RAPPORT DE TRANSPARENCE FISCALE 2024

MICHELIN

SOMMAIRE

Glossaire 4

Préambule 7

Editorial du Gérant et de la Directrice financière Déléguée 8

MICHELIN, UNE EMPREINTE INDUSTRIELLE MONDIALE, UNE STRATÉGIE TOURNÉE VERS L'INNOVATION ET LA PERFORMANCE 13

1.1 **Nos chiffres clés** 14

1.2 **Notre stratégie** 16

1.3 **Une contribution fiscale conforme aux exigences réglementaires** 21

UNE POLITIQUE FISCALE EN PHASE AVEC NOTRE ACTIVITÉ 23

2.1 **Approche de notre politique fiscale** 24

2.2 **Notre engagement en matière de fiscalité durable, transparente et respectueuse** 24

2.3 **Éléments clés de notre politique fiscale** 25

2.4 **Présence de Michelin dans les États et Territoires non-coopératifs en matière de fiscalité** 27

NOTRE POLITIQUE DE PRIX DE TRANSFERT 29

3.1 Présentation générale 30
3.2 Évolution de la politique de prix de transfert instaurée en 2023 30
3.3 Impact de l'évolution de la politique de prix de transfert 31
3.4 Conformité documentaire et organisation opérationnelle 31
3.5 Accords préalables sur les prix de transfert 31

GOUVERNANCE, CONTRÔLE ET GESTION DES RISQUES FISCAUX : UNE ORGANISATION TRANSVERSE ET INTÉGRÉE 33

4.1 Principes généraux de gouvernance 34
4.2 Organisation de la Direction Fiscale et Douanière 34
4.3 Gouvernance mise en œuvre pour le traitement des risques associés au processus fiscal 35
4.4 Contrôle interne sur le processus fiscal 35
4.5 Droits de douane 36
4.6 Export control 36
4.7 Code d'éthique Michelin 37

UNE COOPÉRATION AVEC LES AUTORITÉS FISCALES BASÉE SUR UN DIALOGUE PERMANENT 39

5.1 Notre démarche 40
5.2 Gestion du contentieux fiscal 41
5.3 Nos engagements 41

NOTRE EMPREINTE FISCALE À TRAVERS LE MONDE 43

6.1 Notre contribution fiscale mondiale 44
6.2 Tableau synthétisant les informations pays par pays 64

GLOSSAIRE

Actifs corporels :

somme des valeurs nettes comptables des biens physiques hors trésorerie et équivalents de trésorerie et des droits d'utilisation de l'ensemble des entités constitutives résidentes à des fins fiscales dans la juridiction concernée.

APP :

Accord Préalable en matière de Prix de transfert négocié avec les administrations fiscales. Il peut être unilatéral, bilatéral ou multilatéral.

Bénéfice (perte) avant impôts :

somme des bénéfices (pertes) avant impôts de toutes les entités constitutives résidentes à des fins fiscales dans la juridiction fiscale concernée. Le bénéfice ou la perte avant impôt, retraité des dividendes intra-groupe, inclut tous les produits et charges exceptionnels.

CbCR :

« Country-by-Country Reporting » ou « déclaration pays par pays » C'est une déclaration fiscale annuelle, existant depuis 2016, codifiée à l'article 223 quinquies C du Code général des impôts. Elle a pour objectif de rendre compte aux administrations fiscales de la répartition des bénéfices, des impôts et des activités d'un groupe d'entreprises multinationales juridiction fiscale par juridiction fiscale (cf. rapport de l'action 13 de l'OCDE sur le CbCR).

Contribution à la charge d'impôt :

part de la charge d'impôt sur les bénéfices due pour le pays par rapport à la charge d'impôt sur les bénéfices due par le Groupe.

Contribution au résultat avant impôt du Groupe :

part du résultat avant impôt du pays par rapport au résultat avant impôt du Groupe.

Contribution fiscale mondiale :

représente tous les impôts directs et indirects, droits et taxes que le Groupe supporte en sa qualité de redevable économique. Cela comprend l'impôt sur les bénéfices, les impôts sur les biens et services tels que les droits de douanes, les impôts assis sur les salaires, les retenues à la source et les taxes environnementales. Cette contribution n'inclut pas les impôts et taxes collectées par le Groupe pour le compte des autorités fiscales ni les charges sociales patronales supportées par le Groupe.

Contribution sociale :

représente les charges supportées par l'employeur, prescrites dans le cadre légal, qui s'appliquent sur les composantes de la rémunération. Elles concernent en général l'adhésion des salariés aux régimes de retraites, de santé ou de prévoyance légaux et obligatoires. Ces contributions sociales dues se distinguent des taxes sur les salaires.

Droits de douane :

taxes indirectes imposées sur les biens au moment de leur entrée dans un pays.

Impôt sur les bénéfices dus :

impôt dus sur la base des bénéfices imposables d'une entité ou d'un groupe d'entités au sein d'un pays. Cette catégorie comprend également des impôts autre que l'impôt sur les bénéfices mais dont l'assiette est également un résultat (somme de produits imposables moins des charges déductibles) tels que la Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) en France ou encore l'impôt régional en Italie (IRAP).

Impôt sur les biens et services :

ensemble des impôts prélevés sur la production, l'extraction, la vente, le transfert, la location ou la livraison de biens et la prestation de services, ou sur l'utilisation de biens ou l'autorisation d'utiliser des biens ou d'exercer des activités. Ils comprennent notamment, la taxe sur la valeur ajoutée non récupérable, la taxe sur le chiffre d'affaires, les taxes foncières, les accises, les taxes perçues à l'importation et l'exportation de biens ou droits de douane.

Impôt sur les salaires :

ensemble des impôts acquittés par les employeurs, les salariés et les travailleurs indépendants, en pourcentage du salaire ou d'après un montant forfaitaire par personne.

Nombre d'employés :

nombre d'employés inscrits au 31 décembre de l'exercice sur l'ensemble des entités constitutives résidentes à des fins fiscales dans la juridiction fiscale concernée.

Rescrit fiscal

(ou « tax ruling » en anglais) est une prise de position formelle de l'administration fiscale saisie au préalable par un contribuable – particulier ou entreprise – sur l'application d'une règle fiscale au regard de sa situation spécifique. C'est un instrument de sécurité juridique mis en place par les États.

Retenue à la source :

impôt prélevé sur le paiement de certaines transactions (redevances, intérêts ou dividendes) effectuées dans le cadre d'une relation transfrontalière.

Revenus :

somme des chiffres d'affaires bruts de toutes les sociétés avant élimination des flux intra-pays, incluant les produits provenant de participations à l'exclusion des dividendes reçus des sociétés du Groupe, les produits provenant d'autres valeurs mobilières et de créances de l'actif immobilisé, et les autres intérêts et produits assimilés.

Taxes environnementales :

impôts et droits qui portent sur les produits énergétiques, les émissions mesurées ou estimées dans l'air ou l'eau, les substances appauvrissant la couche d'ozone, certaines sources de pollution diffuse de l'eau, des terres, des forêts et de la biodiversité.

PRÉAMBULE

Ce rapport de transparence fiscale a été établi suivant les lignes directrices de la norme « GRI 207 Fiscalité » de 2019, une méthodologie de reporting d'application volontaire, permettant à une entreprise de rendre compte de son approche de la fiscalité et du lien entre son activité et sa contribution fiscale.

Son contenu est basé sur le périmètre consolidé de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) (ci-après, le « Groupe » ou « Michelin »). Le cycle de reporting est annuel et les données publiées couvrent la période du 1er janvier au 31 décembre 2024.

Des informations chiffrées de ce rapport, comprenant la contribution fiscale mondiale, la contribution sociale et certaines données chiffrées des fiches pays ont fait l'objet de travaux d'assurance limitée réalisés par les Commissaires aux Comptes de la Société.

La publication du présent rapport a été autorisée par la Gérance le 4 juillet 2025.

ÉDITORIAL DU GÉRANT ET DE LA DIRECTRICE FINANCIÈRE DÉLÉGUÉE

Yves
CHAPOT

Carine
DAMOIS

« L'entreprise, c'est une communauté humaine qui se rassemble volontairement pour mettre en commun son intelligence et pour fabriquer au quotidien des solutions et des opportunités. L'humain est et doit être au centre de nos préoccupations ».

Florent **MENEGAUX**

(extrait de l'interview de Florent Menegaux publiée en 2024 par le magazine « Eco Keys »).

En 2024, notre contribution fiscale mondiale demeure stable, dans un environnement hautement complexe et incertain.

L'année 2024 a été marquée par des réformes significatives en matière de fiscalité internationale, influençant l'empreinte fiscale des grands groupes multinationaux comme le nôtre. Ces évolutions ont vocation à renforcer la transparence, la coopération internationale et l'équité fiscale, mais aussi dans certains cas à élargir la base taxable des grands groupes en visant des pratiques fiscales jugées dommageables, ou bien en demandant un effort supplémentaire au redressement des finances publiques.

Ces réformes visent notamment :

- la mise en œuvre de l'impôt minimum mondial,
- la volonté de la nouvelle commission européenne de mettre en place des mesures visant à simplifier les procédures administratives, avec l'objectif louable de réduire de 25 % à terme les obligations déclaratives des entreprises,
- le renforcement par l'OCDE de son programme ICAP, facilitant les échanges entre les groupes internationaux et les administrations fiscales de plusieurs pays pour une évaluation conjointe des risques.

Ces évolutions de la fiscalité internationale en 2024 constituent à la fois des défis et des opportunités pour les grands groupes qui doivent s'adapter en permanence et rester vigilants et proactifs pour naviguer dans ce paysage fiscal en constante évolution.

LES ATOUTS DE NOTRE IMPLANTATION INTERNATIONALE

La répartition géographique de nos implantations est guidée par les besoins et opportunités commerciales.

Nous sommes actifs dans 174 pays (dont 63 pays dans lesquels nous sommes présents via nos sites industriels, commerciaux, de développement et de services) et cette diversité de marchés nous offre une connexion directe avec le monde et ses évolutions. Cela nous permet de percevoir rapidement les signaux faibles de transformations futures avant qu'elles ne se généralisent.

De plus, notre large présence géographique renforce notre résilience : elle nous aide à anticiper et à absorber les chocs lorsqu'ils surviennent. L'approche « local-to-local » que nous avons développée historiquement constitue un avantage décisif alors que le commerce international fait face à des tensions sans précédent.

NOS VALEURS, NOTRE CONTRIBUTION FISCALE

Nous nous engageons à respecter les législations locales dans tous les pays où nous opérons.

Michelin veille à acquitter les charges fiscales et douanières des pays dans lesquels il opère. Le Groupe agit en tant que contribuable mondial, participant au financement du développement des États et des populations dans les régions où il exerce une activité.

2024 : UN CONTEXTE MONDIAL INSTABLE ET UN CADRE RÉGLEMENTAIRE EN ÉVOLUTION

En 2024, Michelin montre sa capacité d'adaptation dans un contexte économique incertain et un environnement géopolitique en tension.

Inflation continue, taux d'intérêts instables, hausse des coûts d'énergie, chaine d'approvisionnement et accès aux matières premières perturbés, dynamiques de croissance contrastées par zones géographiques... Face à ces bouleversements de l'économie mondiale, Michelin a démontré sa capacité à s'adapter en dégageant des résultats solides.

Néanmoins, ce contexte dégradé nous a conduit à prendre des décisions difficiles d'arrêt ou de réduction d'activités en France, en Chine, en Pologne et au Sri Lanka. Dans ce contexte, la priorité de Michelin est d'accompagner les personnes dans ces changements en observant des principes de respect, de transparence et d'équité tout au long du processus.

Notre Groupe fait également preuve d'agilité pour se conformer aux évolutions constantes des législations.

Michelin renforce régulièrement le déploiement de ses processus pour faciliter la conformité fiscale et la transparence, notamment en réponse aux exigences nouvelles (exemples : réglementation « Pilier 2 » de l'OCDE, réglementation CSRD de publication du rapport de durabilité).

Toujours avec une volonté de transparence et de comparabilité, plusieurs données chiffrées communiquées dans le présent rapport de transparence fiscale respectent la définition des agrégats qui figureront dans le futur rapport sur l'impôt sur les bénéfices (art. L. 232-6 du Code de commerce). Ce rapport, préparé à partir des comptes consolidés de l'exercice 2025, sera publié par Michelin au plus tard le 31 décembre 2026.

VERS DAVANTAGE DE STABILITÉ

Ces incertitudes mondiales suscitent un désir de stabilité à long terme, notamment en matière fiscale.

À l'instar de son empreinte industrielle solide, Michelin met en œuvre une politique fiscale durable, garantissant une répartition géographique de ses résultats en lien avec la localisation des fonctions créatrices de valeur (telles que les fonctions de stratégies industrielles et commerciales, ainsi que les centres de R&D).

Par ailleurs, Michelin évolue dans une industrie de process nécessitant des investissements lourds, amortissables et rentables sur de très longues périodes. Dans ce contexte, il est difficile de prendre des décisions d'investissement dans des environnements instables et/ou incertains. Ce désir de stabilité incite le Groupe à établir des accords à long terme avec les autorités fiscales lorsque la réglementation autorise ce type de dispositifs. En effet, la conclusion de tels accords garantie à Michelin que ses positions fiscales ne seront pas remises en cause sur une certaine période, du fait qu'elles ont reçu l'approbation des autorités fiscales. Ces démarches visent notamment à favoriser des échanges transparents, et à clarifier l'interprétation des textes réglementaires pour assurer leur juste application.

CONCLUSION

En 2024, la contribution fiscale mondiale du groupe Michelin s'élève à 1,238 milliard € comprenant 753 millions € d'impôts sur les bénéfices dus, 376 millions € d'impôts sur les biens et services, 93 millions € d'impôts sur les salaires, 15 millions € d'autres impôts et taxes environnementales. Ainsi, le montant total de nos contributions fiscales (à l'exclusion des cotisations sociales) représente environ 37 % de notre résultat opérationnel des secteurs. Aussi, les contributions sociales du Groupe s'élèvent à 1,030 milliard € sur l'année 2024.

En publiant cette 2e édition de notre rapport de transparence fiscale, nous souhaitons présenter la répartition de cette contribution « pays par pays », et partager les principes fondateurs qui sous-tendent notre politique fiscale mondiale.

Yves **CHAPOT** et Carine **DAMOIS**

Éditorial du Gérant et de la Directrice financière déléguée

Yves CHAPOT et Carine DAMOIS

01

01

MICHELIN, UNE EMPREINTE INDUSTRIELLE MONDIALE, UNE STRATÉGIE TOURNÉE VERS L'INNOVATION ET LA PERFORMANCE

1.1 Nos chiffres clés 14

1.2 Notre stratégie 16

1.3 Une contribution fiscale conforme aux exigences réglementaires 21

1.1 NOS CHIFFRES CLÉS

CHIFFRES CLÉS 2024

Performance financière

27,2 MDS €
de ventes

12,4 %
de marge opérationnelle des secteurs

2,2 MDS €
de Free Cash Flow
avant M&A

Quelques repères

129 800
employés
dont 6 000 en R&D

83 sites industriels pneumatiques

45 sites industriels *Polymer Composites Solutions*

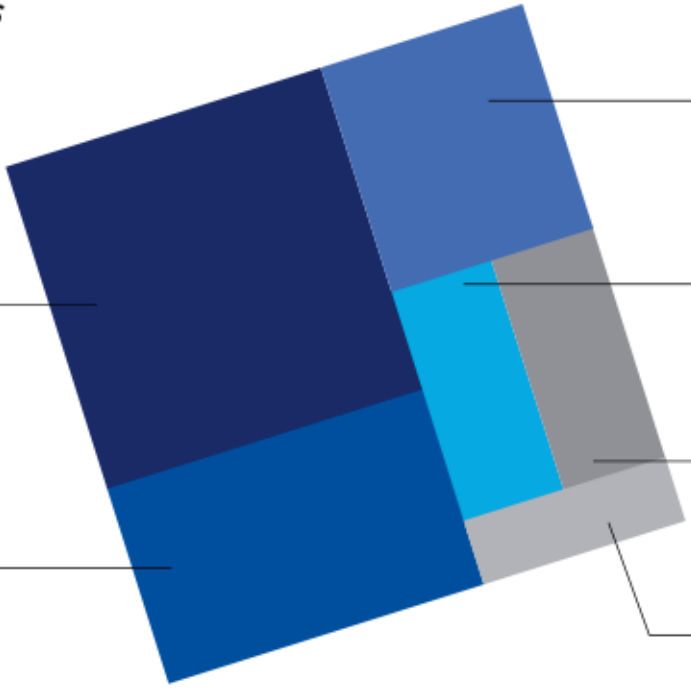
1,2 MD €
de ressources innovation

84,7 %
taux d'engagement

- 13 %
émissions de CO_2 2024 vs 2023

31 %
de matériaux renouvelables ou recyclés
dans les pneumatiques

RÉPARTITION DES VENTES PAR ACTIVITÉS



37 %
Pneus Automobile Remplacement et Deux-roues [1]

20 %
Pneus Transport Longue Distance et Urbain [2]

17 %
Pneus de Spécialités [3]

9 %
Pneus pour Automobile Première monte [1]

12 %
Solutions Connectées [2], Distribution [4] & Lifestyle [1]

5 %
Polymer Composite Solutions [3]

RÉPARTITION DES EFFECTIFS ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Europe :

Effectifs	Chiffre d'affaires
48 %	36 %

Amérique du Nord :

Effectifs	Chiffre d'affaires
21 %	39 %

Autres zones géographiques :

Effectifs	Chiffre d'affaires
31 %	25 %

(1) Segment de reporting 1. (2) Segment de reporting 2. (3) Segment de reporting 3.
(4) Allouée aux 3 segments de reporting au prorata des activités.

1.2 NOTRE STRATÉGIE

CONSTRUIRE DANS UN MONDE AUX MULTIPLES DÉFIS

Le monde est confronté à une accélération de trois macrotendances qui bouleversent les sociétés et poussent les entreprises à se transformer. Fort de son approche Tout Durable, Michelin a clairement identifié les enjeux qui en découlent et établi ses priorités pour répondre à ces transitions structurelles.

▸ DÉFI ENVIRONNEMENTAL

Une intensification des impacts

LES PRIORITÉS DE MICHELIN

- Atteindre le Zéro Émission Nette de CO_2 à l'horizon 2050 (scopes 1 et 2, scope 3 sur les leviers logistique amont et aval, fournisseurs, traitement des pneus en fin de vie et énergie).
- S'engager résolument en faveur de la biodiversité, notamment au sein de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel.
- Faire de l'éco-conception un standard, et développer l'économie circulaire pour une meilleure préservation des ressources, en augmentant notamment la part des matériaux recyclés ou renouvelables utilisés dans nos pneus.
- Poursuivre la réduction de la résistance au roulement de nos pneus et diminuer toujours davantage les émissions de particules d'usure des pneus.
- Accélérer la réduction de nos prélèvements en eau.

▸ RÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

Des sociétés qui se digitalisent toujours davantage

LES PRIORITÉS DE MICHELIN

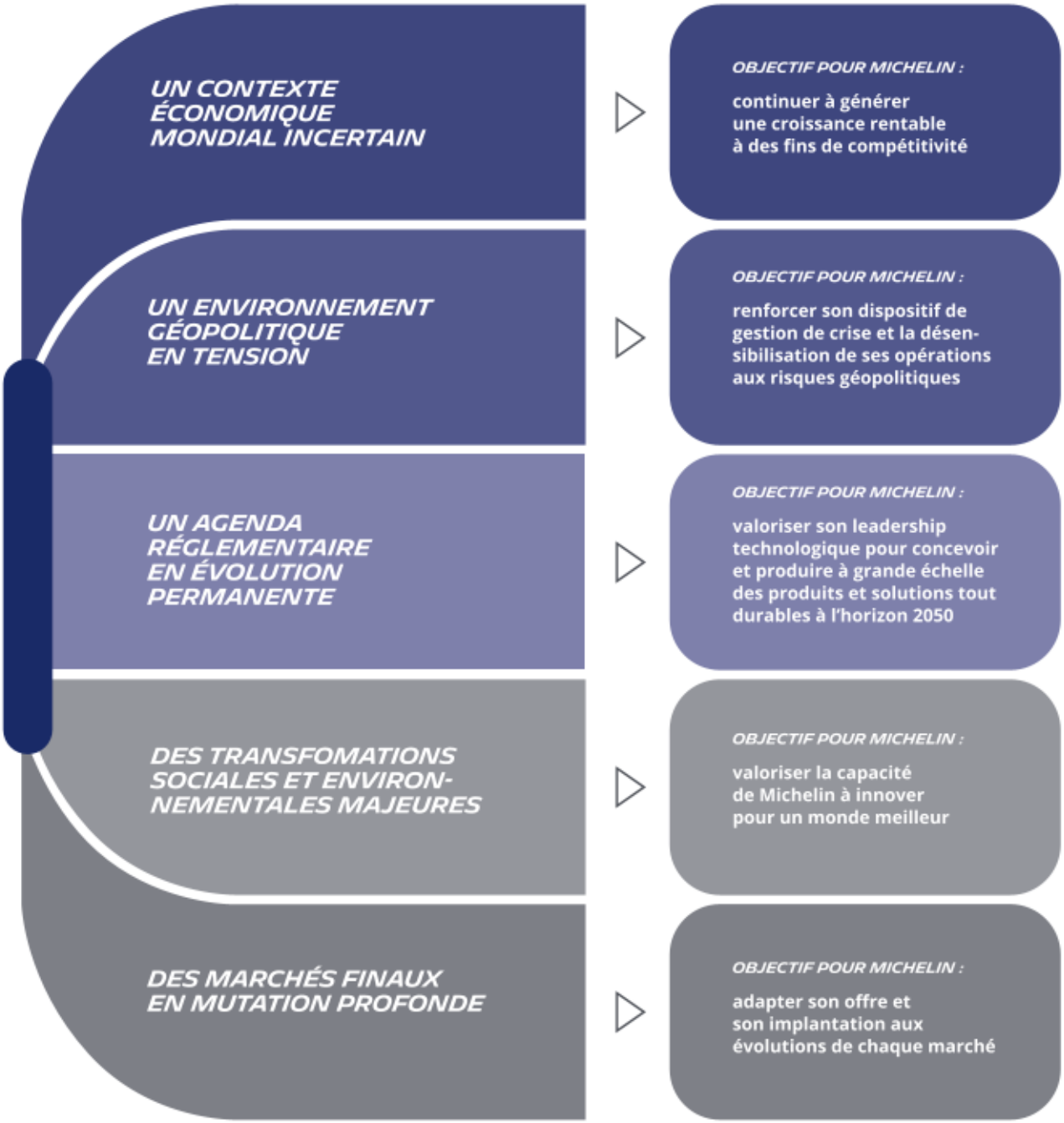
- Donner vie à la mobilité connectée avec une offre de services et de solutions pour une mobilité plus sûre et plus durable, grâce à une connaissance unique des usages et une parfaite maîtrise des algorithmes.
- Proposer des expériences remarquables à des millions de voyageurs, au travers de services digitaux innovants.
- Monétiser des services à forte valeur ajoutée fondés sur l'exploitation des données.
- Améliorer l'expérience et les interfaces client avec davantage de simplicité, de fluidité et de réactivité.
- Passer l'intelligence artificielle à l'échelle pour des process de production plus efficaces.

▸ FRAGMENTATIONS GÉOPOLITIQUES ET SOCIALES

LES PRIORITÉS DE MICHELIN

- Optimiser la gestion des risques pour sécuriser l'activité du Groupe.
- Prévoir des plans alternatifs visant à adapter l'évolution des opérations à la nouvelle donne géopolitique.
- Placer toujours davantage l'Humain au cœur des décisions, à travers l'innovation sociale : socle universel de couverture sociale, inclusion, salaire décent...
- Améliorer l'attractivité des postes et des parcours dans l'industrie et renforcer l'employabilité et le développement des personnes grâce à une politique de formation tout au long de la vie.
- Soutenir l'emploi et l'activité économique au cœur des territoires pour en favoriser la cohésion.

L'activité de Michelin prend place dans un marché soumis à de nombreuses transformations et un contexte mondial très volatile.



NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

Ressources

DES ÉQUIPES DIVERSES ET ENGAGÉES

- *129 832* personnes dans *63* pays
- *84,7 %* d'engagement (*+ 1,2* pt vs 2023)
- *30,4 %* de féminisation du management

UNE CAPACITÉ D'INNOVATION ET DES SAVOIR FAIRE DISTINCTIFS UNIQUES

- Conception et industrialisation de produits composites flexibles
- Science des matériaux
- Industrialisation des procédés innovants
- Valorisation des données

- Plus de *12 000* brevets en portefeuille (dont *258* déposés en 2024)
- Un écosystème unique d'open innovation : plus de *170* nouveaux partenariats par an et *8* laboratoires communs inaugurés en 2024
- Intégration verticale des composants critiques : plus de *30* ateliers ou usines dédiés, dont *3* usines de caoutchouc synthétique
  38 % du caoutchouc naturel consommé transformé en interne[1]
- Données sur *1,6* mds de km capturés chaque jour

UNE MARQUE ICONIQUE ET PUISSANTE

- Une marque valorisée à *8,4 MILLIARDS €*[2]
- Bibendum *ÉLU ICÔNE DU MILLÉNAIRE* par l'Adverstising Week de New York en 2018 et *MEILLEUR LOGO DU MONDE* par le *Financial Times* en 2000
- *130* ans d'expériences gastronomiques et de voyage remarquables et uniques

DES RESSOURCES FINANCIÈRES SOLIDES ET PÉRENNES

- *18,6 MILLIARDS €* de capitaux propres
- Des notations crédit solides (perspective stable chez Standard & Poor's, Fitch et Scope)
- Une structure actionnariale équilibrée : *20,6 %* institutionnels français, *65,8 %* institutionnels non résidents, *11 %* individuels, *2,6 %* salariés)

(1) Incluant les co-entreprises.
(2) Classement BRAND FINANCE GLOBAL 500, janvier 2025, sur la base d'une parité 1 € = 1,05 USD.

Stratégie

CONSTRUIRE
UNE CROISSANCE DURABLE FONDÉE SUR LA DIFFÉRENTIATION
DE NOS PRODUITS, SERVICES ET EXPÉRIENCES

CROÎTRE
DANS DES MARCHÉS À FORTES EXIGENCES TECHNOLOGIQUES
TELS QUE L'AÉROSPATIAL, L'ÉNERGIE OU LA SANTÉ

Opportunités apportées par les évolutions environnementale, sociétale et technologique : de la population mondiale, électrification de

01

Michelin est un manufacturier leader mondial des composites et expériences qui transforment notre quotidien.

RÉPONDRE AUX ENJEUX DE TOUS LES ACTEURS DE LA MOBILITÉ ET DE L'INDUSTRIE

SÉCURITÉ DES PERSONNES, PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Valeur créée

POUR LES COLLABORATEURS

- *57 %* de souscription au plan d'actionnariat salarié 2024 (*+ 4* pts vs plan précédent en 2022)
- Certification salaire décent « Fair Wage Network » en 2024
- *98* % des employés couverts par un socle universel de protection sociale, en complément des dispositifs locaux

POUR LA SOCIÉTÉ

- Le meilleur compromis de performance et de durabilité des produits et services *eg.* performance abrasion des pneumatiques *25 % MEILLEURE QUE LA MOYENNE* des concurrents *premium*
- Près de *19 000* actions de volontariat impliquant des employés du Groupe en 2024
- plus de *1 000* créations d'emplois chaque année grâce au soutien de Michelin Développement, pour redynamiser et revitaliser les bassins d'emplois

POUR LA PLANÈTE

- *PHASE AMONT - APPROVISIONNEMENT*
  - *98 %* du caoutchouc naturel utilisé évalué « zéro déforestation »
  - *11 %* de diminution du tonnage transporté en intercontinental (produits finis) par rapport à 2023
- *PHASE OPÉRATIONS*
  - *7,7 %* de baisse des prélèvements d'eau par rapport à 2023
  - *34 %* de l'énergie consommée d'origine renouvelable (*+ 6* pts vs 2023)
- *PHASE AVAL - USAGE*
  - près de *120 MILLIONS €* investis en 2024 pour diminuer la résistance au roulement des pneumatiques (plus de *50 %* de réduction[3] depuis 1992)
  - *31 %* de matériaux renouvelables ou recyclés dans les pneumatiques (*+ 3* pts vs 2023)

POUR LES PARTENAIRES ET CLIENTS

- Net Promoter Score supérieur à *40*
- Vitalité des offres : environ *30 %* des ventes annuelles issues de produits ou services lancés dans les trois dernières années

VALEUR FINANCIÈRE CRÉÉE

- *10,5 %* de retour sur capitaux employés (ROCE) en 2024
- *52 %* du résultat net 2024 distribué sous forme de dividendes[4]

(3) Pneumatiques Tourisme camionnette et Poids-Lourds.
(4) Dividende 2024 de 1,38 € par action soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2025.

changement climatique et rareté des ressources, croissance et urbanisation la mobilité, digitalisation...

POURSUIVRE D'ICI À 2030 NOTRE STRATÉGIE

Michelin a lancé en 2021 son plan stratégique « Michelin in Motion ». Corrélé à l'approche Tout Durable du Groupe, il pose les bases d'une croissance durable d'ici à 2030.

PERSONNES X PERFORMANCE X PLANÈTE
TOUT DURABLE

Les enjeux humains, économiques et environnementaux sont ainsi au cœur de la dynamique de croissance du Groupe.

4 DOMAINES D'ACTIVITÉ

Sous une apparente simplicité, le pneumatique est un objet composite qui cache une nature complexe, combinaison de plus de 200 composants et matériaux différents dont Michelin a la parfaite maîtrise, au service de toutes les formes de mobilité.

PNEUMATIQUES

Un leadership technologique dans les composites qui permet de concevoir des pneus de haute qualité pour toutes les formes de mobilité.

SOLUTIONS CONNECTÉES

Une connaissance unique des usages de nos clients et une maîtrise des data au service des professionnels de la mobilité et de l'industrie.

COMPOSITES & EXPÉRIENCES
QUI TRANSFORMENT LE QUOTIDIEN

POLYMER COMPOSITE SOLUTIONS

Une expertise et une maîtrise des matériaux et de leur combinaison pour servir des marchés technologiques en forte croissance.

LIFESTYLE

Un savoir-faire reconnu pour proposer des expériences remarquables à des millions de voyageurs, au travers de services digitaux innovants.

1.3 UNE CONTRIBUTION FISCALE CONFORME AUX EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

Dans le cadre de ses relations vis-à-vis de ses multiples partenaires (clients, fournisseurs, financeurs, etc.), le Groupe génère des flux opérationnels et financiers sur la scène mondiale.

Au plan réglementaire, les législations fiscales, nationales et internationales prévoient des prélèvements de différentes natures dont le contribuable peut être redevable en fonction :

- de ce qu'il possède (impôts fonciers) ;
- de ce qu'il produit et vend (impôt sur les biens et services) ;
- du résultat qu'il dégage (impôt sur les bénéfices) ;
- de ce qu'il transfère, par exemple, les droits de douane et retenues à la source ;
- ou des personnes qui permettent la réalisation de ses activités (charges sociales).

En tant que leader mondial de l'industrie pneumatique, le groupe Michelin est redevable de l'impôt au sens large :

- soit économiquement en supportant directement le coût des prélèvements ainsi opérés (par exemple : impôt sur les bénéfices) ;
- soit légalement en agissant comme collecteur pour le compte des États des droits prélevés sur d'autres acteurs économiques (par exemple : TVA, charges sociales salariales, prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu).

La responsabilité fiscale du Groupe est de calculer et de s'acquitter des différents prélèvements supportés au titre de ses multiples activités, en conformité avec la diversité des législations auxquelles il doit se conformer du fait de son implantation internationale.

L'empreinte mondiale et l'organisation mise en place font de Michelin un contribuable fiscal majeur.

02

02

UNE POLITIQUE FISCALE EN PHASE AVEC NOTRE ACTIVITÉ

2.1	**Approche de notre politique fiscale**	**24**
2.2	**Notre engagement en matière de fiscalité durable, transparente et respectueuse**	**24**
2.2.1	Principes généraux	**24**
2.2.2	Pilier 2	**24**
2.3	**Éléments clés de notre politique fiscale**	**25**
2.3.1	Vision de la conformité	**25**
2.3.2	Liens entre activité et fiscalité	**25**
2.3.3	Organigramme juridique simplifié	**25**
2.3.4	Approche de l'incertitude et appétence aux risques	**26**
2.4	**Présence de Michelin dans les États et Territoires non-coopératifs en matière de fiscalité**	**27**

2.1 APPROCHE DE NOTRE POLITIQUE FISCALE

Face à une mondialisation croissante des échanges, et dans un environnement où les réglementations sont en constante évolution, Michelin a défini sa politique fiscale au sein d'un manuel interne des procédures fiscales. Ce manuel décrit la manière dont le groupe gère ses affaires fiscales sur l'ensemble des territoires dans lesquels il opère.

Ce manuel précise également quelles sont les règles cardinales (en matière fiscale et douanière) que le Groupe doit respecter dans le cadre du déploiement de sa stratégie et de ses activités. Les membres de la Direction Fiscale et Douanière ont pour mission de garantir le respect de ces règles qui sont décrites dans les paragraphes suivants.

N.B. Le présent rapport a été préparé sur le fondement de la norme GRI 207 Fiscalité (2019), une méthodologie de reporting d'application volontaire permettant à une entreprise de rendre compte de son approche de la fiscalité et du lien entre son activité et sa contribution fiscale.

2.2 NOTRE ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE FISCALITÉ DURABLE, TRANSPARENTE ET RESPECTUEUSE

2.2.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Le groupe Michelin s'engage à respecter la législation locale des juridictions dans lesquelles il opère. À cette fin, le Groupe devient contribuable et donc sujet d'impôt dans tous les pays où il exerce son activité de préférence via la création de filiales locales hébergeant les moyens humains, matériels et financiers permettant de réaliser lesdites activités.

Dans ce cadre, le Groupe s'engage à respecter l'ensemble des obligations fiscales locales. Il déclare avec précision ses activités et les bases de calcul des impôts pour lesquelles il est le redevable économique et légal. Il procède également aux paiements correspondants.

Le groupe Michelin conduit sa politique fiscale en cohérence avec sa stratégie industrielle et commerciale. Ainsi, la mise en œuvre des transactions financières, la désignation des entités opérantes et le choix des territoires d'implantation relèvent toujours de motivations opérationnelles. Les conséquences fiscales qui découlent de ces choix industriels et commerciaux ne relèvent donc pas d'une politique fiscale agressive, de schémas d'optimisation fiscale ou de transactions artificielles.

Nos activités génèrent ainsi un montant substantiel d'impôts et taxes diverses à la fois en France et à l'étranger, constituant une partie importante de notre contribution économique.

Le Groupe paie notamment l'impôt sur les bénéfices, les retenues à la source, les taxes à l'importation ou droits de douanes, les droits de timbre et d'autres taxes dans les territoires où se situent ses activités opérationnelles.

De plus, il collecte et paie les taxes assises sur les salaires versés à ses collaborateurs, ainsi que les impôts indirects tels que la TVA ou encore certaines taxes sectorielles.

Dans chaque pays où le Groupe est implanté, il s'attache à avoir un comportement exemplaire en matière fiscale, qui se traduit notamment par la recherche d'une relation de coopération avec les administrations fiscales locales (comme par exemple en France, en Italie ou en Indonésie).

Cette relation est encadrée par le Code de conduite anticorruption Michelin qui interdit formellement les versements de faveur ou incitatifs aux agents publics.

2.2.2 PILIER 2

Le 20 décembre 2021, l'OCDE a publié sa solution à deux piliers pour lutter contre l'érosion de la base d'imposition des multinationales. L'année 2024 marque l'entrée en vigueur de la réglementation du Pilier 2 pour les groupes dont le chiffre d'affaires consolidé dépasse 750 millions. Cette norme requiert un taux d'impôt minimum de 15 % dans chaque juridiction où ces groupes exercent leurs activités.

Ce dispositif concerne principalement la société mère ultime du Groupe (ultimate parent entity). Lorsque les bénéfices nets cumulés d'une même juridiction sont soumis à un taux effectif d'impôt inférieur à 15 %, la société mère doit acquitter un impôt complémentaire dans son pays de résidence, afin de porter la charge fiscale totale du pays insuffisamment taxé à 15 %. Toutefois, à titre dérogatoire, la juridiction des filiales peut instaurer un impôt domestique minimum, qui se substitue alors à l'impôt dû au niveau de la tête du Groupe pour les entités concernées.

Le groupe Michelin, basé en France, applique cette réglementation depuis le 1er janvier 2024. Selon cette norme, l'impôt minimum peut ainsi apparaître au niveau de l'entité mère du groupe ou, au niveau des entités situées dans des juridictions ayant mis en place leur propre impôt domestique minimum.

Le département fiscal du Groupe agit tant au niveau central que local pour accompagner les équipes fiscales dans chaque juridiction afin d'appliquer la réglementation du Pilier 2 avec transparence et dans un esprit de coopération avec les autorités fiscales. Sur l'exercice 2024, l'incidence de Pilier 2 sur la charge d'impôt sur le résultat du Groupe s'élève à 16 millions €.

2.3 ÉLÉMENTS CLÉS DE NOTRE POLITIQUE FISCALE

2.3.1 VISION DE LA CONFORMITÉ

Il s'agit du respect des règles et de la condamnation de la fraude ainsi que de l'évasion fiscale.

La politique fiscale du groupe Michelin :

- vise à appliquer les règles fiscales internationales, régionales et locales définies par les États ou représentations de ceux-ci ;
- condamne toute forme de fraude ou d'évasion fiscale ;
- précise que la Direction Fiscale et Douanière ne cherche pas à tirer profit de dispositifs fiscaux controversés.

De même, le groupe Michelin refuse de mettre en place des transactions ou opérations financières qui ne viseraient aucun bénéfice opérationnel et/ou économique pour le Groupe autre que de l'optimisation fiscale.

2.3.2 LIENS ENTRE ACTIVITÉ ET FISCALITÉ

Niveau de substance dans chacune des entités légales

Le groupe Michelin s'assure que le niveau de substance propre à chaque entité est cohérent avec ses activités. Il s'agit notamment des moyens humains, matériels et financiers.

Une entité légale du Groupe doit héberger les fonctions nécessaires à son activité. Le Groupe déploie tous les efforts nécessaires pour garantir le respect de cette règle.

Chaque responsable fiscal s'assure du respect de cette règle cardinale dans son périmètre géographique, en liaison avec l'ensemble des autres services concernés au sein du Groupe.

Gestion des entités légales

Chaque personne morale est un contribuable dans son État de domiciliation conformément à la réglementation locale.

Le Groupe s'efforce de garantir qu'aucune fonction industrielle ou commerciale clé ne puisse être exercée par une personne morale dans un autre État que celui de sa domiciliation.

Par ailleurs, les risques d'établissement stable sont sous contrôle, tout comme le lieu du siège de la direction effective.

2.3.3 ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ

Le groupe Michelin privilégie la création de filiales à la présence de succursales afin d'avoir une meilleure lisibilité et transparence au sein du Groupe.

L'objectif du Groupe est ainsi d'allouer à chaque entité légale un seul rôle de contribuable, celui lié à la géographie dans laquelle ladite filiale opère.

Enfin, la Direction Fiscale et Douanière supervise, avec les équipes juridiques, financières et opérationnelles, depuis plusieurs années, un programme de rationalisation de l'organigramme du Groupe, en limitant autant que possible le nombre d'entités juridiques dans un contexte de croissance externe soutenue. À titre d'exemple, une quinzaine d'entités ont été supprimées de l'organigramme juridique en 2024, soit via des liquidations, soit via des fusions avec d'autres filiales du Groupe. Il s'agit d'opérations de rationalisation juridique n'ayant pas d'impact sur les effectifs.

2.3.4 APPROCHE DE L'INCERTITUDE ET APPÉTENCE AUX RISQUES

Analyse et documentation de la position fiscale

Le groupe Michelin met tout en œuvre pour satisfaire et appliquer la réglementation fiscale des juridictions dans lesquelles il opère.

Le Groupe s'attache à se conformer à la lettre et à l'esprit des lois et des réglementations. À ce titre, il peut être amené, lorsqu'il pense avoir des arguments techniques solides et pertinents, à adopter une position fiscale qui pourrait être interprétée de manière différente par les autorités fiscales.

Dans tous les cas, ces positions fiscales font l'objet d'une analyse technique et d'une documentation idoine.

Dans l'hypothèse où l'issue serait jugée incertaine, les conséquences comptables de cette incertitude sont évaluées :

- pour l'impôt sur le résultat, conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur les résultats », et en particulier son interprétation IFRIC 23 « Positions fiscales incertaines » ;
- pour les autres impôts, conformément à la norme IAS 37 « Provisions, Passifs et actifs éventuels ».

Étude des régimes fiscaux favorables

Le groupe Michelin utilise les dispositifs accessibles à tous les opérateurs économiques, dans le respect des règles spécifiques auxquelles ils sont subordonnés, lorsque ces dispositifs sont en ligne avec ses propres objectifs industriels et/ou opérationnels et sont cohérents avec la substance économique de ses investissements.

Ces régimes fiscaux favorables sont un mécanisme essentiel de développement des politiques économiques que les pays utilisent pour stimuler la croissance et attirer des investissements à l'appui de la politique nationale.

Ils se traduisent généralement par une réduction des dettes fiscales à long terme (réduction d'impôt) ou bien seulement le report temporaire du paiement de l'impôt.

Les membres de la Direction Fiscale et Douanière analysent les régimes fiscaux disponibles dans les pays d'implantation du Groupe et s'assurent que nos activités sont bien éligibles.

Ces analyses concernent tous les régimes fiscaux classiques ou spécifiques, de l'intégration fiscale aux régimes incitatifs de soutien à la recherche et à l'investissement.

À titre d'exemple, les activités de R&D chez Michelin emploient environ 6 000 personnes à travers le monde et représentent des dépenses d'innovation (au sens le plus large du terme) proches d'1,2 milliard € en 2024. À ce titre, le Groupe bénéficie d'environ 65 millions € de crédit d'impôt recherche dans le monde.

Nous opérons également dans des pays qui sont parfois aujourd'hui considérés comme bénéficiant de certains régimes fiscaux avantageux. Néanmoins, ces implantations correspondent à une activité économique réelle avec des actifs et du personnel (moyens humains, matériels et financiers) nécessaires pour servir le marché local.

2.4 PRÉSENCE DE MICHELIN DANS LES ÉTATS ET TERRITOIRES NON-COOPÉRATIFS EN MATIÈRE DE FISCALITÉ

Les États et Territoires non-coopératifs en matière de fiscalité sont revus chaque année par l'Union européenne (UE) lors de la mise à jour de la liste noire et de la liste grise.

Les pays figurant sur la **LISTE NOIRE** sont ceux qui ont refusé d'engager un dialogue avec l'UE ou de remédier aux manquements en matière de bonne gouvernance fiscale, essentiellement l'absence d'échanges d'informations.

Les pays de la **LISTE GRISE** sont ceux qui se sont engagés à mettre en œuvre les principes de bonne gouvernance fiscale (échange d'informations notamment) et ont entamé des réformes en ce sens.

Pour identifier la présence de Michelin dans des États et Territoires non-coopératifs en matière de fiscalité, nous avons utilisé les listes de l'Union européenne adoptées par le Conseil le 8 Octobre 2024.

PANAMA	implanté depuis **2000**	**1** filiale	**7** employés	La Société héberge la Direction commerciale de la région Amérique centrale (hors Mexique) et Caraïbes et s'appuie sur les infrastructures portuaires du Panama.
RUSSIE	implanté depuis **2023**	**1** filiale	**0** employé	En acquérant le groupe Flex Composite Group en 2023, le groupe Michelin avait hérité d'une société dormante en Russie. La liquidation de cette société dormante a été réalisée le 18 juin 2025.

HONG-KONG	implanté depuis **1985**	**3** filiales	**13** employés	Michelin est implanté à Hong Kong depuis 1985. À fin 2024, nous avions trois filiales employant 13 personnes, l'une exerçant une activité commerciale et les 2 autres une activité de services.
MALAISIE	implanté depuis **2002**	**2** filiales	**50** employés	Michelin est implanté en Malaisie depuis 2002. À fin 2024, nous avions deux filiales employant 50 personnes, l'une exerçant une activité commerciale, l'autre une activité de services.
THAÏLANDE	implanté depuis **1987**	**3** filiales	**7 675** employés	Michelin est implanté en Thaïlande depuis 1987. À fin 2024, nous avions 3 filiales employant 7 675 personnes. La plus importante exerce une activité industrielle (5 sites industriels) et commerciale, une autre société héberge un centre de recherche et l'équipe de direction de la région Asie-Pacifique hors Chine et Inde.
TURQUIE	implanté depuis **1995**	**3** filiales	**93** employés	Michelin est implanté dans ce pays depuis 1995. À fin 2024, nous avions 3 filiales employant 93 personnes réparties dans deux sociétés de distribution pour servir le marché domestique et une société commerciale pour servir le marché chypriote.

03

03

NOTRE POLITIQUE DE PRIX DE TRANSFERT

3.1 Présentation générale 30

3.1.1 Typologie de transactions intragroupe et montants en jeu 30

3.1.2 Principes d'allocation des résultats par pays 30

3.2 Évolution de la politique de prix de transfert instaurée en 2023 30

3.3 Impact de l'évolution de la politique de prix de transfert 31

3.4 Conformité documentaire et organisation opérationnelle 31

3.4.1 Organisation opérationnelle 31

3.4.2 Documentation 31

3.5 Accords préalables sur les prix de transfert 31

3.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Michelin applique les lignes directrices de l'OCDE en matière de prix de transfert [1] et s'assure que les politiques de prix de transfert mises en œuvre respectent le « principe de pleine concurrence » et les réglementations locales.

Ces politiques de prix de transfert par type de transactions sont définies au niveau de la Direction Fiscale du Groupe dans le cadre de la politique globale de Michelin. Cette politique globale est ensuite déclinée au niveau régional.

3.1.1 TYPOLOGIE DE TRANSACTIONS INTRAGROUPE ET MONTANTS EN JEU

En 2024, le montant des échanges intra-groupe s'élève à 29,8 milliards d'euros, dont 21,4 milliards d'euros de transactions de produits finis et semi-finis.

Pour rappel, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 27,2 milliards € en 2024.

Les principales natures de transactions intragroupe comprennent notamment :

- les licences de marque et technologie en rémunération des droits d'usage des actifs incorporels ;
- les ventes de matières premières, semi-finis et produits finis entre filiales industrielles ;
- la fourniture de services de recherche, de développement, et d'industrialisation, prestés par les centres de recherche Michelin au bénéfice d'autres filiales ;
- la fourniture de services de management prestés par les centres de décision du Groupe, les Lignes Business et les Régions au bénéfice d'autres filiales ;
- la fourniture de services support prestés par les centres de services partagés du Groupe au bénéfice d'autres filiales ;
- les ventes d'équipements industriels entre filiales ;
- la fourniture de services à caractère financier.

3.1.2 PRINCIPES D'ALLOCATION DES RÉSULTATS PAR PAYS

Les principes de rémunération de nos transactions intragroupe sont définis dans le respect du principe de pleine concurrence, en application des méthodes recommandées par les lignes directrices de l'OCDE [1] et dans le respect des réglementations locales applicables.

Les méthodes de prix de transfert sont appliquées de manière cohérente et homogène dans toutes les régions où le Groupe est implanté, sans recherche de transfert indu de bénéfice.

3.2 ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE DE PRIX DE TRANSFERT INSTAURÉE EN 2023

En 2023, Michelin a opéré une profonde adaptation de sa politique de prix de transfert en Europe, en Amérique du Nord et en Asie sur les entités Michelin historiques du segment « pneumatique ».

Le déploiement de cette politique a été finalisé en 2024, avec l'intégration de la Chine et du Brésil dans le nouveau modèle.

Deux raisons principales ont conduit à l'évolution de la politique de prix de transfert appliquée aux entités Michelin historiques du segment pneumatique :

a) D'une part la mise en œuvre par Michelin d'une nouvelle organisation centrée sur le client. La mise en œuvre de cette nouvelle organisation a progressivement conduit au déploiement d'un modèle opérationnel davantage centralisé au sein duquel les filiales opérationnelles opèrent désormais sous la gouvernance renforcée des divers sièges de Directions du Groupe (Siège du Groupe, Sièges de Régions, Sièges des Lignes Business) ;

b) D'autre part, les évolutions du cadre règlementaire relatif aux prix de transfert (mise à jour des lignes directrices de l'OCDE en 2017 puis 2022 dans la continuité des Actions BEPS 8 à 10 afin d'aligner répartition de la base taxable et répartition de la création de valeur) ont conduit Michelin à détailler son analyse de la chaîne de valeur pour confirmer la localisation de ses fonctions à forte valeur ajoutée.

En conséquence, et parce qu'il résulte de l'analyse que les opérations de Michelin sont fortement intégrées, le Groupe a choisi de faire évoluer sa politique de prix de transfert historique vers une méthode de répartition des profits résiduels afin de garantir une rémunération des actifs incorporels et des fonctions à forte valeur ajoutée en conformité avec le principe de pleine concurrence, en cohérence avec l'évolution des lignes directrices de l'OCDE.

(1) « Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales », dans sa version publiée en janvier 2022.

3.3 IMPACT DE L'ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE DE PRIX DE TRANSFERT

La nouvelle politique de prix de transfert instaure une rémunération variable pour les activités à forte valeur ajoutée (fonction de sièges de Direction au niveau Groupe, Régions et Lignes Business ; fonction de centres de R&D, fonction de détention et de gestion de la propriété intellectuelle) dont le montant évolue selon les résultats économiques globaux. Parallèlement, cette nouvelle politique conserve une rémunération fixe et limitée pour les activités routinières (telles que celles exercées au niveau des centres de services partagés).

3.4 CONFORMITÉ DOCUMENTAIRE ET ORGANISATION OPÉRATIONNELLE

3.4.1 ORGANISATION OPÉRATIONNELLE

La Direction Fiscale et son réseau d'experts prix de transfert au niveau régional contrôlent la bonne application des méthodes de prix de transfert au niveau de chaque filiale. Cela se traduit par une analyse régulière des activités conduites par les différentes organisations (analyse de la chaîne de valeur) et par un suivi des transactions intragroupe et des allocations sous-jacentes de résultats entre les filiales.

À ce titre, la nature des activités exercées est importante : industrielle, commerciale, centre de décision, holding, financement, R&D, etc.

La Direction Fiscale analyse périodiquement les modalités de réalisation de ces activités, leurs localisations et la pertinence de la rémunération des entités qui les conduisent.

3.4.2 DOCUMENTATION

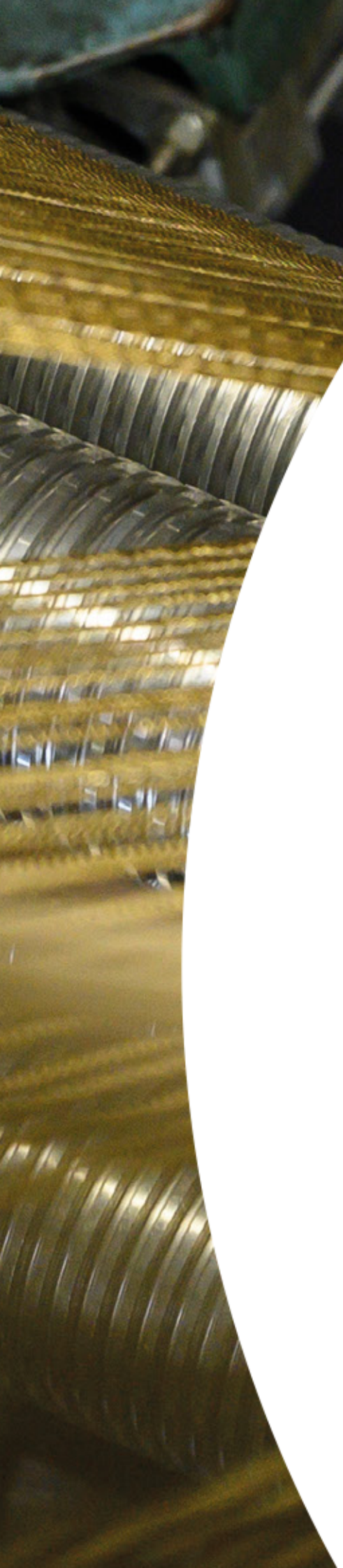
Les transactions intragroupe sont documentées dans chaque pays et font régulièrement l'objet de contrôles par les autorités fiscales locales. Conformément aux recommandations de l'OCDE, les filiales du Groupe soumises à une obligation documentaire du fait de leur réglementation domestique établissent chaque année une documentation de leurs prix de transfert comprenant trois niveaux :

- un fichier principal présentant l'activité du Groupe, sa structure organisationnelle, une analyse fonctionnelle de ses processus et ses actifs ainsi qu'une description de ses transactions financières intragroupe ;
- une documentation locale présentant l'activité de la filiale ainsi que les résultats de ses principales transactions intragroupe ;
- une déclaration pays par pays (CbCR) déposée chaque année auprès de l'administration fiscale française et présentant des informations financières et fiscales agrégées à l'échelle de tous les pays dans lesquels Michelin opère.

3.5 ACCORDS PRÉALABLES SUR LES PRIX DE TRANSFERT

Par ailleurs, Michelin a régulièrement recours à la signature d'accords préalables en matière de prix de transfert (APP) avec les autorités fiscales des pays. Ces accords permettent de sécuriser Michelin sur sa politique de prix de transfert. L'accord peut être recherché sur une base unilatérale (entre l'administration du pays d'implantation et l'entité Michelin locale), bilatérale (avec les autorités fiscales des pays de résidence de 2 entités Michelin), ou multilatérale (avec les autorités des pays de résidence d'au moins 3 entités Michelin).

04



04

GOUVERNANCE, CONTRÔLE ET GESTION DES RISQUES FISCAUX : UNE ORGANISATION TRANSVERSE ET INTÉGRÉE

4.1	**Principes généraux de gouvernance**	**34**
4.2	**Organisation de la Direction Fiscale et Douanière**	**34**
4.3	**Gouvernance mise en œuvre pour le traitement des risques associés au processus fiscal**	**35**
4.4	**Contrôle interne sur le processus fiscal**	**35**
4.5	**Droits de douane**	**35**
4.6	**Export control**	**36**
4.6.1	Les règlementations	**36**
4.6.2	Le Dispositif Michelin	**36**
4.7	**Code d'éthique Michelin**	**37**

4.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE GOUVERNANCE

La politique fiscale ainsi que ses évolutions significatives sont revues et approuvées par la Gérance, ainsi que par la Directrice Financière Déléguée et sont également présentées au Comité d'Audit du Conseil de Surveillance.

Le Groupe a mis en place des dispositifs de maîtrise des risques de nature transverse.

Le Groupe s'est doté d'une Direction Corporate commune pour les activités de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité. Une partie complète de l'organisation est ainsi dédiée à la maîtrise des risques.

Cette organisation permet d'avoir une vision partagée des enjeux prioritaires pour le Groupe dans le cadre de l'identification et de la gestion des risques.

Elle permet également un suivi efficace entre les 2e (Contrôle Interne et Gestion des Risques) et 3e lignes (Audit Interne) de défense, sur tous les horizons de temps et sur tout le périmètre du Groupe.

La prévention et la gestion des risques fiscaux est pleinement intégrée dans le processus global de Gestion des Risques et de Contrôle Interne. Dans le cadre de ce processus, le Directeur des Affaires Fiscales et Douanières, sous l'autorité de la Direction Financière, supervise la mise en œuvre de la politique fiscale et rend compte régulièrement au Comité d'Audit du Conseil de Surveillance de la situation fiscale de Michelin.

4.2 ORGANISATION DE LA DIRECTION FISCALE ET DOUANIÈRE

Le Groupe dispose d'une Direction Fiscale et Douanière intégrée et mondiale comprenant une Direction Corporate basée en central au niveau du siège du Groupe et des directions régionales basées au niveau local des sièges de région.

La fonction fiscale et douanière est constituée d'un réseau d'experts internes qualifiés et régulièrement formés, aussi bien au niveau de la Direction Corporate que dans les régions et les pays.

La fiscalité, qu'elle soit directe ou indirecte, repose impérativement sur une géographie (territoire d'imposition) et des entités légales (contribuables). Elle fait aussi appel à des expertises spécifiques sur certains sujets transverses.

L'organisation de la Direction Fiscale et Douanière est structurée autour de cette réalité, avec :

- **des responsables fiscaux couvrant l'ensemble des zones géographiques où le Groupe opère.** Ces zones sont actuellement regroupées autour de 5 « clusters » régionaux importants gérés par des responsables fiscaux couvrant ainsi l'ensemble des géographies : (i) Amérique du Nord et Amérique centrale, (ii) Amérique du Sud, (iii) Europe & Afrique - Moyen-Orient, (iv) Asie, (v), Chine.

Le cas échéant, ces responsables fiscaux sont soutenus dans leurs missions par des responsables fiscaux pays selon la taille, le profil de l'implantation, la complexité du pays et/ou l'organisation locale des activités ;

- **des responsables « Corporate » assurant la gestion transversale des sujets dans leurs domaines d'expertise respectifs.** À ce jour, 6 domaines d'expertise ont été identifiés : (i) Gouvernance fiscale (ii) Fiscalité des fusions, cessions et acquisitions, (iii) Doctrine prix de transfert et flux, (iv) Reporting fiscal et communication, (v) Douanes et Contrôles des Exportations et (vi) Digitalisation et Processus.

De la même manière, les équipes douane sont organisées par cluster régionaux et par domaine d'expertise.

Les équipes fiscales sont localisées dans différentes sociétés pour répondre aux impératifs opérationnels locaux et garantir une expertise locale.

4.3 GOUVERNANCE MISE EN ŒUVRE POUR LE TRAITEMENT DES RISQUES ASSOCIÉS AU PROCESSUS FISCAL

La politique fiscale de Michelin est définie et mise en œuvre conformément à ses objectifs opérationnels de développement industriel et commercial responsable et durable.

La Direction Fiscale et Douanière de Michelin exerce ses fonctions en développant un état d'esprit proactif qui a pour but d'anticiper les enjeux fiscaux face à toutes les situations pouvant impacter le Groupe. Elle est ainsi régulièrement en contact avec les équipes opérationnelles, pour accompagner au mieux les ambitions de croissance du groupe Michelin. Pour cela également, les membres de la Direction Fiscale et Douanière réalisent une veille autant d'un point de vue national qu'international pour lui permettre d'anticiper avec pertinence les enjeux des évolutions majeures de la fiscalité de demain.

Lorsque la réglementation fiscale n'est pas précise ou est sujette à interprétation, le groupe Michelin a pour habitude de procéder à une analyse interne approfondie et le cas échéant de solliciter des opinions de conseillers externes afin de soutenir le processus décisionnel. Si nécessaire ou jugé opportun, le Groupe décidera de faire sécuriser les positions par des accords préalable en matière de prix de transferts ou de rescrits.

Le groupe Michelin a en outre défini des règles fondamentales propres (exposées au chapitre 2 ci-avant) destinées à sécuriser ses positions et à garantir que les entités supportent convenablement la charge d'impôt due dans les différents territoires dans lesquels elles opèrent.

4.4 CONTRÔLE INTERNE SUR LE PROCESSUS FISCAL

Un dispositif de contrôle interne est en place dans le Groupe. Il vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par les Gérants et par le Comité Exécutif Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de moyens, procédures, comportements et actions adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques opérationnels significatifs, entre autres financiers ou juridiques.

De manière générale, le dispositif de maîtrise des risques a été conçu en parfaite adéquation avec les valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique prônées par le groupe Michelin.

Le dispositif de Contrôle Interne couvre la quasi-totalité des activités du Groupe. Il couvre l'ensemble des régions et des entités business (industrielles, commerciales et réseaux de distribution). Un dispositif de contrôle interne adapté à l'activité et aux risques de l'entité est également déployé dans chacune des entités acquises, le champ du contrôle interne est large, étendu, il couvre tous les domaines potentiels de risques majeurs.

Le contrôle interne vise à protéger le Groupe contre les risques fiscaux suivants :

- non-respect des consignes et procédures fiscales en matière d'impôt et taxes ;
- risque de transfert de bénéfices (ex. : non-respect de la politique prix de transfert) ;
- TVA (erreur de qualification, défaut ou retard de déclaration) ;
- risque de double imposition ;
- risque d'établissement stable.

Il s'appuie notamment sur les normes et prescriptions suivantes :

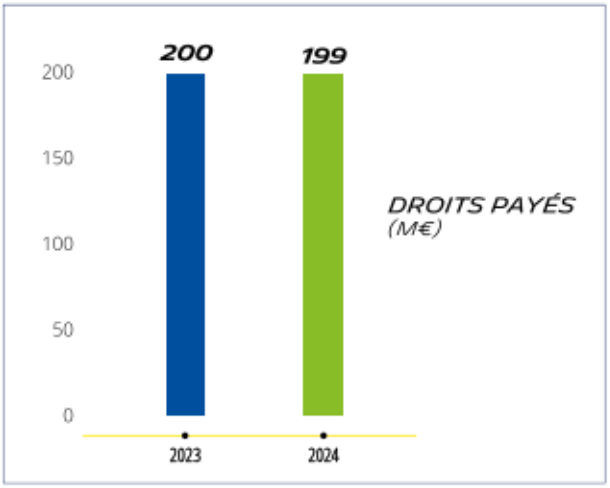
- normes OCDE sur la réglementation des prix de transfert ; réglementations fiscales des pays dans lesquels Michelin opère ;
- documentation prix de transfert ; manuel de la politique fiscale et des procédures fiscales de la Direction Fiscale et Douanes.

4.5 DROITS DE DOUANE

En 2024, le Groupe Michelin s'est acquitté de 199 millions € de droits de douane.

Deux leviers légaux principaux sont utilisés pour maitriser les droits de douane :

- l'utilisation de l'origine préférentielle (85 %) prévue dans plus d'une vingtaine d'accords de libre-échange,
- l'utilisation des régimes douaniers, lorsque les marchandises sont importées, stockées et réexportées ; ou lorsque les marchandises sont importées, transformées et réexportées (15 %), par exemple via des entrepôts sous douane (ex : société Multistrada en Indonésie), admission temporaire pour la R&D, ou régimes de *Board of Investments* (BOI).



Par rapport à 2023, le montant total des droits de douane payés par le Groupe en 2024 est en baisse. La Région Amérique du Nord (AMN) reste de loin la région où le montant des droits de douane payés par le Groupe est le plus élevé (soit 67 millions €).

Les droits de douane sur les produits finis représentent environ 2/3 du montant total des droits de douane payés par le Groupe.

4.6 EXPORT CONTROL

4.6.1 LES RÈGLEMENTATIONS

Le groupe Michelin s'engage à se conformer aux règlementations applicables relatives aux sanctions commerciales et celles relatives au contrôle des exportations.

Ainsi, l'ensemble des collaborateurs Michelin impliqués dans des opérations de commerce international doit s'assurer que les lois et réglementations en matière de contrôle des exportations (et importations) ainsi que les sanctions économiques internationales sont respectées. Ces règlementations peuvent affecter différentes fonctions, notamment les fonctions responsables de la vente et de l'expédition de produits, mais aussi d'autres fonctions comme les achats.

Michelin regroupe ces règlementations sous le vocable « Export Control » ou « Contrôle des Exportations ».

4.6.2 LE DISPOSITIF MICHELIN

Dans le cadre de cet engagement, la Direction Fiscale et Douanière de Michelin maintient une politique mondiale de conformité aux règlementations « Export Control », qui concerne en particulier les transactions avec des pays et territoires sanctionnés ou sous embargo, l'exportation ou l'importation de biens contrôlés et les transactions avec des parties sanctionnées.

La Direction Fiscale et Douanière de Michelin déploie les procédures, outils et formations nécessaires à l'atteinte de ces objectifs de conformité.

Le risque « Export Control » est supervisé par le Comité Ethique du Groupe.

4.7 CODE D'ÉTHIQUE MICHELIN

Le Code d'éthique s'applique à tous les employés du Groupe sans exception, ainsi qu'aux personnes intervenant sur nos sites ou agissant au nom d'une entité du Groupe, partout dans le monde.

Michelin encourage également ses clients, ses fournisseurs et ses autres partenaires à adhérer aux contenus de ce Code, son respect étant d'ailleurs une condition nécessaire aux relations d'affaires avec le Groupe.

En termes d'éthique, le Groupe considère le respect des lois nationales et supranationales applicables comme un socle minimal.

Le Code rappelle les valeurs fondamentales du Groupe et décrit les principes et prescriptions à respecter. Il indique les lignes directrices qui doivent gouverner les décisions des employés et des parties prenantes. Il précise les comportements à adopter dans des situations types pour chaque environnement de travail.

Au-delà des cas de figure proposés, chaque employé, partenaire ou fournisseur est appelé à faire preuve de jugement, de bon sens et à agir de bonne foi face à d'autres situations qui pourraient se présenter.

Le Code vise à aider les employés du Groupe et nos partenaires à adopter une conduite appropriée par rapport à certaines situations à risques pour eux-mêmes ou pour Michelin dont la lutte contre la corruption, la lutte contre la fraude, le respect des lois et règlements, la lutte contre le harcèlement et les discriminations.

La ligne éthique du groupe Michelin permet de procéder à un signalement de façon confidentielle et sécurisée des lanceurs d'alerte. Ces derniers peuvent choisir d'alerter de manière anonyme.

Cliquer sur le lien pour plus d'informations sur le Code d'éthique :

https://ethique.michelin.com/

05

05

UNE COOPÉRATION AVEC LES AUTORITÉS FISCALES BASÉE SUR UN DIALOGUE PERMANENT

5.1	**Notre démarche**	**40**
5.1.1	Entretenir un dialogue permanent et transparent	40
5.1.2	Développer des partenariats avec les autorités fiscales	40
5.1.3	Rescrits, accord préalable en matière de prix de transferts (APP), procédures amiables	40
5.2	**Gestion du contentieux fiscal**	**41**
5.3	**Nos engagements**	**41**

5.1 NOTRE DÉMARCHE

5.1.1 ENTRETENIR UN DIALOGUE PERMANENT ET TRANSPARENT

En matière fiscale, le groupe Michelin estime avoir une responsabilité sociétale par le biais de sa contribution fiscale dans les différents États dans lesquels il opère. À ce titre, nous considérons que les relations entretenues avec les autorités fiscales doivent être transparentes et fondées sur un dialogue permanent.

Nous constatons par ailleurs que les États mettent en place des ressources appropriées pour vérifier que les règles en vigueur sont correctement appliquées par les contribuables. Même si nous pouvons parfois avoir une position technique différente de celle de l'administration, nous maintenons un dialogue constant et transparent avec les autorités fiscales sur la base d'analyses techniques approfondies et fondées.

5.1.2 DÉVELOPPER DES PARTENARIATS AVEC LES AUTORITÉS FISCALES

Le groupe Michelin favorise le développement et la mise en place de ces partenariats dans les pays proposant de tels dispositifs législatifs. Le but de ces partenariats est de faciliter la transparence et la sécurité juridique sur la base d'une relation de confiance réciproque.

À titre d'exemple, le groupe Michelin a signé depuis mai 2019 le protocole de la « relation de confiance » avec l'administration fiscale française (Service Partenaire des Entreprises).

Il s'agit d'un partenariat fiscal à destination des entreprises. Le partenariat fiscal est une offre d'accompagnement personnalisé visant à établir une relation de travail à long terme entre la société participante et le référent dédié au sein de l'administration fiscale dans le but de confirmer le traitement de points fiscaux à enjeux et à risques. Les parties s'engagent à observer les principes de coopération suivants : transparence et clarté dans l'échange de l'information, disponibilité et célérité, pragmatisme et prise en compte des contraintes de chaque partie.

Le groupe Michelin développe ce type de relation dans d'autres pays.

Toutefois, les régimes diffèrent selon les géographies. La Direction fiscale a donc engagé un groupe de réflexion dédié pour identifier ce mode de fonctionnement lorsqu'il existe, se documenter, approcher les autorités et instruire le cas échéant les demandes afin d'accéder au régime en question.

De telles initiatives de relations de confiance avec les autorités ont ainsi été lancées en Italie, en Espagne, en Belgique, ou en Indonésie (cf. système indonésien de Golden Tax Payer).

5.1.3 RESCRITS, ACCORD PRÉALABLE EN MATIÈRE DE PRIX DE TRANSFERT (APP), PROCÉDURES AMIABLES

Afin de sécuriser certaines opérations internationales ou domestiques, le Groupe privilégie un dialogue avec les autorités et, à ce titre, cherche à obtenir des accords fiscaux préventifs (tels que des rescrits ou accords préalables sur les prix de transfert) pour éviter une double imposition ou valider la juste interprétation et application d'une norme.

Par exemple, en matière de prix de transfert, Michelin cherche systématiquement à sécuriser sa politique via la conclusion d'accords préalables sur les prix de transfert (APP). Lorsque cela est possible, Michelin privilégie la conclusion d'APP bilatéraux ou multilatéraux afin de sécuriser ses transactions vis-à-vis de l'ensemble des autorités fiscales concernées par celles-ci.

En 2024, Michelin est engagé sur quatre demandes d'APP bilatéraux.

En raison de la complexité des différents systèmes fiscaux partout dans le monde, les groupes multinationaux sont très souvent confrontés à des situations potentielles de « double imposition » lorsque le même bénéfice économique est imposé dans deux juridictions. Lorsqu'il est confronté à ce type de situation, Michelin s'appuie sur les mécanismes prévus par les conventions fiscales signées par les pays où le Groupe opère (exemples : procédures amiables ou MAP – « mutual agreement procedures »), ou sur la convention d'arbitrage de l'UE.

5.2 GESTION DU CONTENTIEUX FISCAL

L'objectif de Michelin n'est pas d'engager systématiquement des contentieux fiscaux. Cependant, dans un environnement changeant et complexe des règles fiscales, leur interprétation peut être sujette à débat. En conséquence, le Groupe n'exclut pas de contester sous une forme administrative et/ ou contentieuse des décisions qui lui seraient signifiées et qu'il considère ne pas être conformes à son interprétation de bonne foi des règles fiscales.

Cette contestation n'est envisagée et, le cas échéant, mise en place que si une analyse technique approfondie est réalisée en interne concluant à une probabilité de succès suffisante.

Dans tous les cas, et conformément à nos engagements d'une relation de confiance aboutie avec les autorités, cette contestation est précédée d'une phase d'échange avec les autorités concernées.

5.3 NOS ENGAGEMENTS

- Effectuer toutes les déclarations fiscales nécessaires et les paiements d'impôts requis dans les temps.
- Communiquer avec les autorités fiscales locales de manière transparente et coopérative.
- Tout mettre en œuvre afin de répondre dans les délais aux obligations fiscales imposées dans les différents pays où nous opérons.
- Travailler en collaboration avec les autorités fiscales afin de sécuriser les positions fiscales du Groupe et de prévenir toute incompréhension ou divergence d'interprétation lors des contrôles fiscaux.
- Mettre à la disposition de l'administration fiscale les moyens matériels nécessaires à la conduite de leur mission durant les contrôles fiscaux se déroulant dans nos locaux.
- Participer activement, directement ou par associations professionnelles, aux consultations publiques initiées par les gouvernements, les autorités fiscales et les organisations internationales, avec l'objectif de soutenir le développement des politiques fiscales.
- Expliquer au public et à toutes les parties prenantes concernées l'approche du Groupe en matière de fiscalité, sa contribution économique et sa charge fiscale.

06

06

NOTRE EMPREINTE FISCALE À TRAVERS LE MONDE

6.1 Notre contribution fiscale mondiale **44**

6.1.1 Contribution fiscale mondiale en chiffres **45**

6.1.2 Contribution sociale mondiale en chiffres **46**

6.1.3 Contribution fiscale par pays **47**

6.2 Tableau synthétisant les informations pays par pays **64**

6.1 NOTRE CONTRIBUTION FISCALE MONDIALE

Le groupe Michelin dispose d'un tableau de bord sur sa contribution fiscale mondiale dont l'objet est de présenter l'ensemble des impôts et taxes dus à travers le monde par ses entités légales. Ce tableau de bord permet également de mesurer la contribution totale du groupe Michelin aux finances publiques au-delà de l'impôt sur les sociétés. En effet, il présente les impôts sur les bénéfices dus et les impôts sur les biens et services supportés par les sociétés du Groupe.

Aucune notion de seuil de matérialité n'a été retenue afin de permettre une vision mondiale des impôts payés la plus fidèle et complète possible.

Notre contribution fiscale mondiale se décompose selon les familles d'impôts suivantes : impôts sur les bénéfices dus, impôts sur les salaires, impôts et taxes sur les biens et services, taxes sur l'environnement, autres impôts.

Nous détaillerons les pays suivants : Allemagne, Australie, Brésil, Canada, Chine, Espagne, États-Unis, France, Hongrie, Indonésie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Singapour, Suisse, Thaïlande.

CONTRIBUTION FISCALE MONDIALE DU GROUPE MICHELIN

17 PAYS
qui représentent
au 31 décembre 2024

87 %
des revenus totaux comprenant revenus partie indépendante et partie liée

89 %
de la contribution fiscale globale

Définition des pictogrammes

1 – Industrie dont notamment fabrication de produits à base de composites polymères, à tous leurs degrés, sous toutes les formes et pour tous les usages, tels que la fabrication de pneus, de chenilles et systèmes associés et fabrication d'élastomères.

2 – Commerce dont notamment ventes de solutions de produits à base de composites polymères par tout canal de distribution : commerce de gros, commerce de détail, e-retail.

3 – Siège de direction groupe ou région et/ou ligne business mondiale.

4 – Recherche fondamentale, recherche appliquée et/ou industrialisation.

5 – Activités de tests.

6 – Prestations de services et solutions pour véhicules.

7 – Exploitation de ressources naturelles (latex) et/ou achats de caoutchouc naturel et synthétique.

8 – Financement interne du Groupe.

6.1.1 CONTRIBUTION FISCALE MONDIALE EN CHIFFRES

Les données présentées dans ce rapport sont celles extraites de la déclaration pays par pays préparée à l'aide des données servant à établir les comptes consolidés en normes IFRS du Groupe.

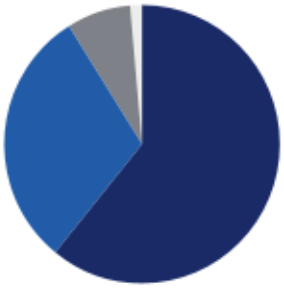
CHIFFRES CLÉS DU GROUPE MICHELIN	2024	2023
Entités légales	**341**	355
Employés [1]	**129 832**	132 496
Ventes	**27 193** M€	28 343 M€
Résultat avant impôts	**2 445** M€	2 490 M€
Impôts sur le résultat (incluant les impots différés)	**555** M€	507 M€
Impôts sur les bénéfices dus (hors impots différés)	**753** M€	849 M€

Les données ci-dessus utilisées pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe selon les normes IFRS servent également de base à l'élaboration de la déclaration pays par pays (norme CbCR), qui alimente la section suivante du rapport de transparence fiscale.

CHIFFRES CLÉS CbCR	2024	2023
Revenus totaux [2]	**58 504**	61 361
Actifs corporels	**13 956**	13 376
Bénéfices (pertes) avant impôts [3]	**2 283**	2 419

CONTRIBUTION FISCALE MONDIALE

1 238
MILLIONS D'EUROS



753
Impôts sur les bénéfices dus

376
Impôts sur les biens et services
dont **199** m€ de droits de douane

93
Impôts sur les salaires

15
Taxes environnementales
et autres impôts

(1) Comme indiqué dans la section glossaire, le nombre d'employés correspond aux effectifs inscrits au 31.12.24.
Dans le rapport de transparence 2023, il s'agissait du nombre moyen d'employés sur l'année. Le changement du référentiel « effectifs » dans le rapport 2024 peut générer quelques écarts par rapport aux données d'effectifs déclarées dans le rapport 2023.
(2) Inclut les transactions intragroupe.
(3) Inclut les retraitements divers comptabilisés pour la préparation des comptes consolidés.

6.1.2 CONTRIBUTION SOCIALE MONDIALE EN CHIFFRES

En 2024, la contribution fiscale du Groupe Michelin s'élève à 1 238 millions d'euros, accompagnée d'une contribution sociale due de 1 030 millions d'euros.

Les contributions sociales sont les charges supportées par l'employeur, prescrites dans le cadre légal, qui s'appliquent sur les composantes de la rémunération. Elles concernent en général l'adhésion des salariés aux régimes de retraites, de santé ou de prévoyance légaux et obligatoires. Ces contributions sociales se distinguent des taxes sur les salaires.

CONTRIBUTION SOCIALE | **1 030** MILLIONS D'EUROS

PAYS	CONTRIBUTION FISCALE	CONTRIBUTION SOCIALE
ALLEMAGNE	23	70
AUSTRALIE	25	3
BRÉSIL	78	30
CANADA	64	20
CHINE	117	39
ESPAGNE	61	126
ÉTATS-UNIS	307	123
FRANCE	221	425
HONGRIE	13	5
INDONÉSIE	10	2
ITALIE	26	61
PAYS-BAS	5	8
POLOGNE	29	28
ROUMANIE	16	4
SINGAPOUR	4	1
SUISSE	69	4
THAÏLANDE	37	2
AUTRES	133	80
TOTAL	**1 238**	**1 030**

DÉFINITIONS

Impôts sur le résultat : comprend la charge d'impôts sur les bénéfices dus, augmentée des produits ou charges d'impôts différés.

Impôts sur les bénéfices dus : impôts dus sur la base des bénéfices imposables d'une entité ou d'un groupe d'entités au sein d'un pays. Les impôts différés sont exclus de cet indicateur dans la déclaration CbCR. En 2024, les impôts sur les bénéfices dus comprennent 55 millions € de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (contre 33 millions € en 2023).

Impôt sur les biens et services : ensemble des impôts prélevés sur la production, l'extraction, la vente, le transfert, la location ou la livraison de biens et la prestation de services, ou sur l'utilisation de biens ou l'autorisation d'utiliser des biens ou d'exercer des activités (ex : TVA, droits de douanes, etc.)

Impôt sur les salaires : ensemble des impôts acquittés par les employeurs, les salariés et les travailleurs indépendants, en pourcentage du salaire ou d'après un montant forfaitaire par personne.

6.1.3 CONTRIBUTION FISCALE PAR PAYS

ALLEMAGNE

BAD KREUZNACH

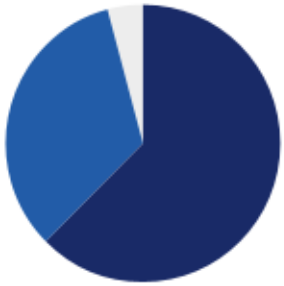
13 **SOCIÉTÉS**
dont les principales activités sont :

En 2024, le résultat de la principale société en Allemagne redevient positif. En 2023, le résultat négatif était lié à l'enregistrement d'une provision exceptionnelle pour restructuration à la suite de l'annonce de la décision de fermeture progressive de certaines activités industrielles d'ici fin 2025.

CHIFFRES CLÉS	2024	2023
Entités légales	13	15
Employés	6 045	6 465
Revenus totaux	3 159 M€	3 651 M€
Actifs corporels	356 M€	347 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	44 M€	(145) M€
Impôts sur les bénéfices dus	15 M€	11 M€

RATIOS		
Contribution au résultat avant impôt Groupe	1,9 %	- 6,0 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	1,9 %	1,3 %

CONTRIBUTION FISCALE **23** MILLIONS D'EUROS



15 Impôts sur les bénéfices dus

8 Impôts sur les biens et services

NS Impôts sur les salaires

1 Taxes environnementales et autres impôts

NS : Non Significatif

AUSTRALIE

MACKAY

18 **SOCIÉTÉS**
dont les principales activités sont :

CHIFFRES CLÉS

	2024	2023
Entités légales	18	18
Employés	1 515*	410
Revenus totaux	1 058 M€	1 085 M€
Actifs corporels	128 M€	119 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	53 M€	68 M€
Impôts sur les bénéfices dus	17 M€	22 M€

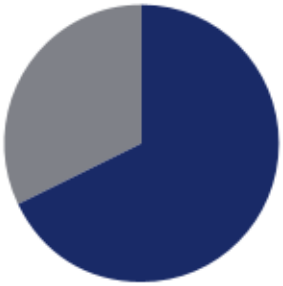
** En 2024, les effectifs des entités FENNER ont été intégrés dans le nombre total d'employés. Ces effectifs n'étaient pas inclus dans le nombre d'employés de 2023.*

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	2,3 %	2,8 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	2,3 %	2,6 %

CONTRIBUTION FISCALE

25
MILLIONS D'EUROS



17
Impôts sur les bénéfices dus

NS
Impôts sur les biens et services

8
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts

BRÉSIL

CAMPO GRANDE

7 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :

En 2024, le résultat enregistré par Michelin au Brésil est en hausse de 6 millions € par rapport à 2023. Cette hausse globale résulte de variations contrastées selon les activités (amélioration des résultats sur les activités de services connectés; baisse des résultats sur les activités pneus).
L'évolution de l'impôt dû au titre de 2024 suit la tendance haussière du résultat.

CHIFFRES CLÉS

	2024	2023
Entités légales	7	7
Employés	8 391	8 176
Revenus totaux	1 431 M€	1 564 M€
Actifs corporels	443 M€	536 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	93 M€	86 M€
Impôts sur les bénéfices dus	26 M€	18 M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	4,1 %	3,6 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	3,5 %	2,1 %

CONTRIBUTION FISCALE

78
MILLIONS D'EUROS

26
Impôts sur les bénéfices dus

43
Impôts sur les biens et services

3
Impôts sur les salaires

6
Taxes environnementales et autres impôts

CANADA

WATERVILLE

9 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :

En 2024, le bénéfice avant impôt de Michelin au Canada est en légère baisse par rapport à 2023. Parallèlement, l'impôt dû au titre de 2024 est en hausse par rapport à 2023 du fait de l'enregistrement d'une provision pour risque, non-déductible fiscalement.

CHIFFRES CLÉS

	2024	2023
Entités légales	9	9
Employés	4 744*	4 447
Revenus totaux	2 368 M€	2 364 M€
Actifs corporels	638 M€	411 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	126 M€	150 M€
Impôts sur les bénéfices dus	44 M€	39 M€

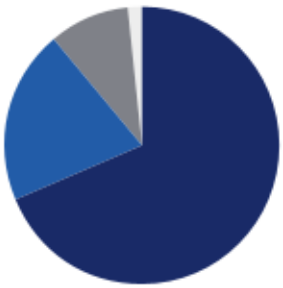
** En 2024, les effectifs des entités FENNER ont été intégrés dans le nombre total d'employés. Ces effectifs n'étaient pas inclus dans le nombre d'employés de 2023.*

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	5,5 %	6,2 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	5,8 %	4,7 %

CONTRIBUTION FISCALE

64
MILLIONS D'EUROS



44
Impôts sur les bénéfices dus

13
Impôts sur les biens et services

6
Impôts sur les salaires

1
Taxes environnementales et autres impôts

CHINE

SHENYANG

13 **SOCIÉTÉS**
dont les principales activités sont :

En 2024, le bénéfice avant impôt de Michelin en Chine est en baisse par rapport à 2023 du fait de l'enregistrement de coûts de restructuration industrielle.

CHIFFRES CLÉS

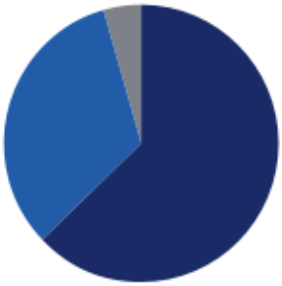
	2024	2023
Entités légales	13	12
Employés	6 037	6 313
Revenus totaux	2 976 M€	3 148 M€
Actifs corporels	933 M€	939 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	161 M€	235 M€
Impôts sur les bénéfices dus	73 M€	60 M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	7,0 %	9,7 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	9,7 %	7,2 %

CONTRIBUTION FISCALE

117
MILLIONS D'EUROS



73
Impôts sur les bénéfices dus

38
Impôts sur les biens et services

5
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts

ESPAGNE

ARANDA

10 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :

CHIFFRES CLÉS

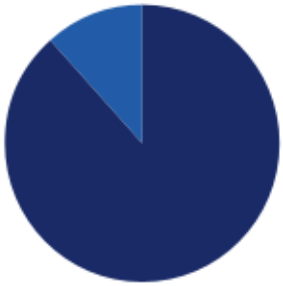
	2024	2023
Entités légales	10	10
Employés	8 526	8 493
Revenus totaux	3 580 M€	3 575 M€
Actifs corporels	1 148 M€	1 101 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	228 M€	295 M€
Impôts sur les bénéfices dus	54 M€	70 M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	10,0 %	12,2 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	7,2 %	8,3 %

CONTRIBUTION FISCALE

61
MILLIONS D'EUROS



54
Impôts sur les bénéfices dus

7
Impôts sur les biens et services

NS
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts

ÉTATS-UNIS

GREENVILLE

36 ***SOCIÉTÉS***
dont les principales activités sont :

En 2023, la non-déductibilité fiscale des coûts de restructuration a fait augmenté l'impôt. En 2024, l'impôt payé aux États-Unis retrouve son ordre de grandeur habituel. De plus, la disparition des coûts de restructuration en 2024 impacte favorablement l'évolution du résultat.

CHIFFRES CLÉS

	2024	2023
Entités légales	**36**	37
Employés	**19 684***	18 404
Revenus totaux	**12 010** M€	12 657 M€
Actifs corporels	**2 712** M€	2 500 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	**794** M€	769 M€
Impôts sur les bénéfices dus	**185** M€	305 M€

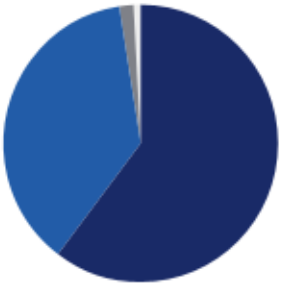
** En 2024, les effectifs des entités FENNER ont été intégrés dans le nombre total d'employés. Ces effectifs n'étaient pas inclus dans le nombre d'employés de 2023.*

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	**34,8** %	31,8 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	**24,6** %	36,3 %

CONTRIBUTION FISCALE

307
MILLIONS D'EUROS



185
Impôts sur les bénéfices dus

114
Impôts sur les biens et services

5
Impôts sur les salaires

2
Taxes environnementales et autres impôts

FRANCE

LADOUX

40 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :

Malgré des résultats déficitaires sur ses activités industrielles, le résultat global de Michelin en France est en hausse de 56 millions € grâce aux dividendes perçus des filiales hors de France. Concernant l'impôt 2024, son montant est en baisse par rapport à l'an dernier (l'impôt 2023 ayant été exceptionnellement élevé).

CHIFFRES CLÉS

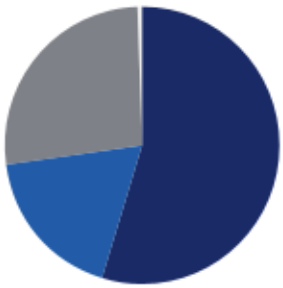
	2024	2023
Entités légales	40	44
Employés	21 295	21 063
Revenus totaux	10 214 M€	11 243 M€
Actifs corporels	2 021 M€	2 001 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	129 M€	73 M€
Impôts sur les bénéfices dus[1]	115 M€	121 M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	5,6 %	3,0 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	16,7 %	14,3 %

CONTRIBUTION FISCALE

221
MILLIONS D'EUROS



115 Impôts sur les bénéfices dus

38 Impôts sur les biens et services

56 Impôts sur les salaires

1 Taxes environnementales et autres impôts

(1) Dont retenues à la source.

HONGRIE

NYÍREGYHÁZA

2 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :

CHIFFRES CLÉS

	2024	2023
Entités légales	2	2
Employés	1 394	1 338
Revenus totaux	869 M€	936 M€
Actifs corporels	120 M€	120 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	46 M€	46 M€
Impôts sur les bénéfices dus	10 M€	8 M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	2,0 %	1,9 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	1,3 %	0,9 %

CONTRIBUTION FISCALE

13
MILLIONS D'EUROS

10
Impôts sur les bénéfices dus

1
Impôts sur les biens et services

1
Impôts sur les salaires

2
Taxes environnementales et autres impôts

INDONÉSIE

CILEGON

8 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :

En 2024, le résultat de Michelin en Indonésie est en perte par rapport à 2023, du fait d'une chute des exportations de pneumatiques à destination du marché américain.

CHIFFRES CLÉS

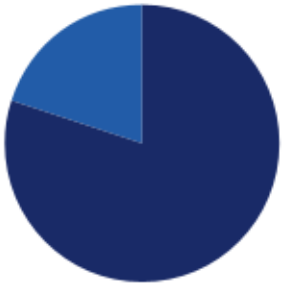
	2024	2023
Entités légales	8	8
Employés	6 708	7 562
Revenus totaux	829 M€	832 M€
Actifs corporels	874 M€	880 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	- 25 M€	50 M€
Impôts sur les bénéfices dus	8 M€	18 M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	- 1,1 %	1,9 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	1,1 %	0,9 %

CONTRIBUTION FISCALE

10 MILLIONS D'EUROS



8 Impôts sur les bénéfices dus

2 Impôts sur les biens et services

NS Impôts sur les salaires

NS Taxes environnementales et autres impôts

ITALIE

ALESSANDRIA

16 ***SOCIÉTÉS***
dont les principales activités sont :

CHIFFRES CLÉS

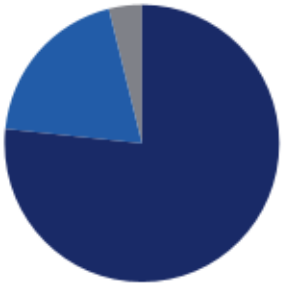
	2024	*2023*
Entités légales	***16***	*16*
Employés	***4 275***	*4 233*
Revenus totaux	***2 191*** M€	*2 078* M€
Actifs corporels	***539*** M€	*497* M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	***99*** M€	*100* M€
Impôts sur les bénéfices dus	***20*** M€	*22* M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	***4,4*** %	*4,2* %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	***2,6*** %	*2,7* %

CONTRIBUTION FISCALE

26
MILLIONS D'EUROS



20
Impôts sur les bénéfices dus

5
Impôts sur les biens et services

1
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts

PAYS-BAS

HERTOGENBOSCH

12 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :

En 2024, une dépréciation de titres de participations génère un résultat déficitaire aux Pays-Bas.
Néanmoins, certaines sociétés enregistrent un résultat positif sur cet exercice, générant une charge d'impôt en 2024.

CHIFFRES CLÉS

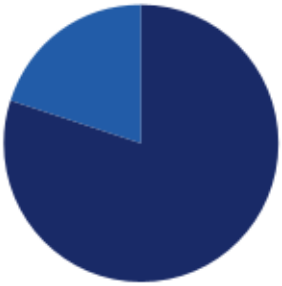
	2024	2023
Entités légales	12	12
Employés	885	638
Revenus totaux	1 485 M€	1 996 M€
Actifs corporels	53 M€	50 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	- 69 M€	27 M€
Impôts sur les bénéfices dus	4 M€	7 M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	- 3,0 %	1,1 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	0,5 %	0,8 %

CONTRIBUTION FISCALE

5 MILLIONS D'EUROS



4 Impôts sur les bénéfices dus

1 Impôts sur les biens et services

NS Impôts sur les salaires

NS Taxes environnementales et autres impôts

POLOGNE

OLSZTYN

6 ***SOCIÉTÉS***
dont les principales activités sont :

En 2024, le résultat de Michelin Pologne est en baisse par rapport à 2023 du fait de l'enregistrement de coûts exceptionnels liés à la reconversion du site industriel d'Olsztyn. S'agissant de l'impôt dû au titre de 2024, il est en hausse par rapport à 2023 du fait d'une régularisation d'impôt enregistrée en 2024.

CHIFFRES CLÉS

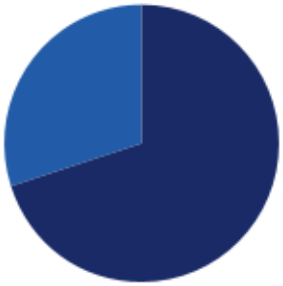
	2024	2023
Entités légales	6	6
Employés	5 136	5 119
Revenus totaux	1 310 M€	1 410 M€
Actifs corporels	580 M€	565 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	1 M€	49 M€
Impôts sur les bénéfices dus	21 M€	1 M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	0,0 %	2,0 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	2,7 %	0,1 %

CONTRIBUTION FISCALE

29
MILLIONS D'EUROS



21
Impôts sur les bénéfices dus

9
Impôts sur les biens et services

NS
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts

ROUMANIE

ZALAU

3 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :

Le montant de l'impôt dû au titre de 2024 est en augmentation du fait de la hausse du bénéfice et de l'instauration d'une nouvelle taxe prévoyant un impôt minimum de 1% du chiffre d'affaires.

CHIFFRES CLÉS

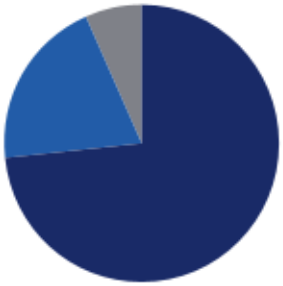
	2024	2023
Entités légales	3	3
Employés	5 823	5 737
Revenus totaux	1 210 M€	1 156 M€
Actifs corporels	492 M€	481 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	15 M€	5 M€
Impôts sur les bénéfices dus	11 M€	2 M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	0,7 %	0,2 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	1,5 %	0,2 %

CONTRIBUTION FISCALE

16
MILLIONS D'EUROS



11
Impôts sur les bénéfices dus

3
Impôts sur les biens et services

1
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts

SINGAPOUR

SIÈGE À SINGAPOUR

9 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :

L'augmentation du résultat 2024 est liée à une hausse des résultats sur les segments « caoutchouc naturel » et « Ligne Business Lifestyle ». Toutefois, l'impôt 2024 est stable par rapport à l'année précédente (l'impôt 2023 ayant été exceptionnellement impacté à la hausse par la comptabilisation d'une dépréciation non déductible fiscalement).

CHIFFRES CLÉS

	2024	2023
Entités légales	9	9
Employés	181	98
Revenus totaux	4 072 M€	3 702 M€
Actifs corporels	6 M€	8 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	50 M€	28 M€
Impôts sur les bénéfices dus	4 M€	3 M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	2,2 %	1,1 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	0,6 %	0,4 %

CONTRIBUTION FISCALE

4
MILLIONS D'EUROS

4
Impôts sur les bénéfices dus

NS
Impôts sur les biens et services

NS
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts

SUISSE

GIVISIEZ

11 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :

Les activités de Michelin en Suisse regroupent à la fois des activités commerciales et de R&D, ainsi que des activités de financement de l'ensemble des filiales du Groupe.
En 2024, le résultat est en baisse du fait d'une distorsion entre les normes comptables IFRS et les normes comptables sociales sur les instruments dérivés.
S'agissant de l'impôt dû, il est en augmentation du fait de la réglementation Pilier 2 de l'OCDE.

CHIFFRES CLÉS

	2024	2023
Entités légales	11	11
Employés	342	336
Revenus totaux	799 M€	799 M€
Actifs corporels	34 M€	37 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	320 M€	381 M€
Impôts sur les bénéfices dus	68 M€	48 M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	14,0 %	15,7 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	9,1 %	5,7 %

CONTRIBUTION FISCALE

69
MILLIONS D'EUROS

68
Impôts sur les bénéfices dus

NS
Impôts sur les biens et services

NS
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts

THAÏLANDE

LAEM CHABANG LMC

3 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :

En dépit de la diminution du résultat observé en 2024, le montant de l'impôt dû au titre de cet exercice est équivalent au montant de 2023 du fait de l'enregistrement d'une charge d'impôt exceptionnelle.

CHIFFRES CLÉS

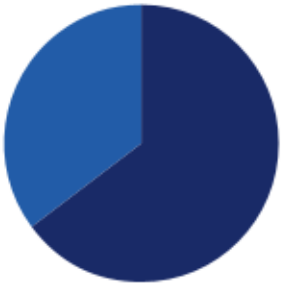
	2024	2023
Entités légales	3	4
Employés	7 675	7 817
Revenus totaux	1 615 M€	1 535 M€
Actifs corporels	1 070 M€	1 021 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	142 M€	172 M€
Impôts sur les bénéfices dus	24 M€	24 M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	6,2 %	7,1 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	3,1 %	2,8 %

CONTRIBUTION FISCALE

37
MILLIONS D'EUROS



24
Impôts sur les bénéfices dus

13
Impôts sur les biens et services

NS
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts

6.2 TABLEAU SYNTHÉTISANT LES INFORMATIONS PAYS PAR PAYS

EXTRAIT DE LA CONTRIBUTION FISCALE PAR PAYS *(en millions d'euros)*

PAYS	REVENUS TOTAUX	BÉNÉFICES AVANT IMPÔTS	ACTIFS CORPORELS	IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES DUS	NOMBRE D'EMPLOYÉS
ALLEMAGNE	**3 159**	44	356	15	6 045
AUSTRALIE	**1 058**	53	128	17	1 515
BRÉSIL	**1 431**	93	443	26	8 391
CANADA	**2 368**	126	638	44	4 744
CHINE	**2 976**	161	933	73	6 037
ESPAGNE	**3 580**	228	1 148	54	8 526
ÉTATS-UNIS	**12 010**	794	2 712	185	19 684
FRANCE	**10 214**	129	2 021	115	21 295
HONGRIE	**869**	46	120	10	1 394
INDONÉSIE	**829**	- 25	874	8	6 708
ITALIE	**2 191**	99	539	20	4 275
PAYS-BAS	**1 485**	- 69	53	4	885
POLOGNE	**1 310**	1	580	21	5 136
ROUMANIE	**1 210**	15	492	11	5 823
SINGAPOUR	**4 072**	50	6	4	181
SUISSE	**799**	320	34	68	342
THAÏLANDE	**1 615**	142	1 070	24	7 675
AUTRES	**7 328**	79	1 811	44	21 176
TOTAL	**58 504**	**2 283**	**13 956**	**743**	**129 832**

TABLEAU DE RÉCONCILIATION DES INFORMATIONS PAYS PAR PAYS AVEC LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

(en millions d'euros)	**REVENUS** *(Compte de résultat consolidé)*	**BÉNÉFICES AVANT IMPÔTS** *(Compte de résultat consolidé)*	**ACTIFS CORPORELS** *(États de la situation financière consolidée)*	**IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES DUS** *(Note 11 - impôts sur les résultats)*	**NOMBRE D'EMPLOYÉS*** *(Note 8 - frais de personnel)*
États financiers consolidés 2024 (inclus dans le Document d'enregistrement universel)	**27 193**	2 445	13 982	(753)	131 528
Différences des éléments constitutifs du chiffre d'affaires selon la définition prévue au II. a) de l'article A232 du Code de commerce	**1 472**				
Revenus provenant de flux inter-compagnies	**29 839**				
Retraitements divers comptabilisés pour la préparation des comptes consolidés		(162)	(26)	10	
Informations pays par pays présentées dans ce rapport	**58 504**	2 283	13 956	(743)	129 832

** Le nombre de 131 528 correspond au nombre moyen de salariés inscrits en 2024, tandis que le nombre de 129 832 correspond au nombre de salariés inscrits au 31/12/2024.*

(en millions d'euros)	**INFORMATIONS PAYS PAR PAYS**	**RETRAITEMENTS DE CONSOLIDATION**	**IMPÔTS DIFFÉRÉS**	**NOTE 11 - IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT**
Impôts sur les bénéfices dus	(743)	(10)		(753)
Produits / (charges) d'impôts différés			198	198
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	**(743)**	**(10)**	**198**	**(555)**

« Des informations chiffrées de ce rapport, comprenant la contribution fiscale mondiale, la contribution sociale et certaines données chiffrées des fiches pays ont fait l'objet de travaux d'assurance limitée réalisés par les Commissaires aux Comptes de la Société ».

Voir ci-joint le Rapport d'assurance limitée des Commissaires aux Comptes de Michelin

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

+ 33 (0) 4 73 32 20 00
23, Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand – France

www.michelin.com

RELATIONS INVESTISSEURS

Guillaume Jullienne
Flavien Huet
Benjamin Marcus

Business Center Paris Trocadero
112 avenue Kléber
75116 Paris – France

23, Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand – France

investor-relations@michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Guillaume Jullienne
Elisabete Antunes
Muriel Floc'hlay

+ 33 (0) 4 73 32 23 05
23, Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand – France
Appel gratuit pour la France : 0 800 716 161

actionnaires-individuels@michelin.com

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET IMPACT

Pierre-Martin Huet

+ 33 (0)4 73 32 20 00
23, Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand – France

RELATIONS PRESSE

Paul-Alexis Bouquet

+ 33 (0) 1 45 66 22 22
Business Center Paris Trocadero
112, avenue Kléber
75116 Paris – France