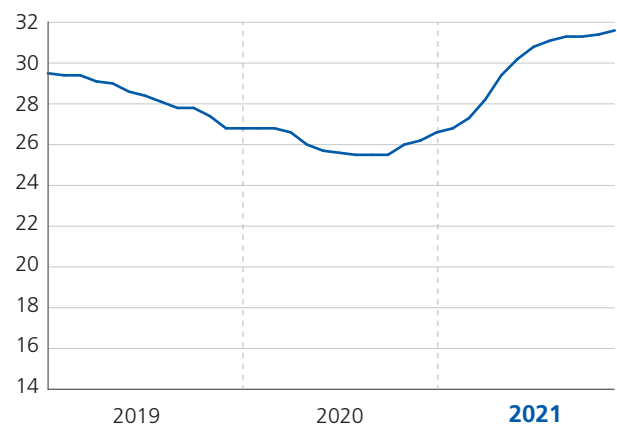


Estimations Michelin.

**En Chine**, après un premier semestre en croissance de 28 %, la demande Remplacement en baisse de 26 % au deuxième semestre est impactée par le ralentissement de la croissance et par le fort renouvellement du parc de poids lourd en 2020 avec l'entrée en vigueur de la norme *China 6*.

**ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOURD EN AMÉRIQUE DU NORD**

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

À fin 2021, la demande Remplacement est en retrait de 7 % par rapport à 2020, et de 19 % par rapport à 2019.

Dans les régions **Asie (hors Chine)** et **Afrique Inde Moyen-Orient**, la demande affiche respectivement une croissance de 6 % et de 11 % par rapport à 2020. Ces marchés restent en retrait - 7 % et - 6 % par rapport à 2019.

### 3.1.5 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS EN 2021

**Mines** : sur l'ensemble de l'année, malgré les très fortes perturbations des chaînes logistiques mondiales, la demande de pneumatiques pour les mines de surface est en croissance, avec une forte accélération au second semestre.

**Agricole et Construction** : les marchés de pneumatiques pour véhicules agricoles s'affichent en forte hausse par rapport à 2020, avec une progression cyclique très forte de la Première monte.

Les segments Construction et Infrastructure poursuivent leur forte reprise, plus accentuée en Première monte, favorisée par la dynamique du secteur de la construction.

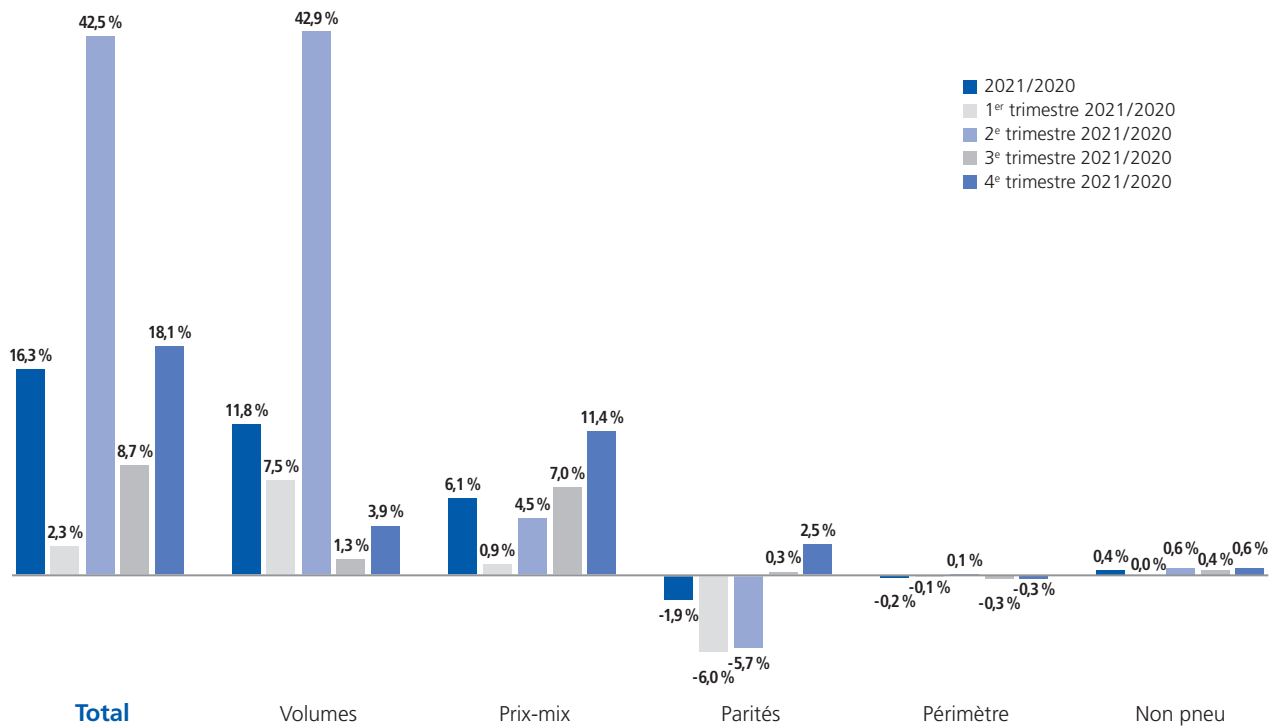
**Deux-roues** : malgré un milieu d'année pénalisé par le Covid-19 sur les marchés asiatiques, la demande du deux-roues se maintient à un niveau soutenu dans l'ensemble des zones géographiques et des segments.

**Avion** : les marchés Avion, dans un contexte encore très instable, rebondissent en ligne avec la reprise du trafic aérien, les vaccinations anti-Covid et les réouvertures de frontières. Les segments Militaire et *General Aviation* affichent toujours une bonne résistance. Ils restent néanmoins bien en deçà de leur niveau d'avant crise.

**Bandes transporteuses** : le marché des bandes transporteuses pour les secteurs industriels et miniers affiche des tendances contrastées. En Australie, la demande se redresse légèrement alors qu'elle avait subi les restrictions d'exportations de charbon vers la Chine, tandis que les activités Services et Ingénierie sont pénalisées par le Covid-19. En Amérique du Nord, le marché rebondit en fin d'année tant sur le secteur minier que sur le secteur industriel.



## 3.2 ÉVOLUTION DES VENTES



Les ventes s'établissent à 23 795 millions €, en hausse de 16,3 % par rapport à 20 469 millions € en 2020, et en léger retrait de 1,4 % par rapport au niveau de 2019. Dans le détail, la variation des ventes d'une année à l'autre peut se lire sous l'effet des facteurs suivants :

- ▶ des volumes pneumatiques en fort rebond (+ 11,8 %), dans un contexte de reprise de la demande mondiale particulièrement marquée au premier semestre, avec des bases de comparaison très favorables en raison des fortes restrictions de la mobilité au premier semestre 2020. Les volumes du deuxième semestre, bien qu'en croissance par rapport à la même période de 2020, ont été impactés par le contexte d'instabilité persistant (crise sanitaire, très fortes perturbations des chaînes logistiques mondiales, tensions sur le marché de l'emploi, ralentissement de l'activité des constructeurs automobiles) sur des bases de comparaisons moins favorables ;

- ▶ un effet prix-mix positif favorable de 6,1 % : l'effet prix (+ 921 millions €) résulte d'une politique de prix rigoureuse et volontariste pour compenser d'une part les éléments d'inflation du coût de revient des ventes (matières premières, transport, énergie), et d'autre part la dépréciation de certaines devises. L'effet mix (+ 330 millions €) reflète le succès continu de la stratégie premium de la marque MICHELIN en particulier en pneu tourisme 18 pouces et plus, ainsi que le mix activité favorable avec un poids dans les ventes des activités de Remplacement supérieures à celles de la Première monte dans un contexte de pénurie de semi-conducteurs chez les constructeurs automobiles ;
- ▶ un impact négatif (- 1,9 %) des parités monétaires ; avec notamment la dépréciation du dollar américain par rapport à l'euro au second semestre ;
- ▶ un écart de périmètre défavorable (- 0,2 %), qui s'explique essentiellement par la déconsolidation de Solesis, suite à l'ouverture du capital de la société au fonds Altaris en mai 2021.

Les ventes liées aux activités hors pneu, plus résilientes lors de la crise Covid-19 et moins sensibles aux perturbations des chaînes d'approvisionnement, sont en augmentation de 7,7 %.

(en millions € et en %)	2021	2 <sup>e</sup> sem. 2021	4 <sup>e</sup> trim. 2021	3 <sup>e</sup> trim. 2021	1 <sup>er</sup> sem. 2021	2 <sup>e</sup> trim. 2021	1 <sup>er</sup> trim. 2021
<b>VENTES</b>	<b>23 795</b>	<b>12 603</b>	<b>6 591</b>	<b>6 012</b>	<b>11 192</b>	<b>5 744</b>	<b>5 448</b>
<b>Variation par rapport à la même période de 2020</b>	<b>+ 3 326</b>	<b>+ 1 491</b>	<b>+ 1 010</b>	<b>+ 481</b>	<b>+ 1 835</b>	<b>+ 1 714</b>	<b>+ 121</b>
Volumes	+ 2 421	+ 291	+ 218	+ 72	+ 2 130	+ 1 728	+ 402
Prix mix	+ 1 251	+ 1 022	+ 635	+ 387	+ 229	+ 184	+ 45
Parités	- 393	+ 155	+ 139	+ 17	- 548	- 227	- 321
Périmètre	- 36	- 35	- 18	- 17	- 1	+ 4	- 5
Ventes non pneu	+ 83	+ 58	+ 36	+ 22	+ 25	+ 25	+ 0
<b>Variation par rapport à la même période de 2020</b>	<b>+ 16,3 %</b>	<b>+ 13,4 %</b>	<b>+ 18,1 %</b>	<b>+ 8,7 %</b>	<b>+ 19,6 %</b>	<b>+ 42,5 %</b>	<b>+ 2,3 %</b>
Volumes	+ 11,8 %	+ 2,6 %	+ 3,9 %	+ 1,3 %	+ 22,8 %	+ 42,9 %	+ 7,5 %
Prix mix	+ 6,1 %	+ 9,2 %	+ 11,4 %	+ 7,0 %	+ 2,4 %	+ 4,5 %	+ 0,9 %
Parités	- 1,9 %	+ 1,4 %	+ 2,5 %	+ 0,3 %	- 5,9 %	- 5,7 %	- 6,0 %
Périmètre	- 0,2 %	- 0,3 %	- 0,3 %	- 0,3 %	- 0,0 %	+ 0,1 %	- 0,1 %
Ventes non pneu	+ 0,4 %	+ 0,5 %	+ 0,6 %	+ 0,4 %	+ 0,3 %	+ 0,6 %	+ 0,0 %

### 3.2.1 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 Matériaux de Haute Technologie (bandes transporteuses...). 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 €)	2021	2 <sup>e</sup> sem. 2021	4 <sup>e</sup> trim. 2021	3 <sup>e</sup> trim. 2021	1 <sup>er</sup> sem. 2021	2 <sup>e</sup> trim. 2021	1 <sup>er</sup> trim. 2021
<b>GROUPE</b>	<b>23 795</b>	<b>12 603</b>	<b>6 591</b>	<b>6 012</b>	<b>11 192</b>	<b>5 744</b>	<b>5 448</b>
Automobile et distribution associée	11 998	6 436	3 395	3 041	5 562	2 868	2 694
Transport routier et distribution associée	6 233	3 336	1 730	1 606	2 897	1 509	1 388
Activités de spécialités et distribution associée	5 564	2 831	1 466	1 365	2 733	1 367	1 366
<b>Variation par rapport à la même période de 2020</b>	<b>+ 16,3 %</b>	<b>+ 13,4 %</b>	<b>+ 18,1 %</b>	<b>+ 8,7 %</b>	<b>+ 19,6 %</b>	<b>+ 42,5 %</b>	<b>+ 2,3 %</b>
Automobile et distribution associée	+ 18,8 %	+ 12,7 %	+ 18,4 %	+ 7,0 %	+ 26,6 %	+ 59,6 %	+ 3,7 %
Transport routier et distribution associée	+ 16,0 %	+ 12,6 %	+ 15,1 %	+ 10,1 %	+ 20,2 %	+ 43,6 %	+ 2,1 %
Activités de spécialités et distribution associée	+ 11,4 %	+ 16,0 %	+ 21,1 %	+ 11,0 %	+ 7,1 %	+ 15,7 %	- 0,3 %

#### 3.2.1.1 Automobile et distribution associée – Analyse des ventes

Les volumes du secteur Automobile et distribution associée affichent une augmentation de 12,3 % sur l'ensemble de l'année. Au premier semestre, les volumes étaient en hausse de 28,0 % sur des bases de comparaison très favorables et dans un contexte de fort rebond de la demande. Au deuxième semestre, les volumes ont été stables à + 0,2 %, en raison de bases de comparaison moins favorables et de l'important ralentissement de l'activité Première monte, en particulier lié à la pénurie de semi-conducteurs.

Dans cet environnement contrasté, le Groupe a donné la priorité aux segments de marché les plus créateurs de valeur, 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.

Par ailleurs, le pilotage volontariste et dynamique des prix a démontré la capacité du Groupe à s'appuyer sur son *leadership* technologique et la reconnaissance de sa marque pour développer ses ventes dans un contexte inflationniste.

Au global, dans des marchés globalement en retrait de 4 % par rapport à 2019, les ventes du segment s'établissent légèrement au dessus de 2019 (+ 1,2 %).

En **Première monte**, le Groupe a maintenu ses positions dans un marché très perturbé par la baisse d'activité des constructeurs automobiles liée notamment à la pénurie de semi-conducteurs, particulièrement marquée au cours du deuxième semestre. Le Groupe a cependant bénéficié d'un mix dimensionnel favorable au sein de l'activité Première monte, les constructeurs ayant donné la priorité à leurs modèles premium. Par ailleurs, les ventes continuent à bénéficier de l'expansion du segment des véhicules électriques particulièrement forte en 2021, et soutenue par les plans de soutien à la filière automobile mis en œuvre dans de nombreux pays.

En légère hausse par rapport à 2020, les ventes restent néanmoins significativement inférieures à leur niveau de 2019.

En **Remplacement**, le Groupe a augmenté sa part de marché sur les segments porteurs des pneumatiques de grandes dimensions (18 pouces et plus) et a su augmenter ses prix tout au long de l'année, de manière volontariste et dans toutes les géographies. Le lancement du MICHELIN Cross Climate 2 à l'automne, disponible dans un très grand nombre de dimensions (40 % de plus que son prédécesseur), confirme le *leadership* du Groupe sur le segment *All Season*.

Le Groupe a également accéléré le déploiement de sa stratégie de distribution en développant sa présence sur le canal du *e-retail*, illustré par l'achat de la totalité des parts d'Allopus en France, et en poursuivant l'expansion de son réseau de franchises.

En **Europe**, les gains de parts de marché se poursuivent dans un contexte de demande *sell out* dynamique et de stocks dans la distribution qui restent localement en-deça du normatif. Les ventes du Groupe ont été favorisées par un mix géographique positif du fait de la forte exposition aux pays d'Europe du Sud qui avaient été davantage touchés par le ralentissement de l'activité en 2020. 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 une politique de prix volontariste. Le Groupe continue par ailleurs de développer ses fortes positions sur le segment du *All Season* avec sa gamme MICHELIN Cross Climate, dont les ventes bénéficient des réglementations nationales sur l'équipement des véhicules dans les zones de montagne. Les pneumatiques Tier 2 à la marque KLEBER confirment leur forte croissance et l'enrichissement de leur mix dimensionnel.

En **Amérique du Nord et centrale**, dans un contexte de très forte demande et de capacités de production contraintes en particulier en raison de la pénurie de main d'œuvre, les actions

de priorisation sur les segments les plus rémunérateurs ainsi que le pilotage des prix ont permis une croissance des ventes soutenue. La restructuration du réseau de distribution TBC acquis en 2018 offre au Groupe un accès au marché et un maillage territorial particulièrement optimisés et efficaces.

En **Amérique du Sud**, dans des marchés revenus à leur niveau de 2019 et fortement tirés par les importations, le Groupe maintient ses parts de marché et poursuit l'enrichissement de son mix. L'activité a cependant été impactée négativement par les quotas d'importations en Argentine qui n'ont pas permis de satisfaire une demande pourtant soutenue.

En **Asie (hors Inde)**, le Groupe renforce ses positions dans un contexte de rebond de la mobilité encore perturbé localement par des mesures de confinement strict liées aux variants du Covid-19.

En Asie du Sud-Est, dans un marché en croissance par rapport à 2020 mais encore en deçà de son niveau de 2019, les ventes du Groupe bénéficient des hausses de prix et de l'augmentation de ses parts de marché du sur les segments du 18 pouces et plus.

En Chine, dans un marché peu dynamique par rapport à 2020 en raison de la résurgence de la pandémie au deuxième semestre de 2021, mais qui avait moins baissé en 2020, le Groupe augmente ses parts de marché en pneumatiques premium et les maintient sur les autres segments, au sein d'un environnement prix un peu plus concurrentiel.

En **Afrique, Inde, Moyen-Orient**, malgré les difficultés liées à la restrictions des importations en Inde, le Groupe continue de renforcer ses positions en 18 pouces et plus dans l'ensemble de la région, et bénéficie d'une croissance particulièrement soutenue dans les pays d'Afrique, Moyen-Orient.

Les ventes de **Michelin Expériences**, réalisées principalement sur les secteurs de la gastronomie, de l'hôtellerie et des voyages sont toujours particulièrement affectées par les mesures de restriction de la mobilité internationale et les limitations d'événements sociaux. Dans un contexte de croissance de ses ventes par rapport à 2020, le Groupe accélère le déploiement de ses projets visant à digitaliser l'offre de services. Par ailleurs, l'activité de distribution de produits sous licence se maintient à un rythme de croissance soutenu. Michelin Expériences reste un vecteur inégalé du rayonnement de la marque MICHELIN et de son positionnement premium.

**Au total**, les ventes du secteur opérationnel Automobile et distribution associée s'élèvent à 11 998 millions €, contre 10 103 millions € en 2020, soit une hausse de 18,8 %. Dans un contexte de forte hausse des volumes (+ 12,3 %), l'effet prix-mix est très positif sur l'année, tiré par les hausses de prix appliquées strictement dans toutes les géographies, les gains de parts de marché en 18 pouces et plus, ainsi que le ralentissement de l'activité Première monde automobile sur le deuxième semestre.

### 3.2.1.2 Transport routier et distribution associée – Analyse des ventes

Le secteur Transport routier et distribution associée affiche des volumes en hausse de 12,9 %, à la faveur de la forte reprise de l'activité et d'une demande de fret très importantes. Au premier semestre, sur des bases de comparaison très favorables, les volumes étaient en hausse de 23,9 %. Au deuxième semestre, sur des bases de comparaison moins favorables, les volumes sont en hausse de 4 %. Dans cet environnement orienté très favorablement, le Groupe a augmenté ses prix de manière significative pour couvrir l'augmentation des coûts de revient des ventes (matières premières, transport, énergie) et a poursuivi sa stratégie de sélectivité des segments créateurs de valeur, en donnant une priorité accrue à la marque MICHELIN.

En **Première monte**, l'activité des constructeurs est bien orientée et le Groupe consolide ses positions. Les normes environnementales sur la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et la recherche de nouvelles solutions par les OEM, par exemple autour de l'électrique à base de batterie ou de pile à combustible à hydrogène, sont autant d'opportunités pour le Groupe de développer des partenariats avec les constructeurs et ainsi de démontrer son *leadership* technologique et sa connaissance des usages.

En **Remplacement**, la demande de pneus neufs a été très dynamique pendant toute l'année, tirée par la reprise économique mondiale et des besoins massifs en fret routier. Dans ce contexte très porteur, le Groupe a donné la priorité à ses offres à valeur ajoutée, portées par la marque MICHELIN et le rechapage. Les offres de Services & Solutions, très résilientes en 2020, poursuivent leur expansion notamment géographique. Si l'activité transport de personnes souffre encore des restrictions de la mobilité, la très forte expansion du e-commerce qui se confirme comme un nouveau comportement de consommation 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 2020, confirme son succès.

En **Europe**, dans un marché très porteur où les stocks de la distribution sont revenus au niveau normatif, le Groupe a renforcé ses positions à la marque MICHELIN et en rechapage dans les principaux pays où il est implanté, appliquant rigoureusement les hausses de prix en réponse à un contexte inflationniste très marqué, notamment en Europe centrale. Dévoilée en novembre 2021, la marque *Michelin Connected Fleet* regroupe désormais toutes les offres de Services et Solutions à destination des flottes sous une seule identité, accélérant les synergies entre Sascar, Masternaut et les offres historiques de Michelin autour du pneu. Cette nouvelle offre sera déployée progressivement partout dans le monde.

En **Amérique du Nord**, dans un marché très soutenu où la demande de fret terrestre est en hausse de 50 % par rapport à 2020, les positions du Groupe ont été pénalisées par des contraintes opérationnelles liées en particulier à la pénurie de main d'oeuvre très marquée dans le secteur industriel. Le Groupe a donné la priorité à la marque MICHELIN et a rigoureusement couvert tous les facteurs d'inflation par des hausses de prix sur tous les segments.

Les ventes des activités de services aux flottes poursuivent leur progression.

### 3.2.1.3 Activités de spécialités et distribution associée – Analyse des ventes

**Mines de surface** : dans un marché des minerais bien orienté, tiré par la demande croissante en métaux notamment pour répondre aux besoins de la transition énergétique, les ventes du Groupe ont été très pénalisées par le manque de main d'oeuvre, particulièrement aux États-Unis, ainsi que par les perturbations de la logistique aval qui ont fortement ralenti les expéditions de produits finis, notamment à destination de l'Australie et de l'Amérique du Sud. L'essentiel des contrats avec les clients miniers étant indexés sur l'évolution des matières premières, cette mécanique entraîne une hausse des prix mais avec un décalage temporel, qui ne permet pas de couvrir la totalité des facteurs d'inflation sur l'année 2021.

**Agricole et Construction** : le Groupe profite du fort dynamisme des marchés sur les deux segments, notamment en Première monte.

Dans le secteur de la Construction, très lié aux projets d'infrastructures qui ont été particulièrement dynamiques à la suite du ralentissement de 2020, le Groupe gagne des parts de marché. Le secteur de la construction résidentielle connaît également une très forte croissance, notamment aux États-Unis et en Europe.

Sur le segment Agricole, dans un marché très bien orienté en particulier à la Première monte, les ventes du Groupe ont fortement augmenté, mais la capacité contrainte des usines ainsi que les difficultés d'expéditions en raison de la pénurie de fret maritime n'ont pas permis au Groupe de servir la totalité de la demande qui lui était adressée.

En **Amérique du Sud**, le marché est revenu à un niveau nettement supérieur à celui de 2019, avec un léger appauvrissement du mix. Dans ce contexte, le Groupe a renforcé ses positions en priorisant ses ventes à la marque MICHELIN.

Les ventes ont cependant été pénalisées par les restrictions des importations en Argentine.

Les offres de gestion de flottes de Sascar poursuivent leur progression avec une montée en gamme continue des solutions proposées.

En **Asie (hors Inde)**, le Groupe continue de cibler les segments de marché qui valorisent l'offre MICHELIN et son contenu technologique. Dans ces marchés plus concurrentiels, le Groupe a appliqué une politique de prix résolument dynamique.

En **Afrique, Inde, Moyen-Orient**, le Groupe consolide ses positions. Le marché indien, en forte croissance, continue sa radialisation, segment dans lequel le Groupe bénéficie de son avantage technologique. En Afrique Moyen-Orient, où le rebond du marché se fait plus lent en raison du ralentissement des investissements dans l'industrie pétrolière, le Groupe augmente ses parts de marché.

**Au total**, les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élèvent à 6 233 millions €, en hausse de 16,0 % par rapport à 2020, grâce à des volumes soutenus, une politique de prix volontariste, et l'accentuation du positionnement sur les segments créateurs de valeur.

**Deux-roues** : après une année 2020 dont les ventes n'avaient été que légèrement inférieures à celles de 2019, la demande de pneumatiques deux-roues a été très soutenue pendant toute l'année 2021. Malgré plusieurs jours de fermeture de son usine brésilienne de Manaus en début d'année en raison du Covid-19, le Groupe a su servir la demande et légèrement augmenter ses parts de marché. Les hausses de prix ont permis de compenser tant l'augmentation des matières premières que l'évolution des devises.

**Avion** : malgré un net rebond par rapport à 2020, les ventes de pneumatiques pour avions ont encore été très fortement impactées en 2021 par la crise sanitaire qui perdure et les mesures de restriction de déplacement imposées localement.

Les segments Militaire et *General Aviation* font toujours preuve d'une bonne résistance.

Les activités de **bandes transporteuses** de Fenner ont été pénalisées par la baisse de l'activité minière en Australie, notamment en raison de la restriction des importations de charbon australien par la Chine.

**Au total**, les ventes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 5 564 millions €, en hausse de 11,4 % par rapport à 2020, mais n'ont pas retrouvé leur niveau de 2019, principalement en raison de contraintes logistiques, de pénurie de main d'oeuvre, et de l'activité Aviation commerciale dont le retour au niveau d'avant-crise pourrait prendre plusieurs années.

### 3.2.2 PRINCIPALES VARIATIONS MONÉTAIRES

Les ventes du Groupe s'établissent en hausse de 16,3 % à taux de change courant.

Cette évolution inclut un effet défavorable de change 1,9 % (soit 391 millions €) lié à la baisse du dollar américain par rapport à l'euro, ainsi qu'à la faiblesse du real brésilien et de la livre turque.

Cours moyen	2021	2020	Variation
Euro / USD	1,184	1,141	+ 3,7 %
Euro / CNY	7,636	7,873	- 3,0 %
Euro / AUD	1,575	1,653	- 4,7 %
Euro / GBP	0,860	0,889	- 3,2 %
Euro / BRL	6,370	5,815	+ 9,5 %
Euro / CAD	1,483	1,529	- 3,0 %
Euro / RUB	87,193	81,985	+ 6,4 %
Euro / JPY	129,829	121,814	+ 6,6 %
Euro / MXN	23,993	24,373	- 1,6 %
Euro / THB	37,791	35,697	+ 5,9 %
Euro / CLP	894,671	902,095	- 0,8 %
Euro / TRY	10,187	7,930	+ 28,5 %
Euro / SEK	10,145	10,480	- 3,2 %
Euro / TWD	33,069	33,607	- 1,6 %
Euro / ZAR	17,462	18,661	- 6,4 %
Euro / ARS	112,099	79,562	+ 40,9 %
Euro / COP	4416,600	4195,400	+ 5,3 %

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

Devises	%	Devises	%
USD	36 %	TRY	0,9 %
EUR	32 %	THB	0,9 %
CNY	6 %	CLP	0,8 %
AUD	3 %	SEK	0,7 %
GBP	3 %	TWD	0,6 %
BRL	3 %	ZAR	0,5 %
CAD	3 %	ARS	0,3 %
RUB	2 %	COP	0,2 %
JPY	1 %	Autres	4,5 %
MXN	1 %		
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

### 3.2.3 ÉVOLUTION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions €)

	2021	2021/2020	2 <sup>e</sup> sem. 2021	1 <sup>er</sup> sem. 2021
<b>GROUPE</b>	<b>23 795</b>	<b>+ 16,3 %</b>	<b>12 603</b>	<b>11 192</b>
Europe	9 014	+ 18,0 %	4 766	4 248
dont France	2 066	+ 17,2 %	1 086	980
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	8 389	+ 18,1 %	4 576	3 813
Autres zones	6 392	+ 11,6 %	3 261	3 131

(en millions €)

	2021	En % du total	2020	En % du total
<b>GROUPE</b>	<b>23 795</b>		<b>20 469</b>	
Europe	9 014	37,9 %	7 640	37,3 %
dont France	2 066	8,7 %	1 762	8,6 %
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	8 389	35,3 %	7 102	34,7 %
Autres zones	6 392	26,9 %	5 727	28,0 %

Les ventes du Groupe sont en hausse dans toutes les régions, de manière plus marquée en Europe et en Amérique du Nord qui avaient été plus touchées par la baisse d'activité de 2020.

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

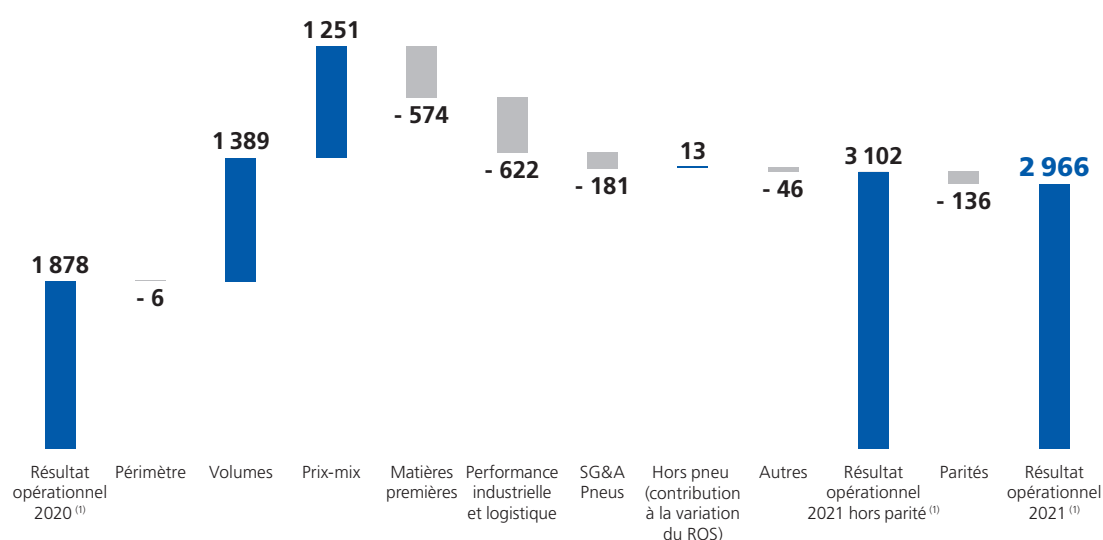
### 3.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions € sauf pour les données par action)	Exercice 2021	Exercice 2020 <sup>(1)</sup>	2021/2020 (en % des ventes)	2021 (en % des ventes)	2020 (en % des ventes)
<b>Ventes</b>	23 795	20 469	+ 16,3 %		
Coût des ventes	(16 810)	(14 754)	+ 13,9 %	70,6 %	72,1 %
<b>Marge brute</b>	<b>6 985</b>	<b>5 715</b>	<b>+ 22,2 %</b>	<b>29,4 %</b>	<b>27,9 %</b>
Frais commerciaux <sup>(1)</sup>	(1 133)	(1 070)	+ 5,9 %	4,8 %	5,2 %
Frais de recherche et développement	(682)	(646)	+ 5,6 %	2,9 %	3,2 %
Frais administratifs et généraux <sup>(1)</sup>	(2 137)	(1 994)	+ 7,2 %	9,0 %	9,7 %
Autres produits et charges des secteurs	(67)	(127)	- 47,2 %	0,3 %	0,6 %
<b>Résultat opérationnel des secteurs</b>	<b>2 966</b>	<b>1 878</b>	<b>+ 57,9 %</b>	<b>12,5 %</b>	<b>9,2 %</b>
Autres produits et charges opérationnels	(189)	(475)	- 60,2 %	0,8 %	2,3 %
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>2 777</b>	<b>1 403</b>	<b>+ 97,9 %</b>	<b>11,7 %</b>	<b>6,9 %</b>
Coût de l'endettement net	(192)	(242)	- 20,7 %	0,8 %	1,2 %
Autres produits et charges financiers	(4)	(14)	- 71,4 %	0,0 %	0,1 %
Intérêt net sur les avantages du personnel	(41)	(56)	- 26,8 %	0,2 %	0,3 %
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(69)	(112)	- 38,4 %	0,3 %	0,5 %
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2 471</b>	<b>979</b>	<b>+ 152,4 %</b>	<b>10,4 %</b>	<b>4,8 %</b>
Impôts sur le résultat	(626)	(354)	+ 76,8 %	2,6 %	1,7 %
<b>Résultat net</b>	<b>1 845</b>	<b>625</b>	<b>+ 195,2 %</b>	<b>7,8 %</b>	<b>3,1 %</b>
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 844	632	+ 191,8 %	7,7 %	3,1 %
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1	(7)	- 114,3 %		
<b>RÉSULTAT PAR ACTION (en €)</b>					
▶ De base	10,31	3,52	+ 192,7 %		
▶ Dilué	10,24	3,51	+ 192,1 %		

(1) Les montants du premier semestre de 2020 ont été ajustés à des fin comparatives (note 2.8 des États financiers consolidés).

#### 3.3.1 ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS

(en millions €)



(1) Résultat opérationnel des secteurs.



Au 31 décembre 2021, le **résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 2 966 millions €, soit 12,5 % des ventes, contre 1 878 millions € et 9,2 % au 31 décembre 2020, notamment sous l'effet de la forte hausse des volumes dans un environnement de reprise économique globale.

Dans le détail, la hausse de 1 088 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 défavorable de 6 millions €, principalement lié à la déconsolidation de Solesis et des activités d'impression, d'édition et de commercialisation de Michelin Expériences ;
- ▶ un effet volume favorable de 1 389 millions € reflétant la forte croissance des volumes vendus et par conséquent une meilleure absorption des frais fixes ;
- ▶ un fort effet prix-mix favorable de 1 251 millions € qui reflète une gestion très volontariste des prix dans un contexte de forte hausse des cours des matières premières, des coûts de transport de marchandises, et de l'énergie à partir du second semestre. 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, par le ralentissement relatif de l'activité Première monte automobile sur le deuxième semestre, ainsi que par la priorité donnée à la marque MICHELIN en Poids lourd ;
- ▶ un effet matières premières défavorable de 574 millions €, traduisant la forte hausse du coût des matières consommées sur l'année, ainsi que leurs coûts d'acheminement dans un contexte de pénurie de transport maritime particulièrement au premier semestre ;

- ▶ une évolution défavorable des coûts industriels et logistiques de 622 millions €, les activités industrielles et les coûts d'expéditions des produits finis étant très fortement impactés par la hausse des coûts de l'énergie, du transport, ainsi que des pièces détachées ;
- ▶ une évolution défavorable des SG&A (incluant principalement les frais administratifs et généraux, les frais commerciaux et le frais de recherche et développement) des activités Pneu de 181 millions € par rapport à 2020, traduisant l'effet de la reprise de l'activité, et notamment des frais de déplacement. Les dépenses de SG&A de 2021 restent néanmoins inférieures à celle de 2019 ;
- ▶ d'autres effets défavorables à hauteur de 46 millions €, incluant 70 millions € d'effet favorable de la baisse des coûts liés au Covid-19 ;
- ▶ un effet défavorable des parités de 136 millions €, sous l'effet en particulier de la dépréciation du dollar américain sur le premier semestre, ainsi que des devises de pays émergents dont la Turquie, la Russie et l'Argentine.

Le Groupe réalise ainsi un résultat opérationnel des secteurs à taux de change constant de 3 102 millions € en 2021, en ligne avec l'objectif publié le 25 octobre 2021 d'atteindre un résultat opérationnel des secteurs à taux de change constants supérieur à 2 800 millions €.

Les autres produits et charges opérationnels non affectés aux secteurs représentent une charge de 189 millions € en 2021, contre une charge de 475 millions € en 2020, soit une progression de 286 millions € d'une année à l'autre.

Le détail des autres produits et charges opérationnels est précisé dans la section 3.3.3.9 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 :

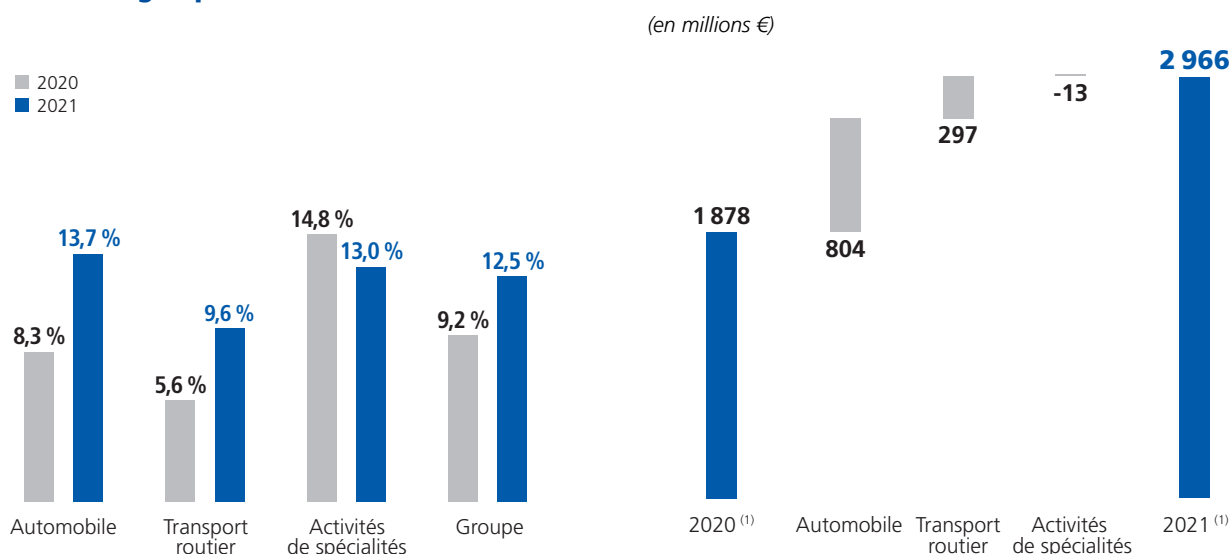
- ▶ automobile et distribution associée ;
- ▶ transport routier et distribution associée ;
- ▶ activités de spécialités et distribution associée.

Les Activités de spécialités comprennent les activités pneumatiques Mines, Hors la Route, Deux-roues et Avion, ainsi que les activités 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 2021	Exercice 2020	2 <sup>e</sup> sem. 2021	1 <sup>er</sup> sem. 2021
<b>AUTOMOBILE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE</b>				
Ventes	11 998	10 103	6 436	5 562
Résultat opérationnel du secteur	1 643	839	913	730
<b>Marge opérationnelle du secteur</b>	<b>13,7 %</b>	<b>8,3 %</b>	<b>14,2 %</b>	<b>13,1 %</b>
<b>TRANSPORT ROUTIER ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE</b>				
Ventes	6 233	5 373	3 336	2 897
Résultat opérationnel du secteur	599	302	313	286
<b>Marge opérationnelle du secteur</b>	<b>9,6 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>9,4 %</b>	<b>9,9 %</b>
<b>ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE</b>				
Ventes	5 564	4 993	2 831	2 733
Résultat opérationnel du secteur	724	737	319	405
<b>Marge opérationnelle du secteur</b>	<b>13,0 %</b>	<b>14,8 %</b>	<b>11,3 %</b>	<b>14,8 %</b>
<b>GROUPE</b>				
Ventes	23 795	20 469	12 603	11 192
Résultat opérationnel des secteurs	2 966	1 878	1 545	1 421
<b>Marge opérationnelle des secteurs</b>	<b>12,5 %</b>	<b>9,2 %</b>	<b>12,3 %</b>	<b>12,7 %</b>

### 3.3.2.1 Marge opérationnelle des secteurs



(1) Résultat opérationnel des secteurs.

### 3.3.2.2 Automobile et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Automobile et distribution associée (en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020	2021		2020
			2021/2020	(en % du total Groupe)	(en % du total Groupe)
Ventes	11 998	10 103	+ 18,8 %	50 %	49 %
Variation des volumes	12,3 %				
Résultat opérationnel du secteur	1 643	839	+ 95,8 %	55 %	45 %
Marge opérationnelle du secteur	13,7 %	8,3 %	+ 5,4 pts		

Le **résultat opérationnel du secteur Automobile** s'est établi à 1 643 millions €, soit 13,7 % des ventes, contre 839 millions € et 8,3 % des ventes en 2020. Cette augmentation significative du résultat opérationnel du secteur est liée principalement au fort effet volume (+12,3 % dans un marché en hausse de 9 %), et à une politique de prix très volontariste dans toutes les géographies qui a permis de compenser la hausse des matières premières, des coûts de logistique et de l'énergie. Le résultat

opérationnel du secteur a également bénéficié de gains de parts de marché notamment sur les segments plus rémunérateurs des pneus de 18 pouces et plus, ainsi que de l'effet mix favorable lié au ralentissement de l'activité Première monte automobile, cette dernière étant pénalisée par la pénurie de semi-conducteurs.

L'évolution des parités impacte négativement le résultat du secteur.

### 3.3.2.3 Transport routier et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Transport routier et distribution associée (en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020	2021		2020
			2021/2020	(en % du total Groupe)	(en % du total Groupe)
Ventes	6 233	5 373	+ 16,0 %	26 %	26 %
Variation des volumes	12,9 %				
Résultat opérationnel du secteur	599	302	+ 98,3 %	20 %	16 %
Marge opérationnelle du secteur	9,6 %	5,6 %	+ 4,0 pts		

Le **résultat opérationnel du secteur Transport routier** s'élève à 599 millions €, représentant 9,6 % des ventes, à comparer à 302 millions € et 5,6 % des ventes à fin 2020.

Le redémarrage de la demande mondiale a entraîné un fort rebond des volumes vendus (+ 12,9 %). La stratégie de sélectivité privilégiant la marque MICHELIN et les marchés créateurs de valeur, ainsi que le pilotage réactif des prix ont permis de compenser la hausse des matières premières, des coûts de logistique et d'énergie.

La performance du segment a cependant été pénalisée par les contraintes de production qui n'ont pas permis de satisfaire la totalité de la demande, notamment en Amérique du Nord, ce qui a entraîné une moindre absorption des coûts fixes.

Les activités de Services & Solutions accélèrent leur développement et leur expansion géographique, notamment autour des offres de gestion de flottes.

L'évolution des parités impacte négativement le résultat du secteur.

### 3.3.2.4 Activités de spécialités et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Activités de spécialités et distribution associée (en millions €)			2021		2020
	Exercice 2021	Exercice 2020	2021/2020	(en % du total Groupe)	(en % du total Groupe)
Ventes	5 564	4 993	+ 11,4 %	23 %	24 %
Variation des volumes	9,8 %				
Résultat opérationnel du secteur	724	737	- 1,8 %	24 %	39 %
Marge opérationnelle du secteur	13,0 %	14,8 %	- 1,7 pt		

Le **résultat opérationnel du secteur Spécialités** s'élève à 724 millions € soit 13,0 % des ventes, contre 737 millions € et 14,8 % des ventes en 2020. Sur des bases de comparaison moins favorables que les deux autres secteurs, et malgré des volumes globaux en hausse de 9,8 %, le résultat du secteur est plus contrasté.

**Pneus pour mines de surface** : les ventes du Groupe ont été pénalisées par les contraintes de production et la pénurie de transport maritime qui n'ont pas permis de fabriquer et expédier tous les pneus demandés par le marché, entraînant une moindre absorption des coûts fixes. Une partie importante des contrats avec les opérateurs miniers ayant des clauses d'indexation sur les prix des matières premières et de la logistique, les ventes ont bénéficié de l'application mécanique de ces clauses sur le second semestre. Cependant, en raison du décalage temporel entre la hausse du coût des matières et de la logistique et l'application des clauses, l'augmentation des prix de vente n'a pas permis de compenser tous les facteurs d'inflation sur l'année, notamment de la logistique dont l'ajustement est réalisé annuellement.

**Agricole et Construction** : sur des marchés dynamiques, l'activité progresse en particulier à la Première monte. La capacité contrainte des usines ainsi que les difficultés logistiques pour expédier les produits finis notamment au départ du Sri Lanka ont cependant impacté négativement le secteur.

**Deux-roues** : le résultat opérationnel du secteur progresse fortement dans un environnement très bien orienté, notamment à la faveur d'une politique de prix dynamique et réactive.

**Avion** : malgré une reprise fragile, l'activité est toujours pénalisée par les effets de la crise sanitaire et la chute des segments pour l'aviation commerciale. Elle bénéficie cependant d'une meilleure résistance des marchés Militaire et *General aviation*.

Les activités de bandes transporteuses de Fenner ont été pénalisées par les difficultés de l'activité minière en Australie, en particulier en raison des restrictions d'importations de charbon par la Chine, ainsi que par le ralentissement des activités de service dû aux limitations de la mobilité à l'intérieur du territoire australien.

L'évolution des parités impacte négativement le résultat du secteur.

## 3.3.3 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

### 3.3.3.1 Matières premières

Le coût des **matières premières** consommées incorporées dans le coût des ventes est estimé à 5,0 milliards € en 2021 contre 3,8 milliards € en 2020.

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 à (i) l'effet de conversion en devise de consolidation des coûts d'achat en devises locales des sociétés consommatrices et (ii) une variation résiduelle résultant, pour les sociétés consommatrices, de l'effet de change entre leur devise locale et la devise d'achat de leurs matières premières.

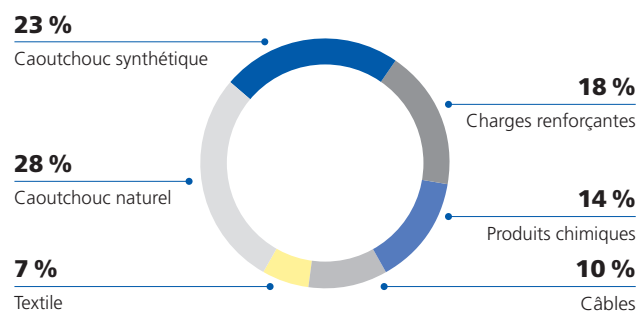
En 2021, le coût des matières premières ainsi que les coûts d'approvisionnement afférents intègrent un effet prix défavorable de 574 millions €, y compris l'effet de change résiduel.

Les cours du caoutchouc naturel et du butadiène se reflètent dans le compte de résultat avec un décalage 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 2021, 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 :

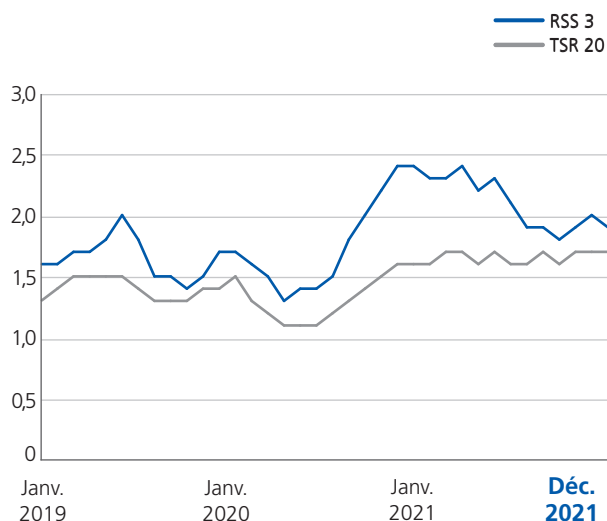
- ▶ une variation de 0,10 USD par kg sur le cours du caoutchouc naturel génère un impact de l'ordre de 90 millions USD sur les coûts d'achat ;
- ▶ une variation de 1 USD par baril sur le cours du pétrole entraîne un impact de 9 millions USD sur les coûts d'achat.

#### RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES EN 2021 (5,0 MILLIARDS €)

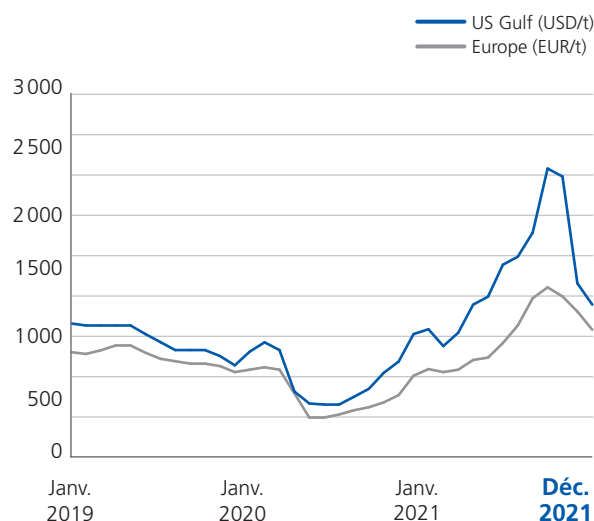


## ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)

(USD/kg)



## ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE



## 3.3.3.2 Frais de personnel et effectifs

Les **frais de personnel** s'élevèrent à 6 445 millions €, soit 27,1 % des ventes, en hausse de 449 millions € par rapport à 2020. Cette variation intègre l'effet de la reprise de l'activité ainsi que l'augmentation des rémunérations, notamment des rémunérations variables, au titre de l'année 2021. En pourcentage des ventes, la baisse des frais de personnel s'explique par l'augmentation des ventes de plus de 12 % au cours de l'année.

Les effectifs des zones géographiques à coûts élevés, principalement dans des fonctions centrales, ont continué de diminuer en 2021 dans un contexte de simplification des modes de fonctionnement au sein du Groupe.

À fin 2021, 6 430 millions € de charges sont comptabilisées dans le résultat opérationnel des secteurs et 15 millions € en autres produits et charges opérationnels.

(en millions € et en nombre de personnes)

	Exercice 2021	Exercice 2020	Variation
Total des frais de personnel	6 445	5 996	+ 7,5 %
En % des ventes	27,1 %	29,3 %	- 2,2 pt
Effectif inscrit au 31 décembre	124 760	123 600	+ 0,9 %
Effectif au 31 décembre, en équivalents temps plein	118 400	117 500	+ 0,8 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	117 600	118 800	- 1,0 %

## 3.3.3.3 Dotations aux amortissements

(en millions €)

	Exercice 2021	Exercice 2020	Variation
Total des dotations aux amortissements	1 812	1 840	- 1,5 %
En % des ventes	7,6 %	9,0 %	

Les **dotations aux amortissements** sont en retrait de 28 millions € par rapport à 2020, à 1 812 millions €. Cette diminution s'explique par le ralentissement des investissements réalisés en 2020 en réponse à la crise Covid-19, ainsi que la perte de valeur constatée 2020 sur l'usine de Chennai et qui impacte à la baisse les amortissements de cette année.

Par ailleurs sur 2021, la totalité des investissements prévus par le Groupe n'ont pas pu être réalisés en raison de la pénurie de semi-conducteurs, de matériaux, et des perturbations des chaînes logistiques mondiales.

1 734 millions € sont comptabilisés dans le résultat opérationnel des secteurs, 78 millions € en autres produits et charges opérationnels (cf. notes 6 et 9 des états financiers consolidés).

### 3.3.3.4 Frais de transport

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020	Variation
Frais de transport	1 685	1 095	+ 53,9 %
En % des ventes	7,1 %	5,3 %	

Les **frais de transport** s'élevaient à 1 685 millions € à fin 2021, soit 7,1 % des ventes contre 5,3 % des ventes à fin 2020. Cette hausse exceptionnelle résulte de l'augmentation des volumes transportés, mais aussi de l'augmentation très significative des coûts de transport sur l'ensemble de la chaîne logistique, dans un contexte de pénurie de conteneurs et de porte-conteneurs

sur de nombreuses routes maritimes. Le Groupe a ainsi dû mettre en place ponctuellement des options de contournement plus coûteuses pour pallier la désorganisation des chaînes d'approvisionnement, et notamment la pénurie de transport maritime.

### 3.3.3.5 Frais commerciaux

Les **frais commerciaux** représentent 4,8 % des ventes en 2021, contre 5,2 % en 2020. En valeur et à périmètre comparable, ils sont en hausse de 63 millions € par rapport à 2020, en raison de la reprise de l'activité.

En pourcentage des ventes, la baisse par rapport à 2020 s'explique par l'augmentation des ventes, à la fois en raison de l'effet volume et des hausses de prix.

### 3.3.3.6 Frais de recherche et développement

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020	Variation
Frais de recherche et développement	682	646	+ 5,6 %
En % des ventes	2,9 %	3,2 %	

Les **frais de recherche et développement** s'élevaient à 682 millions €, en hausse de 36 millions € par rapport à 2020. Ils retrouvent ainsi leur niveau de 2019, traduisant la volonté du Groupe de maintenir son *leadership* technologique en termes de performance et de durabilité de ses produits et services.

En pourcentage des ventes, ils s'établissent à 2,9 % contre 3,2 % en 2020, cette baisse s'expliquant par l'augmentation des ventes, à la fois en raison de l'effet volume et des hausses de prix.

### 3.3.3.7 Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux**, à 2 137 millions €, augmentent de 143 millions € par rapport à 2020 à périmètre comparable. Cette hausse provient essentiellement de la nette reprise d'activité sur l'année 2021.

En pourcentage des ventes, les frais généraux et administratifs s'établissent à 9,0 % en 2021, en baisse de 0,7 point par rapport à 2020.

### 3.3.3.8 Autres produits et charges des secteurs

Les **autres produits et charges des secteurs** constituent une charge de 67 millions € en 2021, en baisse de 60 millions € par rapport à 2020. Cette baisse s'explique en particulier par la baisse d'une année sur l'autre des coûts liés au Covid-19 (achat et confection de masques et de gel, frais de nettoyage et de désinfection) qui se sont élevés à 26 millions € en 2021 contre 96 millions € en 2020.

### 3.3.3.9 Autres produits et charges opérationnels

Les **autres produits et charges opérationnels** correspondent aux 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.

En 2021, les autres produits et charges opérationnels correspondent à une charge de 189 millions €, contre une charge de 475 millions € en 2020.

Cette diminution de 286 millions € par rapport à 2020 s'explique essentiellement par :

- ▶ l'enregistrement sur l'année 2020 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 ;
- ▶ l'effet favorable, sur le premier semestre de 2021, de la cession de 51 % des actifs nets de la société Solesis au fonds Altaris pour un montant de 114 millions €.

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

## COÛT DE L'ENDETTEMENT NET

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020	Variation
Coût de l'endettement net	192	242	- 50

À 192 millions €, le **coût de l'endettement net** diminue de 50 millions € par rapport à 2020. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- ▶ une diminution de 31 millions € de la charge nette d'intérêt qui est portée à 206 millions €, cette baisse résulte des effets suivants :
  - un effet volume favorable de 3 millions € qui s'explique par une diminution de la dette brute de 104 millions € entre 2021 et 2020,
  - un effet taux favorable de 28 millions € : le taux d'intérêt de la dette moyenne brute est passé de 2,9 % en 2020 à 2,6 % en 2021 ;

- ▶ une amélioration de 39 millions € des résultats sur dérivés de taux, en raison de l'effet conjugué de la baisse des taux sur 2020 et de la hausse en 2021, ainsi que de l'appréciation de l'euro face au dollar américain ;
- ▶ une diminution de 11 millions € des produits d'intérêts de la trésorerie ;
- ▶ des variations globalement défavorables d'autres éléments pour 9 millions €.

## 3.3.3.10 Autres produits et charges financiers

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020	Variation
Autres produits et charges financiers	4	14	- 10

Les **autres produits et charges financiers** constituent une charge de 4 millions € en 2021, en baisse de 10 millions € par rapport à 2020, principalement sous l'effet de réévaluations monétaires et du produit net des actifs financiers <sup>(1)</sup>.

## 3.3.3.11 Impôts sur le résultat

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020	Variation
Résultat avant impôts	2 471	979	+ 1 492
<b>Impôts sur le résultat</b>	<b>(626)</b>	<b>(354)</b>	<b>+ 272</b>
Impôts courants	(614)	(314)	+ 300
Retenues à la source	(15)	(37)	- 22
Impôts différés	3	(3)	- 6

La **charge d'impôt** s'élève à 626 millions € en 2021 en hausse de 272 millions € par rapport à 2020. Cette évolution résulte avant tout de la très forte hausse du résultat avant impôts. Les 614 millions € d'impôts courants comptabilisés correspondent à la charge due par les sociétés bénéficiaires du Groupe.

La charge d'impôts 2021 aboutit à un taux d'imposition effectif de 25,3 %, contre 36,2 % l'année précédente.

Ce taux d'impôt effectif de 25,3 % constaté en 2021 est en ligne avec le niveau normatif de 2019.

(1) Note 10 des états financiers consolidés.



### 3.3.3.12 Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020	Variation
Résultat net	1 845	625	+ 1 220
En % des ventes	7,8 %	3,1 %	+ 4,7 pt
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 844	632	+ 1 212
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1	(7)	
<b>RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)</b>			
▶ De base	10,31	3,52	+ 6,79
▶ Dilué	10,24	3,51	+ 6,73

Le **résultat net** se traduit par un bénéfice de 1 845 millions €, soit 7,8 % des ventes, contre un bénéfice de 625 millions € en 2020, soit 3,1 % des ventes.

La hausse de 1 220 millions € résulte des éléments suivants :

▶ éléments favorables :

- l'augmentation du résultat opérationnel des secteurs de 1 088 millions €,
- la diminution des autres charges opérationnelles de 286 millions €,

- l'amélioration de 75 millions € du résultat financier, lié principalement à la réduction du coût de l'endettement net de 50 millions €,
  - l'augmentation de 43 millions € du résultat des sociétés mises en équivalence, en particulier la contribution du réseau de distribution américain TBC ;
- ▶ éléments défavorables :
- l'augmentation de la charge d'impôts de 272 millions €.

## 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 2021	31 décembre 2020	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	2 286	2 136	+ 150	+ 122	+ 28
Immobilisations incorporelles	1 811	1 980	- 169	+ 101	- 270
Immobilisations corporelles	11 231	10 821	+ 410	+ 387	+ 23
Droits d'utilisation des actifs de location	1 034	1 083	- 49	+ 44	- 93
Actifs financiers et autres actifs à long terme	1 404	865	+ 539	+ 49	+ 490
Titres mis en équivalence	1 103	941	+ 162	+ 58	+ 104
Impôts différés actifs	751	729	+ 22	+ 11	+ 11
<b>Actifs non courants</b>	<b>19 620</b>	<b>18 555</b>	<b>+ 1 065</b>	<b>+ 772</b>	<b>+ 293</b>
Stocks	5 272	3 959	+ 1 313	+ 175	+ 1 138
Créances commerciales	3 576	3 018	+ 558	+ 99	+ 459
Actifs financiers à court terme	713	429	+ 284	+ 0	+ 284
Autres actifs à court terme	1 038	929	+ 109	- 12	+ 121
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 482	4 747	- 265	+ 13	- 278
<b>Actifs courants</b>	<b>15 081</b>	<b>13 082</b>	<b>+ 1 999</b>	<b>+ 276</b>	<b>+ 1 723</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>34 701</b>	<b>31 637</b>	<b>+ 3 064</b>	<b>+ 1 048</b>	<b>+ 2 016</b>

### CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	357	357	+ 0		+ 0
Primes liées au capital	2 746	2 746	+ 0		+ 0
Réserves	11 871	9 530	+ 2 341	+ 617	+ 1 724
Intérêts non assortis de contrôle	(3)	(2)	- 1	- 1	+ 0
<b>Capitaux propres</b>	<b>14 971</b>	<b>12 631</b>	<b>+ 2 340</b>	<b>+ 616</b>	<b>+ 1 724</b>
Dettes financières à long terme	5 360	6 169	- 809	+ 20	- 829
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	731	801	- 70	+ 29	- 99
Provisions pour avantages du personnel	3 362	3 700	- 338	+ 72	- 410
Provisions et autres passifs à long terme	759	775	- 16	+ 19	- 35
Impôts différés passifs	503	425	+ 78	+ 32	+ 46
<b>Passifs non courants</b>	<b>10 715</b>	<b>11 870</b>	<b>- 1 155</b>	<b>+ 172</b>	<b>- 1 327</b>
Dettes financières à court terme	1 682	1 546	+ 136	+ 39	+ 97
Dettes financières liées aux contrats de location à court terme	229	222	+ 7	+ 8	- 1
Dettes fournisseurs	3 174	2 291	+ 883	+ 95	+ 788
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	613	437	+ 176	+ 28	+ 148
Provisions et autres passifs à court terme	3 317	2 640	+ 677	+ 91	+ 586
<b>Passifs courants</b>	<b>9 015</b>	<b>7 136</b>	<b>+ 1 879</b>	<b>+ 262</b>	<b>+ 1 617</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>	<b>34 701</b>	<b>31 637</b>	<b>+ 3 064</b>	<b>+ 1 049</b>	<b>+ 2 015</b>

### 3.4.1 GOODWILL

Au 31 décembre 2021, le montant des **goodwill** augmente de 28 millions € hors variations monétaires par rapport au 31 décembre 2020. Cette augmentation s'explique par la reconnaissance d'un goodwill préliminaire suite à l'acquisition d'Allopnus clôturée au 30 décembre 2021, ainsi que par la

reconnaissance d'un goodwill suite à l'acquisition de la société Lumsden Corporation (Matériaux de Haute Technologie).

La déconsolidation de Solesis dont 51 % ont été cédées au fonds Altaris en mai 2021 vient en diminution du goodwill.

### 3.4.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les **immobilisations incorporelles** s'élèvent à 1 811 millions €, en diminution de 270 millions € par rapport au 31 décembre 2020 hors effet des variations monétaires (+ 101 millions €).

Cette diminution provient essentiellement d'une variation de périmètre liée à la sortie des actifs de Solesis suite à la cession de 51 % au fonds Altaris pour 200 millions €.

### 3.4.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 11 231 millions € au 31 décembre 2021, en légère augmentation de 23 millions € hors effets des variations monétaires (+ 387 millions €). Cette tendance traduit les difficultés rencontrées pour réaliser tous les investissements prévus en 2021, en raison des perturbations des chaînes d'approvisionnement, et des pénuries de composants et de pièces détachées. Ainsi, le Groupe n'a pas pu compenser sur 2021 la baisse pilotée des investissements réalisée sur 2020 afin de sauvegarder sa trésorerie.

En 2021, les investissements en immobilisations corporelles s'élèvent à 1 494 millions € par rapport à 1 041 millions € en 2020.

Par ailleurs, la déconsolidation de Solesis entraîne une réduction de 42 millions € des immobilisations corporelles.

### 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 1 034 millions € au 31 décembre 2021, en baisse de 93 millions € par rapport au 31 décembre 2020

(hors variation monétaire de + 57 millions €), les nouveaux contrats de location étant inférieurs aux amortissements des contrats passés.

### 3.4.5 ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME

Les **actifs financiers et autres actifs à long terme**, à 1 404 millions €, augmentent sur l'année de 490 millions € hors variation des parités monétaires (+ 49 millions €). La hausse est essentiellement due à la variation nette des prêts qui provient principalement:

- ▶ des actions préférentielles reçues dans le cadre de la cession de 51 % de Solesis au fonds Altaris ;

- ▶ d'un investissement effectué dans un compte de séquestre destiné à financer les plans de pension au Royaume-Uni. Ce montant est nanti en faveur des plans de pensions et n'est donc pas librement disponible pour le Groupe.

### 3.4.6 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les **titres mis en équivalence**, à 1 103 millions €, augmentent sur l'année de 104 millions € hors effets des variations monétaires (+ 58 millions €). Cette évolution est essentiellement liée à des effets de périmètre: d'une part l'entrée de la société

Solesis suite à la cession de 51 % de son capital à Altaris au cours du premier semestre, d'autre part la sortie de la société Allopnus consolidée par intégration globale à partir du 30 décembre 2021<sup>(1)</sup>.

(1) Note 17.1 des états financiers consolidés.

### 3.4.7 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Au 31 décembre 2021, le Groupe présente un actif net d'**impôts différés** de 248 millions €, en baisse de 36 millions € par rapport à fin 2020 (hors effet des variations monétaires - 20 millions €). Cette diminution des impôts différés nets est principalement liée d'une part à la baisse des impôts enregistrés dans les autres

éléments du résultat global, en lien avec les engagements postérieurs à l'emploi <sup>(1)</sup> pour 87 millions €, d'autre part à l'augmentation de 48 millions d'€ liée à la vente de 51 % du capital de Solesis.

### 3.4.8 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020	Variation	2021 (en % des ventes)	2020 (en % des ventes)
Stocks	5 272	3 959	+ 1 313	22,2 %	19,3 %
Créances commerciales	3 576	3 018	+ 558	15,0 %	14,7 %
Dettes fournisseurs	(3 174)	(2 291)	- 883	- 13,3 %	- 11,2 %
Fournisseurs sous contrat de cession de créances	(613)	(437)	- 176	- 2,6 %	- 2,1 %
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>5 061</b>	<b>4 249</b>	<b>+ 812</b>	<b>21,3 %</b>	<b>20,8 %</b>

Le **besoin en fonds de roulement opérationnel** augmente de 812 millions € dans un contexte de forte reprise de l'activité. En pourcentage des ventes, il augmente de 0,5 point sur l'année, passant de 20,8 % des ventes en 2020 à 21,3 % des ventes fin 2021.

Les **stocks** représentent 22,2 % des ventes à fin 2021, à 5 272 millions €, contre 19,3 % et 3 959 millions € à fin 2020. Hors variation monétaires de + 175 millions €, cela représente une hausse de 1 138 millions € sur l'année.

Cette hausse s'explique en premier lieu par une comparaison avec un niveau de stocks au 31 décembre 2020 historiquement bas, car le dynamisme des ventes au deuxième semestre de l'année 2020 n'avait pas permis au Groupe de reconstituer la totalité de ses stocks.

L'augmentation des stocks en fin de période comprend également l'impact de l'augmentation du prix des matières premières.

Enfin, les perturbations des chaînes logistiques mondiales, en particulier la ralentissement du transport maritime et la congestion des ports, ont augmenté de manière significative le montant des stocks *in transit*.

Cependant, le stock moyen exprimé en pourcentage des ventes a baissé sur l'exercice, reflétant les efforts structurels réalisés pendant l'année 2021.

Les **créances commerciales** s'élèvent à 3 576 millions €, soit 15,0 % des ventes, en augmentation de 558 millions € (+ 0,3 point en pourcentage des ventes) par rapport à fin 2020. Cette augmentation est en ligne avec la croissance des ventes. Après une année 2020 où les mesures de soutien à l'économie avaient permis d'éviter une augmentation des créances échues impayées, la rigueur de la politique crédit du Groupe et le redémarrage de l'activité qui a permis aux clients du Groupe de reconstituer leur trésorerie ont permis la stabilisation des créances impayées <sup>(2)</sup>.

Les **dettes fournisseurs**, y compris celle de **fournisseurs sous contrat de cession de créance**, s'élèvent à 3 787 millions € soit 15,9 % des ventes, en hausse de 2,6 points par rapport au 31 décembre 2020. Cette augmentation s'explique à la fois par la forte croissance de l'activité, ainsi que par le renchérissement global des matières premières, du transport et de l'énergie.

### 3.4.9 TRÉSORERIE

La **trésorerie**, à 4 482 millions €, diminue de 278 millions € par rapport au 31 décembre 2020, 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 1 357 millions €,
  - d'autres éléments favorables à hauteur de 24 millions € ;

- ▶ éléments de diminution de la trésorerie,
  - une diminution de la dette financière de 1 245 millions €,
  - la distribution de dividendes et tantièmes à hauteur de 414 millions €.

(1) Note 18.1 des états financiers consolidés.

(2) Note 20 des états financiers consolidés.

### 3.4.10 CAPITAUX PROPRES

À 14 971 millions €, les **capitaux propres du Groupe** sont en augmentation de 2 340 millions € par rapport au 31 décembre 2020, y compris 616 millions € de variation favorable des parités monétaires.

L'augmentation de 1 724 millions € hors variations monétaires s'explique principalement par :

- ▶ l'augmentation du résultat global de la période pour 2 118 millions €, qui inclut notamment :
  - le résultat net de la période qui s'élève à 1 845 millions €,
  - l'impact favorable des engagements postérieurs à l'emploi pour 351 millions €,

- l'impact fiscal défavorable de 83 millions € lié aux engagements postérieurs à l'emploi,
- d'autres éléments favorables à hauteur de 5 millions €,
- ▶ l'effet du paiement de dividendes et autres versements pour 415 millions € ;
- ▶ l'effet favorable du coût des services liés aux plans de rémunération (actions de performance) pour un montant de 21 millions €.

Au 31 décembre 2021, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 357 060 900 €, composé de 178 530 450 actions en circulation, correspondant à 238 147 046 droits de vote.

### 3.4.11 ENDETTEMENT NET

L'**endettement net** au 31 décembre 2021 s'élève à 2 789 millions €, en diminution de 742 millions € par rapport au 31 décembre 2020, liée principalement aux éléments suivants :

- ▶ la génération nette de trésorerie pour 942 millions €, qui s'explique par :
  - un *cash flow* libre positif de 1 357 millions €,
  - des distributions à hauteur de 415 millions €, dont 414 millions € de dividendes ;

- ▶ deux éléments qui viennent augmenter l'endettement net de 250 millions € :
  - l'enregistrement de nouveaux contrats de locations pour 167 millions €,
  - des variations monétaires pour 83 millions € ;
- ▶ d'autres éléments venant réduire l'endettement net à hauteur de 50 millions €.

#### ÉVOLUTION DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>3 531</b>	<b>5 184</b>
Cash flow libre <sup>(1)</sup> hors M&A	- 1 460	- 2 043
Acquisitions de participations	+ 107	+ 40
Financement des co-entreprises et entreprises associées	- 4	- 1
<b>Cash flow libre <sup>(1)</sup></b>	<b>- 1 357</b>	<b>- 2 004</b>
Dividendes et autres distribution	+ 415	+ 368
Rachats d'actions	-	+ 99
Augmentation de capital réservée aux employées - Bib'Action	-	- 31
Nouveaux contrats de location	+ 167	+ 211
Variation de périmètre	+ 17	- 8
Parités monétaires	+ 83	- 262
Autres	- 67	- 26
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>+ 2 789</b>	<b>+ 3 531</b>
<b>VARIATION</b>	<b>- 742</b>	<b>- 1 653</b>

(1) Voir définition au chapitre 3.5.3

#### 3.4.11.1 Ratio d'endettement net

Le **ratio d'endettement** au 31 décembre 2021 s'établit à 18,6 %, par rapport à un ratio de 28 % à fin 2020. Cette évolution s'explique par la baisse de l'endettement net par rapport à 2020, conjuguée à la hausse des capitaux propres, celle-ci étant principalement liée à l'augmentation du résultat global de la période.

### 3.4.11.2 Notations financières

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

		CGEM	Compagnie Financière Michelin SA	CFM Suisse
Court terme	Standard & Poor's	A-2	A-2	A-2
	Fitch Ratings	F2	F2	F2
Long terme	Standard & Poor's	A-	A-	A-
	Fitch Ratings	A-	A-	A-
Perspective	Standard & Poor's	Stable	Stable	Stable
	Fitch Ratings	Stable	Stable	Stable

Le 10 novembre 2021, Standard & Poor's a confirmé les notations crédit court terme et long terme de Michelin à respectivement "A-2" et "A-". La perspective a également été confirmée à "stable".

Le 19 mars 2021, 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<sup>er</sup> juillet 2020, la notation de l'agence Moody's est non sollicitée par le Groupe. Moody's a cependant confirmé la notation de long terme de CGEM le 28 avril 2021, ainsi que sa perspective "stable" :

	CGEM	Compagnie Financière Michelin SA	CFM Suisse
Long terme	A3	N/A	N/A
Perspective	Stable	N/A	N/A

### 3.4.12 PROVISIONS

Les **provisions et autres passifs à long terme** s'établissent à 759 millions €, contre 775 millions € au 31 décembre 2020, soit une diminution de 16 millions €. Hors variation monétaire (+ 19 millions €), la baisse de 35 millions € s'explique par des paiements sur provisions pour restructurations constituées

sur les exercices antérieurs, partiellement compensés par la constitution de nouvelles provisions dans le cadre du plan de simplification et de compétitivité en France annoncé le 6 janvier 2021, ainsi que des reclassements dans la partie court terme de provisions à moins d'un an.

### 3.4.13 AVANTAGES DU PERSONNEL

#### MOUVEMENTS DES ENGAGEMENTS NETS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

(en millions €)	Régimes de pension	Autres régimes	2021	2020
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 626</b>	<b>1 863</b>	<b>3 489</b>	<b>3 828</b>
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(19)	-	(19)	(142)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(48)	(71)	(119)	(146)
Autres mouvements	-	(3)	(3)	-
<b>ÉLÉMENTS RECONNUS EN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>				
Coûts des services rendus	34	77	111	115
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	(8)	(8)	1
Coût des services passés résultant des modifications de régimes	(1)	-	(1)	(2)
Effet des réductions ou liquidations de régimes	(1)	-	(1)	9
Effet des réductions de régimes enregistrés dans les opérations de réorganisations et d'adaptation des activités	(72)	(96)	(168)	5
Autres éléments	8	(1)	7	6
<b>ÉLÉMENTS RECONNUS HORS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>				
Intérêt net sur les avantages du personnel	12	29	41	54
<b>ÉLÉMENTS RECONNUS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>				
Écarts de conversion	(4)	56	52	(94)
Pertes ou (gains) actuariels	(317)	(72)	(389)	(145)
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	38	-	38	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1 256</b>	<b>1 774</b>	<b>3 030</b>	<b>3 489</b>



L'engagement net enregistré au 31 décembre 2021 au titre des régimes à prestations définies s'établit à 3 030 millions €, en diminution de 459 millions €. Hors écarts de conversion principalement liés à l'appréciation du dollar américain (52 millions), la diminution est de 511 millions €.

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

- ▶ les paiements effectués en 2021 pour un montant de 138 millions € (288 millions € en 2020), dont :
  - 19 millions € de versements de contributions aux organismes de gestion des fonds (142 millions € en 2020),
  - 119 millions € de paiements de prestations aux salariés du Groupe (146 millions € en 2020) ;
- ▶ une charge de 108 millions € enregistrée en résultat opérationnel en 2021 (134 millions € en 2020) qui résulte principalement du coût des régimes à prestations définies ;
- ▶ un produit de 168 millions € reconnu en résultat opérationnel lié au plan de simplification et de compétitivité France annoncé le 6 janvier 2021 ;

- ▶ l'intérêt net sur l'engagement net, enregistré hors du résultat opérationnel, représente une charge de 41 millions € (54 millions € en 2020) ;

- ▶ des gains actuariels enregistrés en 2021 pour un montant de 389 millions € (gains de 145 millions € en 2020), détaillées comme suit :

- 350 millions € de gains actuariels sur l'obligation au titre des avantages du personnel à prestations définies, liées principalement à la hausse des taux d'actualisation, dont 38 millions € n'ont pas été reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs ;
- 39 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, la charge enregistrée au titre des régimes d'avantages du personnel à cotisations définies au 31 décembre 2021 s'établit à 218 millions €, en hausse de 1 million € par rapport à 2020.

## 3.5 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

### 3.5.1 FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions €)

	Exercice 2021	Exercice 2020	Variation
<b>EBITDA des secteurs</b>	<b>4 700</b>	<b>3 631</b>	<b>+ 1 069</b>
Variation des stocks nets	- 1 106	+ 552	- 1 658
Variation des postes clients nets	- 370	+ 92	- 462
Variation des postes fournisseurs nets	+ 647	- 19	+ 666
Cash out lié aux restructurations	- 214	- 206	- 8
Autres variations de provisions	+ 13	- 185	+ 198
Impôts et intérêts payés	- 769	- 580	- 189
Autres	+ 5	+ 81	- 76
<b>FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>+ 2 906</b>	<b>+ 3 366</b>	<b>- 460</b>

L'**EBITDA** des secteurs s'établit à 4 700 millions €, soit 19,7 % des ventes, en hausse de 1 069 millions € par rapport à 2020 (17,7 % des ventes). Cette hausse résulte de l'augmentation du résultat opérationnel des secteurs de 1 088 millions € sur l'année.

Le **flux de trésorerie sur activités opérationnelles** est en diminution de 460 millions € sur l'année, à 2 906 millions €, traduisant le fait que la hausse de l'EBITDA (+ 1 069 millions €) a été plus que compensée par :

- ▶ un effet défavorable lié à l'évolution du besoin en fonds de roulement opérationnel (- 1 454 millions €), traduisant le fort redémarrage de l'activité et la reconstitution des stocks ;

- ▶ un effet défavorable lié à l'augmentation des impôts et intérêts payés (- 189 millions €) ;

- ▶ d'autres éléments ayant un impact globalement favorable de 122 millions €, dont une variation favorable des provisions pour 198 millions €.

Les sommes versées au titre de restructurations sont globalement stables, en légère augmentation de 8 millions €.

### 3.5.2 INVESTISSEMENTS NON FINANCIERS

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020	2021/2020 (en % des ventes)	2021 (en % des ventes)	2020 (en % des ventes)
<b>Investissements corporels et incorporels bruts</b>	<b>1 705</b>	<b>1 221</b>	<b>+ 484</b>	<b>7,2 %</b>	<b>6,0 %</b>
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	(226)	148	- 374	- 0,9 %	0,7 %
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(38)	(46)	+ 8	(0,2 %)	(0,2 %)
<b>CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES</b>	<b>1 441</b>	<b>1 323</b>	<b>+ 118</b>	<b>6,1 %</b>	<b>6,5 %</b>

Les **investissements corporels et incorporels bruts** réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 1 705 millions € en 2021 contre 1 221 millions € en 2020. Après la baisse de 2020 liée à la volonté du Groupe de protéger sa trésorerie dans un contexte de forte baisse de l'activité en raison du Covid-19, cette augmentation traduit la volonté du Groupe de continuer à investir dans la flexibilité, la compétitivité et la sécurité de son outil industriel, dans le déploiement d'innovations technologiques pour soutenir la stratégie d'expansion du Groupe autour et au-delà du pneu, ainsi que de répondre aux défis de la transition énergétique.

Le montant des investissements en 2021 n'est cependant pas revenu à son niveau de 2019 (1 801 millions €). En effet, les perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales, la pénurie de matériaux, de composants et de pièces détachées ainsi que les tensions sur le marché de l'emploi dans certaines régions ayant pénalisé l'activité de ses fournisseurs n'ont pas permis au Groupe de réaliser la totalité des investissements corporels et incorporels initialement prévus, et de compenser la baisse pilotée des investissements entreprise en 2020 afin de protéger la trésorerie du Groupe.

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.

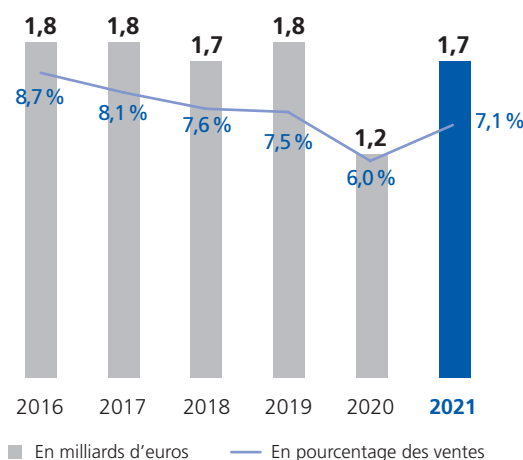
#### Produits de spécialité :

- ▶ pneus Minier ;
- ▶ pneus Hors-route (Agricole, Construction, Manutention) ;
- ▶ 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.

La ligne "subventions d'investissements reçues et variation de dettes sur immobilisations" concerne principalement des variations de dettes sur immobilisations.

### 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, ces derniers étant retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts.

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020
Trésorerie sur activités opérationnelles	2 906	3 366
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution, ...)	(1 189)	(722)
<b>CASH FLOW DISPONIBLE</b>	<b>1 717</b>	<b>2 644</b>
Investissements de compétitivité et de croissance	(381)	(355)
Investissement dans les nouvelles activités	(135)	(144)
Acquisitions	(107)	(39)
Autre	263	(102)
<b>CASH FLOW LIBRE</b>	<b>1 357</b>	<b>2 004</b>

À fin décembre 2021, le *cash flow* disponible s'élève à 1 717 millions €, après des investissements récurrents qui se sont élevés à 1 189 millions €.

Le *cash flow* libre est positif à 1 357 millions €, et prend en compte des investissements de compétitivité et de croissance

pour 381 millions €, ainsi que des investissements dans de nouvelles activités pour 135 millions €. Les acquisitions à hauteur de 107 millions € reflètent la prise de participation à 100 % dans la société Allopeus, ainsi que des prises de contrôle jugées individuellement non significatives.

### 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 1 793 millions € en 2021, le Groupe réalise son objectif publié le 24 octobre 2021 d'atteindre un *cash flow* libre structurel supérieur à 1 000 millions €.

	Exercice 2021	Exercice 2020
<b>CASH FLOW LIBRE</b>	<b>1 357</b>	<b>2 004</b>
Acquisitions	107	39
<b>CASH FLOW LIBRE HORS ACQUISITIONS &amp; CESSIONS</b>	<b>1 464</b>	<b>2 043</b>
Impact matières premières sur le Besoin en Fonds de Roulement	329	- 33
<b>CASH FLOW LIBRE STRUCTUREL</b>	<b>1 793</b>	<b>2 010</b>

## 3.6 RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)

Le ROCE (*Return On Capital Employed*) mesure la rentabilité des capitaux engagés par le Groupe, en divisant le résultat opérationnel secteurs diminué d'une charge d'impôt théorique par les actifs économiques moyens employés sur la période.

Sont ajoutés au résultat opérationnel des secteurs l'amortissement des actifs incorporels acquis ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence.

Le taux standard d'imposition retenu est de 25 % pour 2021, au même niveau qu'en 2020. Il correspond à un taux moyen effectif normal d'imposition du Groupe

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 en ligne avec les *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 €)	Exercice 2021	Exercice 2020
Résultat opérationnel des secteurs retraité pour le calcul du ROCE	2 819	1 677
Taux moyen d'imposition standard retenu pour le calcul du ROCE	25 %	25 %
<b>Résultat opérationnel des secteurs net d'impôt (NOPAT)</b>	<b>2 114</b>	<b>1 258</b>
Actif économique fin de période	21 201	19 772
<b>Actif économique moyen</b>	<b>20 496</b>	<b>21 037</b>
<b>ROCE Groupe</b>	<b>10,3 %</b>	<b>6,0 %</b>

## 3.7 INFORMATION SUR LES TENDANCES

### 3.7.1 PERSPECTIVES

En 2022, 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 0 % et 4 % sur l'année, les marchés Poids lourd une reprise entre 1 % et 5 %, et les marchés des Activités de spécialités une hausse comprise entre 6 % et 10 %. 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 coûts du transport constatés début 2022, le Groupe anticipe par ailleurs un effet significativement négatif de ces éléments sur ses résultats en 2022. 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, permettant de compenser la hausse des facteurs d'inflation.

Sur la base de ce scénario, hors nouvel effet systémique lié à la Covid-19 <sup>(1)</sup>, Michelin a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 3,2 milliards € à parités constantes, et un *cash flow* libre structurel supérieur à 1,2 milliard €.

Ces prévisions ont été établies et élaborées sur une base comparable aux informations financières historiques et conformément aux méthodes comptables décrites à la suite de ce chapitre.

### 3.7.2 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

#### Remboursement de l'obligation convertible venant à échéance en 2022

Le Groupe a remboursé le solde de son obligation convertible venant à échéance le 10 janvier 2022, pour un montant nominal de 592 millions USD (523 millions € au taux de clôture).

Des informations complémentaires sont présentées dans la note 26.1.

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

(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.

## 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

- ▶ 25,735 milliards € au 31 décembre 2021.

#### Moyenne des échanges quotidiens

- ▶ 435 955 actions depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

#### Indices

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

- ▶ CAC 40 : 1,47 % de l'indice au 31 décembre 2021 ;
- ▶ Euronext 100 : 0,67 % de l'indice au 31 décembre 2021.

Michelin figure aussi dans les principaux indices éthiques :

- ▶ Ethibel Excellence Europe et Global, Euronext VigeoEiris France 20, Europe 120, Eurozone 120, World 120, FTSE4Good.

#### ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION MICHELIN



### 3.8.2 DONNÉES BOURSIÈRES DÉTAILLÉES

Cours de l'action (en €)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Plus haut en séance	146,00	112,80	119,50	130,85	128,40	106,80
Plus bas en séance	103,30	68,00	83,74	82,68	98,93	77,40
Ratio plus haut / plus bas	1,41	1,66	1,43	1,58	1,30	1,38
Dernier cours de la clôture	144,15	104,95	109,10	86,70	119,55	105,70
Moyenne des derniers cours de la clôture	129,75	95,49	104,36	109,40	115,65	91,97
Évolution du titre Michelin sur la période	37,35 %	- 3,80 %	25,84 %	- 27,48 %	13,10 %	20,25 %
Évolution du CAC 40 sur la période	28,85 %	- 7,14 %	26,37 %	- 10,95 %	9,26 %	4,86 %
Évolution du Stoxx 600 sur la période	22,25 %	- 4,04 %	-	-	-	-
<b>Capitalisation boursière</b> (fin de période, en milliards €)	<b>25,74</b>	<b>18,72</b>	<b>19,49</b>	<b>15,59</b>	<b>21,45</b>	<b>19,03</b>
Moyenne des échanges quotidiens sur la période	435 955	548 883	577 545	649 347	503 534	554 262
Nombre moyen de titres composant le capital	178 378 193	178 497 159	179 669 608	179 384 513	182 212 806	182 122 667
Nombre d'actions échangées sur la période	112 476 357	141 062 953	147 273 882	165 583 378	128 401 095	142 445 218

Selon les données statistiques collectées d'Euronext Paris.

### 3.8.3 DONNÉES PAR ACTION

(en € sauf ratios)	2021	2020	2019	2018	2017
Actif net comptable	83,9	70,8	74,1	67,8	62,7
Résultat de base	10,31	3,52	9,69	9,30	9,39
Résultat dilué <sup>(1)</sup>	10,24	3,51	9,66	9,25	9,34
<b>PER</b>	<b>14,0</b>	<b>29,8</b>	<b>11,3</b>	<b>9,3</b>	<b>12,7</b>
Dividende par action <sup>(2)</sup>	4,50	2,30	2,00	3,70	3,55
Taux de distribution (hors éléments non récurrents)	42,0 %	47,0 %	19,5 %	36,4 %	36,0 %
Rendement par action <sup>(3)</sup>	3,1 %	2,2 %	1,8 %	4,3 %	3,0 %

(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 13 mai 2022.

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

### 3.8.4 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Montant du capital au 31 décembre 2021 : 357 060 900 €.

	Au 31 décembre 2021			Au 31 décembre 2020			Au 31 décembre 2019		
	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote
Actionnaires institutionnels français		23,6	27,3		27,1	29,3		27,4	29,1
Actionnaires institutionnels non-résidents	4 123	65,5	59,2	3 938	61,8	57,1	3 735	61,3	57,1
Actionnaires individuels	139 099	9,2	11,5	136 935	9,1	11,4	141 628	9,5	11,8
Personnel – Plan d'épargne Groupe	62 118	1,7	2,0	69 378	2,0	2,3	58 079	1,8	2,0
<b>TOTAL</b>	<b>178 530 450 <sup>(1)</sup></b>	<b>238 147 046</b>	<b>DROITS DE VOTE</b>	<b>178 340 086</b>	<b>243 584 598</b>	<b>DROITS DE VOTE</b>	<b>178 627 555</b>	<b>240 861 826</b>	<b>DROITS DE VOTE</b>
	<b>205 340</b>	<b>ACTIONS</b>		<b>210 251</b>	<b>ACTIONS</b>		<b>203 442</b>	<b>ACTIONS</b>	

(1) Entièrement libérées.

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

Au 31 décembre 2021, les droits de vote théoriques sont égaux aux droits de vote exerçables, et la société n'a pas, à sa connaissance, de nantissement portant sur une part significative de son capital.



## 3.9 FAITS MARQUANTS

### 3.9.1 STRATÉGIE

#### 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. L'accord de Rupture Conventionnelle Collective 2021 (signé le 7 juin dernier par la CFDT, la CFE-CGC et SUD) a été validé le 14 juin par la DREETS – Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités. Cette validation permet l'entrée en vigueur des mesures de pré-retraite et de mobilité externe volontaires.

#### 19 mars 2021 – Michelin conclut un partenariat avec sennder, le leader digital du transport de marchandises.

Par le biais de ce partenariat, Michelin et sennder proposent un éventail de services aux flottes, dans le but d'optimiser la rentabilité du fret routier et de réduire son empreinte carbone. La collaboration entre sennder et Michelin, effective en Europe du Nord et dans la péninsule ibérique devrait s'étendre à d'autres marchés européens au cours de l'année 2021.

#### 2 avril 2021 – BMW Group renouvelle une fois de plus sa confiance dans les pneumatiques de Michelin.

La collaboration historique de Michelin et BMW depuis 35 ans, fondée sur des valeurs communes (précision, performance, responsabilité et innovation), s'illustre à nouveau par le développement de deux pneumatiques, spécifiques aux BMW M3 et M4 : les MICHELIN Pilot Sport 4S et MICHELIN Pilot Sport Cup 2 Connect.

#### 8 avril 2021 – Michelin présente sa stratégie 2030 : Michelin In Motion.

À l'occasion du *Capital Markets Day* du Groupe, Florent Menegaux a expliqué la vision "Tout durable" de Michelin qui repose sur la recherche constante du juste équilibre entre les personnes, les performances économiques et la planète (*People, Profit, Planet*). Il a également présenté les ambitions du Groupe pour 2030 et a réaffirmé la volonté de se développer fortement dans cinq secteurs autour et au-delà du pneumatique : les Services et Solutions, les composites flexibles, le médical, l'impression 3D métal et la mobilité Hydrogène.

#### 23 avril 2021 – Harley-Davidson et Michelin poursuivent leur collaboration historique.

Michelin a conçu un pneu sur-mesure pour la Harley-Davidson Pan America™ 1250 : le MICHELIN Scorcher Adventure. Depuis 13 ans, Michelin entretient une relation étroite, basée sur la performance, la qualité et l'innovation, avec Harley-Davidson et équipe plus de 40 % des motos produites par la marque américaine.

#### 17 mai 2021 – Camso est reconnu "Fournisseur de niveau partenaire pour 2020" dans le cadre du programme John Deere Achieving Excellence.

Le niveau de "Fournisseur partenaire" est l'échelon le plus élevé auquel peut prétendre un fournisseur de John Deere. Cette distinction récompense l'engagement à délivrer des produits et des services de qualité exceptionnelle, ainsi que l'effort d'amélioration continue du fournisseur.

**21 mai 2021** - L'Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin s'est tenue à huis-clos dans le respect des règles sanitaires. Lors de l'évènement, plusieurs hommages ont été rendus à Monsieur Michel Rollier, quittant ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance. Barbara Dalibard, qui lui succède, a été élue par le Conseil de Surveillance se tenant le même jour.

#### 1<sup>er</sup> juin 2021 – La gouvernance de Movin'On est désormais partagée.

Plusieurs dirigeants d'entreprises mondiales se sont alliés autour de Florent Menegaux, Président de Movin'On et Président du groupe Michelin. Cette nouvelle gouvernance partagée constitue une étape majeure du développement de Movin'On, avec pour objectif de fixer les orientations stratégiques de Movin'On et d'agir concrètement pour accélérer la transition de la mobilité. À ce jour, la gouvernance de Movin'On réunit 12 CEOs.

#### 24 septembre 2021 - Engie accompagne Michelin dans la décarbonation de son site historique de Cataroux à Clermont-Ferrand.

Par le biais de ce partenariat, Michelin a pour ambition de baisser ses consommations d'énergie, tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre. Un objectif qui s'inscrit dans l'approche "Tout durable" du Groupe et notamment la lutte contre le réchauffement climatique.

#### 1<sup>er</sup> octobre 2021 - Pour la 5<sup>e</sup> édition des "Supplier Awards", Michelin a distingué neuf de ses meilleurs fournisseurs.

La distinction accordée par Michelin à neuf de ses meilleurs fournisseurs, dans les domaines des achats industriels, de matières premières et de services, s'est faite sur la base de 5 critères : développement durable, innovation, qualité, gestion des risques et soutien apporté pendant la crise. Michelin considère l'efficacité et la qualité de ses relations avec ses fournisseurs comme essentielles à la performance durable du Groupe.

**1<sup>er</sup> octobre 2021** - Fenner™ Precision Polymers fait l'acquisition du fabricant de bandes transporteuses métalliques, Lumsden Corporation. Cette acquisition renforce la position de Fenner™ Precision Polymers en tant que fournisseur de premier plan de produits de courroies hautement spécialisées.

**5 octobre 2021** - La Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), en sa qualité d'associé commandité non gérant de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), a pris la décision, avec l'accord du Conseil de Surveillance, de renouveler pour quatre ans le mandat de Gérant associé commandité de Florent Menegaux et le mandat de Gérant non commandité d'Yves Chapot, à compter de leur échéance prévue à l'issue de la prochaine Assemblée générale ordinaire qui se tiendra le 13 mai 2022, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra au premier semestre 2026.

### 3.9.2 INNOVATION ET NOUVEAUX ÉCOSYSTÈMES

#### 9 février 2021 – Camso optimise la productivité de ses clients de l'industrie de la construction.

CAMSO présente aujourd'hui le pneu CAMSO TLH 732 + pour chariots télescopiques, qui se caractérise par une durée de vie 64 % plus longue que son prédécesseur, le TLH 732. Ce nouveau pneu offre des performances, une durabilité, une résistance à la crevaison et une traction améliorées pour les professionnels de l'industrie de la construction.

#### Avril 2021 – Symbio, a Faurecia Michelin Hydrogen Company, accélère la transition vers une mobilité hydrogène.

Symbio est impliqué dans deux projets de développement : l'un avec le constructeur de bus Safra, l'autre avec Stellantis. Ces deux projets sont une nouvelle illustration de la montée en puissance de la technologie hydrogène, au service d'une mobilité zéro-émission. Le projet de construction de la plus grande usine européenne de production de piles à Saint-Fons, en France contribuera également activement à l'accélération de la transition vers la mobilité hydrogène. Son inauguration est prévue en 2023.

#### 15 avril 2021 – Michelin et Altaris annoncent leur intention de s'associer pour accélérer la croissance de Solesis, filiale de Michelin, spécialisée dans les biomatériaux pour le secteur médical.

Le protocole d'accord entre les partenaires s'articule autour de trois axes : l'entrée au capital d'Altaris, à hauteur de 51 % du capital, la mise en place d'une gouvernance, ainsi qu'un partenariat de Recherche et de Développement entre Michelin et Solesis. Cette annonce est l'illustration concrète de la volonté du Groupe de développer ses activités au-delà du pneu, notamment dans les matériaux de Haute Technologie.

#### 15 avril 2021 – ProovStation s'allie à Michelin pour réduire le temps et les coûts de l'inspection des pneus.

La solution développée par ProovStation, leader européen de l'inspection automatisée, est désormais enrichie par l'expertise Michelin, grâce à la technologie MICHELIN QuickScan, permettant un contrôle automatique et instantané de l'usure des pneus avec une précision millimétrique. En complément de cette technologie, protégée par plus de 15 brevets, Michelin apporte son expérience dans l'analyse de données pneus par le biais d'algorithmes d'intelligence artificielle qu'il a développés.

#### 23 avril 2021 – Carbios et Michelin franchissent une étape vers le pneu 100 % durable.

Michelin a validé la technologie de recyclage enzymatique des déchets plastiques en PET<sup>(1)</sup> mise au point par Carbios, pour une utilisation dans ses pneumatiques. Pour Michelin, cette validation marque une nouvelle étape vers le pneumatique 100 % durable,

#### 30 décembre 2021 - Michelin acquiert 100% de la société Allopeus.

Par le biais de l'acquisition de 100% de la société Allopeus SAS, le leader français de la vente et du montage de pneumatiques pour les particuliers sur Internet, Michelin renforce sa présence dans le e-commerce en France. Chaque année, l'entreprise vend environ 3,6 millions de pneus tourisme et totalise environ 27 millions de visites sur son site. Michelin détenait jusqu'alors 40% de la société.

ambition de Michelin d'ici 2050. Michelin vise en effet 100 % de matériaux durables (d'origine naturelle renouvelable ou recyclés) dans ses pneus à l'horizon 2050, et 40 % dès 2030.

#### 30 avril 2021 – Michelin lance deux nouvelles gammes de pneumatiques pour véhicules électriques

Après avoir lancé, en février, le pneu MICHELIN Pilot Sport EV, premier pneu de la famille Pilot Sport pour les véhicules électriques sportifs, Michelin annonce la conception du pneu MICHELIN X Incity EV Z, première gamme spécialement conçue pour les bus électriques. Avec ces nouvelles gammes, Michelin accompagne la transition vers des solutions de mobilité électrique plus propres, plus efficaces et à plus grande autonomie ; le marché des véhicules électriques constituant une véritable opportunité de croissance et accélérateur de la transition énergétique.

#### 19 mai 2021 – La nouvelle application du Guide MICHELIN et de Tablet Hotels décroche une première distinction.

Le Guide MICHELIN et Tablet Hotels ont uni leurs expertises pour développer une nouvelle application mondiale, permettant l'accès à l'intégralité des sélections des inspecteurs et experts, soit plus d'une trentaine de destinations, en Amérique, Europe et Asie. Elle regroupe à elle seule, près de 20 000 adresses. Les "Webby Awards", qui honorent l'excellence sur Internet, lui ont décerné la distinction "Webby Honoree" dans la catégorie "Apps and Software"

#### 27 mai 2021 – Le nouveau pneu MICHELIN TRAILXBIB augmente le rendement agronomique.

Conçu en partenariat avec des agriculteurs de nombreux pays, le pneu MICHELIN TRAILXBIB intègre la technologie innovante "MICHELIN Ultraflex" permettant d'accroître le rendement agronomique grâce à une moindre compaction des sols. La gamme MICHELIN TRAILXBIB est également compatible avec les systèmes de télégonflage, grâce auxquels les conducteurs peuvent régler facilement la pression des pneus, en temps réel et selon la surface de travail ou les conditions du sol.

#### 28 mai 2021 – AddUp fait progresser l'impression 3D Métal.

AddUp, joint-venture créée par Michelin et Fives en 2016, spécialisée dans l'impression 3D Métal, vient de mettre au point une nouvelle génération de machines aux spécificités prometteuses pour l'industrie. Pour Michelin, l'impression 3D Métal est un des leviers de croissance dans le domaine des Matériaux de Haute Technologie. Cette nouvelle offre répond aux ambitions du Groupe de se développer au-delà du pneu.

(1) Polytétrahydrofur d'éthylène. Le PET est un plastique actuellement pétrosourcé; les monomères utilisés, l'éthylène glycol et l'acide téréphtalique sont issus de la transformation du pétrole. Le PET est la matière première de l'une des principales fibres textiles utilisées dans les renforts des pneumatiques.

**1<sup>er</sup> juin 2021 – Movin’On 2021 : Michelin présente deux innovations pour accélérer le développement de la mobilité durable.**

Le projet “WISAMO”, l’aile gonflable, rétractable et automatisée contribuant à la décarbonation du transport maritime, ainsi que le pneumatique de compétition intégrant 46 % de matériaux durables constituent deux nouvelles preuves tangibles et concrètes de la volonté du Groupe de rendre la mobilité toujours plus durable. Elles démontrent également son ambition de fonder une partie de sa croissance sur le développement d’activités nouvelles, ainsi que sa capacité à intégrer un taux toujours plus élevé de matériaux durables dans ses produits sans nuire à leurs performances. À horizon 2050, Michelin vise 100 % de matériaux durables dans tous ses pneus.

**17 juin 2021 – KRISTAL.aero et Michelin lancent KRISTAL.air, une application mobile au service de l’aviation légère.**

L’application répond aux ambitions de Michelin Aviation en termes de mobilité connectée, de sécurité et de plus grande proximité avec ses clients. Elle s’inscrit également dans l’approche “Tout durable” du Groupe. Les pilotes peuvent désormais optimiser leurs vols, en améliorant notamment la qualité des atterrissages et en réduisant leur impact environnemental par le biais d’une moindre consommation de carburant et d’émissions de CO<sub>2</sub>.

**23 juin 2021 – Michelin conçoit MICHELIN X AGVEV, le premier pneu spécifiquement conçu pour les véhicules à guidage automatique (Automatic Guided Vehicles, AGV).**

La plupart des AGV, en service dans les installations portuaires, roulent désormais à l’électricité. Estampillé EV, le MICHELIN X AGVEV est le premier pneu portuaire à contribuer à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et à l’augmentation de la durée de vie de la batterie des véhicules électriques, grâce à sa très faible résistance au roulement.

**30 juin 2021 - Michelin lance deux nouveaux pneus Poids lourd, le MICHELIN X<sup>®</sup> MULTI<sup>™</sup> ENERGY<sup>™</sup> et le MICHELIN X<sup>®</sup> MULTI GRIP<sup>™</sup>.**

En février 2021, Michelin annonçait le lancement de nouveaux pneus MICHELIN X<sup>®</sup> MULTI<sup>™</sup> ENERGY<sup>™</sup>, aux nombreux atouts : économies de carburant, réduction d’émissions de CO<sub>2</sub>, plus de kilomètres parcourus, etc. 4 mois plus tard, Michelin enrichit sa gamme avec le nouveau pneu MICHELIN X<sup>®</sup> MULTI GRIP<sup>™</sup>, conçu pour assurer un maximum de sécurité et de mobilité dans des conditions hivernales sévères, ainsi que sur routes mouillées. Contribuant à un transport plus durable, en réduisant notamment les émissions de CO<sub>2</sub> par kilomètre parcouru, ce nouveau pneu se caractérise également par sa longévité, grâce au recrusage et au rechapage.

**30 juin 2021 – Michelin lance “WATEA by Michelin” pour accompagner la transition de ses clients professionnels vers la mobilité zéro-émission.**

Par le biais d’un abonnement mensuel tout inclus et plus de 80 services proposés, Michelin apporte une solution qui facilite l’accès au réseau de recharge et simplifie la gestion des parcs de véhicules utilitaires électriques à batterie et prochainement à hydrogène. Cette offre inédite est une nouvelle illustration de l’expertise du Groupe dans le domaine des services, nouveau territoire de croissance majeur pour le Groupe.

**2 septembre 2021 - Michelin lance le pneu MICHELIN CrossClimate 2, la nouvelle génération de pneumatiques MICHELIN 4 saisons.** Avec ses nouvelles technologies, le pneu MICHELIN CrossClimate 2 entend rester leader du marché et s’imposer comme le pneumatique 4 saisons de référence, sans compromis en termes de performances. Plus sûr, plus endurant, plus économe, MICHELIN CrossClimate 2 est une nouvelle illustration de la stratégie Tout durable du Groupe. Il confirme également la volonté de Michelin, d’investir et d’innover dans le développement de pneumatiques premium à très forte valeur technologique.

**13 octobre 2021 - ResiCare, filiale de Michelin, trouve un premier débouché commercial “au-delà du pneu”.**

Cette avancée technologique, destinée à la filière du bois, est le fruit d’une collaboration débutée en 2018 entre ResiCare et Allin, spécialiste français de la fabrication de panneaux en contreplaqués. Référent en matière de solutions adhésives, ResiCare contribue avec succès aux ambitions “Tout durable” de Michelin et sa volonté de se développer au-delà du pneu. Produire des résines colles haute performance sans molécules toxiques, à partir de matières premières biosourcées : tel est l’objectif de la filiale de Michelin.

**17 novembre 2021 - Michelin lance MICHELIN Connected Fleet, sa nouvelle marque ombrelle destinée aux flottes.**

A l’occasion de Solutrans, MICHELIN a présenté MICHELIN Connected Fleet, qui réunit, désormais, sous une même bannière, l’ensemble des services et solutions de gestion de flottes du groupe Michelin. Elle est composée de Masternaut en Europe, NexTraQ en Amérique du Nord et Sascar en Amérique latine. MICHELIN Connected Fleet est aujourd’hui utilisé par 70 000 clients dans le monde, représentant un parc de 600 000 véhicules, dans 48 pays. Ils recueillent et traitent les données d’environ 300 millions de trajets par an.

**19 novembre 2021 - Michelin acquiert AirCaptif, spécialiste des structures gonflables ultralégères.**

L’acquisition de cette *start-up* française innovante au savoir-faire unique dans le domaine de structures gonflables ultralégères de protection et d’isolation, s’inscrit dans la stratégie de croissance durable de Michelin, au-delà du pneu. Elle illustre également sa volonté de se développer dans le domaine des matériaux de haute technologie.

**25 novembre 2021 - Michelin a présenté les défis du pneu 100 % durable au centre de Recherche et Développement mondial du Groupe à Clermont-Ferrand.**

A l’occasion de son premier Media Day, Michelin a rappelé son ambition d’intégrer en moyenne 40 % de matériaux durables dans ses pneumatiques d’ici 2030. En 2050, ce taux atteindra 100 %. Pour y parvenir, Michelin s’appuie sur toute sa puissance d’innovation, sa capacité à développer de nouvelles technologies innovantes en écosystèmes et agit à chaque étape du cycle de vie du pneu : conception, fabrication, logistique, usage, collecte et valorisation.

### 3.9.3 COMPÉTITION

#### **10 mars 2021 - Michelin lance le nouveau pneu VTT MICHELIN Wild Enduro Racing Line.**

Cette nouvelle gamme s'est déjà imposée au plus haut niveau de la compétition en remportant plusieurs titres mondiaux : deux titres de Championnat du Monde Élite Enduro avec Sam Hill ; un titre de Championnat du Monde Enduro U21 avec Elliot Heap ; et deux titres de Champion du Monde Enduro Masters avec Karim Amour.

#### **18 août 2021 - Le pneumatique de compétition intégrant 46 % de matériaux durables, dévoilé quelques semaines plus tôt à l'occasion de Movin'On, a effectué ses premiers tours de piste.**

Le premier pneu compétition de Michelin intégrant 46 % de matériaux biosourcés et recyclés a fait ses premiers tours de circuit aux 24 Heures du Mans. Une illustration concrète de la vision "Tout durable" du Groupe. D'ici 2050, tous les pneumatiques de Michelin seront composés à 100 % de matériaux durables, avec une première étape fixée à 40 % en 2030.

#### **15 septembre 2021 - Michelin et Dorna poursuivent leur partenariat en MotoGP™.**

En renouvelant son partenariat avec Dorna Sports, Michelin restera fournisseur officiel et exclusif de pneumatiques de la catégorie reine des Grands Prix Motos, de 2024 à 2026. *"Pour Michelin, les sports mécaniques sont un laboratoire qui encourage les transferts de son expertise et de ses solutions durables, pour le bénéfice de chacun"* (F. Menegaux).

### 3.10 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR CINQ ANS

(en millions €)	2021	2020	2019	2018*	2017
Ventes	23 795	20 469	24 135	22 028	21 960
% de variation	+ 16,3 %	- 15,2 %	+ 9,6 %	+ 0,3 %	+ 5,0 %
Total des frais de personnel	6 445	5 996	6 365	6 038	5 871
% des ventes	27,1 %	29,3 %	26,4 %	27,4 %	26,7 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	118 400	117 500	121 300	111 100	107 800
Frais de recherche et développement	682	646	687	648	641
% des ventes	2,9 %	3,2 %	2,8 %	2,9 %	2,9 %
<b>EBITDA des secteurs <sup>(1)</sup></b>	<b>4 700</b>	<b>3 631</b>	<b>4 763</b>	<b>4 119</b>	<b>4 087</b>
Résultat opérationnel des secteurs	2 966	1 878	3 009	2 775	2 742
Marge opérationnelle des secteurs	12,5 %	9,2 %	12,5 %	12,6 %	12,5 %
Résultat opérationnel	2 777	1 403	2 691	2 550	2 631
Marge opérationnelle	11,7 %	6,9 %	11,1 %	11,6 %	12,0 %
Coût de l'endettement net	192	242	330	200	176
Autres produits et charges financiers	- 4	- 14	(5)	16	0
Résultat avant impôts	2 471	979	2 236	2 230	2 354
Impôts sur le résultat	626	354	506	570	661
Taux d'impôt effectif	25,3 %	36,2 %	22,6 %	25,6 %	28,1 %
Résultat net	1 845	625	1 730	1 660	1 693
% des ventes	7,8 %	3,1 %	7,2 %	7,5 %	7,7 %
Dividendes	410	357	666	637	585
<b>Flux de trésorerie sur activités opérationnelles</b>	<b>2 906</b>	<b>3 366</b>	<b>3 321</b>	<b>2 831</b>	<b>2 741</b>
% des ventes nettes	12,2 %	16,4 %	13,8 %	12,9 %	12,5 %
Investissements incorporels et corporels bruts	1 705	1 221	1 801	1 669	1 771
% des ventes	7,2 %	6,0 %	7,5 %	7,6 %	8,1 %
Endettement net <sup>(2)</sup>	2 789	3 531	5 184	4 056	716
Capitaux propres	14 971	12 631	13 229	12 181	11 261
Endettement net <sup>(2)</sup> / Capitaux propres	19 %	28 %	39 %	33 %	6 %
Endettement net <sup>(2)</sup> / EBITDA des secteurs <sup>(1)</sup>	0,59	0,97	1,09	0,98	0,18
Résultat opérationnel des secteurs / Charge d'intérêt nette <sup>(3)</sup>	13,7	7,9	10,1	13,3	15,9
Cash flow libre <sup>(4)</sup>	1 357	2 004	1 142	- 1 985	662
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du Groupe <sup>(5)</sup>	12,3 %	4,9 %	13,1 %	13,6 %	15,0 %
ROCE opérationnel <sup>(6)</sup>	10,3 %	6,0 %	10,0 %	-	-
<b>DONNÉES PAR ACTION (en €)</b>					
Actif net par action <sup>(7)</sup>	83,9	70,8	74,1	67,8	62,7
Résultat de base par action	10,31	3,52	9,69	9,30	9,39
Résultat dilué par action	10,24	3,51	9,66	9,25	9,34
PER <sup>(8)</sup>	14,0	29,8	11,3	9,3	12,7
Dividende par action <sup>(9)</sup>	4,50	2,30	2,00	3,70	3,55
Taux de distribution <sup>(10)</sup>	42,0 %	47,0 %	19,5 %	36,4 %	36,0 %
Rendement par action <sup>(11)</sup>	3,1 %	2,2 %	1,8 %	4,3 %	3,0 %

\* 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 opérationnel : calculé selon la méthode en vigueur depuis 2021 expliquée au chapitre 3.6. Les ROCE des années 2019 et 2020 ont été recalculés selon cette méthode.

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

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

(9) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2022.

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

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





04

**ÉTATS FINANCIERS  
CONSOLIDÉS AU  
31 DÉCEMBRE 2021**



<b>ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>130</b>
<b>COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ</b>	<b>131</b>
<b>ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ</b>	<b>131</b>
<b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE</b>	<b>132</b>
<b>TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS</b>	<b>133</b>
<b>TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS</b>	<b>134</b>
<b>ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b>	<b>135</b>

**ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021****SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES**

<b>NOTE 1</b>	Informations générales	135	<b>NOTE 19</b>	Stocks	172
<b>NOTE 2</b>	Modalités d'élaboration	135	<b>NOTE 20</b>	Créances commerciales	172
<b>NOTE 3</b>	Principes comptables	141	<b>NOTE 21</b>	Actifs financiers à court terme	173
<b>NOTE 4</b>	Évolutions du périmètre de consolidation	152	<b>NOTE 22</b>	Autres actifs à court terme	173
<b>NOTE 5</b>	Information sectorielle	154	<b>NOTE 23</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	174
<b>NOTE 6</b>	Charges par nature	155	<b>NOTE 24</b>	Capital social et primes liées au capital	174
<b>NOTE 7</b>	Frais de personnel	155	<b>NOTE 25</b>	Réserves	175
<b>NOTE 8</b>	Autres produits et charges des secteurs	156	<b>NOTE 26</b>	Dettes financières	176
<b>NOTE 9</b>	Autres produits et charges opérationnels	156	<b>NOTE 27</b>	Provisions pour avantages du personnel	179
<b>NOTE 10</b>	Coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers	157	<b>NOTE 28</b>	Paiements sous forme d'actions	193
<b>NOTE 11</b>	Impôts sur le résultat	158	<b>NOTE 29</b>	Provisions et autres passifs à long terme	194
<b>NOTE 12</b>	Résultat par action	159	<b>NOTE 30</b>	Provisions et Autres Passifs à court terme	195
<b>NOTE 13</b>	Goodwill et immobilisations incorporelles	160	<b>NOTE 31</b>	Détail des flux de trésorerie	196
<b>NOTE 14</b>	Immobilisations corporelles et droits d'utilisation des actifs de location	162	<b>NOTE 32</b>	Engagements conditionnels et éventualités	196
<b>NOTE 15</b>	Actifs financiers et autres actifs à long terme	164	<b>NOTE 33</b>	Gestion des risques financiers	198
<b>NOTE 16</b>	Instruments financiers dérivés	165	<b>NOTE 34</b>	Transactions avec des parties liées	204
<b>NOTE 17</b>	Titres mis en équivalence	167	<b>NOTE 35</b>	Événements postérieurs à la clôture	205
<b>NOTE 18</b>	Impôts	170	<b>NOTE 36</b>	Liste des sociétés consolidées	205
			<b>NOTE 37</b>	Information relative aux honoraires des Commissaires aux Comptes	216

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions € sauf pour les données par action)	Note	Exercice 2021	Exercice 2020 <sup>(1)</sup>
Ventes	5	23 795	20 469
Coût des ventes		(16 810)	(14 754)
<b>Marge brute</b>		<b>6 985</b>	<b>5 715</b>
Frais commerciaux		(1 133)	(1 070)
Frais de recherche et développement		(682)	(646)
Frais administratifs et généraux		(2 137)	(1 994)
Autres produits et charges des secteurs	8	(67)	(127)
<b>Résultat opérationnel des secteurs</b>	<b>5</b>	<b>2 966</b>	<b>1 878</b>
Autres produits et charges opérationnels	9	(189)	(475)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>2 777</b>	<b>1 403</b>
Coût de l'endettement net	10	(192)	(242)
Autres produits et charges financiers	10	(4)	(14)
Intérêt net sur les avantages du personnel	27.1	(41)	(56)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	17	(69)	(112)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>2 471</b>	<b>979</b>
Impôts sur le résultat	11	(626)	(354)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>1 845</b>	<b>625</b>
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		1 844	632
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		1	(7)
<b>RÉSULTAT PAR ACTION</b> (en €)	<b>12</b>		
▶ De base		10,31	3,52
▶ Dilué		10,24	3,51

(1) Les montants de l'exercice 2020 ont été ajustés à des fins comparatives (note 2.8 des états financiers consolidés).

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

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions €)	Note	Exercice 2021	Exercice 2020
<b>Résultat net</b>		<b>1 845</b>	<b>625</b>
Engagements postérieurs à l'emploi	27.1	351	145
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	18	(83)	(33)
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	15.1	31	28
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global	18	(7)	(7)
<b>Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat</b>		<b>292</b>	<b>133</b>
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur		(10)	16
Variation des écarts de conversion		616	(976)
Autres		(9)	(2)
<b>Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat</b>		<b>597</b>	<b>(962)</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>889</b>	<b>(829)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>2 734</b>	<b>(204)</b>
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société		2 734	(198)
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		-	(6)

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

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions €)	Note	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Goodwill	13	2 286	2 136
Immobilisations incorporelles	13	1 811	1 980
Immobilisations corporelles	14.1	11 231	10 821
Droits d'utilisation des actifs de location	14.2	1 034	1 083
Actifs financiers et autres actifs à long terme	15	1 404	865
Titres mis en équivalence	17	1 103	941
Impôts différés actifs	18	751	729
<b>Actifs non courants</b>		<b>19 620</b>	<b>18 555</b>
Stocks	19	5 272	3 959
Créances commerciales	20	3 576	3 018
Actifs financiers à court terme	21	713	429
Autres actifs à court terme	22	1 038	929
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	4 482	4 747
<b>Actifs courants</b>		<b>15 081</b>	<b>13 082</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>34 701</b>	<b>31 637</b>
Capital social	24	357	357
Primes liées au capital	24	2 746	2 746
Réserves	25	11 871	9 530
Intérêts non assortis de contrôle		(3)	(2)
<b>Capitaux propres</b>		<b>14 971</b>	<b>12 631</b>
Dettes financières à long terme	26	5 360	6 169
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	26	731	801
Provisions pour avantages du personnel	27.1	3 362	3 700
Provisions et autres passifs à long terme	29	759	775
Impôts différés passifs	18	503	425
<b>Passifs non courants</b>		<b>10 715</b>	<b>11 870</b>
Dettes financières à court terme	26	1 682	1 546
Dettes financières liées aux contrats de location à court terme	26	229	222
Dettes fournisseurs		3 174	2 291
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	3.26	613	437
Provisions et autres passifs à court terme	30	3 317	2 640
<b>Passifs courants</b>		<b>9 015</b>	<b>7 136</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>		<b>34 701</b>	<b>31 637</b>

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
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>357</b>	<b>2 789</b>	<b>10 080</b>	<b>3</b>	<b>13 229</b>
Résultat net	-	-	632	(7)	625
Autres éléments du résultat global	-	-	(830)	1	(829)
<b>Résultat global</b>	-	-	<b>(198)</b>	<b>(6)</b>	<b>(204)</b>
Émissions d'actions	1	54	-	-	55
Rachat d'actions	-	-	(99)	-	(99)
Annulations d'actions	(2)	(97)	99	-	-
Cession d'actions	-	-	-	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(368)	-	(368)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	14	-	14
Autres	1	-	2	1	4
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>357</b>	<b>2 746</b>	<b>9 530</b>	<b>(2)</b>	<b>12 631</b>
Résultat net	-	-	1 844	1	1 845
Autres éléments du résultat global	-	-	890	(1)	889
<b>Résultat global</b>	-	-	<b>2 734</b>	-	<b>2 734</b>
Émissions d'actions	-	-	-	-	-
Rachat d'actions	-	-	(1)	-	(1)
Annulations d'actions	-	-	-	-	-
Cession d'actions	-	-	1	-	1
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(414)	(1)	(415)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	21	-	21
Autres	-	-	-	-	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>357</b>	<b>2 746</b>	<b>11 871</b>	<b>(3)</b>	<b>14 971</b>

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

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions €)	Note	Exercice 2021	Exercice 2020
Résultat net		1 845	625
Ajustements			
▶ Coût de l'endettement net	10	192	242
▶ Autres produits et charges financiers	10	4	14
▶ Intérêt net sur les avantages au personnel	27.1	41	56
▶ Impôts sur le résultat	11	626	354
▶ Amortissements des actifs incorporels et corporels	6	1 734	1 753
▶ Autres produits et charges opérationnels	9	189	475
▶ Résultat net des sociétés mises en équivalence	17	69	112
<b>EBITDA des secteurs</b>	<b>3.7.2</b>	<b>4 700</b>	<b>3 631</b>
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions	31	(201)	(385)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	31	(207)	(265)
Impôts payés sur le résultat	18.2	(562)	(315)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	31	(824)	700
<b>Flux de trésorerie sur activités opérationnelles</b>		<b>2 906</b>	<b>3 366</b>
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	31	(1 479)	(1 369)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		38	46
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(82)	(75)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		(3)	5
Acquisitions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		(25)	(15)
Cessions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		3	45
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	31	(203)	(25)
<b>Flux de trésorerie sur activités d'investissement</b>		<b>(1 751)</b>	<b>(1 388)</b>
Augmentations de capital	24	-	55
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	24	(410)	(357)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	31	(1 043)	1 784
Rachats d'actions	24	-	(99)
Autres		20	(39)
<b>Flux de trésorerie sur activités de financement</b>		<b>(1 433)</b>	<b>1 344</b>
<b>Effet des variations des parités monétaires</b>		<b>13</b>	<b>(41)</b>
<b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>(265)</b>	<b>3 281</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1<sup>er</sup> janvier</b>		<b>4 747</b>	<b>1 466</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre</b>	<b>23</b>	<b>4 482</b>	<b>4 747</b>

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 et des véhicules, 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 11 février 2022.

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 2.8 ci-après, ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

#### 2.3 Nouvelles normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoires applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021

Les mises à jour de normes IFRS applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2021 n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe et sont présentées ci-dessous :

##### Clarification de l'IFRIC sur IAS 19

L'IFRS IC a clarifié l'interprétation de la norme comptable pour les plans de retraite nécessitant une présence dans l'entreprise à la date du départ à la retraite, et dont les droits, dépendants de l'ancienneté, sont plafonnés après un certain nombre d'années.

Précédemment, la provision était constituée prorata temporis dès la date d'entrée jusqu'à la date de départ en retraite sur la base d'un engagement projeté à la date de départ. Désormais la provision doit être constituée durant les dernières années qui permettent d'atteindre le plafond à la date de la retraite.

La première application de cette clarification n'a pas eu d'impact significatif pour le Groupe.

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

Les modifications qui découlent de la Réforme des taux d'intérêt de référence, phase 2, sont destinées à répondre aux questions qui pourraient toucher l'information financière à la suite de la réforme d'un taux d'intérêt de référence, notamment l'incidence des changements sur les flux de trésorerie contractuels ou sur les relations de couverture liés au remplacement d'un taux d'intérêt de référence par un autre taux d'intérêt de référence (problèmes au moment du remplacement).

Le Groupe n'a pas identifié de relations de couverture impactées par la réforme des taux d'intérêt. Les nouveaux taux d'intérêt sur les contrats de location, les prêts, les emprunts financiers et les dérivés n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

**Amendement à IFRS 16 – Allègements de loyer liés à la Covid-19 au-delà du 30 juin 2021**

Ce nouvel amendement, adopté par l'Union européenne le 30 août 2021, prolonge d'un an et jusqu'au 30 juin 2022 les dispositions de l'amendement initial relatif aux allègements de loyers liés à la Covid-19. Pour rappel, 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.

Cet amendement n'a pas d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

**Décision de l'IFRIC sur les coûts d'implémentation de logiciels en mode SaaS**

L'IFRS IC a précisé le traitement comptable applicable aux coûts de configuration et d'adaptation des logiciels que l'entité ne contrôle pas et auxquels elle a seulement un droit d'accès (mode SaaS – *Software as a Service*). L'interprétation établit que si le logiciel concerné n'est pas une ressource contrôlée par l'entité, alors les coûts de préparation du logiciel ne constituent pas eux-mêmes une ressource contrôlée par l'entité. Ils ne peuvent par conséquent donner lieu à la reconnaissance d'un actif incorporel et être doivent comptabilisés en charges de service.

La décision précise encore que cette charge doit être étalée sur la durée du service d'accès au logiciel lorsque les travaux de configuration et d'adaptation du logiciel sont, d'une part,

réalisés par le fournisseur du service d'hébergement du logiciel ou par un fournisseur tiers agissant comme sous-traitant de l'hébergeur et que, d'autre part, ces travaux constituent un service distinct (par analogie avec IFRS 15) du service d'accès au logiciel. Dans les autres cas, les travaux de configuration et d'adaptation du logiciel sont passés en charge immédiate lorsqu'ils sont exécutés.

Le Groupe a revu l'essentiel du portefeuille de ses contrats SaaS ; la plupart n'ont pas donné lieu à la réalisation de travaux de configuration ou d'adaptation. En conséquence, la décision de l'IFRS IC n'a pas d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

**2.4 Nouvelles normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 et non anticipés par le Groupe**

Les mises à jour des normes IFRS suivantes ne sont pas d'application obligatoire à la date de clôture. Elles ne devraient pas avoir d'impact significatif pour le Groupe à leur date d'application :

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

L'amendement interdit de déduire du coût d'une immobilisation corporelle les produits nets générés avant l'utilisation prévue (ceux qui seraient dégagés au cours des tests de fonctionnement, notamment). Le produit de la vente de tels éléments doit être reconnu au compte de résultat.

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

L'amendement apporte des précisions sur les coûts à prendre en compte pour déterminer si un contrat est déficitaire.

**Amendement à IFRS 3 – Mise à jour du Cadre conceptuel**

L'amendement apporte des mises à jour suite à la publication du nouveau Cadre conceptuel. Aucune modification n'est apportée au traitement comptable des regroupements d'entreprises.

**Amélioration annuelle des normes – Cycle 2018-2020**

Des amendements mineurs ont été apportés aux normes IFRS 9, IAS 41, IFRS 16 et IFRS 1.

## 2.5 Normes, amendements et interprétations publiés par l'International Accounting Standards Board (IASB) non encore adoptés par l'Union européenne

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<sup>er</sup> janvier 2021 :

### Amendement 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 en non courant.

### Amendement à IAS 1 – Informations sur les méthodes comptables

Selon cet amendement, une entité est tenue de fournir des informations sur les méthodes comptables significatives plutôt que sur les méthodes comptables principales. Les modifications précisent que les informations sur les méthodes comptables sont significatives si elles sont nécessaires à la compréhension,

par les utilisateurs, d'autres informations significatives contenues dans les états financiers.

Les amendements à IAS 1 s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023.

### Amendements à IAS 8 – Définition d'une estimation comptable

Cet amendement vise à faciliter la distinction entre changement de méthode comptable et changement d'estimation comptable, en définissant la notion d'estimation comptable. Les estimations comptables sont les montants monétaires dans les

états financiers dont l'évaluation est soumise à incertitude. L'amendement sera applicable de manière prospective aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023.

### Amendements à IAS 12 – Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction

Ces amendements réduisent le champ d'application de l'exemption de comptabilisation initiale des impôts différés, en excluant les transactions pour lesquelles les entreprises comptabilisent à la fois un actif et un passif, comme les contrats de location et les obligations de démantèlement. Ces transactions devront désormais donner lieu à comptabilisation d'impôts différés.

Les amendements entreront en vigueur pour les exercices comptables ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023 et s'appliqueront aux transactions concernées survenues à compter de la date d'ouverture du premier exercice comparatif présenté.

La quantification de l'impact de cet amendement sur les états financiers du Groupe est en cours.

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

La nouvelle norme, y compris les amendements publiés en juin 2020, sera d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023. Elle a été adoptée par l'Union européenne le 19 novembre 2021 et n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

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

## 2.6 Risque climatique

Les conséquences des ambitions 2030 du Groupe en matière de transition énergétique, rendues publiques en avril 2021, ont été intégrées dans l'arrêté des comptes.

Le Groupe a décidé de supprimer d'ici à 2030 l'utilisation du charbon comme source d'énergie. Cette décision n'a pas eu d'effet significatif sur la valorisation des actifs immobilisés sous-jacents. Le nombre de sites utilisant encore le charbon est limité et les actifs concernés sont en grande partie déjà amortis. Les investissements nécessaires pour remplacer ces équipements sont de l'ordre de 70 millions d'euros. Pour optimiser sa consommation énergétique, le Groupe a initié un programme d'électrification des presses servant à la vulcanisation des pneumatiques dont les investissements prévus sur les cinq prochaines années sont estimés à environ 80 millions d'euros. Au-delà, la vitesse d'électrification des presses sera fonction des premiers résultats constatés sur la performance énergétique.

Ces investissements ont été pris en compte dans les prévisions de flux futurs de trésorerie servant aux tests de dépréciation des actifs immobilisés.

Les conséquences à long terme du risque climatique sur les flux futurs de trésorerie sont difficilement prévisibles. Elles pourraient provenir, par exemple, de l'interruption d'activités de sites exposés aux catastrophes naturelles ou de la hausse des prix liée à des taxes mises en place par les États pour encourager la transition énergétique. Elles sont prises en compte dans les analyses découlant de la cartographie des risques du Groupe. Pour les UGT ou groupes d'UGT détenant des goodwill, une simulation de test de perte de valeur basée sur un scénario extrêmement pessimiste a été réalisée. Cette simulation a consisté à limiter la prise en compte des prévisions des flux futurs de trésorerie aux vingt prochaines années tout en figeant les flux après la cinquième année. Elle aurait amené le Groupe à constater une perte de valeur d'environ 180 millions €.

Le Groupe est soumis aux règles de l'Union européenne concernant la gestion des quotas de CO<sub>2</sub>. Le Groupe acquiert des quotas sur le marché sur la base de prévisions de besoins d'achat à un horizon de 2 à 3 ans. Les principes comptables régissant cette activité sont décrits en note 3.15.1 et les soldes au bilan à la date de clôture sont mentionnés en note 13.2.4.

## 2.7 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.

### 2.7.1 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 cinq ans établies par le Groupe. Sur la base des orientations stratégiques validées par le CEG, les prévisions sont élaborées par les Directions Business et Lignes Business. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations, notamment pour

### 2.7.2 Avantages du personnel

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

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

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

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

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

Les taux d'actualisation sont déterminés avec l'assistance d'actuaire externes, avec des durations identiques à celles des engagements.

Le Groupe possède une ligne de crédit syndiqué de 2 500 millions € (voir note 33.2.1) dont les coûts sont indexés sur l'atteinte d'objectifs environnementaux (émissions CO<sub>2</sub> ainsi qu'un indicateur industriel de performance environnementale).

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.

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 (voir en particulier les commentaires en note 2.6 concernant la prise en compte du risque climatique).

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 13.1 "Goodwill".

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".

### 2.7.3 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'arrêté 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".

### 2.7.4 Goodwill et 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.

### 2.7.5 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 10 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.

## 2.8 Retraitement de l'information financière comparative

Les frais des fonctions support du réseau de distribution Euromaster ont été reclassés de la ligne "Frais commerciaux" à la ligne "Frais administratifs et généraux" dans le compte de résultat consolidé du Groupe pour mieux tenir compte des spécificités de l'activité de distribution.

Un montant de 127 millions € a été reclassé des frais commerciaux en frais administratifs et généraux sur l'exercice 2020 à des fins comparatives.

Les effets du retraitement sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2020 tel que publié	Reclassements	Exercice 2020 retraité
Ventes	20 469	-	20 469
Coûts des ventes	(14 754)	-	(14 754)
<b>Marge brute</b>	<b>5 715</b>	-	<b>5 715</b>
Frais commerciaux	(1 197)	127	(1 070)
Frais de recherche et développement	(646)	-	(646)
Frais administratifs et généraux	(1 867)	(127)	(1 994)
Autres produits et charges des secteurs	(127)	-	(127)
<b>Résultat opérationnel des secteurs</b>	<b>1 878</b>	-	<b>1 878</b>
Autres produits et charges opérationnels	(475)	-	(475)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 403</b>	-	<b>1 403</b>
Coût de l'endettement net	(242)	-	(242)
Autres produits et charges financiers	(14)	-	(14)
Intérêt net sur les avantages du personnel	(56)	-	(56)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(112)	-	(112)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>979</b>	-	<b>979</b>
Impôts sur le résultat	(354)	-	(354)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>625</b>	-	<b>625</b>
▶ Attribuable aux actionnaires de la Société	632	-	632
▶ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(7)	-	(7)
<b>RÉSULTAT PAR ACTION</b> (en €)			
▶ De base	3,52	-	3,52
▶ Dilué	3,51	-	3,51



## 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 comptabilise sa quote-part de situation nette négative et le cas échéant, diminue la valeur des prêts à une société mise en équivalence du montant de cette situation nette négative.

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	
	2021	2020	2021	2020
Dollar américain (USD)	1,132	1,228	1,184	1,141
Dollar canadien (CAD)	1,449	1,571	1,483	1,529
Peso mexicain (MXN)	23,309	24,413	23,993	24,373
Real brésilien (BRL)	6,454	6,400	6,370	5,815
Livre britannique (GBP)	0,840	0,907	0,860	0,889
Yuan chinois (CNY)	7,206	8,020	7,636	7,873
Roupie indienne (INR)	84,394	90,038	87,477	84,530
Baht thaïlandais (THB)	37,754	36,867	37,791	35,697

### 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'arrêté 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.

### 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 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.

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

#### 3.15.1 Quotas d'émission de CO<sub>2</sub>

Le Groupe est soumis au système d'échange de quotas d'émission de CO<sub>2</sub> de l'Union européenne. 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.

### 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

### 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.

Au cours de la vie du contrat, la charge d'intérêt vient augmenter la dette de location tandis que les paiements des loyers viennent la diminuer.

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

- ▶ 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".

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 goodwill, des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et des immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtes à être utilisées est effectué, en comparant leur valeur nette comptable à leur valeur recouvrable.

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

En matière de tests de pertes de valeur au niveau du Groupe, les actifs non financiers (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 goodwill 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 goodwill sont regroupés par UGT ou groupes d'UGT en cohérence avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des activités et apprécie les synergies des regroupements d'entreprises.

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

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

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

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

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

Lorsque les circonstances conduisant à constater une perte de valeur des actifs ont cessé d'exister, la perte de valeur correspondante est reprise, à l'exception de celle relative 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. Le Groupe choisit d'utiliser l'option irrévocable d'enregistrer des variations de juste valeur dans les autres éléments du résultat global et 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.

### 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.

### 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.

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.

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.

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 d'attente 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.

## 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.

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.

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.

- ▶ en capitaux propres si l'exercice de l'option donne lieu à la livraison d'un montant fixe d'actions - la valeur initiale de l'option n'est pas réévaluée ultérieurement ; ou
- ▶ en dette financière à la juste valeur par résultat dans les cas où l'option de conversion ne remplit pas les critères pour être comptabilisée dans les capitaux propres.

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, auquel 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.

### 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.

### 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 ;

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.

Les provisions pour réorganisations et adaptation des activités sont comptabilisées lorsque le Groupe a annoncé un plan formalisé et détaillé.

Les provisions sont enregistrées à la valeur nette actuelle des décaissements estimés.

- ▶ 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

### 4.1 Opérations de l'année 2021

#### 4.1.1 Solesis Inc.

Michelin et Altaris ont annoncé le 28 mai 2021 la signature d'un protocole d'ouverture du capital de Solesis, filiales du Groupe spécialisées dans les biomatériaux pour le secteur médical, par lequel Altaris devient actionnaire de Solesis. Le protocole d'accord entre les partenaires s'articule autour de trois axes :

- ▶ l'entrée au capital d'Altaris, à hauteur de 51 % du capital ;
- ▶ la mise en place d'une gouvernance qui permette aux deux actionnaires de Solesis d'accompagner conjointement son expansion ;
- ▶ le partenariat de Recherche et de Développement entre Michelin et Solesis pour poursuivre le codéveloppement des biopolymères à l'intersection de la science des polymères et de la biologie.

Suite à la signature de l'accord, les filiales Solesis, préalablement consolidées par intégration globale, sont consolidées par mise en équivalence à partir du 28 mai 2021.

La contrepartie reçue suite à la cession de 51 % des actifs nets de Solesis, basée sur une valeur d'entreprise de 475 millions \$, est présentée de la manière suivante dans l'état de la situation financière consolidée à la date d'acquisition :

- ▶ des titres consolidés selon la méthode de la mise en équivalence, dont le montant initial reconnu pour 49 % s'élève à 146 millions €. L'évaluation de la juste valeur des actifs et passifs acquis par la coentreprise est en cours et sera finalisée dans les 12 mois suivant la signature de l'accord, et
- ▶ des actions préférentielles, sans droit de vote, qui sont en substance considérées comme un actif financier évalué à la juste valeur par résultat, présentées dans la ligne "Actifs financiers et autres actifs long terme" pour un montant de 229 millions €.

Le gain de cession résultant de cette opération s'élève à 114 millions € et a été enregistré dans les "Autres produits et charges opérationnels" en 2021 (note 9).



Cette opération n'a pas eu d'impact sur la trésorerie du Groupe, la contribution cash d'Altaris restant au sein de la coentreprise Solesis pour financer sa croissance. Par conséquent, cette opération est considérée comme une réorganisation non imposable au regard de l'impôt exigible et des règles fiscales

américaines. Elle a par contre eu pour conséquence de réévaluer la valeur comptable de Solesis dans les comptes du Groupe, créant une différence temporelle taxable. À ce titre, le Groupe a reconnu un impôt différé passif de 78 millions €.

Les impacts de la transaction sur l'état de la situation financière consolidée à la date de transaction sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	À la date de transaction
Titres mis en équivalence	146
Autres actifs financiers et autres actifs long terme	229
Actif net cédé	(261)
<b>GAIN DE CESSION</b>	<b>114</b>

Le détail de l'actif net cédé est présenté ci-dessous :

(en millions €)	Actif net cédé
Goodwill	(53)
Immobilisations incorporelles	(200)
Immobilisations corporelles	(42)
<b>Actifs non courants</b>	<b>(295)</b>
Stocks	(11)
Créances commerciales	(14)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1)
<b>Actifs courants</b>	<b>(26)</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>(321)</b>
<b>Actif net</b>	<b>(261)</b>
Dettes financières à long terme	-
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	(3)
Impôts différés passifs	(48)
<b>Passifs non courants</b>	<b>(51)</b>
Dettes fournisseurs	(3)
Provisions et autres passifs à court terme	(6)
<b>Passifs courants</b>	<b>(9)</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>	<b>(321)</b>

Des informations sur la situation financière de Solesis sont présentées dans la note 17.3.

#### 4.1.2 Allopneus

Le 30 juillet 2021, le Groupe a signé un accord pour l'acquisition de 60 % supplémentaires de la société Allopneus dans le but de prendre le contrôle en détenant l'intégralité de capital. Allopneus est une société de distribution de pneumatiques, jantes et accessoires à destination d'une clientèle de particuliers et de professionnels via l'exploitation d'un site internet.

Suite à la levée des clauses anti-trust, l'opération a été finalisée le 30 décembre 2021.

Le flux de trésorerie net généré par l'acquisition de 60 % des titres d'Allopneus en 2021 est le suivant :

(en millions €)	À la date d'acquisition
Juste valeur de la contrepartie transférée	(47)
Trésorerie nette acquise	3
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉ À L'ACQUISITION</b>	<b>(44)</b>

L'identification et l'évaluation des actifs acquis et dettes reprises à leur juste valeur débiteront au cours du premier semestre 2022 et seront finalisées dans les 12 mois suivant la date d'acquisition, au plus tard le 30 décembre 2022.

Le prix payé pour les 60 % acquis valorise la quote-part de 40 % préalablement détenue dans Allopneus à 31 millions €. Cette réévaluation a généré un gain de 13 millions €, enregistré dans la ligne "Quote-part du résultat net des mises en équivalence".

Au 31 décembre 2021, l'allocation provisoire du prix d'acquisition a ainsi conduit à la reconnaissance d'un goodwill de 65 millions €, comme indiqué dans le tableau suivant :

(en millions €)	A la date d'acquisition
Titres mis en équivalence évalués à leur valeur de marché (40 %)	31
Juste valeur de la contrepartie transférée (60 %)	47
Moins: situation nette consolidée (100 %)	(13)
<b>GOODWILL PRELIMINAIRE</b>	<b>65</b>

## 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 :

(en millions €)	Exercice 2021				Exercice 2020			
	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
<b>ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT</b>								
Ventes	11 998	6 233	5 564	<b>23 795</b>	10 103	5 373	4 993	<b>20 469</b>
Résultat opérationnel des secteurs	1 643	599	724	<b>2 966</b>	839	302	737	<b>1 878</b>
En pourcentage des ventes	13,7 %	9,6 %	13,0 %	<b>12,5 %</b>	8,3 %	5,6 %	14,8 %	<b>9,2 %</b>
<b>ACTIFS SECTORIELS</b>								
Goodwill, Immobilisations et droits d'utilisation	7 625	3 636	5 101	<b>16 362</b>	7 294	3 680	5 046	<b>16 020</b>
Stocks de produits finis	1 408	948	837	<b>3 193</b>	1 042	752	688	<b>2 482</b>
Créances commerciales	1 605	1 130	841	<b>3 576</b>	1 359	984	675	<b>3 018</b>
<b>Total des actifs sectoriels</b>	<b>10 638</b>	<b>5 714</b>	<b>6 779</b>	<b>23 131</b>	<b>9 695</b>	<b>5 416</b>	<b>6 409</b>	<b>21 520</b>
<b>Autres informations</b>								
Investissements non financiers	889	429	387	<b>1 705</b>	628	339	254	<b>1 221</b>

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 95,6 % des ventes du Groupe (2020 : 95,3 %) et totalisent 22 744 millions € (2020 : 19 497 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 2021 d'un montant de 621 millions €, soit 2,6 % des ventes totales enregistrées sur l'exercice (2020 : 560 millions € et 2,7 %).

Le rapprochement entre le total des actifs sectoriels et le total de l'actif de l'état de la situation financière consolidée s'établit comme suit :

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Total des actifs sectoriels</b>	<b>23 131</b>	<b>21 520</b>
Actifs financiers et autres actifs à long terme	1 404	865
Titres mis en équivalence	1 103	941
Impôts différés actifs	751	729
Autres stocks nets (matières premières et autres fournitures, travaux en cours)	2 079	1 477
Actifs financiers à court terme	713	429
Autres actifs à court terme	1 038	929
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 482	4 747
<b>TOTAL DE L'ACTIF DU GROUPE</b>	<b>34 701</b>	<b>31 637</b>

L'information par Région est la suivante :

(en millions €)	Exercice 2021				Exercice 2020			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes	9 014	8 389	6 392	23 795	7 640	7 102	5 727	20 469
Goodwill, Immobilisations et droits d'utilisation des actifs de location	6 723	5 042	4 597	16 362	6 572	4 997	4 451	16 020
Investissements non financiers	875	464	366	1 705	561	284	376	1 221

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 2 066 millions € en 2021 (2020 : 1 762 millions €). La valeur des goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles situées en France est de 2 545 millions € en 2021 (2020 : 2 418 millions €).

Les ventes réalisées aux États-Unis en 2020 et 2021 représentent approximativement 80 % des ventes réalisées en Amérique du Nord.

En 2021 comme en 2020, 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 2021	Exercice 2020
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(8 212)	(6 923)
Frais de personnel	(6 430)	(5 970)
Transports de marchandises	(1 685)	(1 095)
Charges d'amortissements <sup>(1)</sup>	(1 734)	(1 753)
Autres charges	(2 768)	(2 850)
<b>CHARGES PAR NATURE</b>	<b>(20 829)</b>	<b>(18 591)</b>

(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 2021	Exercice 2020
Salaires et rémunérations	(5 140)	(4 743)
Charges de sécurité sociale	(957)	(893)
Coût des régimes à prestations définies (note 27.1)	(109)	(129)
Coût des régimes à cotisations définies (note 27.2)	(218)	(217)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 25)	(21)	(14)
<b>FRAIS DE PERSONNEL <sup>(1)</sup></b>	<b>(6 445)</b>	<b>(5 996)</b>

(1) Dont 6430 millions € comptabilisé en Résultat opérationnel des secteurs (note 6) et 15 millions € en Autres produits et charges opérationnels (note 9).

Le nombre moyen des salariés inscrits est de 124 037 en 2021 (2020 : 124 533).

## NOTE 8 AUTRES PRODUITS ET CHARGES DES SECTEURS

Les autres produits et charges des secteurs sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020
Coût du plan d'actionnariat salarié	-	(14)
Paielements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 28.2)	(21)	(17)
Dépenses sanitaires Covid	(26)	(96)
Autres produits / (charges) opérationnels	(20)	-
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES DES SECTEURS</b>	<b>(67)</b>	<b>(127)</b>

## NOTE 9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020
Amortissements des marques et relations clients acquises (note 9.1)	(78)	(87)
Réorganisations et adaptation des activités (note 9.2)	(86)	(59)
Pertes de valeur sur actif immobilisé (note 9.3)	(116)	(285)
Avantages du personnel (note 9.4)	(15)	(26)
Autres (note 9.5)	106	(18)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(189)</b>	<b>(475)</b>

### 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'élèvent, pour l'exercice 2021, à 78 millions € (2020 : 87 millions €) :

- ▶ 25 millions € sont relatifs à l'amortissement de marques ou de dénominations commerciales (2020 : 26 millions €) ;
- ▶ 53 millions € à l'amortissement de relations clients (2020 : 61 millions €).

### 9.2 Réorganisations et adaptation des activités

#### 9.2.1 Exercice 2021

Dans le cadre de ses plans de compétitivité industriel et tertiaire, le Groupe a annoncé le 6 janvier 2021 en France 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. Selon l'accord cadre, un accord de Rupture Conventionnelle Collective (RCC) sera négocié en trois phases, entre 2021 et 2023, afin de mettre en œuvre les mesures de pré-retraite et de mobilité externe volontaire.

La première phase signée en juin a généré la constitution d'une provision de 89 millions € pour la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement (note 29) ainsi qu'une reprise de provision de 86 millions € au titre des engagements de retraite et autres régimes à prestations définies déjà provisionnés pour les populations concernées (notes 27.1.1 et 27.1.2).

La deuxième phase a généré une provision de 100 millions € pour la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement (note 29) et une reprise de provision de 82 millions € au titre des engagements de retraite et autres régimes à prestations définies (notes 27.1.1 et 27.1.2).

La charge nette provisionnée en 2021 au titre au titre des deux premières phases de l'accord RCC s'élève à 21 millions €.

Le solde s'explique par diverses provisions constituées afin de poursuivre l'amélioration de la compétitivité industrielle et tertiaire du Groupe dans de nombreux pays, dont notamment l'Allemagne et l'Italie.

#### 9.2.2 Exercice 2020

La charge de 59 millions € enregistrée sur l'exercice inclut des réorganisations individuellement non significatives, ainsi que des ajustements de provisions existantes.

### 9.3 Pertes de valeur sur actif immobilisé

#### 9.3.1 Exercice 2021

Ce montant comprend des pertes de valeur :

- ▶ sur des immobilisations corporelles et des droits d'utilisations pour un montant de 75 millions € (dont 63 millions € sur des équipements industriels) ; et
- ▶ sur des actifs incorporels pour un montant de 41 millions €.

### 9.3.2 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 avaient 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 avait 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.

## 9.4 Avantages du personnel

Aucun événement significatif n'est à signaler sur les exercices 2021 et 2020.

## 9.5 Autres

### 9.5.1 Exercice 2021

Le gain résultant de la cession partielle de Solesis (note 4.1.1) a été enregistré dans la ligne "Autres" pour un montant de 114 millions €.

### 9.5.2 Exercice 2020

Aucun événement significatif n'est à signaler sur l'exercice 2020.

## 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 2021	Exercice 2020
Charges d'intérêts	(176)	(199)
Charges d'intérêts de contrats de location	(30)	(38)
Produit d'intérêts	(11)	-
Dérivés de taux	32	(7)
Commissions sur lignes de crédit	(9)	(5)
Coûts d'emprunts capitalisés	2	7
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT NET</b>	<b>(192)</b>	<b>(242)</b>
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie)	7	18
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	(13)	(19)
Autres	2	(13)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(4)</b>	<b>(14)</b>

## 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 hausse de valeur de marché constatée durant l'année s'élève à 32 millions € (2020 : baisse de 7 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. Cette inefficacité n'est pas significative.

## NOTE 11 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

### 11.1 Charges d'impôts sur le résultat

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020
Charges d'impôts exigibles (note 18.2)	(629)	(351)
Produits / (charges) d'impôts différés (note 18.1)	3	(3)
<b>IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>(626)</b>	<b>(354)</b>

Les impôts exigibles comprennent 15 millions € de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2020 : 37 millions €).

Le rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe est présenté dans le tableau suivant :

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2,471</b>	<b>979</b>
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(537)	(229)
Impact fiscal des :		
▶ transactions non soumises à impôts	(1)	(24)
▶ impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(26)	(115)
▶ variation nette des impôts différés actifs non reconnus	46	41
▶ variations de taux d'impôts	3	14
▶ impôts sans base (crédits d'impôts, retenues à la source, etc.)	(33)	(34)
▶ autres éléments	(78)	(7)
<b>IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>(626)</b>	<b>(354)</b>

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 principalement par l'impôt différé reconnu au titre de la transaction Solesis pour 78 millions €, qui figure dans les

autres éléments. Les autres écarts proviennent notamment des 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.

### 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 profitabilité 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 17 juillet 2018, il a été 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 €.

En 2021, tout en maintenant les procédures engagées au titre du litige 2005-2009, le Groupe a décidé de verser les compléments d'impositions calculés sur la base de 96 millions €, afin de ne plus faire courir les intérêts de retard.

Par ailleurs, un second contrôle fiscal portant sur les exercices 2010 à 2014 a débuté en 2016.



Au cours de l'exercice 2021, un accord a été trouvé avec les autorités fiscales allemandes sur les principaux chefs de redressement. Le Groupe a accepté un redressement en base d'imposition de 31 millions € sur la période 2005 à 2009 et de 58 millions € en base d'imposition sur la période 2010 à 2014. Cela fait l'objet d'une provision au 31 décembre 2021.

La filiale allemande continue toutefois de contester certains chefs de redressement autres que ceux liés à la politique de prix de transfert auprès des autorités locales. Ces redressements s'élèvent à 45 millions € en base d'impôts, et ont fait l'objet d'une provision à la date de clôture.

## 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 2021, la Société n'a plus qu'un seul type d'actions

potentielles et dilutives : les actions de performance (note 28.2 "Plans d'actions de performance"). Le dernier plan d'options sur actions est venu à échéance au 30 juin 2021, il ne reste aucun plan d'options sur actions à fin 2021.

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 2021.

	Exercice 2021	Exercice 2020
Résultat net ( <i>en millions €</i> ), à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1,844	632
▶ Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	(5)	(4)
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action</b>	<b>1,839</b>	<b>628</b>
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (<i>en milliers d'actions</i>) utilisé pour le calcul du résultat de base par action</b>	<b>178 362</b>	<b>178 310</b>
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions	-	12
▶ Augmenté de l'ajustement relatif aux actions de performance	1 218	848
<b>Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action</b>	<b>179 580</b>	<b>179 170</b>
<b>RÉSULTAT PAR ACTION (<i>en €</i>)</b>		
▶ De base	10,31	3,52
▶ Dilué	10,24	3,51

## NOTE 13 GOODWILL ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les goodwill et les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

(en millions €)	Goodwill	Immobilisations incorporelles	Total
<b>Montants bruts au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>2 448</b>	<b>4 097</b>	<b>6 545</b>
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)
<b>Montants bruts au 31 décembre 2020</b>	<b>2 225</b>	<b>4 018</b>	<b>6 243</b>
Écart de conversion	126	153	279
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 30 millions €)	-	240	240
Sorties d'actifs	-	(58)	(58)
Variation du périmètre de consolidation	42	(236)	(194)
Transferts et autres	-	8	8
<b>Montants bruts au 31 décembre 2021</b>	<b>2 393</b>	<b>4 125</b>	<b>6 518</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>(60)</b>	<b>(1 817)</b>	<b>(1 877)</b>
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)
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2020</b>	<b>(89)</b>	<b>(2 038)</b>	<b>(2 127)</b>
Écart de conversion	(5)	(51)	(56)
Amortissements	-	(268)	(268)
Pertes de valeur nettes	(14)	(27)	(41)
Sorties d'actifs	-	36	36
Variation du périmètre de consolidation	-	36	36
Transferts et autres	1	(2)	(1)
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2021</b>	<b>(107)</b>	<b>(2 314)</b>	<b>(2 421)</b>
<b>MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>2 286</b>	<b>1 811</b>	<b>4 097</b>
<b>Montants nets au 31 décembre 2020</b>	<b>2 136</b>	<b>1 980</b>	<b>4 116</b>

### 13.1 Goodwill

Au 31 décembre 2021, les goodwill sont affectés aux UGT ou groupes d'UGT de la manière suivante :

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques mondiales	367	358
UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales	162	150
Groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	587	573
Groupe d'UGT Mines	260	241
UGT Pneus Deux-roues	18	18
UGT Pneus Hors-route	690	637
Groupe d'UGT Matériaux de Haute Technologie	137	159
Allopnus (note 4.1.2)	65	-
<b>GOODWILL</b>	<b>2 286</b>	<b>2 136</b>

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. 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 ;
- ▶ 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 légère hausse des taux d'intérêts compensée par la volatilité de la prime de marché, les coûts moyens pondérés du capital (WACC) retenus pour les tests effectués au 31 décembre 2021 sont restés proches des taux utilisés au 31 décembre 2020.

Les taux d'actualisation et les taux de croissance à l'infini intégrés en 2021 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	7,8	1,5
UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales	7,6	1,4
Groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	8,0	1,1
Groupe d'UGT Mines	9,6	1,5
UGT Pneus Deux-roues	7,9	1,4
UGT Pneus Hors-Route	7,6	1,8
Groupe d'UGT Matériaux de Haute Technologie	8,6	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.

Les prévisions de flux futurs de trésorerie servant aux tests de dépréciation des actifs immobilisés prennent en compte les meilleures estimations des investissements au titre des ambitions 2030 du Groupe en matière de transition énergétique (voir note 2.6 Risque climatique).

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 oeuvre dans le futur.

## 13.2 Immobilisations incorporelles

En 2021, les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'élèvent à 240 millions € (2020 : 200 millions €) et se décomposent comme suit :

- ▶ logiciels : 192 millions € ;
- ▶ droits d'émission CO<sub>2</sub> : 30 millions € ;
- ▶ autres : 18 millions €.

### 13.2.1 Logiciels

Le montant net figurant dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2021 au titre des logiciels est de 671 millions € (2020 : 645 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 2021, la valeur nette des marques enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève à 324 millions € (2020 : 363 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 2021, la valeur nette des relations clients enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève à 680 millions € (2020 : 826 millions €). Ces montants correspondent essentiellement à la valeur des listes clients

reconnues à l'occasion des regroupements d'entreprises, en particulier Fenner et Camso. La forte diminution de l'exercice s'explique essentiellement par la transaction Solesis (note 4.1.1).

### 13.2.4 Quotas d'émission CO<sub>2</sub>

Le solde des droits comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2021 s'élève à 2,3 millions de tonnes (2020 : 2,7 millions de tonnes) pour une valeur de 59 millions € (2020 : 44 millions €). Le passif

correspondant aux émissions effectives de 2021 s'élève à 0,7 million de tonnes (2020 : 0,7 million de tonnes) pour une valeur de 22 millions € (2020 : 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 2020 et 2021 ; 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
<b>Montants bruts au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>7 007</b>	<b>21 097</b>	<b>1 543</b>	<b>29 647</b>
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)
<b>Montants bruts au 31 décembre 2020</b>	<b>6 706</b>	<b>20 237</b>	<b>1 466</b>	<b>28 409</b>
Écart de conversion	211	737	41	989
Acquisitions	263	1 148	83	1 494
Sorties d'actifs	(70)	(678)	(48)	(796)
Variation du périmètre de consolidation	(29)	(12)	-	(41)
Transferts et autres	(14)	7	(5)	(12)
<b>Montants bruts au 31 décembre 2021</b>	<b>7 067</b>	<b>21 439</b>	<b>1 537</b>	<b>30 043</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>(3 122)</b>	<b>(13 426)</b>	<b>(1 057)</b>	<b>(17 605)</b>
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)
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2020</b>	<b>(3 144)</b>	<b>(13 408)</b>	<b>(1 036)</b>	<b>(17 588)</b>
Écart de conversion	(95)	(476)	(31)	(602)
Amortissements	(190)	(1 040)	(79)	(1 309)
Pertes de valeur nettes	(8)	(63)	(3)	(74)
Sorties d'actifs	50	658	44	752
Variation du périmètre de consolidation	2	4	-	6
Transferts et autres	(22)	27	(2)	3
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2021</b>	<b>(3 407)</b>	<b>(14 298)</b>	<b>(1 107)</b>	<b>(18 812)</b>
<b>MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>3 660</b>	<b>7 141</b>	<b>430</b>	<b>11 231</b>
<b>Montants nets au 31 décembre 2020</b>	<b>3 562</b>	<b>6 829</b>	<b>430</b>	<b>10 821</b>

Les immobilisations en cours de construction s'élèvent à 1 611 millions € (2020 : 1 328 millions €).

Le montant cumulé des pertes de valeur inclus dans le total des "amortissements et pertes de valeur" s'élève à 465 millions € au 31 décembre 2021 (2020 : 449 millions €).

Le montant des intérêts capitalisés en 2021 dans le coût des immobilisations corporelles s'élève à 2 millions € (2020 : 7 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
<b>Montants bruts au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>1 097</b>	<b>100</b>	<b>235</b>	<b>1 432</b>
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
<b>Montants bruts au 31 décembre 2020</b>	<b>1 177</b>	<b>119</b>	<b>274</b>	<b>1 570</b>
Écart de conversion	50	5	10	65
Nouveaux contrats de location	116	20	31	167
Sorties d'actifs	(32)	(11)	(17)	(60)
Variation du périmètre de consolidation	(4)	1	-	(3)
Transferts et autres	(21)	(2)	(3)	(26)
<b>Montants bruts au 31 décembre 2021</b>	<b>1 286</b>	<b>132</b>	<b>295</b>	<b>1 713</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>(208)</b>	<b>(26)</b>	<b>(71)</b>	<b>(305)</b>
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)
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2020</b>	<b>(344)</b>	<b>(40)</b>	<b>(103)</b>	<b>(487)</b>
Écart de conversion	(15)	(2)	(3)	(20)
Amortissements	(151)	(39)	(45)	(235)
Pertes de valeur nettes	(1)	-	-	(1)
Sorties d'actifs	32	11	17	60
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-
Transferts et autres	(5)	9	-	4
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2021</b>	<b>(484)</b>	<b>(61)</b>	<b>(134)</b>	<b>(679)</b>
<b>MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>802</b>	<b>71</b>	<b>161</b>	<b>1 034</b>
<b>Montants nets au 31 décembre 2020</b>	<b>833</b>	<b>79</b>	<b>171</b>	<b>1 083</b>

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 2021 pour 28 millions € (2020 : 33 millions €) ;
- ▶ de contrats de location pour des biens de faible valeur, s'élevant à 42 millions € sur la période (2020 : 40 millions €) ;

- ▶ de paiements de loyers variables, non pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative, pour 16 millions € (2020 : 16 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 :

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Investissements en actions (note 15.1)	279	229
Prêts et dépôts (note 15.2)	387	294
Actions préférentielles Solesis	247	-
Instruments dérivés (note 16.1)	125	101
Excédents de plans de retraites (note 27.1)	332	211
Autres	34	30
<b>ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME</b>	<b>1 404</b>	<b>865</b>

**15.1 Investissements en actions**

La majeure partie des investissements en actions est constituée de titres de participation non cotés (note 33.4. "Classification des actifs financiers").

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

(en millions €)	2021	2020
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>229</b>	<b>237</b>
Écart de conversion	6	(5)
Acquisitions	25	14
Sorties	(2)	(45)
Variation du périmètre de consolidation	(10)	-
Variations de juste valeur	31	28
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>279</b>	<b>229</b>

**15.2 Prêts et dépôts**

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

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Prêts et dépôts bruts	434	335
Pertes de valeur	(47)	(41)
<b>TOTAL</b>	<b>387</b>	<b>294</b>

Les prêts et dépôts comprennent principalement des prêts à des sociétés consolidées par mise en équivalence ainsi que divers prêts à des clients ou des salariés.

L'augmentation des prêts et dépôts de 93 millions € provient principalement :

- ▶ d'un investissement de 184 millions € (158 millions £) effectué dans un compte séquestre destiné à financer les plans de pension du Royaume-Uni (note 27.1.1). Ce montant est nanti en faveur des plans de pension et n'est donc pas librement disponible pour le groupe ; qui est

- ▶ partiellement compensé par un remboursement partiel et anticipé de 100 millions \$ (soit 88 millions €) du prêt à TBC. Ce prêt avait été consenti lors de la création de la coentreprise pour un montant initial de 200 millions \$. Le partenaire avait consenti un prêt équivalent.



## 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 2021	31 décembre 2020
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	83	45
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture		
▶ Dérivés de change	16	38
▶ Dérivés de taux d'intérêt	2	-
▶ Autres dérivés <sup>(1)</sup>	24	18
<b>Instruments dérivés à long terme (note 15)</b>	<b>125</b>	<b>101</b>
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	49	2
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture		
▶ Dérivés de change	21	49
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés <sup>(1)</sup>	27	1
<b>Instruments dérivés à court terme (note 21)</b>	<b>97</b>	<b>52</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>222</b>	<b>153</b>

(1) Correspond principalement 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 74 millions € au 31 décembre 2021 (2020 : 22 millions €).

## 16.2 Dérivés passifs

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
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	56	23
▶ Dérivés de taux d'intérêt	3	5
▶ Autres dérivés <sup>(1)</sup>	24	18
<b>Instruments dérivés à long terme (note 26)</b>	<b>83</b>	<b>67</b>
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	26	1
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture		
▶ Dérivés de change	49	49
▶ Dérivés de taux d'intérêt	-	-
▶ Autres dérivés <sup>(1)</sup>	27	-
<b>Instruments dérivés à court terme (note 26)</b>	<b>102</b>	<b>50</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>185</b>	<b>117</b>

(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 100 millions € au 31 décembre 2021 (2020 : 49 millions €).

## 16.3 Montants contractuels des dérivés

Les montants contractuels des dérivés sont présentés ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2021			31 décembre 2020		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Dérivés de change	5 253	1 459	6 712	3 799	1 306	5 105
Dérivés de taux	-	189	189	81	81	162
Autres	1 054	1 060	2 114	-	1 954	1 954
<b>Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture</b>	<b>6 307</b>	<b>2 708</b>	<b>9 015</b>	<b>3 880</b>	<b>3 341</b>	<b>7 221</b>
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
<b>Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dérivés de change	576	435	1 011	57	981	1 038
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Autres	11	2	13	4	1	5
<b>Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie</b>	<b>587</b>	<b>437</b>	<b>1 024</b>	<b>61</b>	<b>982</b>	<b>1 043</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6 894</b>	<b>3 145</b>	<b>10 039</b>	<b>3 941</b>	<b>4 323</b>	<b>8 264</b>

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
<b>DÉRIVÉS QUALIFIÉS D'INSTRUMENTS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>					
Contrats de change à terme sur obligations en monnaie étrangère	941	107	11	96	Coût de l'endettement net / Autres charges et produits financiers
Risque de matière première – contrats à terme	13	-	(1)	1	Résultat opérationnel
Swap de taux d'intérêt	-	-	(16)	(2)	Coût de l'endettement net
Composante taux de <i>cross-currency swaps</i>	41	(1)	-	-	Coût de l'endettement net
Contrats de change à terme sur ventes prévisionnelles	18	-	1	(2)	Résultat opérationnel
Risque de change sur matières premières	11	-	-	2	Résultat opérationnel
<b>Instruments dérivés à court terme et long terme</b>	<b>1 024</b>	<b>106</b>	<b>(5)</b>	<b>95</b>	

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 16 millions €, et des opérations de couverture de change sur les obligations convertibles libellés en USD pour un montant de 11 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 :

(en millions €)	Participations dans des entreprises associées	Participations dans des coentreprises	Total des participations dans les entreprises mises en équivalence
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>166</b>	<b>921</b>	<b>1 087</b>
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(12)	(61)	(73)
Pertes de valeur	(38)	-	(38)
Distribution de dividendes	(2)	(4)	(6)
Effet des changements de périmètre et augmentation de capital	2	28	30
Ecart de conversion	(1)	(57)	(58)
Autres	(5)	4	(1)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>110</b>	<b>831</b>	<b>941</b>
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	12	(29)	(17)
Pertes de valeur	(8)	(58)	(66)
Distribution de dividendes	(3)	(5)	(8)
Effet des changements de périmètre et augmentation de capital	(16)	214	198
Ecart de conversion	2	56	58
Autres	-	(3)	(3)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>97</b>	<b>1 006</b>	<b>1 103</b>

Le montant total des participations est composé majoritairement par les sociétés TBC (note 17.2) et Solesis (note 17.3), le solde des autres titres mis en équivalence est composé exclusivement de montants individuels de moindre importance.

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.

L'effet des changements de périmètre est essentiellement dû à l'entrée de la société Solesis au cours du premier semestre (note 4.1.1) et à la sortie de la société Allopeus, consolidée par intégration globale à partir du 30 décembre 2021 (note 4.1.2).

Le Groupe a reconnu durant l'année une perte de valeur de 57 millions € sur des participations actives dans la culture et la production de caoutchouc naturel en Asie. Des négociations sont en cours avec les différentes parties prenantes pour résoudre les problèmes de liquidités auxquels ces sociétés font face. En l'absence de résultat, ces sociétés pourraient ne plus pouvoir honorer leurs dettes financières externes au 1<sup>er</sup> trimestre 2022 (175 millions \$ au 31 décembre 2021). Le Groupe n'a pas d'engagement de reprise de tout ou partie de ces dettes financières en cas de défaut, ni de clauses de défaut croisé (*cross-default*).

## 17.2 Coentreprise avec Sumitomo Corporation of Americas (TBC)

La synthèse des informations financières relatives à TBC est présentée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Actifs courants	1 636	1 396
▶ dont trésorerie et équivalents de trésorerie	48	251
Actifs non courants	1 695	1 677
▶ dont Goodwill	133	127
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>3 331</b>	<b>3 073</b>
Passifs courants	1 139	902
▶ dont passifs financiers courants	144	135
Passifs non courants	1 086	1 193
▶ dont passifs financiers non courants	930	1 068
Capitaux propres	1 106	978
<b>TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3 331</b>	<b>3 073</b>

(en millions €), période de janvier à décembre	Exercice 2021	Exercice 2020 <sup>(1)</sup>
Ventes	4 482	3 932
EBITDA	321	251
Produits d'intérêts	(1)	2
Charges d'intérêts	(52)	(67)
Dotations aux amortissements	(203)	(223)
Charge d'impôt sur le résultat	(22)	3
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>43</b>	<b>(34)</b>

(1) En 2020, le délai de reporting de TBC a été aligné sur le délai de reporting standard du Groupe. En conséquence, la rubrique « Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat consolidé 2020 comprenait 13 mois de quote-part du Groupe dans le résultat net de TBC ; le montant du treizième mois n'était pas significatif. À des fins de comparabilité, les chiffres TBC pour 2020 ont été ajustés dans le tableau ci-dessus pour refléter une activité de 12 mois pour les deux périodes présentées.

La quote-part mise en équivalence de TBC comprise dans le résultat consolidé du Groupe (y compris élimination des transactions aval, nettes d'impôts) est un profit de 13 millions € (2020 : perte de 13 millions €).

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Actif net (incluant le goodwill)</b>	<b>1 106</b>	<b>978</b>
Part de l'actif net (y compris goodwill)	553	489
Élimination du profit résultant des transactions d'aval (net d'impôt)	(31)	(19)
<b>VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DANS LA COENTREPRISE</b>	<b>522</b>	<b>470</b>

### 17.3 Co-entreprise avec Altaris (Solexis)

La synthèse des informations financières relatives à Solexis est présentée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2021
Actifs courants	286
▶ dont trésorerie et équivalents de trésorerie	253
Actifs non courants	400
▶ dont Goodwill préliminaire	351
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>686</b>
Passifs courants	99
▶ dont passifs financiers courants	-
Passifs non courants	254
▶ dont passifs financiers non courants	4
▶ dont actions préférentielles	250
Capitaux propres	333
<b>TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>686</b>

(en millions €)	Exercice 2021 (7 mois)
Ventes	47
EBITDA	16
Charges d'intérêts	(3)
Dotations aux amortissements	(6)
Charge d'impôt sur le résultat	-
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>7</b>

La quote-part mise en équivalence de Solexis comprise dans le résultat consolidé du Groupe est un profit de 3 millions €.

(en millions €)	31 décembre 2021
<b>Actif net (incluant le goodwill)</b>	<b>329</b>
<b>VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DANS LA COENTREPRISE</b>	<b>161</b>

### 17.4 Information financière des participations dans les sociétés mises en équivalence

Les états financiers des entreprises mises en équivalence autres que TBC et Solexis, qui ne sont pas individuellement significatives, comprennent les valeurs suivantes (données présentées à 100 %) :

(en millions €)	2021	2020
Actifs	2 970	2 277
Passifs	2 061	1 488
Ventes	3 142	3 045
Résultat net	(3)	(150)

## 17.5 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 €)	2021	2020
<b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>		
Produits liés à la vente de produits ou de services	477	254
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(285)	(184)
<b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>		
Dettes financières	(5)	(6)
Dettes fournisseurs	(25)	(7)
Actifs financiers	470	284
Créances clients	183	139

## 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 2021	31 décembre 2020
Impôts différés actifs	751	729
Impôts différés passifs	(503)	(425)
<b>ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>248</b>	<b>304</b>

Le détail des actifs et passifs d'impôts différés à la fin de l'exercice, indépendamment de toutes compensations des soldes, est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Avantages du personnel	510	604
Stocks	110	102
Instruments financiers	(32)	55
Provisions	17	44
Déficits fiscaux reportables	154	132
Crédits d'impôts à récupérer	-	1
Goodwill et immobilisations incorporelles	(235)	(274)
Immobilisations corporelles	(472)	(543)
Autres	196	183
<b>ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>248</b>	<b>304</b>

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 bénéfices 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 €)	2021	2020
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>304</b>	<b>359</b>
Écart de conversion	(20)	1
Produit/(charge) d'impôts différés (note 11)	3	(3)
Impôts enregistrés dans les autres éléments du résultat global	(87)	(40)
Variations du périmètre de consolidation	49	(11)
Autres variations	(1)	(2)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>248</b>	<b>304</b>

En 2021 tout comme en 2020, la baisse de l'actif net d'impôts différés 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.

Les variations de périmètre de consolidation constatées en 2021 sont essentiellement liées à la cession partielle de Solesis pour 48 millions €. (note 4.1.1).

Les impôts différés enregistrés en autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Engagements postérieurs à l'emploi	229	312
Investissements en actions et autres instruments financiers	(30)	(26)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ENREGISTRÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>199</b>	<b>286</b>

En 2021, 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 2021	31 décembre 2020
<b>Différences temporelles déductibles</b>	<b>89</b>	<b>139</b>
Déficits fiscaux expirant :		
▶ dans moins d'un an	7	8
▶ dans un à cinq ans	25	43
▶ à plus de cinq ans	17	26
▶ sans échéance	471	301
<b>Déficits fiscaux totaux</b>	<b>520</b>	<b>378</b>
<b>Crédits d'impôts</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS</b>	<b>619</b>	<b>522</b>

Les déficits non reconnus pour un montant total de 619 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 huit 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 €)	2021	2020
Créances sur l'État (note 22)	324	317
Dettes envers l'État (note 30)	(186)	(145)
<b>Total net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>138</b>	<b>172</b>
Charges d'impôt exigible (note 11)	(629)	(351)
Impôts payés sur le résultat	562	315
Variations du périmètre de consolidation	1	-
Écart de conversion et autres	(6)	2
<b>Variation totale</b>	<b>(72)</b>	<b>(34)</b>
Créances sur l'État (note 22)	304	324
Dettes envers l'État (note 30)	(238)	(186)
<b>TOTAL NET AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>66</b>	<b>138</b>

## NOTE 19 STOCKS

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Matières premières et autres fournitures	1 481	1 066
Encours de production	644	438
Produits finis	3 267	2 541
<b>Valeur brute</b>	<b>5 392</b>	<b>4 045</b>
Pertes de valeur sur matières premières et autres fournitures	(44)	(26)
Pertes de valeur sur encours de production	(2)	(1)
Pertes de valeur sur produits finis	(74)	(59)
<b>Pertes de valeur</b>	<b>(120)</b>	<b>(86)</b>
<b>STOCKS NETS</b>	<b>5 272</b>	<b>3 959</b>

La variation des pertes de valeur des stocks est la suivante :

(en millions €)	2021	2020
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(86)</b>	<b>(100)</b>
Écart de conversion et autres	(25)	7
Variation du périmètre de consolidation	1	(1)
Dotations de l'exercice	(30)	(36)
Reprises de l'exercice	20	44
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(120)</b>	<b>(86)</b>

## NOTE 20 CRÉANCES COMMERCIALES

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

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Créances commerciales brutes	3 678	3 126
Pertes de valeur	(102)	(108)
<b>CRÉANCES COMMERCIALES</b>	<b>3 576</b>	<b>3 018</b>

Toutes les créances commerciales ont des échéances inférieures à 12 mois.

Les créances commerciales au 31 décembre 2021 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
<b>Créances commerciales non échues</b>	<b>3 352</b>	<b>(14)</b>	<b>3 338</b>
Échues			
▶ depuis moins de trois mois	185	(2)	183
▶ entre trois et six mois	23	(2)	21
▶ depuis plus de six mois	118	(84)	34
<b>Créances commerciales échues</b>	<b>326</b>	<b>(88)</b>	<b>238</b>
<b>CRÉANCES COMMERCIALES</b>	<b>3 678</b>	<b>(102)</b>	<b>3 576</b>

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

(en millions €)	2021	2020
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(108)</b>	<b>(97)</b>
Écart de conversion et autres	(1)	5
Variation du périmètre de consolidation	-	1
Dotations de l'exercice	(32)	(51)
Reprises de l'exercice	39	34
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(102)</b>	<b>(108)</b>

Les reprises de pertes de valeur comprennent des annulations de créances pour 17 millions € (2020 : 18 millions €).

## NOTE 21 ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME

La valeur comptable des actifs financiers à court terme est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Prêts et dépôts	181	92
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 26)	435	285
Instruments dérivés (note 16.1)	97	52
<b>ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME</b>	<b>713</b>	<b>429</b>

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 74 millions € (2020 : 22 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 2021	31 décembre 2020
Fournisseurs débiteurs	141	99
État – Impôts exigibles	304	324
Autres créances sur l'État	317	240
Autres	280	271
Pertes de valeur	(4)	(5)
<b>AUTRES ACTIFS À COURT TERME</b>	<b>1 038</b>	<b>929</b>

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 2021	31 décembre 2020
Fonds monétaires	3 372	3 516
Dépôts bancaires à préavis de moins de trois mois	784	962
Banques et liquidités	326	269
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>4 482</b>	<b>4 747</b>

Le taux d'intérêt effectif moyen de la trésorerie et équivalents de trésorerie est de - 0,29 % en 2021 (2020 : - 0,10 %). La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont essentiellement placés en euros (2021 : 93 %, 2020 : 93 %).

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent un montant de 103 millions € qui fait l'objet de restrictions en raison de règles prudentielles d'assurance en Irlande (2020 : 81 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
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>357</b>	<b>2 789</b>	<b>3 146</b>
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	1	54	55
Annulation d'actions	(2)	(97)	(99)
Autres	1	-	1
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>357</b>	<b>2 746</b>	<b>3 103</b>
Émission d'actions suite à plan d'actionnariat salarié et actions de performance	-	-	-
Annulation d'actions	-	-	-
Autres	-	-	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>357</b>	<b>2 746</b>	<b>3 103</b>

La variation des actions en circulation est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en nombre d'actions)	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>178 627 555</b>	-	<b>178 627 555</b>
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'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	-	-	-
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>178 340 086</b>	-	<b>178 340 086</b>
Émission d'actions suite à l'exercice d'options et d'actions de performance	190 364	-	190 364
Rachat d'actions	-	(8 032)	(8 032)
Cession d'actions	-	8 032	8 032
Annulation d'actions	-	-	-
Autres	-	-	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>178 530 450</b>	-	<b>178 530 450</b>

La valeur nominale des actions est de 2 € (valeur inchangée par rapport à 2020). 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 2021 au titre de l'exercice 2020 était de 2,30 € par action (en 2020 au titre de 2019 : 2,00 € par action). Il a été versé intégralement en espèces pour un montant net de 410 millions € (2020 : 357 millions €).

Le Président de la Gérance proposera aux actionnaires le paiement d'un dividende de 4,50 € par action en 2022 au titre de l'exercice 2021.

## NOTE 25 RÉSERVES

(en millions €)	Écarts de conversion	Actions propres	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>(287)</b>	-	<b>78</b>	<b>10 289</b>	<b>10 080</b>
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(368)	(368)
Paievements 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
<b>Transactions avec les actionnaires de la Société</b>				<b>(352)</b>	<b>(352)</b>
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	632	632
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	145	145
<i>Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(33)	(33)
<i>Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur</i>	-	-	28	-	28
<i>Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global</i>	-	-	(7)	-	(7)
<i>Autres</i>	-	-	(3)	3	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	18	115	133
<i>Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur</i>	-	-	16	-	16
<i>Variation des écarts de conversion</i>	(977)	-	-	-	(977)
<i>Autres</i>	(1)	-	2	(3)	(2)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(978)	-	18	(3)	(963)
<b>Résultat global</b>	<b>(978)</b>	-	<b>36</b>	<b>744</b>	<b>(198)</b>
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>(1 265)</b>	-	<b>114</b>	<b>10 681</b>	<b>9 530</b>
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(414)	(414)
Paievements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	-	21	21
Rachat d'actions	-	(1)	-	-	(1)
Cession/annulation d'actions	-	1	-	-	1
Autres	-	-	-	-	-
<b>Transactions avec les actionnaires de la Société</b>				<b>(393)</b>	<b>(393)</b>
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 844	1 844
<i>Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	351	351
<i>Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi</i>	-	-	-	(83)	(83)
<i>Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur</i>	-	-	31	-	31
<i>Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global</i>	-	-	(7)	-	(7)
<i>Autres</i>	-	-	(1)	1	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	23	269	292
<i>Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur</i>	-	-	(10)	-	(10)
<i>Variation des écarts de conversion</i>	617	-	-	-	617
<i>Autres</i>	(7)	-	2	(4)	(9)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	610	-	(8)	(4)	598
<b>Résultat global</b>	<b>610</b>	-	<b>15</b>	<b>2 109</b>	<b>2 734</b>
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>(655)</b>	-	<b>129</b>	<b>12 397</b>	<b>11 871</b>

En 2021, le Groupe a effectué un rachat de 8 032 actions pour un montant de 1 million €, lesquelles ont été immédiatement cédées.

En janvier 2020, le Groupe avait conclu une convention avec un prestataire d'investissement, l'engageant à racheter une certaine quantité d'actions dans la limite maximale de 100 millions €

avant le 19 novembre 2020. Au travers de ce programme, le Groupe a finalement 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 avant la fin de l'année 2020.

## NOTE 26 DETTES FINANCIÈRES

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

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Obligations	5 090	5 867
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	187	235
Instruments dérivés	83	67
<b>Dettes financières à long terme</b>	<b>5 360</b>	<b>6 169</b>
<b>Dettes financières liées aux contrats de location long terme</b>	<b>731</b>	<b>801</b>
Obligations	823	77
Titres négociables à court terme	258	940
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	499	479
Instruments dérivés	102	50
<b>Dettes financières à court terme</b>	<b>1 682</b>	<b>1 546</b>
<b>Dettes financières liées aux contrats de location court terme</b>	<b>229</b>	<b>222</b>
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>8 002</b>	<b>8 738</b>

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

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Dettes financières	8 002	8 738
Dérivés actifs (note 16.1)	(222)	(153)
Actifs financiers de garantie d'emprunts (note 32.3.2)	(74)	(22)
Actifs financiers de gestion de trésorerie (note 21)	(435)	(285)
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	(4 482)	(4 747)
<b>ENDETTEMENT NET</b>	<b>2 789</b>	<b>3 531</b>

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 2021	31 décembre 2020
Obligations	5 485	6 649
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	187	235
Dettes financières liées aux contrats de location	731	801
Instruments dérivés	83	67
<b>JUSTE VALEUR DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME</b>	<b>6 486</b>	<b>7 752</b>

La variation des dettes financières et instruments dérivés par type de flux est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	Flux de trésorerie	Mouvements non cash		Au 31 décembre 2021
			Conversions	Autres	
Obligations, emprunts et autres	6 102	(730)	20	(115)	5 277
Dettes financières liées aux contrats de location	801	-	29	(99)	731
Instruments dérivés	67	1	-	15	83
<b>Dettes financières à long terme</b>	<b>6 970</b>	<b>(729)</b>	<b>49</b>	<b>(199)</b>	<b>6 091</b>
Obligations, emprunts et autres	1 496	(90)	39	135	1 580
Dettes financières liées aux contrats de location	222	(244)	8	243	229
Instruments dérivés	50	57	-	(5)	102
<b>Dettes financières à court terme</b>	<b>1 768</b>	<b>(277)</b>	<b>47</b>	<b>373</b>	<b>1 911</b>
<b>TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>8 738</b>	<b>(1 006)</b>	<b>96</b>	<b>174</b>	<b>8 002</b>
Instruments dérivés actifs	(153)	(37)	-	(32)	(222)
<b>Impact net dans le tableau de flux de trésorerie consolidés</b>		<b>(1 043)</b>			



## 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 2021		31 décembre 2020	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ 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	-	314
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 %	-	496	-	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 %	-	744	-	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	-	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)	-	993	-	992
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	-	498
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ 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)	-	745	-	744
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 2021 de 169,89 €	-	506	-	455

(en millions €)	31 décembre 2021		31 décembre 2020	
	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)				
▶ remboursé en 2021 (note 26.1.2)	-	-	77	53
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ 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 (note 26.1.1 et note 35)				
▶ taux d'intérêt nominal 0 %				
▶ taux d'intérêt effectif 1,98 % (- 0,38 % après couverture)				
▶ prix de conversion au 31 décembre 2021 de 133,34 €				
▶ remboursée le 10 janvier 2022 (note 26.1.1)	523	-	-	479
Titres négociables à court terme dont le débiteur est la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
▶ en \$, valeur nominale en équivalents euros: 22 millions € (2020 : 42 millions €)				
▶ taux d'intérêt effectif de + 0,30 % au 31 décembre 2021				
▶ en €, valeur nominale : 236 millions € (2020 : 898 millions €)				
▶ taux d'intérêt effectif de - 0,57 % au 31 décembre 2021	258	-	940	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 081</b>	<b>5 090</b>	<b>1 017</b>	<b>5 867</b>

Au 31 décembre 2021, le taux d'intérêt nominal moyen pondéré pour les obligations et titres négociables à court terme est de 1,40 % (1,08 % après couverture).

### 26.1.1 Obligation convertible 2022

Quelques porteurs de l'obligation convertible venant à échéance en janvier 2022 ont choisi d'exercer leur droit de conversion au cours du deuxième semestre 2021, soit avant l'échéance prévue du 10 janvier 2022.

Ces conversions ont donné lieu :

- ▶ à un remboursement anticipé de l'obligation sur l'exercice 2021 pour un montant nominal de 8 millions \$ ;

- ▶ à un paiement du solde de 592 millions \$ le 10 janvier 2022, à la date d'échéance initiale.

Le règlement du montant découlant de la conversion est réglé en numéraire, et non en actions de la Société. Le risque de décaissement supplémentaire en cas de conversion avait été couvert par des options et n'a pas eu d'impact sur la trésorerie et sur le compte de résultat du Groupe en 2021.

### 26.1.2 Placement privé Fenner

Au cours du deuxième semestre 2021, le Groupe a intégralement remboursé son placement privé émis par sa filiale Fenner. Une tranche de 80 millions € (95 millions \$) venant à

échéance en 2021 a été remboursée au cours de l'exercice, et la tranche venant à échéance en 2023 a été remboursée par anticipation, pour un montant de 55 millions € (65 millions \$).

## 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 2021, les emprunts auprès des établissements financiers représentent un montant de 686 millions € (2020 : 713 millions €), essentiellement à taux variables, et principalement libellés en EUR et USD.

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 Actuaires Canadiens. Pour les pays dans lesquels plusieurs régimes sont en vigueur (mais dont seul un régime est significatif), le taux d'actualisation déterminé pour le plan principal est utilisé pour tous les régimes. Pour les pays dans lesquels plusieurs régimes de même importance mais avec des durées très différentes sont en vigueur, plusieurs taux d'actualisation sont utilisés.

Les hypothèses relatives à l'inflation sont déterminées en utilisant différentes méthodes. Pour la zone euro, l'outil de l'actuaire du Groupe est utilisé en référence à plusieurs sources d'information telles que les taux d'inflation cibles publiés par les banques centrales, les prévisions du *Consensus Economics* et les courbes de swaps d'inflation. Au Royaume-Uni, le taux d'inflation implicite du marché est également pris en compte

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-2020* (Michelin custom Table pour les retraités) ; (ii) Canada : 105 % de la table *CPM 2014 Private - MI-2017* ; (iii) Royaume-Uni : table générationnelle *S3PA CMI 2020* 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 2021				31 décembre 2020			
	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	21,7	21,1	20,2	18,4	21,6	21,0	20,2
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	19,3	22,8	21,7	22,3	19,3	22,8	21,6	22,3
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans à la fin de l'exercice	20,3	24,2	23,9	23,7	20,3	24,1	23,8	23,7
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans (15 ans après la fin de l'exercice)	21,3	25,2	25,0	25,4	21,3	25,2	24,9	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 2021	31 décembre 2020
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	7 578	-	7 578	7 795
Juste valeur des actifs des régimes	(7 516)	-	(7 516)	(7 373)
<b>Déficit/(excédent) de couverture des engagements</b>	<b>62</b>	<b>-</b>	<b>62</b>	<b>422</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	1 097	1 774	2 871	3 014
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	97	-	97	53
<b>ENGAGEMENTS NETS TOTAUX DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>1 256</b>	<b>1 774</b>	<b>3 030</b>	<b>3 489</b>
Reflétés au bilan consolidé du Groupe comme suit :				
▶ à l'actif dans les Actifs financiers et autres actifs à long terme (note 15)			(332)	(211)
▶ au passif dans les Provisions pour avantages du personnel			3 362	3 700
<b>ENGAGEMENTS NETS</b>	<b>1 256</b>	<b>1 774</b>	<b>3 030</b>	<b>3 489</b>

Au 31 décembre 2021, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 3 389 millions € pour les salariés en activité, à 1 299 millions € pour les bénéficiaires de droits acquis différés et à 5 762 millions € pour les retraités (2020 : respectivement 3 905 millions €, 1 358 millions € et 5 546 millions €).

Au 31 décembre 2021, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 8356 millions € pour les droits acquis et à 2 094 millions € pour les droits non acquis (2020 : respectivement 8 653 millions € et 2 156 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	2021	2020
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 626</b>	<b>1 863</b>	<b>3 489</b>	<b>3 828</b>
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(19)	-	(19)	(142)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(48)	(71)	(119)	(146)
Autres mouvements	-	(3)	(3)	-
<b>ÉLÉMENTS RECONNUS EN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>				
Coûts des services rendus	34	77	111	115
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	(8)	(8)	1
Coût des services passés résultant des modifications de régimes	(1)	-	(1)	(2)
Effet des réductions ou liquidations de régimes	(1)	-	(1)	9
Effet des réductions de régimes enregistrés dans les opérations de réorganisations et d'adaptation des activités	(72)	(96)	(168)	5
Autres éléments	8	(1)	7	6
<b>ÉLÉMENTS RECONNUS HORS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>				
Intérêt net sur les avantages du personnel	12	29	41	54
<b>ÉLÉMENTS RECONNUS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>				
Écarts de conversion	(4)	56	52	(94)
Pertes ou (gains) actuariels	(317)	(72)	(389)	(145)
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	38	-	38	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1 256</b>	<b>1 774</b>	<b>3 030</b>	<b>3 489</b>

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	2021	2020
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 585</b>	<b>613</b>	<b>2 198</b>	<b>2 343</b>
(Gains) et pertes actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses démographiques :				
▶ liés au changement d'hypothèses	(11)	(14)	(25)	(82)
▶ liés à l'expérience	(30)	(48)	(78)	18
(Gains) et pertes actuariels reconnus durant l'année et liés à l'évolution des hypothèses financières :				
▶ liés au changement d'hypothèses	(230)	(29)	(259)	633
▶ liés à l'expérience	(46)	19	(27)	(714)
Actifs non reconnus au titre des règles du plafonnement des actifs	38	-	38	-
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1 306</b>	<b>541</b>	<b>1 847</b>	<b>2 198</b>
Dont (gains) ou pertes actuariels	1 209	541	1 750	2 145
Dont effet de la règle du plafonnement des actifs	97	-	97	53

En 2021, le montant net comptabilisé au compte de résultat représente un produit de 19 millions € (2020 : charge de 188 millions €) et se décompose comme suit :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	Exercice 2021	Exercice 2020
Coût des services rendus au cours de l'exercice	34	77	111	115
Intérêts nets sur l'engagement net (actif net) des régimes à prestations définies	12	29	41	54
(Gains) ou pertes actuariels reconnus dans l'année sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	-	(8)	(8)	1
Coût des services passés reconnus dans l'année :				
▶ lié à l'introduction ou la modification des régimes à prestations définies	(1)	-	(1)	(2)
▶ lié à une réduction des régimes à prestations définies	-	-	-	-
Effet de toute liquidation des régimes à prestation définies	(1)	-	(1)	9
Autres éléments	8	(1)	7	6
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour réorganisations et d'adaptation des activités	(72)	(96)	(168)	5
<b>TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>(20)</b>	<b>1</b>	<b>(19)</b>	<b>188</b>

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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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). Ce régime prévoit le versement d'une pension de réversion au conjoint survivant ainsi que d'une pension d'invalidité.

Le seuil historique est progressivement abaissé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 jusqu'à zéro en 2046. En contrepartie, les salariés participent obligatoirement à un plan à cotisations définies (PERO ex-Article 83) et peuvent également participer volontairement à un autre plan à cotisations définies (PERCOL ex-PERCO).

En application des dispositions de l'ordonnance 201-697 du 3 juillet 2019, ce régime a été fermé aux nouveaux entrants après le 3 juillet 2019 et l'ancienneté a été gelée au 31 décembre 2019.

Suite à un accord avec deux co-assureurs le Groupe a externalisé au 1<sup>er</sup> janvier 2021, l'obligation liée aux retraités du plan. Cette liquidation partielle du régime a réduit les engagements et les actifs de couverture pour un montant de 212 millions €.

Évolution de la situation financière des plans de retraite à prestations définies :

(en millions €)	2021				2020			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	3 967	4 932	47	8 946	4 205	4 950	62	9 217
Écart de conversion	325	238	-	563	(356)	(177)	(16)	(549)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services rendus au cours de l'exercice	1	32	1	34	3	36	1	40
Charge d'intérêts sur l'obligation	99	56	2	157	125	70	3	198
Coûts administratifs de gestion des régimes	3	5	-	8	2	4	-	6
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
▶ coûts des services passés liés à l'introduction ou la modification des régimes	-	(1)	-	(1)	-	-	-	-
▶ coûts des services passés liés à une réduction des régimes	-	(72)	-	(72)	-	1	-	1
▶ (gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	(1)	-	(1)	-	9	-	9
Prestations payées sur l'exercice	(269)	(199)	(3)	(471)	(262)	(230)	(3)	(495)
Autres éléments*	-	(211)	1	(210)	-	21	1	22
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	(169)	(105)	(4)	(278)	250	248	(1)	497
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>3 957</b>	<b>4 674</b>	<b>44</b>	<b>8 675</b>	<b>3 967</b>	<b>4 932</b>	<b>47</b>	<b>8 946</b>
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	3 773	3 561	39	7 373	3 898	3 394	49	7 341
Écart de conversion	317	254	1	572	(334)	(185)	(14)	(533)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	93	50	2	145	116	58	2	176
Cotisations versées aux fonds	-	19	-	19	-	142	-	142
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	(268)	(153)	(2)	(423)	(262)	(196)	(2)	(460)
Autres éléments *	-	(210)	1	(209)	-	21	1	22
Rendement réel des actifs des régimes hors produits d'intérêts	7	38	(6)	39	355	327	3	685
<b>Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice</b>	<b>3 922</b>	<b>3 559</b>	<b>35</b>	<b>7 516</b>	<b>3 773</b>	<b>3 561</b>	<b>39</b>	<b>7 373</b>
<b>Déficit/(Excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice</b>	<b>35</b>	<b>1 115</b>	<b>9</b>	<b>1 159</b>	<b>194</b>	<b>1 371</b>	<b>8</b>	<b>1 573</b>
Éléments différés en début d'exercice	(50)	-	(3)	(53)	(55)	-	-	(55)
Écart de conversion	(5)	-	-	(5)	3	-	1	4
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(42)	-	3	(39)	2	-	(4)	(2)
<b>Éléments différés en fin d'exercice</b>	<b>(97)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(97)</b>	<b>(50)</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>(53)</b>
<b>PASSIF(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>132</b>	<b>1 115</b>	<b>9</b>	<b>1 256</b>	<b>244</b>	<b>1 371</b>	<b>11</b>	<b>1 626</b>

\* Ce montant comprend 212 millions liés à la liquidation partielle du régime Retraite Supplémentaire en France suite à l'externalisation de l'obligation des retraités et le transfert des actifs correspondants au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

En France les mesures de pré-retraite et de mobilité externe volontaires applicables selon les accords de Rupture Conventionnelle Collective (RCC phase 1 et phase 2, note 9.2) ont réduit l'engagement au titre du régime de retraite pour un montant de 72 millions €. Une provision pour réorganisations et adaptation des activités a été constatée au 31 décembre 2021 (note 29).

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 2021, le montant comptabilisé résultant de l'application de la règle de plafonnement des actifs s'est élevé à 44 millions €.

En 2021, 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 €)	2021	2020
Effet des parités monétaires	(563)	549
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	278	(497)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	272	251
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	74	(10)
Variations du périmètre de consolidation	-	-
Autres éléments*	210	(22)

\* Ce montant comprend 212 millions liés à la liquidation partielle du régime Retraite Supplémentaire en France suite à l'externalisation de l'obligation des retraités et le transfert des actifs correspondants au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

La juste valeur des actifs des régimes s'établit au 31 décembre 2021 à 7 516 millions €, en hausse de 143 millions € par rapport au 31 décembre 2020. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

(en millions €)	2021	2020
Effet des parités monétaires	572	(533)
Écart entre les contributions versées aux fonds et les prestations payées par ces derniers	(404)	(318)
Rendement réel des actifs des régimes	184	861
Variations du périmètre de consolidation	-	-
Autres éléments *	(209)	22

\* Ce montant comprend 212 millions liés à la liquidation partielle du régime Retraite Supplémentaire en France suite à l'externalisation de l'obligation des retraités et le transfert des actifs correspondants au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

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 2021 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions €)	2021	2020	2019	2018	2017
Valeur actualisée de l'obligation	(8 675)	(8 946)	(9 217)	(8 304)	(8 443)
Juste valeur des actifs	7 516	7 373	7 341	6 294	6 367
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT)</b>	<b>(1 159)</b>	<b>(1 573)</b>	<b>(1 876)</b>	<b>(2 010)</b>	<b>(2 076)</b>
<b>Ajustements liés à l'expérience :</b>					
▶ sur les passifs des régimes	37	(7)	(5)	15	32
▶ sur les actifs des régimes	39	685	727	(284)	415

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 :	2021	2020	2019	2018	2017
▶ sur les passifs des régimes en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation	-0,43 %	0,08 %	0,05 %	- 0,18 %	- 0,38 %
▶ sur les actifs des régimes en pourcentage de la juste valeur des actifs	0,52 %	9,29 %	9,90 %	- 4,51 %	6,52 %

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

	31 décembre 2021			31 décembre 2020		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	2,83 %	1,39 %	8,80 %	2,47 %	1,08 %	6,85 %
Taux d'inflation	2,00 %	2,75 %	3,25 %	2,00 %	2,39 %	3,25 %
Taux de croissance salariale	2,40 %	3,08 %	3,65 %	2,41 %	2,77 %	3,69 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	11,2	15,7	13,4	12,0	15,6	13,9

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.

Pour la sensibilité de la juste valeur des actifs liée aux mouvements de taux d'intérêt, on considère que l'ensemble de la courbe des taux varie à la hausse ou à la baisse de 0,5 point et qu'uniquement les valeurs des obligations sont impactées, tous les autres actifs gardant leur valeur. La sensibilité indiquée correspond au changement de la valeur totale du portefeuille dû aux changements des taux d'intérêts.

Une variation de 0,5 point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2021, 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)	- 6,54 %	7,32 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	12,71 %	- 14,80 %
Taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	3,26 %	- 3,13 %
Taux d'inflation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	3,43 %	- 3,24 %
Taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	0,75 %	- 0,68 %
Taux de croissance salariale sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	1,43 %	- 1,27 %
Taux d'intérêt sur la juste valeur des actifs	- 5,50 %	5,99 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat ainsi que le rendement réel des actifs sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2021				Exercice 2020			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	1	32	1	34	3	36	1	40
Charge d'intérêts sur l'obligation	99	56	2	157	125	70	3	198
Produits d'intérêts sur les actifs des régimes	(93)	(50)	(2)	(145)	(114)	(59)	(3)	(176)
(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)	-	(1)	-	-	-	-
▶ lié à une réduction des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet de toute liquidation des régimes	-	(1)	-	(1)	-	9	-	9
Autres éléments	3	5	-	8	2	4	-	6
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour réorganisations et adaptation des activités	-	(72)	-	(72)	-	1	-	1
<b>COÛT DES RÉGIMES DE RETRAITE</b>	<b>10</b>	<b>(31)</b>	<b>1</b>	<b>(20)</b>	<b>16</b>	<b>61</b>	<b>1</b>	<b>78</b>
<b>Rendement réel des actifs des régimes</b>	<b>100</b>	<b>88</b>	<b>(4)</b>	<b>184</b>	<b>471</b>	<b>385</b>	<b>5</b>	<b>861</b>

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

	31 décembre 2021					31 décembre 2020				
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total
<b>TITRES COTÉS</b>										
Actions locales	1,7 %	5,4 %	0,0 %	0,0 %	2,2 %	1,9 %	8,5 %	0,0 %	0,0 %	3,3 %
Actions étrangères et monde	3,8 %	4,8 %	0,8 %	0,0 %	2,7 %	7,2 %	7,5 %	1,2 %	0,0 %	4,3 %
Investissements alternatifs	1,8 %	8,7 %	0,0 %	0,0 %	3,4 %	0,0 %	9,2 %	0,8 %	0,0 %	3,6 %
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	0,0 %	0,0 %	20,2 %	14,0 %	9,5 %	0,1 %	0,0 %	20,6 %	7,2 %	9,3 %
Obligations d'état et agences gouvernementales	34,1 %	23,0 %	12,4 %	0,0 %	19,3 %	26,3 %	16,6 %	13,2 %	0,0 %	15,7 %
Obligations d'entreprise	19,0 %	37,1 %	19,0 %	0,0 %	25,0 %	15,6 %	31,1 %	19,1 %	0,0 %	21,7 %
Autres obligations, actifs crédit diversifiés et obligations pays émergents	27,8 %	8,4 %	25,2 %	0,0 %	18,8 %	39,8 %	16,6 %	23,9 %	0,0 %	22,4 %
Liquidités	2,3 %	1,0 %	3,5 %	2,0 %	2,4 %	3,9 %	1,3 %	6,5 %	2,0 %	4,0 %
<b>Total des titres cotés</b>	<b>90,6 %</b>	<b>88,3 %</b>	<b>81,0 %</b>	<b>16,0 %</b>	<b>83,3 %</b>	<b>94,8 %</b>	<b>90,9 %</b>	<b>85,3 %</b>	<b>9,2 %</b>	<b>84,4 %</b>
<b>TITRES NON COTÉS</b>										
Fonds gérés par des compagnies d'assurances	0,0 %	0,0 %	0,0 %	84,0 %	2,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	90,8 %	5,2 %
Placements privés <sup>(1)</sup>	6,9 %	2,1 %	14,3 %	0,0 %	8,3 %	3,2 %	0,8 %	10,5 %	0,0 %	5,3 %
Immobilier	2,4 %	9,5 %	4,6 %	0,0 %	5,9 %	2,1 %	8,3 %	4,3 %	0,0 %	5,1 %
<b>Total des titres non cotés</b>	<b>9,4 %</b>	<b>11,7 %</b>	<b>19,0 %</b>	<b>84,0 %</b>	<b>16,7 %</b>	<b>5,2 %</b>	<b>9,1 %</b>	<b>14,7 %</b>	<b>90,8 %</b>	<b>15,6 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Duration en années des obligations, en excluant les liquidités et les fonds gérés par des compagnies d'assurance</b>	<b>13,7</b>	<b>13,3</b>	<b>19,8</b>	<b>11,2</b>	<b>16,4</b>	14,8	14,5	22,6	13,3	18,4

(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.

Les cotisations versées aux régimes préfinancés et les prestations versées aux salariés en 2021 et dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions €)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
<b>CONTRIBUTIONS VERSÉES ET PAIEMENTS DIRECTS DES PRESTATIONS PAR LE GROUPE</b>	<b>2</b>	<b>65</b>	<b>1</b>	<b>68</b>
2021				
<b>ESTIMATIONS DES CONTRIBUTIONS FUTURES À VERSER ET DES PAIEMENTS DIRECTS DE PRESTATIONS FUTURES PAR LE GROUPE</b>				
2022	2	71	-	73
2023	2	75	-	77
2024	2	78	-	80
2025	2	88	-	90
2026	2	86	-	88
2027-2031	10	450	-	460

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.

La diversification des actifs de rendement vise à garantir l'efficacité des portefeuilles avec un niveau de volatilité minimisé au regard du rendement attendu. Ces portefeuilles se composent d'actions nationales et internationales mais aussi d'actifs immobiliers et alternatifs comme des *hedge funds* et des placements privés. Les catégories d'actifs moins liquides font l'objet d'une attention particulière dans la mesure où elles sont susceptibles de compliquer le processus d'atténuation des risques en raison d'une concentration des positions ou de décotes sur les transactions.

Les actifs de couverture du passif servent à couvrir le risque de durée ainsi que, dans certains cas, les risques liés au spread de crédit et à l'inflation. Les portefeuilles d'actifs de couverture du passif se composent principalement d'obligations d'entreprise et d'obligations d'État. Les plans les plus importants font appel aux services de gestionnaires dédiés chargés de mettre en œuvre des solutions sur mesure de couverture des principaux taux en conformité avec la politique de chaque fonds.

Les risques de change peuvent être couverts dès lors que l'exposition à une devise est considérée comme non négligeable. Ainsi, le fonds britannique, en raison de son exposition à de nombreuses devises, applique une politique de couverture de 75 % de ses expositions. Au Canada, 50 % de l'exposition au dollar américain est couverte. Dans d'autres cas, les gestionnaires de fonds peuvent couvrir les expositions au risque de change s'ils le jugent nécessaire.

Au Royaume-Uni, les contributions sont fixées sur la base d'évaluations actuarielles effectuées tous les trois ans, ainsi que le stipule le *Pensions Act*. En cas de déficit, l'employeur doit mettre en place un plan de redressement en accord avec le *Trustee*. Pour Michelin Pensions Trust Ltd, l'accord de 2021 prévoit que les contributions soient versées sur un compte séquestre si le plan est surfinancé sur une base définie avec le *Trustee* (note 15.2).

Pour les régimes non financés, ces paiements sont effectués aux dates d'échéances, directement aux bénéficiaires ou indirectement via des organismes de gestion.

Les estimations des paiements futurs pour les régimes non financés ont été effectuées sur la base des éléments inclus dans le calcul de l'obligation au titre des régimes à prestations définies par rapport aux dates de départ prévues chaque année, tout comme pour les capitaux constitutifs des régimes partiellement financés auprès de compagnies d'assurance.



### 27.1.2 Autres régimes à prestations définies

Les salariés du Groupe bénéficient, dans de nombreux pays, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'avantages à long terme pendant l'emploi. Les autres avantages postérieurs à l'emploi comprennent essentiellement la couverture des frais médicaux et certaines indemnités conventionnelles servies au départ à la retraite du salarié. Ces régimes à prestations définies se situent principalement aux États-Unis, au Canada et en France. Les autres avantages à long terme concernent principalement des primes d'ancienneté régies par des accords d'entreprise spécifiques. Ces régimes à prestations définies sont essentiellement accordés par les sociétés européennes du Groupe.

Au même titre que les régimes de retraite à prestations définies, l'évaluation des autres régimes à prestations définies fait appel aux techniques actuarielles et est réalisée avec l'assistance d'actuaire indépendants. Les obligations relatives à ces régimes ne sont pas couvertes par des actifs et sont intégralement provisionnées dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

Les principaux pays dans lesquels ces régimes sont proposés sont 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<sup>er</sup> 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* (CRRA) : 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<sup>er</sup> 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 2021				31 décembre 2020			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
<b>Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice</b>	<b>689</b>	<b>1 089</b>	<b>85</b>	<b>1 863</b>	<b>759</b>	<b>1 047</b>	<b>91</b>	<b>1 897</b>
Écart de conversion	55	(3)	4	56	(63)	4	(15)	(74)
Variation du périmètre de consolidation	-	(3)	-	(3)	-	-	-	-
Coût des services rendus au cours de l'exercice	13	55	9	77	9	57	9	75
Charge d'intérêts sur l'obligation	16	10	3	29	22	9	1	32
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)
▶ Coûts des services passés liés à une réduction des régimes	-	(96)	-	(96)	-	4	-	4
▶ (Gains) ou pertes liés aux liquidations des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(45)	(21)	(5)	(71)	(50)	(57)	(4)	(111)
Autres éléments	-	-	(1)	(1)	-	(1)	2	1
(Gains) ou pertes actuariels nés au cours de l'exercice	(61)	(17)	(2)	(80)	12	28	1	41
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>667</b>	<b>1 014</b>	<b>93</b>	<b>1 774</b>	<b>689</b>	<b>1 089</b>	<b>85</b>	<b>1 863</b>
<b>Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
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	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Déficit/(Excédent) de couverture des engagements en fin d'exercice</b>	<b>667</b>	<b>1 014</b>	<b>93</b>	<b>1 774</b>	<b>689</b>	<b>1 089</b>	<b>85</b>	<b>1 863</b>
<b>PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>667</b>	<b>1 014</b>	<b>93</b>	<b>1 774</b>	<b>689</b>	<b>1 089</b>	<b>85</b>	<b>1 863</b>

En France les mesures de pré-retraite et de mobilité externe volontaires applicables selon les accords de Rupture Conventionnelle Collective (note 9.2) ont réduit l'engagement au titre des autres régimes d'un montant de 96 millions €. Une provision pour réorganisations et adaptation des activités a été constatée au 31 décembre 2021 (note 29).

En 2021, la diminution de la valeur actualisée de l'obligation au titre des autres régimes à prestations définies s'élève à 89 millions €. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

	2021	2020
Effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(56)	74
Gains ou (pertes) actuariels générés par la variation des hypothèses et écart entre les prévisions et la réalité	80	(41)
Écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	(35)	4
Effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	96	(2)
Variations du périmètre de consolidation	3	-
Autres éléments	1	(1)

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 2021 et pour les quatre exercices précédents :

(en millions €)	2021	2020	2019	2018	2017
Valeur actualisée de l'obligation	(1 774)	(1 863)	(1 897)	(1 760)	(1 820)
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes	29	19	48	14	46
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes (en % de la valeur actualisée de l'obligation)	- 1,63 %	- 1,02 %	- 2,53 %	- 0,80 %	- 2,53 %

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements relatifs aux autres régimes à prestations définies, sont les suivantes :

	31 décembre 2021			31 décembre 2020		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	2,69 %	1,01 %	4,34 %	2,43 %	0,69 %	2,60 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	10,2	15,4	13,6	11,5	14,2	12,5

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2021		31 décembre 2020	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la première année	8,25 %	4,47 %	7,00 %	4,04 %
Taux de croissance annuel minimum des coûts médicaux à terme	4,50 %	4,05 %	4,93 %	4,05 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2030	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 2021, 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)	- 6,58 %	7,37 %
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation	- 0,44 %	0,65 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	1,49 %	- 1,36 %
Taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et la charge d'intérêt sur l'obligation des régimes de couverture médicale	1,16 %	- 1,33 %

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

(en millions €)	Exercice 2021				Exercice 2020			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	13	55	9	77	9	57	9	75
Charge d'intérêts sur l'obligation	16	10	3	29	22	9	1	32
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	-	(8)	-	(8)	-	(1)	2	1
Coût des services passés reconnus dans l'année :								
▶ lié à l'introduction ou la modification des régimes	-	-	-	-	-	(2)	-	(2)
▶ lié à une réduction des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet de toute liquidation des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres éléments	-	-	(1)	(1)	-	-	-	-
Coût des avantages du personnel enregistré dans les provisions pour réorganisations et adaptation des activités	-	(96)	-	(96)	-	4	-	4
<b>COÛT DES AUTRES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>29</b>	<b>(39)</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>67</b>	<b>12</b>	<b>110</b>

Les prestations versées aux intéressés en 2021 et celles à verser dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions €)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
<b>PAIEMENTS DES PRESTATIONS</b>				
2021	45	21	5	71
<b>ESTIMATIONS DES PAIEMENTS FUTURS DE PRESTATIONS</b>				
2022	45	24	6	75
2023	45	19	2	66
2024	44	23	2	69
2025	44	28	3	75
2026	44	35	4	83
2027-2031	201	245	27	473

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 2021, les contributions versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 218 millions € (2020 : 217 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> décembre 2004 pour les nouveaux entrants et le 1<sup>er</sup> 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 pour la majorité des salariés : PERO (ex Art. 83) et PERCOL (ex PERCO).

Le PERO est un plan d'épargne-retraite obligatoire. Il a été introduit le 1<sup>er</sup> janvier 2012 en remplacement du régime à prestations définies "Régime de retraite supplémentaire MFPM". Les cotisations sont versées par le salarié et l'employeur sur la base de la rémunération annuelle brute plafonnée.

Le PERCOL est un plan d'épargne-retraite volontaire mis en place le 1<sup>er</sup> juin 2007 et modifié le 1<sup>er</sup> janvier 2012. L'entreprise verse un abondement plafonné.

**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 :

	2021		2020	
	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options	Prix moyen pondéré de l'exercice (en € par option)	Nombre d'options
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>51,16</b>	<b>22 588</b>	<b>56,23</b>	<b>37 185</b>
Attribuées	-	-	-	-
Annulées	51,16	(13 200)	51,16	(27)
Exercées	51,16	(9 388)	64,09	(14 570)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>51,16</b>	<b>22 588</b>

Le dernier plan d'options sur actions attribué en juin 2012 est venu à échéance au mois de juin 2021.

**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 :

	2021		2020	
	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 273 400</b>	<b>870 805</b>		
Attribués	319 622	589 020		
Annulés	(108 428)	(104 907)		
Actions livrées	(180 976)	(81 518)		
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>1 303 618</b>	<b>1 273 400</b>		

## Plan Excellence

En novembre 2021, 319 622 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 2025 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 109,61 €. Cette juste valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution auquel est notamment soustraite la valeur actualisée des dividendes estimés qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition. La condition de performance de marché vient réduire la juste valeur de l'action de performance à la date d'attribution, et ce en fonction de la probabilité de réalisation de cette condition. La charge totale du plan Excellence émis en 2021 est estimée à 26 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 2021	31 décembre 2020
	France	Autres pays	France	Autres pays	France	Autres pays	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation
2017	2021	2021	Aucune	Aucune	66,84	66,84	-	182 751
2018	2022	2022	Aucune	Aucune	47,91	47,91	38 821	127 480
2019	2023	2023	Aucune	Aucune	62,01	62,01	369 803	374 369
2020	2024	2024	Aucune	Aucune	75,62	75,62	495 928	506 236
2020	2022	N/A	Aucune	N/A	101,54	N/A	79 988	82 564
2021	2025	2025	Aucune	Aucune	109,61	109,61	319 078	-
<b>NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS GRATUITES OU DE PERFORMANCE EN CIRCULATION</b>							<b>1 303 618</b>	<b>1 273 400</b>

La charge comptabilisée en 2021 pour les plans d'attribution d'actions de performance s'élève à 21 millions € (2020 : 17 millions €). Elle est incluse dans les "Autres produits et charges des secteurs".

## NOTE 29 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME

Les provisions et autres passifs à long terme s'élèvent à 759 millions € (2020 : 775 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
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2021</b>	<b>258</b>	<b>345</b>	<b>603</b>
Nouvelles provisions	257	136	393
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(209)	(77)	(286)
Reprises de montants non utilisés	(8)	(12)	(20)
Écart de conversion	3	10	13
Autres effets	1	(4)	(3)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>302</b>	<b>398</b>	<b>700</b>
Dont part court terme (note 30)	193	83	276



## 29.2 Réorganisations et adaptation des activités

Au 31 décembre, le solde des provisions concerne les pays suivants :

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
France <sup>(1)</sup>	198	88
Allemagne <sup>(2)</sup>	57	116
Royaume-Uni	27	32
Autres pays	20	22
<b>TOTAL</b>	<b>302</b>	<b>258</b>

(1) Le solde comprend la provision constituée en 2021 dans le cadre des mesures du plan de simplification et compétitivité (Note 9.2) ainsi que le solde des provisions pour les plans de reorganisation précédemment annoncés, notamment la fermeture du site de La Roche-sur-Yon.

(2) Le solde inclut principalement la provision constituée dans le cadre de l'arrêt du site de Bamberg en 2019 ainsi que des provisions pour l'amélioration de la compétitivité industrielle et tertiaire (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 2021	31 décembre 2020
Provisions pour litiges	102	90
Provisions pour garanties produits (note 3.8)	69	62
Provisions pour responsabilité civile produits	74	40
Autres provisions pour risques	153	153
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>345</b>

Les provisions pour litiges comprennent principalement la provision sur le litige historique avec l'URSSAF pour un montant de 50 millions € (2020 : 50 millions €).

## 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 :

(en millions €)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Clients – Remises différées	992	796
Avantages du personnel	871	556
Dettes auprès des organismes sociaux	349	304
Provisions pour réorganisations et adaptation des activités	193	168
État – Impôts exigibles	238	186
État – Autres dettes	245	223
Autres	429	407
<b>PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À COURT TERME</b>	<b>3 317</b>	<b>2 640</b>

## NOTE 31 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le détail des flux de trésorerie est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020
Subventions d'investissement comptabilisées en résultat	(12)	(12)
Variation des provisions pour avantages du personnel	(42)	(180)
Variation des provisions pour litiges et autres	29	(5)
Dépenses liées aux restructurations	(214)	(206)
Autres	38	18
<b>Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions</b>	<b>(201)</b>	<b>(385)</b>
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(227)	(305)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	7	28
Dividendes perçus	13	12
<b>Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés</b>	<b>(207)</b>	<b>(265)</b>
Variation des stocks	(1 106)	552
Variation des créances commerciales et avances	(370)	92
Variation des dettes fournisseurs et avances	527	(34)
Variation des fournisseurs sous contrats de cession de créances	120	15
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	5	75
<b>Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur</b>	<b>(824)</b>	<b>700</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 13)	(211)	(180)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 14)	(1 494)	(1 041)
Subventions d'investissement reçues	9	6
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	217	(154)
<b>Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>(1 479)</b>	<b>(1 369)</b>
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(48)	(45)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	79	26
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	(150)	(105)
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	(51)	79
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	(33)	20
<b>Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers</b>	<b>(203)</b>	<b>(25)</b>
Augmentations des dettes financières à long terme	44	2 439
Diminution des dettes financières à long terme	(774)	(1 076)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location	(244)	(244)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	(90)	731
Dérivés	21	(66)
<b>Flux de trésorerie sur les dettes financières</b>	<b>(1 043)</b>	<b>1 784</b>
<b>Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :</b>		
▶ Nouveaux contrats de location (note 14)	167	211
▶ Nouveaux droits d'émission attribués	13	12

## 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 2021, s'élèvent à 331 millions € (dont 46 millions € seront probablement livrés en 2023).

#### 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 2022. 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 Brésil

En 2021 une filiale brésilienne du Groupe a reçu de l'administration fiscale une notification de redressement au titre de l'exercice 2017. Ce redressement concerne la déductibilité fiscale de l'amortissement d'un goodwill constaté durant cet exercice. La filiale conteste fermement ce redressement et a donc engagé un recours le 27 avril 2021 devant le tribunal administratif.

Suite au jugement défavorable du tribunal administratif, un appel est prévu auprès du Conseil administratif brésilien des recours fiscaux. La société estime sur le fond et sur la forme que le goodwill a été valablement amorti et que la procédure a de fortes chances d'aboutir en sa faveur. Par conséquent, aucune provision n'a été constituée.

### 32.2.2 Michelin Pension Trust Ltd UK

Dans le cadre du *Pensions Act 2004* au Royaume-Uni, des plans de contributions pluriannuelles au fonds de pension britanniques, *Recovery Plan*, ont été établis entre les entités locales et leur fond de pension. Afin de limiter le montant des contributions, le Groupe a émis des garanties envers les fonds de pension pour couvrir les contributions que devront faire ses filiales. Pour Michelin Pensions Trust Ltd, il existe également un montant supplémentaire garanti plafonné en cas d'insolvabilité improbable des entités participantes, jusqu'à 100 millions de livres sterling.

Les derniers calculs des *Recovery Plan*, ont été réalisés au 31 mars 2020 et les prochains seront réalisés au 31 mars 2023. 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 2021, le montant actualisé des contributions futures qui excède la provision enregistrée dans les comptes du Groupe s'élève à 7 millions € dont 0 million € au titre de la garantie envers le Michelin Pensions Trust Ltd UK et 7 millions € au titre de la garantie envers le Fenner Pension Scheme Trustee Limited.

Pour Michelin Pensions Trust Ltd, les cotisations sont payables au plan si le plan est sous-financé ou sur un compte séquestre si le plan est surfinancé jusqu'à un seuil de niveau de financement, puis il y aura une exonération de cotisations jusqu'à un autre seuil au-delà duquel un remboursement à l'entité locale sera possible (note 15).

Pour Fenner UK Pension Scheme Trustee Limited, il y a une suspension des cotisations de la société au-delà d'un certain seuil de financement.

### 32.2.3 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 (2020 : 33 millions €).

### 32.3.2 Actifs financiers

Le compte séquestre lié au plan de pension au Royaume-Uni, dont le solde est de 184 millions €, est nanti en faveur du plan et n'est donc pas librement disponible (note 15.2).

Des prêts et dépôts d'un montant de 74 millions € (2020 : 22 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 477 millions € (2020 : 463 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 2021 (2020 : 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 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.

Lors de certaines opérations le Groupe est confronté à des expositions de change non reconnues dans la comptabilité mais qui peuvent avoir un impact important sur la trésorerie du Groupe. Il s'agit de transactions futures comme le versement de dividendes et les augmentations de capital internes au groupe, ou des acquisitions de sociétés. Dans ce cas, le Groupe peut mettre en place une couverture de son risque de change économique.

### 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

### 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.

### 33.1.5 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.

générale, réalisées auprès de la Compagnie Financière Michelin Suisse SA, ou à défaut auprès d'établissements bancaires. La Compagnie Financière Michelin Suisse SA 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 cinq 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.

#### Risque de change économique

Le risque est couvert dès que la transaction est hautement probable, et à partir de certains seuils déterminés par la politique de gestion des risques du Groupe, validée par le Comité des Risques Financiers. Les instruments utilisés sont principalement des options de change.

#### 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.

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 2021, 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 €)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028 et au-delà
Obligations	893	575	68	810	59	354	4 015
Titres négociables à court terme	257	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	509	100	23	40	12	7	6
Dettes liées aux contrats de location	253	212	171	129	98	55	148
Instruments dérivés	5	(57)	6	4	2	3	-
<b>ÉCHÉANCIER DES PAIEMENTS LIÉS AUX DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 917</b>	<b>830</b>	<b>268</b>	<b>983</b>	<b>171</b>	<b>419</b>	<b>4 169</b>
<b>LIGNES DE CRÉDIT NON TIRÉES ET CONFIRMÉES À PLUS D'UN AN</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



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 et augmenté sa ligne de crédit syndiquée à 2 500 millions € pour une durée de trois ans, avec une option d'extension de deux fois un an. Fin 2021, le Groupe a exercé sa première option d'extension, prolongeant la maturité de sa ligne syndiquée de 2023 à 2024.

Au 31 décembre 2021, le Groupe estime qu'il dispose de sources de financement suffisantes pour assurer le bon déroulement de son activité :

- ▶ 4 482 millions € de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- ▶ 435 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 236 millions € au 31 décembre 2021 ;
- ▶ un programme de titres négociables à court terme (US CP) de 619 millions € (700 millions \$), tiré à hauteur de 22 millions € (25 millions \$) au 31 décembre 2021 ;
- ▶ deux programmes de cession de créances commerciales de 477 millions € pour autant que le volume et la qualité des créances commerciales soient suffisants, tirés à hauteur de 15 millions € au 31 décembre 2021 ;
- ▶ 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 2021					31 décembre 2020				
	EUR	CNY	USD	MXN	Autres	EUR	CNY	USD	MXN	Autres
Couvertures	552	(208)	490	(571)	(1 222)	817	(321)	386	(513)	(545)

Les autres devises comprennent principalement des couvertures de change en GBP et le THB.

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 2021	31 décembre 2020
EUR	5 117	4 308
USD	5 085	4 038
GBP	1 509	1 587
CNY	923	652
BRL	850	843
THB	684	530
CAD	398	284
MXN	119	30
Autres	286	359
<b>TOTAL</b>	<b>14 971</b>	<b>12 631</b>

### 33.2.3 Risque de taux d'intérêt

L'endettement net au 31 décembre 2021 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
THB	47	10	57	475	47	485	532	77	(77)	124	408	532
GBP	52	(4)	48	473	52	469	521	99	(99)	151	370	521
USD	1 267	310	1 577	(1 075)	206	296	502	589	(589)	795	(293)	502
MXN	2	(2)	-	496	2	494	496	165	(165)	167	329	496
CNY	37	(51)	(14)	319	37	268	305	164	(164)	201	104	305
EUR	4 994	(3 902)	1 092	(1 156)	6 055	(6 119)	(64)	(77)	77	5 978	(6 042)	(64)
Autres monnaies	117	(51)	66	468	117	417	534	217	(217)	334	200	534
<b>Total avant dérivés</b>	<b>6 516</b>	<b>(3 690)</b>	<b>2 826</b>	-	<b>6 516</b>	<b>(3 690)</b>	<b>2 826</b>	<b>1 234</b>	<b>(1 234)</b>	<b>7 750</b>	<b>(4 924)</b>	<b>2 826</b>
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			(37)				(37)					(37)
<b>ENDETTEMENT NET (NOTE 26)</b>			<b>2 789</b>				<b>2 789</b>					<b>2 789</b>

Les principaux taux de référence auxquels le Groupe est exposé sont l'Euribor et le Libor.

Les instruments financiers qui sont adossés à un taux de référence soumis à la réforme n'ont pas d'impacts significatifs sur les états financiers consolidés du Groupe.

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2021 appliqué aux composantes de l'endettement net impliquerait :

(en millions €)	Effet juste valeur				
	Effet trésorerie annualisé dans le compte de résultat	dans le compte de résultat <sup>(1)</sup>	dans les autres éléments du résultat global <sup>(2)</sup>	non comptabilisé <sup>(3)</sup>	Total
Une diminution de 1 point	(49)	(22)	1	(513)	(534)
Une augmentation de 1 point	49	21	(1)	513	533

(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 2021	31 décembre 2020
Valeur dans l'état de la situation financière consolidée (note 15.1)	279	229
<b>SENSIBILITÉ DES CAPITAUX PROPRES À UNE VARIATION DÉFAVORABLE DE 10 % DU COURS DES TITRES DÉTENUS</b>	<b>(22)</b>	<b>(19)</b>

### 33.2.5 Risque de contrepartie

Au 31 décembre 2021, 68 % de la trésorerie (y compris les actifs financiers de gestion de trésorerie) est placée dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant ainsi une diversification du risque de contrepartie. Le reste est placé en direct auprès de groupes bancaires internationaux qui répondent aux critères de gestion du risque de contrepartie du Groupe.

Par ailleurs, l'essentiel des instruments dérivés du Groupe est traité avec ces mêmes groupes bancaires.

### 33.2.6 Risque de crédit

Au 31 décembre 2021, les soldes nets des dix clients les plus importants s'élèvent à 496 millions € (2020 : 398 millions €). Cinq de ces clients sont établis en Europe, cinq en Amérique du Nord. À la même date, 69 clients (2020 : 55) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions €. 29 de ces clients sont

établis en Europe, 26 en Amérique du Nord, deux en Amérique centrale, sept 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 2021, les pertes sur clients s'élèvent à 0,07 % des ventes (2020 : 0,09 %).

### 33.2.7 Dérivés de matières premières

En 2021, 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 2021	31 décembre 2020
Endettement net (note 26)	2 789	3 531
Capitaux propres	14 971	12 631
<b>RATIO D'ENDETTEMENT NET</b>	<b>0,19</b>	<b>0,28</b>

### 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 2021 :

(en millions €)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Coût amorti	Total 2021
Créances commerciales	-	-	3 576	3 576
Actifs financiers courants	121	50	542	713
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 698	-	784	4 482
Actifs financiers non courants	567	279	558	1 404
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>4 386</b>	<b>329</b>	<b>5 460</b>	<b>10 175</b>

Les actifs financiers non courants à la juste valeur par résultat concernent principalement les actions préférentielles Solesis (note 4.1.1) et le compte séquestre lié aux plans de pension UK (note 27.1.1)

Le Groupe comptabilise ses investissements en actions non consolidées à la juste valeur par autres éléments du résultat global (note 15).

### 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 2021 et 2020 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2021
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 698	-	-	3 698
Actifs financiers courants	74	97	-	171
Actifs financiers non courants	218	372	256	846
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 990</b>	<b>469</b>	<b>256</b>	<b>4 715</b>
Instruments dérivés (note 16.2)	-	185	-	185
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>-</b>	<b>185</b>	<b>-</b>	<b>185</b>

(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
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 843</b>	<b>153</b>	<b>200</b>	<b>4 196</b>
Instruments dérivés (note 16.2)	-	117	-	117
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>-</b>	<b>117</b>	<b>-</b>	<b>117</b>

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 2021 sur le niveau 3 :

(en millions €)	
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2021</b>	<b>193</b>
Acquisitions	20
Sorties	(2)
Gain ou perte de l'année dans les autres éléments du résultat global	31
Autres	6
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>248</b>

## NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

### Organes de direction et de contrôle

Le montant versé à M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, en 2021 au titre de 2020, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 0,8 million € (en 2020 au titre de 2019 : 1,0 million €). Une rémunération de 1,2 million € (charges sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Gérant non Commandité de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (2020 : 1,1 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 € (2020 : 0,4 million €). Par ailleurs, une charge de 0,3 million € (2020 : 0 million €), relative aux actions de performance attribuées à M. Florent Menegaux au titre des exercices postérieurs à 2019, a été enregistrée durant l'année dans les comptes de la Société.

Un montant de 0,2 million €, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été versé en 2021 à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin jusqu'en mai 2019, au titre du solde de la rémunération 2018.

Une rémunération de 1,7 million € (charges sociales comprises) a été versée en 2021 à M. Yves Chapot en sa qualité de Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (2020 : 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 € (2020 : 0,4 million €). Une provision d'un montant de 1,3 million €, incluant les charges sociales afférentes, est enregistrée au titre des droits acquis dans le cadre d'un programme d'intéressement à long terme et de rémunération variable. Par ailleurs, une charge de 0,2 million € (2020 : 0 million €), relative aux actions de performance attribuées à M. Yves Chapot au titre des exercices postérieurs à 2019, a été enregistrée durant l'année dans les comptes de la Société.

Les membres du Comité Exécutif du Groupe sont, au 31 décembre 2021, au nombre de neuf (2020 : huit membres). Les frais de personnel du Comité Exécutif du Groupe se décomposent de la manière suivante :

(en millions €)	Exercice 2021	Exercice 2020
Avantages à court terme et indemnités de fin de contrat de travail	9,9	7,3
Avantages postérieurs à l'emploi	1,6	1,9
Autres avantages à long terme	-	-
Paievements en actions	2,3	1,7
<b>FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL EXÉCUTIF DU GROUPE</b>	<b>13,8</b>	<b>10,9</b>

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2021, au titre de l'exercice 2020, 0,7 million € de rémunération dans le cadre de leur mandat (2020 au titre de 2019 : 0,7 million €).

## NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### Remboursement des obligations convertibles venant à échéance en janvier 2022

Le Groupe a remboursé le solde de ses obligations convertibles venant à échéance le 10 janvier 2022, pour un montant nominal de 592 millions \$.

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
<b>EUROPE</b>				
<b>ALLEMAGNE</b>				
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 Produktionsservice 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
TyresNParts GmbH	Méthode globale	Frankfurt	Commerciale	100,00
Cleantech Innovation Park GmbH	Mise en équivalence	Hallstadt	Diverse	45,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
<b>AUTRICHE</b>				
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
<b>BELGIQUE</b>				
Michelin Belux S.A.	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
<b>BULGARIE</b>				
Michelin Bulgaria EOOD	Méthode globale	Sofia	Diverse	100,00
<b>CROATIE</b>				
Michelin Hrvatska d.o.o.	Méthode globale	Zagreb	Commerciale	100,00
<b>DANEMARK</b>				
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 Skandinaviens ApS	Méthode globale	Copenhague	Commerciale	100,00
<b>ESPAGNE</b>				
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
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
Rodí 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
<b>ESTONIE</b>				
Michelin Rehvide OÜ	Méthode globale	Tallinn	Diverse	100,00
Technobalt Eesti OÜ	Méthode globale	Peetri	Industrielle & commerciale	100,00
<b>FINLANDE</b>				
Oy Suomen Michelin Ab	Méthode globale	Espoo	Diverse	100,00
Suomen Euromaster Oy	Méthode globale	Pori	Commerciale	100,00
<b>FRANCE</b>				
Compagnie Générale des Établissements Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Société consolidante	-
Compagnie Financière Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
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



Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
Transityre France	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Alliance Réseaux	Méthode globale	Saint-Jean-de-Maurienne	Commerciale	100,00
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
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
Oxymore	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	95,00
Teleflow SAS	Méthode globale	Mably	Diverse	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	53,67
MMM !	Méthode globale	Paris	Diverse	100,00
1 Pièce Cuisine SAS	Méthode globale	Paris	Diverse	100,00
Allopnus	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100,00
Call For You	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100,00
Log For You	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100,00
Rautor	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100,00
Roadzila	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100,00
Watea SAS	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
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
Aircaptif SAS	Méthode globale	Trappes	Diverse	100,00
Wanikou Technologie SAS	Méthode globale	Trappes	Diverse	100,00
Michelin Editions SAS	Mise en équivalence	Paris	Diverse	40,00
<b>GRÈCE</b>				
Elastika Michelin Single Member S.A.	Méthode globale	Halandri	Commerciale	100,00
<b>HONGRIE</b>				
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

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
<b>IRLANDE</b>				
Miripro Insurance Company DAC	Méthode globale	Dublin	Diverse	100,00
Async Technologies Limited	Mise en équivalence	Ennis	Diverse	25,00
<b>ITALIE</b>				
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
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
<b>LETTONIE</b>				
TB Industry SIA	Méthode globale	Riga	Industrielle & commerciale	100,00
<b>LITUANIE</b>				
UAB Michelin Padangos	Méthode globale	Vilnius	Diverse	100,00
Technobalta UAB	Méthode globale	Vilnius	Industrielle & commerciale	100,00
<b>LUXEMBOURG</b>				
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
<b>NORVÈGE</b>				
Norsk Michelin Gummi AS	Méthode globale	Oslo	Diverse	100,00
Fenner Mandals AS	Méthode globale	Mandal	Industrielle & commerciale	100,00
<b>PAYS-BAS</b>				
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

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
<b>POLOGNE</b>				
Michelin Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100,00
Euomaster 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
Camsco Polska S.A.	Méthode globale	Varsovie	Commerciale	100,00
<b>PORTUGAL</b>				
Michelin-Companhia Luso-Pneu, Limitada	Méthode globale	Lisbonne	Diverse	100,00
Euomaster Portugal - Sociedade Unipessoal, LDA	Méthode globale	Lisbonne	Commerciale	100,00
<b>RÉPUBLIQUE TCHÈQUE</b>				
Euomaster Česká republika s.r.o. (Euomaster 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
Cemat trading spol sro	Méthode globale	Bohumín	Commerciale	100,00
Ihle Czech, s.r.o.	Méthode globale	Plzen	Commerciale	100,00
<b>ROUMANIE</b>				
Michelin Romania S.A.	Méthode globale	Voluntari	Industrielle & commerciale	99,86
Euomaster Tyre & Services Romania S.A.	Méthode globale	Voluntari	Commerciale	100,00
Ihle Anvelope SRL	Méthode globale	Pitesti	Commerciale	100,00
<b>ROYAUME-UNI</b>				
Michelin Tyre Public Limited Company	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
ATS Euomaster 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
Michelin Finance (U.K.) Limited	Méthode globale	Londres	Financière	100,00
Michelin Lifestyle Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Commerciale	100,00
Michelin Development Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Diverse	100,00
TFM Holdings Limited	Méthode globale	Eastleigh	Commerciale	100,00
Michelin Travel Partner UK Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Commerciale	100,00
Fenner Group Holdings Limited	Méthode globale	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	Diverse	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

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
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
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
<b>SERBIE</b>				
Tigar Tyres d.o.o.	Méthode globale	Pirot	Industrielle & commerciale	100,00
<b>SLOVAQUIE</b>				
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
<b>SLOVÉNIE</b>				
Michelin Slovenija, pnevmatike, d.o.o.	Méthode globale	Ljubljana	Diverse	100,00
Ihle pnevmatike, d.o.o.	Méthode globale	Maribor	Commerciale	100,00
<b>SUÈDE</b>				
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
<b>SUISSE</b>				
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
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 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

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
<b>TURQUIE</b>				
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
<b>AFRIQUE/INDE/MOYEN-ORIENT</b>				
<b>AFRIQUE DU SUD</b>				
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
Michelin Connected Fleet South Africa (Pty) Limited	Méthode globale	Boksburg	Diverse	100,00
<b>ALGÉRIE</b>				
Société d'Applications Techniques Industrielles	Méthode globale	Alger	Commerciale	100,00
<b>ARABIE SAOUDITE</b>				
E.A. Juffali & Brothers for Tyres	Mise en équivalence	Jeddah	Commerciale	50,00
<b>CAMEROUN</b>				
Société Moderne du Pneumatique Camerounais	Méthode globale	Douala	Commerciale	100,00
<b>CÔTE D'IVOIRE</b>				
Société Africaine de Plantations d'Hévéas	Mise en équivalence	Abidjan	Diverse	18,00
<b>ÉMIRATS ARABES UNIS</b>				
Michelin AIM FZCO	Méthode globale	Dubaï	Diverse	100,00
Dunlop Service Middle East, LLC	Méthode globale	Dubaï	Industrielle & commerciale	49,00
<b>GHANA</b>				
Dunlop Conveyor Belting Ghana Limited	Méthode globale	Accra	Industrielle & commerciale	100,00
<b>INDE</b>				
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
<b>KENYA</b>				
Tyre Distribution Africa Limited	Mise en équivalence	Nairobi	Diverse	49,00
<b>MAROC</b>				
Fenner Dunlop Maroc SARL	Méthode globale	Casablanca	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Maroc SARL	Méthode globale	Casablanca	Commerciale	100,00
<b>NIGERIA</b>				
Michelin Tyre Services Company Ltd.	Méthode globale	Lagos	Commerciale	95,48
<b>SRI LANKA</b>				
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

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>				
<b>CANADA</b>				
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
<b>ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE</b>				
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
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	25,00
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
Fenner Dunlop (Toledo), LLC	Méthode globale	Columbus	Industrielle & commerciale	100,00
Solesis Holdings, LLC	Mise en équivalence	Charlotte	Diverse	49,00
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



Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
<b>MEXIQUE</b>				
Michelin Sascar Mexico S.A. de C.V.	Méthode globale	Querétaro	Commerciale	100,00
Industrias Michelin, S.A. de C.V.	Méthode globale	Querétaro	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Mexico Services, S.A. de C.V.	Méthode globale	Querétaro	Diverse	100,00
Camso Distribución México, S.A. de C.V.	Méthode globale	Tultitlan	Commerciale	100,00
<b>PANAMA</b>				
Michelin Panama Corp.	Méthode globale	Panama	Diverse	100,00
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>				
<b>ARGENTINE</b>				
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
<b>BRÉSIL</b>				
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
<b>CHILI</b>				
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
<b>COLOMBIE</b>				
Industria Colombiana de Llantas S.A.	Méthode globale	Bogota	Commerciale	99,96
<b>ÉQUATEUR</b>				
Michelin del Ecuador S.A.	Méthode globale	Quito	Commerciale	100,00
<b>PÉROU</b>				
Michelin del Perú S.A.	Méthode globale	Lima	Commerciale	100,00
<b>VENEZUELA</b>				
Michelin Venezuela, S.A.	Mise en équivalence	Valencia	Commerciale	100,00
<b>ASIE DU SUD-EST/AUSTRALIE</b>				
<b>AUSTRALIE</b>				
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

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
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
<b>INDONÉSIE</b>				
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
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
<b>MALAISIE</b>				
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
<b>NOUVELLE-ZÉLANDE</b>				
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
<b>SINGAPOUR</b>				
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
<b>THAÏLANDE</b>				
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
<b>VIETNAM</b>				
Michelin Vietnam Company Limited	Méthode globale	Ho Chi Minh Ville	Commerciale	100,00
Camso Vietnam Co., Ltd	Méthode globale	Tan Uyen	Industrielle	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
<b>CHINE</b>				
<b>CHINE</b>				
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
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
<b>TAÏWAN</b>				
Michelin Tire Taiwan Co., Ltd.	Méthode globale	Taipei	Commerciale	100,00
<b>EUROPE ORIENTALE</b>				
<b>RUSSIE</b>				
Michelin Russian Tyre Manufacturing Company LLC	Méthode globale	Davydovo	Industrielle & commerciale	100,00
Camso CIS LLC	Méthode globale	Moscou	Commerciale	100,00
<b>UKRAINE</b>				
Michelin Ukraine LLC	Méthode globale	Kiev	Commerciale	100,00
<b>JAPON/CORÉE</b>				
<b>JAPON</b>				
Nihon Michelin Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Tokyo	Commerciale	100,00
Camso Japan Co., Ltd.	Méthode globale	Yokohama	Commerciale	100,00
<b>CORÉE DU SUD</b>				
Michelin Korea Co., Ltd.	Méthode globale	Séoul	Commerciale	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	%
<b>CERTIFICATION ET EXAMEN LIMITÉ SEMESTRIEL DES COMPTES INDIVIDUELS ET CONSOLIDÉS</b>								
▶ Émetteur	462	34 %	-	-	463	31 %	-	-
▶ Filiales intégrées globalement	890	66 %	3 796	100 %	1 049	69 %	3 382	100 %
<b>Sous-total</b>	<b>1 352</b>	<b>100 %</b>	<b>3 796</b>	<b>100 %</b>	<b>1 512</b>	<b>100 %</b>	<b>3 382</b>	<b>100 %</b>
<b>SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES</b>								
▶ Émetteur <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	142	80 %	-	-
▶ Filiales intégrées globalement <sup>(2)</sup>	71	100 %	1 371	100 %	36	20 %	840	100 %
<b>Sous-total</b>	<b>71</b>	<b>100 %</b>	<b>1 371</b>	<b>100 %</b>	<b>178</b>	<b>100 %</b>	<b>840</b>	<b>100 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 423</b>		<b>5 167</b>		<b>1 689</b>		<b>4 222</b>	

(1) Ces services comprennent principalement une mission d'Organisme Tiers Indépendant (OTI) pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

(2) Ces services comprennent essentiellement des diligences effectuées lors d'opérations ou de projets d'acquisitions, des diagnostics, diverses missions de revue de conformité fiscale et des attestations émises à la demande des entités auditées.

Conception et réalisation : **côtécorp.**

Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Rédaction : Michelin

Toute copie imprimée de ce document n'est pas gérée.

Crédits photos : Théo Gosselin ; ContentCenter/BFGoodrich ; Michelin ; Getty images.



**COMPAGNIE GÉNÉRALE  
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

+ 33 (0) 4 73 32 20 00  
23, Place des Carmes-Déchaux – 63 000 Clermont-Ferrand – France  
[www.michelin.com](http://www.michelin.com)

**RELATIONS INVESTISSEURS**

ÉDOUARD DE PEUFEILHOX,  
GUILLAUME JULLIENNE,  
PIERRE HASSAIRI,  
FLAVIEN HUET  
27, cours de l'Île Seguin – 92 100 Boulogne-Billancourt – France  
23, Place des Carmes-Déchaux – 63 000 Clermont-Ferrand – France  
[investor-relations@michelin.com](mailto:investor-relations@michelin.com)

**RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS**

ÉDOUARD DE PEUFEILHOX,  
GUILLAUME JULLIENNE,  
CLÉMENTCE RODRIGUEZ,  
ISABELLE MAIZAUD-AUCOUTURIER  
+ 33 (0) 4 73 32 23 05  
23, Place des Carmes-Déchaux – 63 000 Clermont-Ferrand – France  
Appel gratuit pour la France : 0 800 716 161  
[actionnaires-individuels@michelin.com](mailto:actionnaires-individuels@michelin.com)

**DÉVELOPPEMENT ET MOBILITÉ DURABLES**

NICOLAS BEAUMONT  
+ 33 (0)4 73 32 20 00  
23, Place des Carmes-Déchaux – 63 000 Clermont-Ferrand – France

**DIRECTION DES MARQUES  
ET DES RELATIONS EXTÉRIEURES**

RELATIONS PRESSE : PAUL-ALEXIS BOUQUET  
+ 33 (0) 4 45 66 22 22  
27, cours de l'Île Seguin – 92 100 Boulogne-Billancourt – France