

RÉSULTATS 2024



A person with a prosthetic leg is walking on a rocky, uneven trail. The prosthetic is a dark, sleek, and modern design with a glowing white light on the lower part. The person is wearing dark athletic pants and shoes. The background shows a vast, hilly landscape under a clear blue sky, suggesting a mountainous or desert environment.

SOMMAIRE

01 RAPPORT D'ACTIVITÉ **3**

**02 ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS
AU 31 DÉCEMBRE 2024** **45**

CHAPITRE 01

RAPPORT D'ACTIVITÉ

1.1	Les marchés du pneumatique	4	1.4.7	Titres mis en équivalence	27
1.1.1	Un marché mondial d'environ 190 milliards USD en 2023	4	1.4.8	Impôts différés	27
1.1.2	Les marchés du pneumatique en 2024	4	1.4.9	Besoin en fonds de roulement opérationnel	27
1.1.3	Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette en 2024	5	1.4.10	Trésorerie	28
1.1.4	Les marchés des pneumatiques Poids lourd en 2024	8	1.4.11	Capitaux propres	28
1.1.5	Les marchés des pneumatiques de spécialités en 2024	11	1.4.12	Endettement net	28
1.2	Évolution des ventes	11	1.4.13	Provisions	30
1.2.1	Évolution des ventes par secteur opérationnel	12	1.4.14	Avantages du personnel	30
1.2.2	Automobile, Deux-roues et distribution associée – Analyse des ventes	13	1.5	Commentaires sur les flux de trésorerie consolidés	31
1.2.3	Transport routier et distribution associée – Analyse des ventes	14	1.5.1	Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	31
1.2.4	Activités de spécialités et distribution associée – Analyse des ventes	15	1.5.2	Investissements non financiers	31
1.2.5	Principales variations monétaires	15	1.5.3	Cash flow libre	32
1.2.6	Évolution des ventes par zone géographique	16	1.6	Retour sur capitaux investis (ROCE)	33
1.3	Commentaires sur le compte de résultat consolidé	17	1.7	Information sur les tendances	34
1.3.1	Analyse du résultat opérationnel des secteurs	18	1.1.1	Perspectives	34
1.3.2	Résultat opérationnel des secteurs	19	1.1.2	Événements récents	34
1.3.3	Autres éléments du compte de résultat	21	1.8	Faits marquants	34
1.4	Commentaires sur le bilan consolidé	25	1.9	Informations sur les délais de paiement	38
1.4.2	Goodwill	26	1.10	Chiffres clés et données consolidées sur cinq ans	39
1.4.3	Immobilisations incorporelles	26	1.11	Données boursières	40
1.4.4	Immobilisations corporelles	26	1.11.1	L'action Michelin	40
1.4.5	Droits d'utilisation des actifs de location	27	1.11.2	Données boursières détaillées	41
1.4.6	Actifs financiers et autres actifs à long terme	27	1.11.3	Données par action	41
			1.11.4	Le capital et l'actionariat	42

1.1 Les marchés du pneumatique

1.1.1 Un marché mondial d'environ 190 milliards USD en 2023

Le marché mondial des pneumatiques représentait un peu plus de 190 milliards USD en 2023, en très légère hausse par rapport à 2022, à raison d'approximativement 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds. Il représentait environ 1,6 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes et environ 210 millions de pneus pour les camions et les autobus.

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

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

Évolution des normes sur les pneumatiques

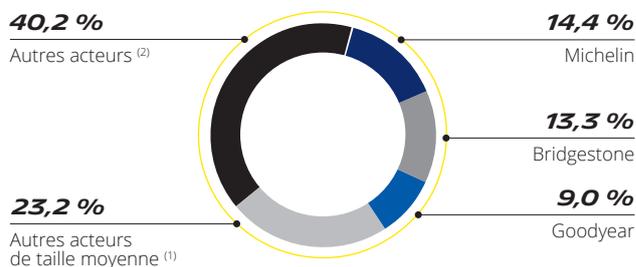
L'entrée en vigueur, le 1^{er} juillet, de la réglementation européenne R117-04 constitue la principale évolution normative ayant impacté le marché des pneumatiques en 2024. Celle-ci a introduit des normes renforcées concernant l'adhérence sur sol mouillé des pneumatiques, même lorsque ceux-ci sont usés. Cette nouvelle disposition européenne inclut un test réglementaire permettant d'améliorer la sécurité routière tout en encourageant les automobilistes à s'appuyer sur des pneumatiques de confiance jusqu'au minimum légal de 1.6 mm de profondeur de sculpture. Michelin soutient cette nouvelle réglementation qui permet de garantir une meilleure sécurité sur les routes mais aussi de répondre aux enjeux de préservation de la planète et du pouvoir d'achat des automobilistes européens.

Par ailleurs, le marché des pneumatiques est régulièrement impacté par l'édiction de normes qui lui sont indirectement liées. Cela peut passer par des nouvelles réglementations anti-pollution qui favorisent la vente de véhicules neufs (et donc de pneumatiques destinés au marché Première monte) avant leur entrée en application, comme ce fut le cas sur le marché du Poids lourd nord-américain en 2023. Cela peut également passer

par des normes touchant les composants des pneumatiques, comme ce fut le cas en Europe avec des imports massifs de pneus Tourisme Camionnette en provenance d'Asie autour de septembre-octobre, visant à anticiper la mise en œuvre de la réglementation EUDR (Règlement européen contre la déforestation et la dégradation des forêts), dont la mise en application était initialement prévue à partir du 1er janvier 2025 et fut finalement décalée, en toute fin d'année, au 1er janvier 2026.

Enfin ces bulles d'imports de pneumatiques, en particulier asiatiques, sont également observées dans les mois précédant la mise en place ou le renforcement de droits de douane. Sur l'année 2024 ce fut le cas en Amérique du Nord lors du premier semestre avec un import massif de pneumatiques pour Poids lourd en provenance de Thaïlande, avant la mise en place de droits de douane à partir de l'été par les Etats-Unis.

LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2023



Source : Ventes 2023 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business.

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

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

1.1.2 Les marchés du pneumatique en 2024

Méthodologie :

Michelin procède à des estimations des marchés du pneumatique *sell-in* (ventes des manufacturiers aux distributeurs et aux constructeurs de véhicules) en ajoutant aux statistiques publiées par les associations locales de pneumaticiens, quand elles existent, ses estimations des ventes réalisées par les pneumaticiens non-membres de ces

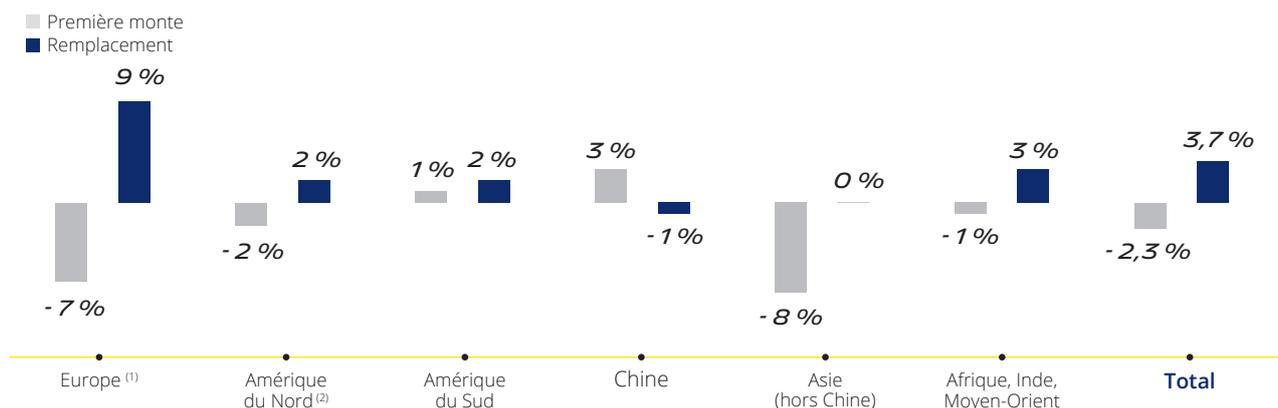
associations professionnelles. Ces estimations proviennent pour l'essentiel des statistiques import-export et portent sur le nombre de pneumatiques vendus. Elles sont régulièrement affinées et peuvent donc faire l'objet de mises à jour après leur première publication.

1.1.3 Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette en 2024

01

Le marché mondial sell-in des pneumatiques Tourisme camionnette est en croissance de 2 % sur l'ensemble de l'année 2024, avec une Première monte en retrait de 2 % et une demande Remplacement en hausse de 4 %.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2024 PAR RAPPORT À 2023



(1) Y compris Turquie et Europe orientale.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

Première monte

En Première monte, la demande mondiale est en retrait de 2 % par rapport à 2023. La baisse est plus marquée en Europe (- 7 %) qu'en Amérique du Nord (- 2 %), tandis que la Chine affiche une demande en hausse (+ 3 %).

La demande en Asie hors Chine est également en retrait (- 8 %, principalement Japon et Corée du Sud).

Marchés Tourisme camionnette Première monte <i>En millions de pneus</i>	2024	2023	2024/2023	2 ^e sem.	4 ^e trim.	3 ^e trim.	1 ^{er} sem.	2 ^e trim.	1 ^{er} trim.
				2024/2023	2024/2023	2024/2023	2024/2023	2024/2023	2024/2023
Europe (1)	76	83	- 7 %	- 11 %	- 13 %	- 9 %	- 4 %	- 7 %	- 1 %
Amérique du Nord (2)	74	75	- 2 %	- 4 %	- 3 %	- 5 %	+ 1 %	0 %	+ 1 %
Amérique du Sud	15	15	+ 1 %	+ 10 %	+ 11 %	+ 9 %	- 8 %	- 10 %	- 7 %
Chine	136	132	+ 3 %	+ 2 %	+ 7 %	- 4 %	+ 4 %	+ 3 %	+ 6 %
Asie hors Chine	71	77	- 8 %	- 8 %	- 8 %	- 7 %	- 8 %	- 5 %	- 10 %
Afrique Inde Moyen-Orient	36	37	- 1 %	- 7 %	+ 9 %	- 20 %	+ 5 %	+ 1 %	+ 8 %
TOTAL	409	418	- 2 %	- 4 %	- 1 %	- 7 %	- 1 %	- 2 %	0 %

(1) Y compris Turquie et Europe orientale.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe**, la baisse du marché déjà observée chaque trimestre (Q1 - 1 %, Q2 - 7 %, Q3 - 9 %) s'est accentuée sur le quatrième trimestre (- 13 %), en ligne avec l'activité des constructeurs automobiles. Les ventes de véhicules neufs sont impactées par les contraintes de pouvoir d'achat dans un contexte de taux d'intérêts toujours élevés ; de plus, les incertitudes sur le rythme de transformation du marché vers l'électrique, accentuées par la baisse des subventions à l'achat dans certains pays, notamment l'Allemagne, conduit les consommateurs et les flottes à retarder leur achat de véhicules neufs.

En **Amérique du Nord et centrale**, le marché est en retrait de 2 % sur l'année. Stable sur le premier semestre (+ 1 %), il affiche une baisse de 4 % sur le deuxième semestre, sur une base de comparaison pourtant favorable en raison de la grève de l'automne 2023 qui avait ralenti la demande. Comme en Europe, le rythme d'adoption des véhicules électriques est plus lent que

prévu ; par ailleurs, le marché nord-américain a été marqué par une baisse du niveau de finition et d'équipement des véhicules, après la période post-pandémie où les difficultés d'approvisionnement en semi-conducteurs et pièces détachées avaient conduit les constructeurs à donner la priorité aux modèles les plus haut de gamme.

En **Chine**, le marché progresse de 3 % sur l'année, avec cependant de forts contrastes selon les trimestres. Sur les trois premiers trimestres, le dynamisme de la demande n'a cessé de ralentir séquentiellement (Q1 + 6 %, Q2 + 3 %, Q3 - 4 %), les exportations ne parvenant plus à compenser la baisse de plus en plus marquée de la demande intérieure qui s'est accentuée pendant l'été. Sur le quatrième semestre, le marché est redevenu significativement positif (+ 7 %), à la faveur d'un vaste plan de stimulation de l'économie par la demande annoncé fin septembre par la banque centrale et le gouvernement chinois.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

(en millions de pneus - 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

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

(en millions de pneus - 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

Remplacement

En Remplacement, la demande mondiale en hausse de 4 % par rapport à 2023 masque des disparités importantes selon les régions, avec notamment une demande soutenue en Europe (+ 9 %) et un marché chinois en léger retrait (- 1 %).

Marchés Tourisme camionnette Remplacement <i>En millions de pneus</i>	2024	2023	2024/2023	2 ^e sem.	4 ^e trim.	3 ^e trim.	1 ^{er} sem.	2 ^e trim.	1 ^{er} trim.
				2024/2023	2024/2023	2024/2023	2024/2023	2024/2023	2024/2023
Europe ⁽¹⁾	403	371	+ 9 %	+ 11 %	+ 11 %	+ 11 %	+ 6 %	+ 9 %	+ 3 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	323	317	+ 2 %	0 %	- 1 %	+ 2 %	+ 4 %	+ 1 %	+ 8 %
Amérique du Sud	81	79	+ 2 %	0 %	+ 1 %	0 %	+ 5 %	+ 3 %	+ 6 %
Chine	168	170	- 1 %	- 2 %	0 %	- 5 %	+ 1 %	- 3 %	+ 4 %
Asie hors Chine	143	142	0 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 3 %	- 3 %	+ 1 %	- 7 %
Afrique Inde Moyen-Orient	117	114	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %
TOTAL	1 236	1 192	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %

(1) Y compris Turquie et Asie centrale.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe**, la hausse du marché sur le premier semestre (+ 6 %) s'est accentuée sur le deuxième semestre (+ 11 %). Ce niveau élevé s'explique par :

- une augmentation des imports sur septembre et octobre en anticipation de l'application de la réglementation européenne sur la déforestation (EUDR), initialement prévue pour le 1er janvier 2025 et finalement reportée d'un an ;
- la relative faiblesse de l'OE ;
- et une demande en pneus hiver qui a été soutenue. Cette évolution s'accompagne également de la poursuite de l'enrichissement du mix avec une croissance plus marquée en dimensions « 18 pouces et plus ».

A fin 2024, les stocks dans la Distribution sont légèrement supérieurs au niveau normatif en raison des imports mentionnés plus haut.

En **Amérique du Nord**, la demande est en hausse de 2 % sur l'année, avec un deuxième semestre stable (0 %) après un premier semestre bien orienté (+ 4 %). Dans un contexte économique résilient, le ralentissement sur la deuxième partie de

l'année s'explique par une stabilisation des imports en provenance d'Asie, après un premier semestre soutenu par la baisse des droits de douane sur les pneus importés de Thaïlande effective depuis le début de l'année 2024. A fin 2024, les niveaux de stocks sont normaux.

En **Chine**, le marché affiche un très léger retrait sur l'année (- 1 %). Après un premier semestre stable (+ 1 %), la demande a connu un retrait marqué sur le troisième trimestre (- 5 %) traduisant les difficultés de la demande intérieure, avant de revenir à la stabilité sur la quatrième trimestre (0 %). La stagnation de la demande traduit également l'évolution de la mobilité observée depuis plusieurs années en lien avec la rapide amélioration des infrastructures ferroviaires, la baisse du kilométrage par véhicule compensant la hausse du parc automobile.

Dans les **autres Régions** où le Groupe opère, la demande est légèrement positive en Amérique du Sud (+ 2 %) avec une accélération marquée des imports asiatiques, et stable en Asie hors Chine. Le marché indien est en hausse de 4 %, avec une croissance plus rapide de la demande dimensions « 18 pouces et plus ».

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

(en millions de pneus - 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus - 12 mois glissants)



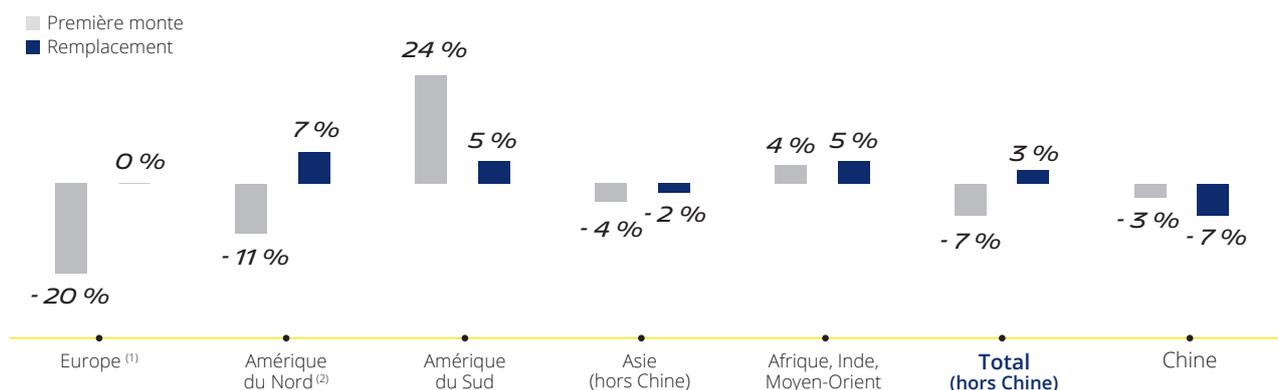
Estimations Michelin.

1.1.4 Les marchés des pneumatiques Poids lourd en 2024

Le marché mondial sell-in des pneumatiques pour Poids lourd (hors Chine) est en légère hausse (+ 1 %) en 2024, avec une Première monte en retrait (- 7 %) et une demande Remplacement bien orientée (+ 3 %).

En Chine, où la présence du Groupe est peu significative, les marchés affichent un retrait de 5 % sur l'année (- 3 % en Première monte et - 7 % en Remplacement).

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES POIDS LOURD EN 2024 PAR RAPPORT À 2023



(1) Y compris Turquie et Asie centrale.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin – Marché neuf uniquement.

Première monte

En Première monte, le marché mondial hors Chine est en retrait de 7 %.

Marchés Poids lourd Première monte En millions de pneus	Évolution par trimestre								
	2024	2023	2024/2023	2 ^e sem. 2024/2023	4 ^e trim. 2024/2023	3 ^e trim. 2024/2023	1 ^{er} sem. 2024/2023	2 ^e trim. 2024/2023	1 ^{er} trim. 2024/2023
Europe ⁽¹⁾	5,9	7,4	-20 %	-22 %	-22 %	-23 %	-19 %	-20 %	-17 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	5,7	6,4	-11 %	-13 %	-11 %	-14 %	-9 %	-2 %	-16 %
Amérique du Sud	2,4	1,9	+24 %	+21 %	+15 %	+28 %	+27 %	+35 %	+18 %
Asie hors Chine	4,3	4,5	-4 %	-7 %	-8 %	-7 %	-1 %	-2 %	-1 %
Afrique Inde Moyen-Orient	6,1	5,8	+4 %	+4 %	+4 %	+4 %	+4 %	+4 %	+4 %
TOTAL (HORS CHINE)	24,5	26,2	-7 %	-8 %	-8 %	-8 %	-5 %	-4 %	-7 %
Chine	20,3	20,8	-3 %	-8 %	-6 %	-10 %	+2 %	-2 %	+6 %

(1) Y compris Turquie et Asie centrale.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe**, la tendance observée au premier semestre (- 19 %) s'est poursuivie sur le deuxième semestre (- 22 %). Cette baisse, attendue, est liée à une normalisation de la demande après trois années de forte croissance enregistrées suite à la crise sanitaire et aux difficultés de production de véhicules. En 2024 le contexte économique incertain conjugué à un accès au financement plus difficile a pesé sur la demande de véhicules neufs.

En **Amérique du Nord et centrale**, la diminution de la demande sur l'année (- 11 %) fait suite à l'entrée en vigueur au 1er janvier

2024 de la nouvelle norme anti-pollution qui avait fortement tiré la demande tout au long de l'année 2023, en particulier sur le deuxième semestre.

En **Amérique du Sud**, le marché est en hausse de 24 % sur l'année. Cette demande s'inscrit sur des bases de comparaison très favorables puisque la demande de 2023 avait subi le contre-coup d'achats accélérés de véhicules neufs en 2022, en anticipation de l'entrée en vigueur début 2023 d'une nouvelle norme relative aux émissions de CO2.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN EUROPE

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

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

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

Remplacement

En Remplacement, le marché mondial sell-in hors Chine est en hausse de 3 % à fin décembre 2024.

Marchés Poids lourd Remplacement <i>En millions de pneus</i>	2024	2023	2024/2023	2 ^e sem.	4 ^e trim.	3 ^e trim.	1 ^{er} sem.	2 ^e trim.	1 ^{er} trim.
				2024/2023	2024/2023	2024/2023	2024/2023	2024/2023	2024/2023
Europe ⁽¹⁾	25,6	25,7	0 %	+ 3 %	+ 4 %	+ 3 %	- 4 %	- 2 %	- 6 %
Amérique du Nord ⁽²⁾	33,0	30,8	+ 7 %	0 %	- 1 %	+ 2 %	+ 15 %	+ 15 %	+ 16 %
Amérique du Sud	17,2	16,5	+ 5 %	+ 6 %	+ 2 %	+ 10 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %
Asie hors Chine	21,5	21,9	- 2 %	+ 2 %	+ 4 %	0 %	- 6 %	- 5 %	- 7 %
Afrique Inde Moyen-Orient	30,2	28,9	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %
TOTAL (HORS CHINE)	127,5	123,7	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 3 %	+ 4 %	+ 3 %
Chine	38,6	41,3	- 7 %	- 9 %	- 6 %	- 12 %	- 3 %	+ 3 %	- 10 %

(1) Y compris Turquie et Asie centrale.

(2) Y compris Amérique centrale.

Estimations Michelin.

En **Europe**, la demande est stable par rapport à l'année précédente. Dans un contexte de tonnes transportées globalement stable, la demande est positive sur les marchés d'Europe occidentale (+ 6 %), tandis que l'Europe centrale et orientale est orientée à la baisse, pénalisée par un marché turc en fort retrait (- 18 %).

En **Amérique du Nord**, la demande est en hausse de 7 % à fin décembre, avec une saisonnalité marquée par les variations de stocks : la marché a enregistré jusqu'à fin juillet une croissance supérieure à 15 % en raison d'imports massifs en anticipation de

la hausse des droits anti-dumping sur les produits en provenance de Thaïlande, puis s'est normalisé au second semestre à son niveau de 2023, reflétant une activité de fret globalement stable par rapport à 2023.

En **Amérique du Sud**, la demande est en hausse de 5 % à fin décembre, soutenue par une activité de fret bien orientée notamment au Brésil. Les marques d'import asiatiques renforcent leur pénétration sur ce marché.

Dans les **autres Régions** où le Groupe opère, les marchés sont en hausse de 2 %, dont + 3 % en Inde.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOUR EN EUROPE

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE REMPLACEMENT POIDS LOUR EN AMÉRIQUE DU NORD

(en millions de pneus neufs – 12 mois glissants)



Estimations Michelin.

1.1.5 Les marchés des pneumatiques de spécialités en 2024

Mines : le besoin d'équipement en pneus miniers reste soutenu sur le long terme par des besoins croissants d'extraction de minerais. Cependant, le marché pneumatique a été pénalisé en 2024 par l'importante réduction des stocks opérée par les opérateurs miniers, dans un contexte de *supply-chain* normalisée et de pilotage serré de leur trésorerie. La demande a cependant été plus favorable au quatrième trimestre, traduisant le retour à la norme des niveaux de stocks en fin d'année.

Hors-la-route : dans ces segments où le marché pneumatique est presque équilibré entre Première monte et Remplacement, les différentes activités ont évolué de manière contrastée, avec une demande Première monte en baisse significative sur tous les segments, et un Remplacement plus résilient.

En Agricole, les marchés Première monte, prépondérants et très cycliques, reculent de plus de 20% tant dans les Amériques qu'en Europe, pénalisés par la baisse du revenu moyen des agriculteurs liée au cours des produits agricoles et aux aléas climatiques, dans un contexte de taux d'intérêt élevés. En Remplacement, le marché est en légère hausse par rapport à 2023, mais reste marqué par une augmentation de la pénétration des marques budget, notamment dans les Amériques.

Sur les activités Construction, la demande est en retrait – de l'ordre de 15% en Première monte, en baisse moins marquée au Remplacement - pénalisée par le ralentissement de la construction individuelle tant en Europe qu'en Amérique du Nord où l'inflation et les taux d'intérêt restent élevés, tandis que

l'activité Infrastructure est plus résiliente en Amérique du Nord dans un contexte de croissance de la dépense publique.

Le segment de la Manutention a connu une évolution similaire, avec une baisse de près de 15% en Première monte et une demande stable en Remplacement.

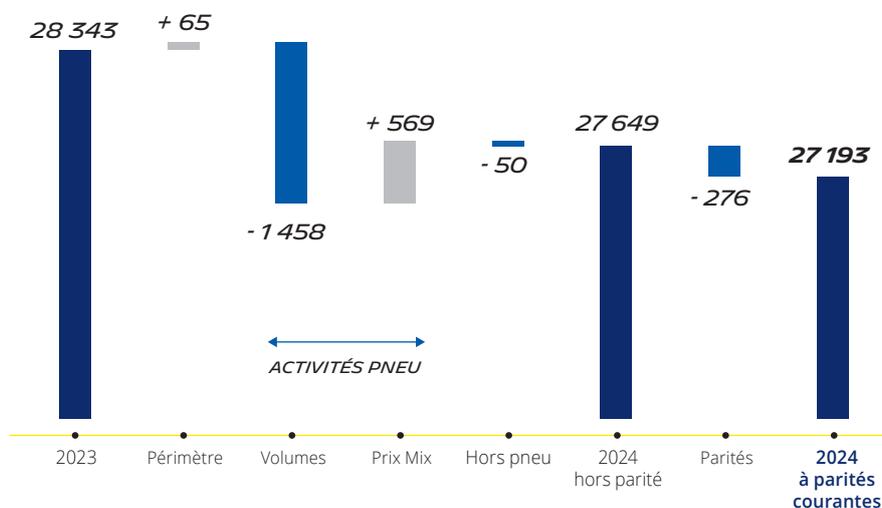
Deux-roues : sur le segment Motorisé, après un premier semestre pénalisé par les mauvaises conditions météorologiques, le deuxième semestre a marqué un rebond sur les segments Moto loisir et Scooter *premium*. En Vélo, le marché reste fragile, particulièrement en Première monte qui a vu une consolidation du secteur s'opérer depuis 2023.

Avion : le marché de l'aviation commerciale poursuit sa croissance, tiré notamment par la hausse de la demande chinoise de vols internationaux, qui restent cependant très en deçà (de l'ordre de 30%) de leur niveau de 2019.

Polymer Composite Solutions : corrélés sur le long terme à la demande du secteur minier, les fondamentaux du marché des bandes transporteuses restent bien orientés mais l'activité 2024 a été pénalisée par des bases de comparaison très élevées de 2023 et une contrainte économique poussant les opérateurs à différer les investissements en nouveaux équipements. Les activités de services, critiques pour la maintenance et l'optimisation des installations, sont en revanche bien orientées.

Dans les autres activités (courroies, joints et tissus de haute technologie, polymères techniques) destinées à de multiples verticales de marchés, la demande mondiale traduit une phase de normalisation liée au déstockage dans la chaîne de valeur.

1.2 Évolution des ventes



Les ventes du Groupe s'établissent à 27 193 millions € sur l'année 2024, à comparer à 28 343 millions € lors de l'exercice 2023, soit un retrait de 4,1 %. A parités constantes, la baisse est de 3,1 %.

La variation des ventes d'une année à l'autre s'explique par les facteurs suivants :

- un effet volume défavorable de 5,1 % qui traduit essentiellement :
 - le niveau d'activité très bas de l'ensemble des marchés Première monte auxquels le Groupe est exposé ;
 - des éléments conjoncturels ayant particulièrement pénalisé les activités de spécialité (strict contrôle des exportations, déstockage de certains opérateurs miniers, fermeture d'une mine de grande taille...);
 - et la stratégie de sélectivité du Groupe visant à concentrer ses efforts sur les marchés et segments valorisant pleinement ses innovations et technologies ;
- un effet prix-mix positif de 2,0 % : l'effet prix est légèrement favorable (+ 31 millions €), en dépit d'un premier semestre négatif (- 105 millions €) car pénalisé par l'application de clauses dans les contrats indexés, liées notamment au cours

des matières premières. L'effet mix est très positif (+ 538 millions €) : il bénéficie à la fois de la priorité donnée aux produits les mieux valorisés (marque MICHELIN, pneus Tourisme de dimension « 18 pouces et plus », chenilles agricoles...), et d'un pilotage efficace des mix géographique et marché (Remplacement vs Première monte) ;

- un impact négatif (- 1,0 %) des parités monétaires : s'il est resté globalement stable en moyenne annuelle face au dollar, l'euro s'est apprécié par rapport à la plupart des autres monnaies, notamment la livre turque, le réal brésilien ou le peso chilien ;
- un effet neutre des activités hors pneu : l'écart de périmètre favorable (+ 0,2 %), constitué pour l'essentiel par l'intégration de FCG dans le périmètre de consolidation du Groupe au 26 septembre 2023, compense le léger recul des autres activités prises dans leur ensemble, comparées à une référence 2023 extrêmement élevée (niveau d'activité record sur plusieurs domaines, tels que les convoyeurs).

(en millions € et en %)	2024	2 ^e sem. 2024	4 ^e trim. 2024	3 ^e trim. 2024	1 ^{er} sem. 2024	2 ^e trim. 2024	1 ^{er} trim. 2024
VENTES	27 193	13 712	7 022	6 690	13 481	6 839	6 642
Variation par rapport à la même période de 2023	- 1 150	- 552	- 169	- 383	- 598	- 279	- 319
Volumes	- 1 458	- 838	- 333	- 505	- 620	- 333	- 287
Prix mix	+ 569	+ 413	+ 205	+ 208	+ 156	+ 106	+ 50
Parités	- 276	- 110	- 26	- 84	- 166	- 34	- 132
Périmètre	+ 65	+ 6	+ 22	- 16	+ 59	+ 7	+ 52
Ventes non pneu	- 50	- 23	- 37	+ 14	- 27	- 25	- 2
Variation par rapport à la même période de 2023	- 4,1 %	- 3,9 %	- 2,4 %	- 5,4 %	- 4,2 %	- 3,9 %	- 4,6 %
Volumes	- 5,1 %	- 5,9 %	- 4,6 %	- 7,1 %	- 4,4 %	- 4,7 %	- 4,1 %
Prix mix	+ 2,0 %	+ 2,9 %	+ 2,9 %	+ 2,9 %	+ 1,1 %	+ 1,5 %	+ 0,7 %
Parités	- 1,0 %	- 0,8 %	- 0,4 %	- 1,2 %	- 1,2 %	- 0,5 %	- 1,9 %
Périmètre	+ 0,2 %	+ 0,0 %	+ 0,3 %	- 0,2 %	+ 0,4 %	+ 0,1 %	+ 0,7 %
Ventes non pneu	- 0,2 %	- 0,2 %	- 0,5 %	+ 0,2 %	- 0,2 %	- 0,4 %	- 0,0 %

1.2.1 Évolution des ventes par secteur opérationnel

L'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- Automobile, Deux-roues et distribution associée ;
- Transport routier et distribution associée ;
- Activités de spécialités et distribution associée.

Les données sectorielles de l'exercice 2023 ont été retraitées afin de tenir compte des modifications de périmètres des secteurs intervenues en 2024. Ces modifications concernent principalement l'activité Deux-roues qui est désormais intégrée au le secteur « Automobile, Deux-roues et distribution associée » pour refléter l'organisation du Groupe.

Le secteur « Activités de spécialités » comprend désormais les activités pneumatiques Mines, Hors-la-route et Avion, ainsi que les *Polymer Composite Solutions*. Les activités de Solutions Connectées sont essentiellement comprises dans le secteur « Transport routier et distribution associée ».

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

(en millions €)	Nouveau périmètre	Ancien périmètre						
	2024	2024	2 ^e sem. 2024	4 ^e trim. 2024	3 ^e trim. 2024	1 ^{er} sem. 2024	2 ^e trim. 2024	1 ^{er} trim. 2024
GROUPE	27 193	27 193	13 712	7 022	6 690	13 481	6 839	6 642
Automobile, Deux-roues et distribution associée	14 667	14 084	7 237	3 728	3 509	6 847	3 471	3 376
Transport routier et distribution associée	6 599	6 663	3 400	1 730	1 670	3 263	1 668	1 595
Activités de spécialités et distribution associée	5 927	6 446	3 075	1 564	1 511	3 371	1 700	1 671
Variation par rapport à la même période de 2023	- 4,1 %	- 4,1 %	- 3,9 %	- 2,4 %	- 5,4 %	- 4,2 %	- 3,9 %	- 4,6 %
Automobile, Deux-roues et distribution associée	- 1,3 %	- 1,8 %	- 1,1 %	+ 0,0 %	- 2,2 %	- 2,5 %	- 2,7 %	- 2,3 %
Transport routier et distribution associée	- 4,9 %	- 4,5 %	- 5,0 %	- 4,0 %	- 6,0 %	- 3,9 %	- 1,9 %	- 6,0 %
Activités de spécialités et distribution associée	- 9,4 %	- 8,3 %	- 8,8 %	- 5,8 %	- 11,6 %	- 7,9 %	- 8,1 %	- 7,6 %

1.2.2 Automobile, Deux-roues et distribution associée – Analyse des ventes

Les ventes du secteur Automobile, Deux-roues et distribution associée s'élèvent sur l'année 2024 à 14 667 millions €, soit une baisse de 1,3 % par rapport à 2023.

Les volumes vendus, en baisse de 1,6 % sur l'ensemble de l'année, reflètent un recul plus marqué à la Première monte qu'au Remplacement, du fait de facteurs externes (en particulier un marché automobile orienté à la baisse) et du pilotage interne de l'équilibre des ventes du Groupe entre Première monte et Remplacement.

Automobile :

En **Première monte**, le recul des ventes du Groupe tient d'abord du ralentissement de l'activité des constructeurs automobiles avec un marché globalement en retrait de 2% en 2024 par rapport à 2023, en particulier en Europe et en Amérique du Nord. Deux phénomènes de marché ont également pénalisé les ventes : d'une part le ralentissement temporaire de l'expansion des véhicules électriques, segment sur lequel le Groupe est volontairement surexposé du fait de son leadership technologique ; d'autre part un rééquilibrage du marché automobile vers des véhicules de gamme moins *premium*, donc moins favorables au Groupe, après une période de pénurie post-covid qui avait vu les constructeurs favoriser leurs gammes à plus forte valeur ajoutée. Enfin, les parts de compte du Groupe chez certains constructeurs ont pu évoluer du fait de la volonté du Groupe d'assurer la juste valorisation de son savoir-faire technologique.

En **Remplacement**, les ventes en volume sont en léger retrait par rapport à 2023, principalement à la suite de choix pilotés par le Groupe visant à conforter son positionnement sur les segments les plus créateurs de valeur. Ainsi les baisses de ventes concernent principalement les segments de pneumatiques les plus banalisés, tels que ceux de petites dimensions et les marques de tiers 2 et 3.

La part des ventes en dimensions « 18 pouces et plus » continue d'augmenter significativement, à la faveur d'un marché en forte croissance sur lequel le Groupe maintient ses positions. Il a également réalisé de très bonnes ventes sur le segment Hiver, s'appuyant notamment sur le lancement, en septembre, de sa nouvelle gamme de référence MICHELIN Alpin 7.

Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie de distribution en développant d'une part le modèle franchisé dans la distribution physique et d'autre part sa présence sur le canal du *e-retail*, s'appuyant notamment sur Allopeus, Blackcircles et Tyroola. La bonne efficacité opérationnelle de ces entités a permis une croissance des ventes significative sur l'année 2024.

En **Europe**, les ventes sont en léger retrait et très contrastées, avec une Première monte en net recul et un Remplacement en hausse. L'Europe du Sud (France, Espagne, Italie) a été particulièrement dynamique en fin d'année, portée par les segments Hiver et Toutes Saisons. De manière plus générale, les pneumatiques de dimensions « 18 pouces et plus » ont poursuivi leur croissance soutenue. Enfin, sur les segments de moindre valeur, nos marques tier 2 (KLEBER notamment) ont tiré profit de leur excellent positionnement pour continuer à croître.

En **Amérique du Nord**, les ventes en volume sont en recul sur l'année. La croissance des ventes « 18 pouces et plus » sur le marché du Remplacement ainsi que le lancement réussi du pneu tout-terrain BFGOODRICH KO3 n'ont pas suffi à compenser le recul marqué de la Première monte et les difficultés ponctuelles rencontrées sur la marque UNIROYAL (stocks élevés constitués chez les distributeurs fin 2023 et difficultés de solvabilité rencontrées par un acteur clé de la distribution nord-américaine).

En **Amérique du Sud**, les volumes sont globalement en décroissance, impactés notamment par les imports massifs de pneus asiatiques à bas coût venant concurrencer les plus petites dimensions, et par les variations brutales de certaines parités monétaires ayant amené le Groupe à adapter ses politiques de prix et/ou de crédit afin de préserver son résultat.

En **Chine**, le recul des ventes Première monte a été moins marqué que dans la plupart des autres régions, au sein d'un marché soutenu par l'export et par les incitations gouvernementales. Au Remplacement, les ventes reculent au bénéfice du mix : la baisse porte sur les segments de petites dimensions, alors que le *premium* croît.

En **Asie du Sud-Est**, si les volumes de vente de la Première monte sont pénalisés par un marché en net recul, ceux du Remplacement sont en hausse significative, tirés principalement par des gains de parts de marché sur les dimensions « 18 pouces et plus ».

En **Afrique, Inde, Moyen-Orient**, dans un contexte géopolitique délicat dans plusieurs pays, le Groupe a poursuivi le déploiement de sa stratégie de sélectivité des géographies et segments de marché valorisant au mieux son *leadership* technologique. En Inde, les ventes du Groupe demeurent contraintes par les restrictions à l'importation, malgré des avancées notables sur le sujet grâce à l'octroi de licences.

Deux-roues : dans un environnement global pas encore totalement stabilisé après une bulle d'activité post-covid, notamment concernant la chaîne de valeur du Vélo, le Groupe affiche d'excellents résultats. Les volumes de ventes sont en hausse sur tous les segments et dans toutes les régions, à l'exception de l'Asie où le Groupe réduit volontairement son exposition aux marques les moins bien positionnées. Ce pilotage, couplé à une plus grande sélectivité en Première monte permet d'afficher également un effet prix-mix favorable.

Les ventes de **Michelin Lifestyle**, réalisées principalement sur les secteurs de la gastronomie, de l'hôtellerie et des voyages, enregistrent une forte croissance en 2024. Michelin Lifestyle reste un vecteur inégalé du rayonnement de la marque MICHELIN et de son positionnement *premium*, générant un flux considérable de visiteurs sur ses plateformes.

1.2.3 Transport routier et distribution associée – Analyse des ventes

Les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élèvent sur l'année 2024 à 6 599 millions €, soit une baisse de 4,9 % par rapport à 2023.

L'environnement a été globalement compliqué pour les manufacturiers de pneumatiques poids lourds *premium* sur l'année 2024 : d'une part les marchés Première monte ont été orientés à la baisse, après une année 2023 dynamique ; d'autre part la légère croissance facialement affichée par les marchés du Remplacement a été largement portée par des vagues d'imports de pneumatiques à bas coût en provenance d'Asie. Dans ce contexte, les volumes vendus sont en baisse de 6,1 % par rapport à l'année précédente, mais le pilotage réalisé par le Groupe a permis de délivrer des effets prix et mix positifs.

En **Première monte**, les deux principaux marchés sur lesquels opère le Groupe ont nettement reculé en 2024, après une année 2023 tirée par la mise en place d'une nouvelle norme anti-pollution en Amérique du Nord et par la fin du rattrapage post-Covid en Europe. Les volumes ont donc logiquement baissé, en parallèle d'une renégociation de contrats effectuée avec la plupart des constructeurs partenaires afin d'assurer la juste valorisation de la technologie du Groupe Michelin. En Amérique du Sud, le Groupe a su pleinement profiter du rebond du marché en préservant ses parts de marché.

En **Remplacement**, le marché, hors Chine et retraits des imports de pneus à bas coût, a affiché une stabilité globale. Sur ce terrain de jeu, le Groupe a presque réussi à maintenir ses parts de marché, tout en poursuivant sa stratégie de priorisation de la marque MICHELIN et de ses produits les plus évolués offrant aux flottes un meilleur coût total de possession. Cela s'est traduit par

le lancement des nouvelles gammes MICHELIN X® MULTI ENERGY™ 2 et MICHELIN X® LINE ENERGY™ 3, aux performances énergétiques optimales, ainsi que par l'accroissement continu des activités de solutions connectées via l'offre MICHELIN CONNECTED MOBILITY.

En **Europe**, les ventes à destination du marché Remplacement sont stables en volume et augmentent en valeur. Elles sont portées par la résilience du marché Europe du sud (France, Espagne, Italie), qui compense la baisse en Europe centrale, ainsi que par la croissance du segment des camionnettes.

En **Amérique du Nord**, le mix des ventes est très favorable grâce à la hausse des ventes en volume à la marque MICHELIN et, dans une moindre mesure, BFGOODRICH. L'activité rechapage recule en revanche sur l'année, sous l'effet notamment d'une compétition accrue des pneus asiatiques à bas coût, dont les imports ont été élevés durant le premier semestre.

En **Amérique du Sud**, en dépit de volumes en hausse à la Première monte, grâce au rebond des marchés et au maintien de ses parts de marché par le Groupe, les ventes sont globalement en baisse sur l'année. Cela tient principalement d'un appauvrissement du marché du Remplacement, en particulier au Brésil, où celui-ci est désormais constitué pour moitié de pneus importés à bas coût. Dans ce contexte, le Groupe a poursuivi sa stratégie de sélectivité, afin de préserver sa marge.

En **Asie (hors Chine)** et en **Afrique, Inde, Moyen-Orient**, le Groupe a poursuivi son approche de ciblage des segments de marché qui valorisent pleinement l'offre MICHELIN et son contenu technologique.

1.2.4 Activités de spécialités et distribution associée – Analyse des ventes

Mines : dans un marché des minerais toujours bien orienté sur le long-terme, tiré par la demande croissante en métaux notamment pour répondre aux besoins de la transition énergétique, les ventes du Groupe ont été pénalisées par des éléments conjoncturels. Le processus de déstockage entamé par certains opérateurs miniers au second semestre de 2023 s'est poursuivi progressivement jusqu'à arriver à son terme en fin d'année 2024. L'activité de la région Europe et Asie centrale a été largement ralentie par le renforcement des mesures de contrôle des exportations. Enfin la région Amérique centrale a souffert de la fermeture d'une mine de grande taille au Panama. Outre ces éléments ponctuels, les ventes de l'activité minière ont augmenté, tant en volume qu'en valeur, grâce à une très bonne performance opérationnelle et à une offre de produits et services bien adaptés aux priorités de ses clients que sont notamment la productivité et la sécurité de leurs opérations. Cela s'est traduit par des gains de parts de marché et par la croissance significative du volume de services vendus.

Hors-la-route : sur ces activités regroupant l'agricole, la manutention et la construction, les ventes ont été fortement pénalisées par des marchés Première monte en net recul sur tous les segments. Cela n'a pas empêché le Groupe de lancer de nouveaux produits emblématiques de son *leadership* technologique, à l'image du pneu MICHELIN CEREXBIB 2, destiné à la nouvelle moissonneuse-batteuse CR11 de NEW HOLLAND, permettant de réduire significativement la compaction des sols et donc de répondre aux défis agricoles de demain.

Au Remplacement, sur des marchés ayant affiché une évolution plus contrastée, le Groupe a poursuivi sa stratégie de priorisation des segments clés. Dans l'agricole, le Groupe a gagné des parts de marché en Europe, en ciblant notamment les ventes de

pneumatiques à destination des tracteurs de forte puissance. Dans la construction, le Groupe s'est retiré des pneus *bias* et chenilles destinés aux équipements de construction compacts pour se concentrer sur la technologie radiale, et a annoncé la cession de deux usines et de la marque CAMSO.

Avion : sur des marchés en légère croissance, le Groupe accroît ses ventes, en particulier sur les régions matures. Le marché Première monte est ralenti dans son développement par les difficultés opérationnelles rencontrées par les constructeurs d'avion, ce qui favorise la balance des ventes vers le Remplacement et bénéficie donc au mix de la ligne business.

Les ventes de **Polymer Composite Solutions** sont en léger retrait par rapport à l'année précédente, principalement du fait d'un point de comparaison élevé puisque les résultats enregistrés en 2023 avaient atteint un record notamment sur l'activité de bandes transporteuses. En 2024, dans un contexte économique contraint par la hausse des taux d'intérêt, les opérateurs miniers ont reporté certaines décisions d'investissement, pénalisant les ventes de nouveaux systèmes de bandes transporteuses, effet partiellement compensé par la vente de services de maintenance. Les autres activités (joints, courroies, tissus techniques...) maintiennent globalement leur niveau de ventes, sur des marchés en repli ponctuel, mais dont les perspectives de croissance à moyen et long termes ne sont pas remises en question.

Au total, les ventes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 5 927 millions €, en baisse de 9,4 % par rapport à 2023. L'effet volume, calculé sur les activités pneumatiques uniquement, est de - 9,1 %.

1.2.5 Principales variations monétaires

Les ventes du Groupe s'établissent en baisse de 4,1 % à taux de change courant.

Cette évolution inclut un effet défavorable de change de 1,0 % (soit un effet négatif de 276 millions € sur les Ventes) lié à la dépréciation de nombreuses devises par rapport à l'euro sur l'année 2024, notamment le yuan chinois et la réal brésilien. Le dollar américain, qui représente presque 40 % des ventes du Groupe, est resté relativement stable, en moyenne, par rapport à l'euro.

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

Cours moyen	2024	2023	Variation
Euro / USD	1,082	1,082	+ 0,1 %
Euro / CNY	7,788	7,656	+ 1,7 %
Euro / BRL	5,802	5,401	+ 7,4 %
Euro / CAD	1,482	1,460	+ 1,5 %
Euro / GBP	0,847	0,870	- 2,7 %
Euro / AUD	1,639	1,627	+ 0,7 %
Euro / JPY	163,659	151,564	+ 8,0 %
Euro / MXN	19,705	19,177	+ 2,8 %
Euro / CLP	1 020,210	905,955	+ 12,6 %
Euro / THB	38,152	37,617	+ 1,4 %

Devises	%	Devises	%
USD	39 %	CLP	1 %
EUR	32 %	THB	1 %
CNY	6 %	TRY	1 %
BRL	4 %	SEK	1 %
CAD	3 %	TWD	1 %
GBP	3 %	CHF	1 %
AUD	3 %	Autres	2 %
JPY	1 %		
MXN	1 %		

TOTAL 100 %

1.2.6 Évolution des ventes par zone géographique

(en millions €)	2024	2024/2023	2 ^e sem. 2024	1 ^{er} sem. 2024
GROUPE	27 193	- 4,1 %	13 712	13 481
Europe	9 782	- 1,1 %	4 996	4 786
<i>dont France</i>	2 572	+ 2,8 %	1 345	1 227
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	10 493	- 5,5 %	5 254	5 239
Autres zones	6 918	- 5,9 %	3 461	3 457

(en millions €)	2024	En % du total	2023	En % du total
GROUPE	27 193		28 343	
Europe	9 782	36,0 %	9 891	34,9 %
<i>dont France</i>	2 572	9,5 %	2 502	8,8 %
Amérique du Nord (y.c. Mexique)	10 493	38,6 %	11 098	39,2 %
Autres zones	6 918	25,4 %	7 354	25,9 %

La répartition des ventes du Groupe par grande région est globalement stable entre 2023 et 2024.

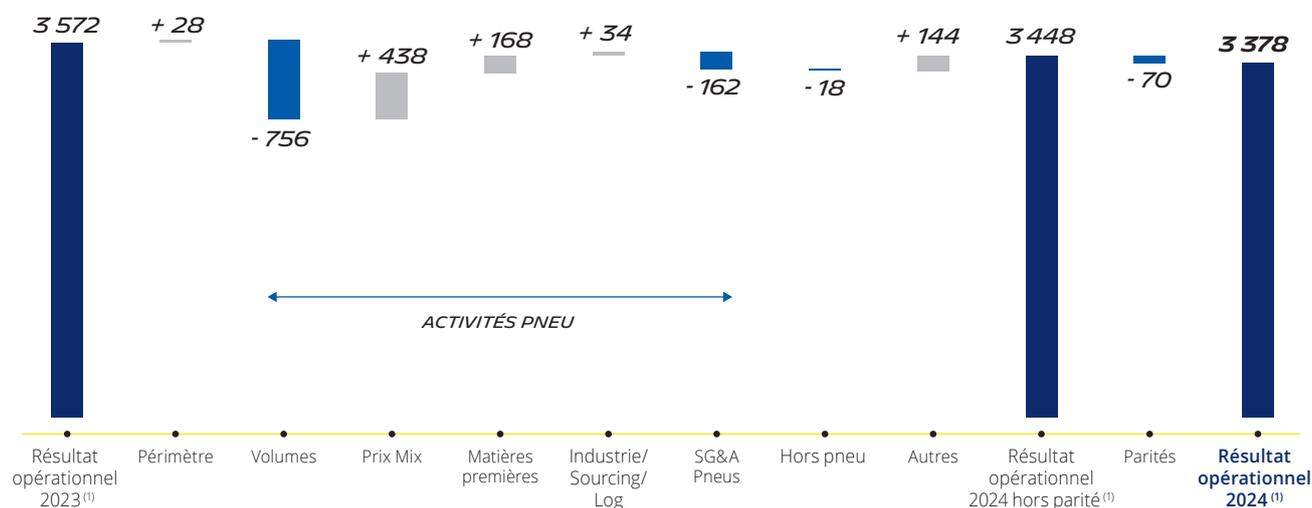
Environ 65 % des ventes du Groupe sont réalisées hors d'Europe et plus de 90 % hors de France.

1.3 Commentaires sur le compte de résultat consolidé

<i>(en millions € sauf pour les données par action)</i>	2024	2023	2024/2023	2024 (% des ventes)	2023 (% des ventes)
Ventes	27 193	28 343	- 4,1 %		
Coût des ventes	(19 445)	(20 395)	- 4,7 %	71,5 %	72,0 %
MARGE BRUTE	7 748	7 948	- 2,5 %	28,5 %	28,0 %
Frais commerciaux	(1 204)	(1 210)	- 0,5 %	4,4 %	4,3 %
Frais de recherche et développement	(786)	(756)	+ 4,0 %	2,9 %	2,7 %
Frais administratifs et généraux	(2 290)	(2 336)	- 2,0 %	8,4 %	8,2 %
Autres produits et charges des secteurs	(90)	(74)	+ 21,6 %	0,3 %	0,3 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS	3 378	3 572	- 5,4 %	12,4 %	12,6 %
Autres produits et charges opérationnels	(747)	(920)	- 18,8 %	2,7 %	3,2 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	2 631	2 652	- 0,8 %	9,7 %	9,4 %
Coût de l'endettement net	(77)	(198)	- 61,1 %	0,3 %	0,7 %
Autres produits et charges financiers	19	2	+ 850,0 %	0,1 %	0,0 %
Intérêt net sur les avantages du personnel	(88)	(94)	- 6,4 %	0,3 %	0,3 %
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(40)	128	- 131,3 %	0,1 %	0,5 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	2 445	2 490	- 1,8 %	9,0 %	8,8 %
Impôts sur le résultat	(555)	(507)	+ 9,5 %	2,0 %	1,8 %
RÉSULTAT NET	1 890	1 983	- 4,7 %	7,0 %	7,0 %
■ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 884	1 983	- 5,0 %	6,9 %	7,0 %
■ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	6	0	+ 100 %		
RÉSULTAT PAR ACTION (en €)					
■ De base	2,65	2,77	- 4,4 %		
■ Dilué	2,62	2,75	- 4,8 %		

1.3.1 Analyse du résultat opérationnel des secteurs

(en millions €)



(1) Résultat opérationnel des secteurs.

Au 31 décembre 2024, le **résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 3 378 millions €, soit 12,4 % des ventes, contre 3 572 millions € et 12,6 % au 31 décembre 2023.

Cette baisse de 194 millions € du résultat opérationnel des secteurs s'explique par les facteurs suivants :

- un effet périmètre favorable de 28 millions €, porté principalement par l'acquisition de Flex Composite Group à la fin septembre 2023 ;
- un effet volume défavorable de 756 millions € reflétant :
 - la baisse des volumes vendus ;
 - la moindre absorption des coûts fixes résultant du sous-chargement global des usines, dans un contexte de baisse de la production, voire de *ramp-down* de certains sites ;
- un effet prix-mix favorable de 438 millions € qui regroupe :
 - un effet prix légèrement positif, impacté principalement par l'application des clauses de contrats indexés. Celles-ci ont été négatives au premier semestre, puis positives au second, reflétant avec un écart temporel la variation du prix des indices sur lesquelles elles sont basées, dont les matières premières ;
 - un mix très favorable grâce à la conjonction de plusieurs facteurs : la croissance des ventes de pneus de dimension « 18 pouces et plus » en Tourisme et plus généralement des produits *premium*, des ventes à destination du marché Remplacement plus dynamiques que sur la Première monte, dont les marchés ont été en retrait, et un mix géographique positif, permis notamment par le pilotage fin du Groupe ;

- un effet matières premières favorable de 168 millions € traduisant la baisse du coût des matières consommées sur la première partie de l'année et malgré un rebond au second semestre ;
- une évolution légèrement favorable des coûts industriels et logistiques de 34 millions €. L'impact de l'inflation, notamment salariale, et de la fermeture temporaire de certaines usines en fin d'année a été en partie compensé par la baisse des coûts de transport maritime et par les progrès de performance opérationnelle ;
- une évolution défavorable des SG&A (incluant principalement les frais administratifs et généraux, les frais commerciaux et les frais de recherche et développement) des activités Pneu de 162 millions €, traduisant l'effet de l'inflation, en particulier sur la masse salariale ;
- d'autres effets favorables à hauteur de 144 millions €, principalement constitués d'un ajustement des rémunérations variables à verser au titre de l'année 2024 ;
- un effet parité négatif de 70 millions €, reflétant l'impact défavorable de l'appréciation de l'euro par rapport à la plupart des devises, en particulier la livre turque, le peso chilien et le yen japonais.

Les autres produits et charges opérationnels non affectés aux secteurs représentent une charge de 747 millions € en 2024, contre une charge de 920 millions € en 2023. Ces montants sont principalement expliqués par l'impact des provisions pour restructurations industrielles, plus élevées l'année dernière.

Le détail des autres produits et charges opérationnels est précisé dans la note 7 des états financiers consolidés.

1.3.2 Résultat opérationnel des secteurs

L'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- Automobile, Deux-roues et distribution associée ;
- Transport routier et distribution associée ;
- Activités de spécialités et distribution associée.

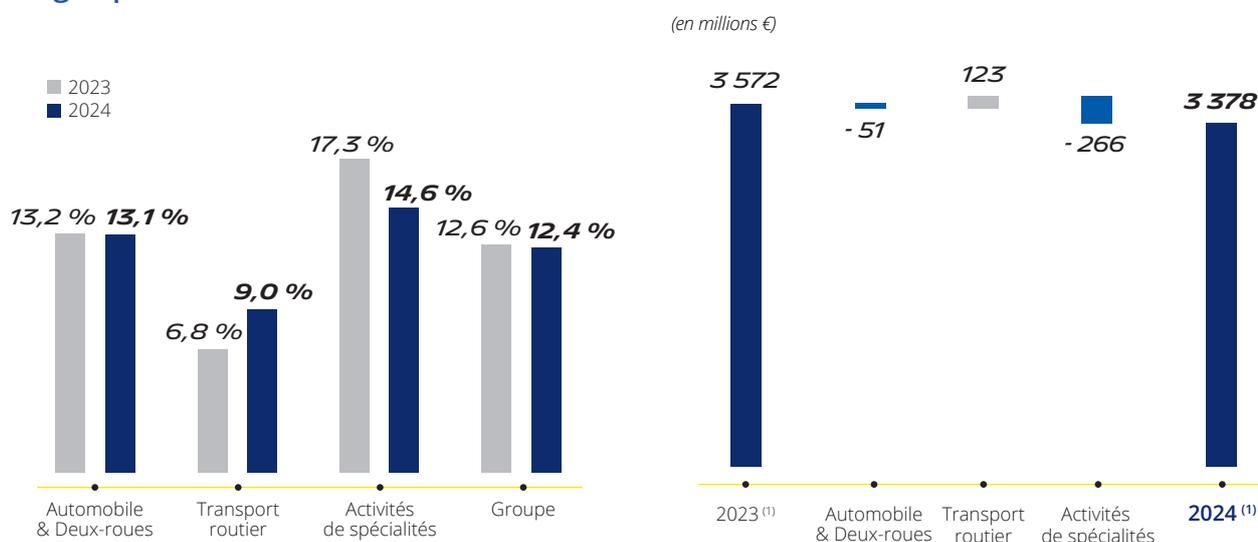
Les données sectorielles de l'exercice 2023 ont été retraitées afin de tenir compte des modifications de périmètres des secteurs intervenues en 2024. Ces modifications concernent principalement l'activité Deux-roues qui est désormais intégrée au le secteur « Automobile, Deux-roues et distribution associée » pour refléter l'organisation du Groupe.

Le secteur « Activités de spécialités » comprend désormais les activités pneumatiques Mines, Hors-la-route et Avion, ainsi que les *Polymer Composite Solutions*. Les activités de Solutions Connectées sont essentiellement comprises dans le secteur « Transport routier et distribution associée ».

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

(en millions €)	2024 (nouveau périmètre)	2023 (nouveau périmètre)	2023 (ancien périmètre)	2024/2023 (nouveau périmètre)
AUTOMOBILE, DEUX-ROUES ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE				
Ventes	14 667	14 859	14 339	-1,3 %
Résultat opérationnel du secteur	1 917	1 968	1 959	-2,6 %
Marge opérationnelle du secteur	13,1%	13,2%	13,7%	-0,2 pt
TRANSPORT ROUTIER ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE				
Ventes	6 599	6 941	6 975	-4,9 %
Résultat opérationnel du secteur	597	474	456	26,1 %
Marge opérationnelle du secteur	9,0%	6,8%	6,5%	2,2 pts
ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE				
Ventes	5 927	6 543	7 029	-9,4 %
Résultat opérationnel du secteur	864	1 130	1 157	-23,5 %
Marge opérationnelle du secteur	14,6%	17,3%	16,5%	-2,7 pts
GROUPE				
Ventes	27 193	28 343	28 343	-4,1 %
Résultat opérationnel des secteurs	3 378	3 572	3 572	-5,4 %
Marge opérationnelle des secteurs	12,4%	12,6%	12,6%	-0,2 pt

Marge opérationnelle des secteurs



(1) Résultat opérationnel des secteurs.

Automobile, Deux-roues et distribution associée – Analyse du résultat opérationnel du secteur

Automobile, Deux-roues et distribution associée (en millions €, au nouveau périmètre)	2024	2023	2024/2023	2024 (% du total Groupe)	2023 (% du total Groupe)
Ventes	14 667	14 859	- 1,3 %	54 %	52 %
Variation des volumes	- 1,6 %				
Résultat opérationnel du secteur	1 917	1 968	- 2,6 %	57 %	55 %
Marge opérationnelle du secteur	13,1 %	13,2 %	- 0,1 pt		

Le **résultat opérationnel du secteur** s'est établi à 1 917 millions €, soit 13,1 % des ventes, contre 1 968 millions € et 13,2 % des ventes en 2023 (à périmètre comparable).

En dépit de volumes de vente en baisse (- 1,6 %), impactés par le recul des marchés de Première monte et par la baisse ponctuelle des volumes UNIROYAL en Amérique du Nord en raison de la fragilité d'un distributeur, et d'un effet prix globalement négatif du fait de l'impact des clauses dans les contrats indexés passés avec les constructeurs, le secteur Automobile parvient à maintenir son résultat et sa marge opérationnels à un niveau très proche

de celui de 2023. Pour cela, il s'appuie en particulier sur un effet mix très favorable, permis par la priorité donnée aux segments de marché les plus générateurs de valeur, notamment l'augmentation continue des ventes sur les pneus de dimension « 18 pouces et plus » et par le dynamisme du marché Remplacement par rapport à celui de la Première monte.

La Distribution accroît son impact sur les ventes du secteur et maintient sa contribution à son résultat, globalement neutre.

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

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

Transport routier et distribution associée (en millions €, au nouveau périmètre)	2024	2023	2024/2023	2024 (% du total Groupe)	2023 (% du total Groupe)
Ventes	6 599	6 941	- 4,9 %	24 %	24 %
Variation des volumes	- 6,1 %				
Résultat opérationnel du secteur	597	474	+ 26,1 %	18 %	13 %
Marge opérationnelle du secteur	9,0 %	6,8 %	+ 2,2 pts		

Le **résultat opérationnel du secteur** s'élève à 597 millions €, représentant 9,0 % des ventes, à comparer à 474 millions € et 6,8 % des ventes à fin 2023 (à périmètre comparable).

Le secteur Transport Routier confirme le rebond de son résultat amorcé au premier semestre 2024, dans un contexte pourtant pénalisé par des marchés Première monte très défavorables en Europe et en Amérique du Nord et par un outil industriel en cours de transformation importante suite aux annonces de restructurations en Allemagne, en Pologne et en Chine.

Les volumes baissent de 6,1 %, reflétant principalement une baisse conjoncturelle de la demande en Première monte et la poursuite de la stratégie de redéploiement du Groupe sur les

segments et géographies générateurs de valeur. Celle-ci a en revanche favorisé un effet mix très favorable, complété par un effet prix également positif, alimenté par une renégociation des contrats avec les constructeurs permettant une meilleure valorisation de l'apport technologique des produits du Groupe.

Les activités de Solutions Connectées, regroupées sous la marque *Michelin Connected Fleets*, poursuivent leur progression basée principalement sur un pilotage plus strict et une meilleure efficacité opérationnelle. Elles contribuent positivement au résultat du secteur.

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

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

Activités de spécialités et distribution associée (en millions €, au nouveau périmètre)	2024	2023	2024/2023	2024 (% du total Groupe)	2023 (% du total Groupe)
Ventes	5 927	6 543	- 9,4 %	22 %	23 %
Variation des volumes	- 9,1 %				
Résultat opérationnel du secteur	864	1 130	- 23,5 %	26 %	32 %
Marge opérationnelle du secteur	14,6 %	17,3 %	- 2,7 pts		

Le **résultat opérationnel du secteur** s'élève à 864 millions € soit 14,6 % des ventes, contre 1 130 millions € et 17,3 % des ventes en 2023 (à périmètre comparable).

Les volumes de vente des activités pneumatiques sont en retrait significatif sur l'année (- 9,1 %), pénalisés d'une part par les marchés Première monte de l'activité Hors-la-route en net déclin (Agriculture et Construction en premier lieu), et d'autre part par des événements conjoncturels ayant impacté l'activité minière (déstockage chez certains opérateurs, fermeture d'une mine de grande taille au Panama et renforcement des mesures de contrôle des exportations). L'effet prix est légèrement négatif sur l'année, en dépit d'un second semestre favorable, du fait de la part relativement importante de contrats indexés dans le secteur des activités de spécialité. En revanche le mix (porté par la meilleure évolution des ventes au Remplacement qu'à la Première monte et par la priorité donnée aux segments mieux valorisés) et la performance opérationnelle sont favorables.

Le résultat des activités *Polymer Composite Solutions* est en léger recul par rapport à l'année précédente du fait d'une base de comparaison 2023 très élevée, notamment sur le segment des bandes transporteuses. Dans la continuité du premier semestre, les ventes ont été pénalisées par un niveau d'investissement relativement bas, en particulier dans les secteurs de la construction ou des infrastructures minières et par une correction de marchés de loisir après le boom post-Covid, à l'exemple de celui des bateaux semi-rigides. Néanmoins, la souplesse de l'organisation interne et la diversité des marchés de destination ont permis de préserver un niveau de marge opérationnelle similaire à celui de 2023.

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

1.3.3 Autres éléments du compte de résultat

Matières premières

Le coût des **matières premières** consommées incorporées dans le coût des ventes est estimé à 5,6 milliards € en 2024 contre 5,9 milliards € en 2023.

Cette évolution du coût total est liée :

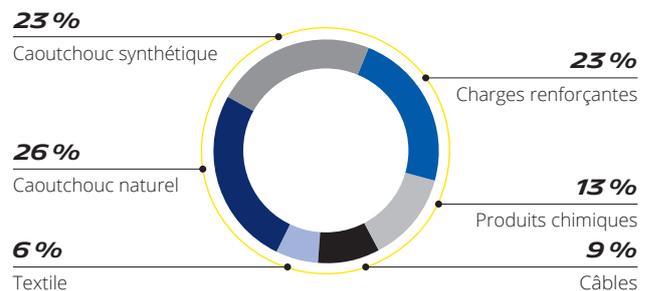
- au prix et au mix des achats de matières premières du Groupe ;
- à la baisse des volumes de vente et de production, accentuée par la réduction des stocks ;
- à la valorisation des stocks (matières premières, produits semi-finis, produits finis) obtenue avec la méthode du prix moyen pondéré. Celle-ci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

Les cours du caoutchouc naturel et du butadiène se reflètent dans le compte de résultat avec un décalage d'environ trois à six mois.

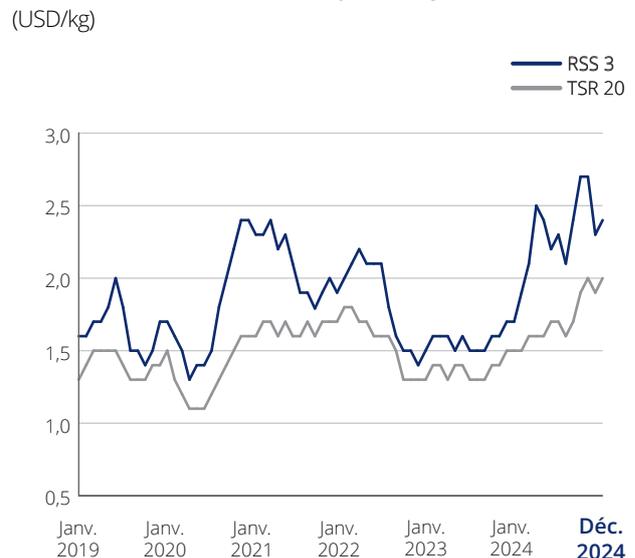
Sur la base des estimations de volumes de production 2024, le Groupe évalue l'impact en année pleine sur ses coûts d'achat (« *cash out* ») de la variation des cours du caoutchouc naturel et du pétrole de la manière suivante :

- une variation de 0,10 USD par kg sur le cours du caoutchouc naturel génère un impact de l'ordre de 87 millions USD sur les coûts d'achat ;
- une variation de 1 USD par baril sur le cours du pétrole entraîne un impact de 7 millions USD sur les coûts d'achat.

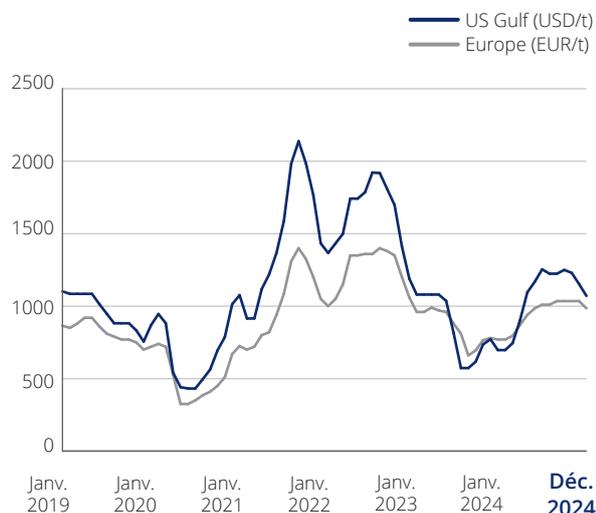
RÉPARTITION DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES EN 2024 (5,6 MILLIARDS €)



ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)



ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE



Frais de personnel et effectifs

Les **frais de personnel** s'élèvent à 7 622 millions €, soit 28,0 % des ventes, en hausse de 221 millions € par rapport à 2023. Cette variation s'explique principalement par une politique d'ajustement salariale du Groupe dynamique en 2023 et 2024, sachant que les augmentations s'appliquent généralement à partir du mois de mai et génèrent des effets sur les douze mois qui suivent. Ceci s'inscrit dans le contexte globalement inflationniste des dernières années, qui est en cours de stabilisation.

Les effectifs de fin de période diminuent légèrement : cela s'explique par des mouvements conjoncturels (fermeture effective de certaines activités au dernier trimestre de 2024, cession de l'activité Euromaster au Danemark) et par les efforts de simplification et de réorganisation menés continuellement sur les activités centrales du Groupe.

À fin 2024, 7 603 millions € de charges sont comptabilisées dans le résultat opérationnel des secteurs et 19 millions € en autres produits et charges opérationnels (cf. notes 6 et 7 des États financiers consolidés).

(en millions € et en nombre de personnes)

	2024	2023	Variation
Total des frais de personnel	7 622	7 401	+ 3,0 %
En % des ventes	28,0 %	26,1 %	
Effectif inscrit au 31 décembre	129 800	132 500	- 2,0 %
Effectif au 31 décembre, en équivalents temps plein	123 500	125 000	- 1,2 %
Effectif moyen de la période, en équivalents temps plein	124 800	125 000	- 0,2 %

Dotations aux amortissements

(en millions €)

	2024	2023	Variation
Total des dotations aux amortissements	2 085	2 008	+ 3,8 %
En % des ventes	7,7 %	7,1 %	

Les **dotations aux amortissements** sont en hausse de 77 millions € par rapport à 2023, à 2 085 millions €. Cette évolution modérée est en ligne avec la reprise des investissements opérée depuis trois ans et ayant atteint leur niveau souhaité.

1 983 millions € sont comptabilisés dans le résultat opérationnel des secteurs, 102 millions € en autres produits et charges opérationnels (cf. notes 6 et 7 des États financiers consolidés).

Frais de transport

(en millions €)	2024	2023	Variation
Frais de transport	1 370	1 485	- 7,7 %
En % des ventes	5,0 %	5,2 %	

Les **frais de transport** s'élèvent à 1 370 millions € à fin 2024, soit une diminution de 7,7 % par rapport à 2023. Cette baisse s'inscrit dans la continuité de l'exercice précédent et s'explique par les facteurs suivants : la réduction des volumes de vente ; la réduction des coûts de transport maritime, obtenue grâce à une

contractualisation efficace ; et la performance du Groupe qui est parvenu à améliorer sa productivité logistique, en rationalisant ses modes de livraison de produits finis et en augmentant la part de son ratio « *local to local* ».

Frais commerciaux

(en millions €)	2024	2023	Variation
Frais commerciaux	1 204	1 210	- 0,5 %
En % des ventes	4,4 %	4,3 %	

Les **frais commerciaux** s'élèvent à 1 204 millions € en 2024, globalement stables (- 6 millions €) par rapport à l'année précédente. La baisse des ventes explique en partie la diminution

des frais commerciaux, mais son impact est limité par l'inflation salariale.

Frais de recherche et développement

(en millions €)	2024	2023	Variation
Frais de recherche et développement	786	756	+ 4,0 %
En % des ventes	2,9 %	2,7 %	

Les **frais de recherche et développement** s'élèvent à 786 millions €, en hausse de 30 millions € par rapport à 2023. Cette hausse traduit la volonté continue du Groupe de maintenir son leadership technologique en termes de performance et de durabilité de ses produits et services, et s'inscrit dans un contexte de déploiement de synergies entre ses activités de pneumatiques et de *Polymer Composite Solutions* qui s'appuient toutes deux sur une recherche fondamentale commune.

Frais administratifs et généraux

Les **frais administratifs et généraux**, à 2 290 millions €, diminuent de 46 millions € par rapport à 2023. L'inflation salariale a été plus que compensée par un pilotage rigoureux de ce poste de dépense.

En pourcentage des ventes, les frais généraux et administratifs s'établissent à 8,4 % en 2024, en hausse de 0,2 point par rapport à 2023.

Autres produits et charges des secteurs

Les **autres produits et charges des secteurs** constituent une charge de 90 millions € en 2024, contre une charge de 74 millions € en 2023. Cette hausse s'explique principalement par la mise en œuvre réussie du programme d'actionnariat salarié Bib'Action en 2024.

Autres produits et charges opérationnels

Les **autres produits et charges opérationnels** correspondent aux éléments qui ne participent pas à la mesure de la performance des secteurs opérationnels effectuée par la Direction en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, inhabituel ou anormal.

En 2024, les autres produits et charges opérationnels correspondent à une charge nette de 747 millions €, contre une charge nette de 920 millions € en 2023.

Ces montants sont principalement constitués des coûts engendrés par les restructurations industrielles annoncées par le Groupe au cours des deux dernières années. La baisse de 173 millions € constatée entre les deux exercices s'explique par les coûts supérieurs provisionnés en 2023 suite aux annonces en fin d'année de fermer certaines activités de production aux États-Unis et en Allemagne. En 2024, les autres produits et charges opérationnels correspondent principalement aux coûts provisionnés suite à l'annonce de la fermeture future des sites de Cholet et Vannes, en France.

Le détail des autres produits et charges opérationnels est précisé dans la note 7 des États financiers consolidés.

Coût de l'endettement net

(en millions €)	2024	2023	Variation
Coût de l'endettement net	77	198	- 121

À 77 millions €, le **coût de l'endettement net diminue** de 121 millions € par rapport à 2023. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- une diminution significative de 94 millions € de la charge nette d'intérêt qui est portée à 77 millions €, celle-ci résultant :
 - de charges d'intérêt en nette diminution (- 83 millions €), principalement sous l'effet favorable du coût de transformation de la dette en euro dans les différentes devises utilisées par le Groupe ;

- de produits d'intérêts en légère hausse (11 millions €) grâce à des taux favorables de rémunération de la trésorerie ;
- une baisse de 25 millions € des résultats sur dérivés de taux, principalement liée à la diminution du volume du portefeuille de swaps de devises et à la moindre volatilité sur les taux d'intérêts.

Les frais financiers représentent un coût de 2.1 % de la dette nette du Groupe.

Autres produits et charges financiers

(en millions €)	2024	2023	Variation
Autres produits et charges financiers	19	2	+ 17

Les **autres produits et charges financiers** constituent un gain de 19 millions € en 2024, en progrès de 17 millions € par rapport à 2023. Cette hausse s'explique d'une part par un résultat de change nettement moins défavorable que l'an dernier sur les

devises non couvertes, en particulier le peso argentin ; d'autre part par un produit net des actifs financiers en hausse de 15 millions €, suite à la mise en place d'un prêt en 2023 à destination du fonds de pension du Royaume-Uni.

Impôts sur le résultat

(en millions €)	2024	2023	Variation
Résultat avant impôts	2 445	2 490	- 45
Impôts sur le résultat	(555)	(507)	- 48
Impôts courants	(698)	(816)	+ 118
Retenues à la source	(55)	(33)	- 22
Impôts différés	198	342	- 144

La **charge d'impôt** s'élève à 555 millions € en 2024 en hausse de 48 millions € par rapport à 2023. Cette hausse s'explique en partie par l'entrée en vigueur de la réforme Pilier 2 en France en janvier 2024, laquelle se traduit par une augmentation limitée de la charge d'impôt du Groupe de 16 millions € sur l'année.

Les impôts exigibles s'élèvent eux à 753 millions €.

La charge d'impôts 2024 mène à un taux d'imposition effectif de 22,7 % contre 20,4 % l'année précédente. Cette variation s'explique par la non-reconnaissance d'impôts différés actifs en 2024 (essentiellement liés aux activités UK) et par la variation défavorable du résultat des sociétés mises en équivalence en 2024 (à comparer d'une référence 2023 très élevée du fait de la cession de son activité retail par la coentreprise TBC).

Résultat net consolidé et résultat net par action

(en millions €)	2024	2023	Variation
Résultat net	1 890	1 983	- 93
En % des ventes	7,0 %	7,0 %	- 0,0 pt
■ Attribuable aux actionnaires de la Société	1 884	1 983	- 99
■ Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	6	0	+ 6
Résultat par action (en euros)			
■ De base	2,65	2,77	- 0,12
■ Dilué	2,62	2,75	- 0,13

Le **résultat net** se traduit par un bénéfice de 1 890 millions €, soit 7,0 % des ventes, contre un bénéfice de 1 983 millions € en 2023, représentant également 7,0 % des ventes.

Cette baisse de 93 millions € résulte des éléments suivants :

■ éléments favorables :

- la diminution de 173 millions € des autres produits et charges opérationnels non affectés aux secteurs, essentiellement liés à des provisions pour restructuration moins élevées que l'année précédente ;
- la baisse du coût de l'endettement net de 121 millions € ;

■ éléments défavorables :

- la diminution du résultat opérationnel des secteurs de 194 millions € ;
- la baisse de 168 millions € du résultat des sociétés mises en équivalence, comparée à une année 2023 marquée par des gains exceptionnels réalisés par les coentreprises TBC (cession des activités de détail) et Symbio (cession d'un tiers du capital) ;
- la hausse de la charge d'impôts de 48 millions €.

1.4 Commentaires sur le bilan consolidé

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

Actif

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2024	31 décembre 2023	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	2 829	2 982	- 153	+ 66	- 219
Immobilisations incorporelles	2 120	1 794	+ 326	+ 28	+ 297
Immobilisations corporelles	12 750	12 260	+ 490	+ 281	+ 209
Droits d'utilisation des actifs de location	1 232	1 082	+ 150	+ 29	+ 121
Actifs financiers et autres actifs à long terme	1 151	1 605	- 454	+ 38	- 492
Titres mis en équivalence	849	871	- 22	+ 33	- 55
Impôts différés actifs	1 081	932	+ 149	+ 11	+ 138
Actifs non courants	22 013	21 526	+ 487	+ 488	- 1
Stocks	5 699	5 447	+ 252	+ 103	+ 149
Créances commerciales	3 595	3 850	- 255	+ 45	- 299
Actifs financiers à court terme	544	512	+ 32	+ 4	+ 29
Autres actifs à court terme	1 564	1 345	+ 219	+ 29	+ 189
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 936	2 515	+ 1 421	- 9	+ 1 430
Actifs courants	15 339	13 669	+ 1 670	+ 171	+ 1 498
TOTAL DE L'ACTIF	37 352	35 195	+ 2 157	+ 658	+ 1 497

Capitaux propres et passif

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	353	357	- 4		- 4
Primes liées au capital	2 326	2 702	- 376		- 376
Réserves	15 946	14 896	+ 1 050	+ 273	+ 777
Intérêts non assortis de contrôle	9	3	+ 6		+ 6
Capitaux propres	18 634	17 958	+ 676	+ 273	+ 402
Dettes financières à long terme	4 934	4 672	+ 262	- 1	+ 263
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	872	738	+ 134	+ 19	+ 114
Provisions pour avantages du personnel	2 730	2 726	+ 4	+ 41	- 36
Provisions et autres passifs à long terme	928	860	+ 68	+ 5	+ 63
Impôts différés passifs	544	497	+ 47	+ 19	+ 28
Passifs non courants	10 008	9 493	+ 515	+ 83	+ 433
Dettes financières à court terme	1 375	591	+ 784	+ 173	+ 611
Dettes financières liées aux contrats de location à court terme	258	241	+ 17	+ 5	+ 12
Dettes fournisseurs	3 086	3 075	+ 9	+ 49	- 38
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	689	530	+ 159	+ 29	+ 130
Provisions et autres passifs à court terme	3 302	3 307	- 5	+ 36	- 41
Passifs courants	8 710	7 744	+ 964	+ 292	+ 674
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	37 352	35 195	+ 2 155	+ 648	+ 1 508

1.4.2 Goodwill

Au 31 décembre 2024, le montant des **goodwill** diminue de 219 millions €, par rapport au 31 décembre 2023, hors effet des variations monétaires. Cette baisse s'explique essentiellement par la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de la société Flex Composite Group (FCG), leader

européen des tissus et films de haute technologie. Un goodwill provisoire de 576 millions € avait alors été reconnu. Cette année, l'allocation du prix d'acquisition a conduit à la reconnaissance d'un goodwill final, ajusté à 327 millions €, soit une diminution de 249 millions €.

1.4.3 Immobilisations incorporelles

Les **immobilisations incorporelles** s'élèvent à 2 120 millions €, en hausse de 297 millions € par rapport au 31 décembre 2023, hors effet des variations monétaires. Cette hausse est la conséquence de l'allocation du prix

d'acquisition de FCG, mentionnée ci-dessus, et qui a contribué à reconnaître la valeur des marques et relations clients attachées en immobilisations incorporelles.

1.4.4 Immobilisations corporelles

Les **immobilisations corporelles** s'établissent à 12 750 millions € au 31 décembre 2024, en hausse de 209 millions € hors effets des variations monétaires. Cette augmentation modérée reflète la stratégie du Groupe de rattrapage d'investissements depuis 2022, faisant suite aux années de ralentissement lié à la crise sanitaire Covid 19.

En 2024, les investissements en immobilisations corporelles s'élèvent à 1 901 millions € contre 2 004 millions € en 2023. Les trois quarts sont alloués aux équipements industriels (plus de détails en note 12.2 des états financiers consolidés).

1.4.5 Droits d'utilisation des actifs de location

Les **droits d'utilisation des actifs de location**, identifiés séparément des immobilisations corporelles, s'élèvent à 1 232 millions € au 31 décembre 2024, en hausse de 121 millions €, hors effet des variations monétaires, par

rapport au 31 décembre 2023. Les nouveaux contrats de location des terrains et constructions sont supérieurs aux amortissements des contrats passés, notamment du fait de la mise en service d'un centre logistique en Ontario (Canada).

1.4.6 Actifs financiers et autres actifs à long terme

Les **actifs financiers et autres actifs à long terme**, à 1 151 millions €, diminuent sur l'année 2024 de 492 millions € hors variation des parités monétaires. Cette variation provient principalement de deux éléments :

- une baisse nette des prêts et dépôts liée :
 - d'une part au rachat des actifs du plan de pension actuel du Royaume-Uni, entraînant la liquidation quasi-totale du compte séquestre attaché,

- et d'autre part au reclassement à court terme de la tranche restante du dividende de TBC distribué en 2023 ;
- une diminution des excédents de plans de retraite provenant principalement de la signature d'un contrat d'externalisation de type « Buy-in » avec l'assureur Aviva, relatif aux plans de pension (régimes à prestations définies) des sociétés anglaises du Groupe Michelin.

1.4.7 Titres mis en équivalence

Les **titres mis en équivalence**, à 849 millions €, diminuent sur l'année de 55 millions € hors effet des variations monétaires. Cette légère baisse provient notamment du changement de

méthode de consolidation de la société Watèa suite à la prise de contrôle de la société par le Groupe Michelin.

1.4.8 Impôts différés

Au 31 décembre 2024, le Groupe présente un actif net d'**impôts différés** de 537 millions €, en hausse de 110 millions € par rapport à fin 2023, hors effet des variations

monétaires. Cette augmentation des impôts différés nets est principalement due aux restructurations annoncées en 2024 et à la reconnaissance d'impôts différés actifs au Mexique.

1.4.9 Besoin en fonds de roulement opérationnel

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023	Variation	2024 (% des ventes)	2023 (% des ventes)
Stocks	5 699	5 447	+ 252	21,0 %	19,2 %
Créances commerciales	3 595	3 850	- 255	13,2 %	13,6 %
Dettes fournisseurs	(3 086)	(3 075)	- 11	- 11,3 %	- 10,8 %
Fournisseurs sous contrat de cession de créances	(689)	(530)	- 159	- 2,5 %	- 1,9 %
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	5 519	5 692	- 173	20,3 %	20,1 %

Le **besoin en fonds de roulement opérationnel** diminue de 173 millions €, la baisse des créances commerciales et des dettes fournisseurs (prises au sens large) ayant plus que compensé la hausse des stocks en valeur.

Les **stocks** s'élèvent à 5 699 millions € à fin 2024, en hausse de 252 millions € par rapport à fin 2023. Cette variation s'explique par :

- un effet défavorable de 103 millions € des variations monétaires ;
- l'impact de la hausse du coût moyen des matières premières sur l'année 2024, qui se traduit par un effet prix défavorable dans l'ensemble du poste stock ;
- cela est en partie compensé par un pilotage efficace des stocks avec des volumes inférieurs à leur niveau de fin 2023, tant sur les matières premières et semi-finis que sur les produits finis.

Les **créances commerciales** s'élèvent à 3 595 millions €, en baisse de 255 millions € par rapport à fin 2023, en dépit de variations monétaires défavorables (+ 45 millions €). Cette baisse remarquable s'explique bien sûr par les volumes de ventes, mais aussi par des actions efficaces prises sur les conditions de paiement (afin d'en réduire les délais) et sur les retards de paiement (afin de les limiter).

1.4.10 Trésorerie

La **trésorerie**, à 3 936 millions €, est en nette hausse (+ 1 430 millions €) par rapport au 31 décembre 2023, hors effet des variations monétaires. Cette performance est le résultat de plusieurs composantes :

- éléments d'augmentation de la trésorerie :
 - un *cash flow* libre exceptionnellement favorable à 2 226 millions €,
 - une hausse de la dette financière de 650 millions €, principalement portée par une émission obligataire d'une valeur de 1 milliard € réalisée au mois de mai 2024 ;

1.4.11 Capitaux propres

À 18 634 millions €, les **capitaux propres du Groupe** sont en augmentation de 675 millions € par rapport au 31 décembre 2023, y compris 273 millions € de variation des parités monétaires.

La hausse de 402 millions € hors variations monétaires s'explique principalement par :

- la contribution du résultat global de la période pour 1 617 millions €, qui inclut notamment :
 - le résultat net de la période qui s'élève à 1 890 millions €,
 - l'impact défavorable des engagements postérieurs à l'emploi pour 138 millions €,
 - l'impact défavorable des variations de juste valeur des investissements en actions non consolidées pour - 44 millions € ;

1.4.12 Endettement net

L'**endettement net** au 31 décembre 2024 s'élève à 3 112 millions €, en baisse de 169 millions € par rapport au 31 décembre 2023, laquelle provient principalement des éléments suivants :

- un *cash flow* libre positif de 2 226 millions € ;
- des distributions à hauteur de 965 millions €, dont 961 millions € de dividendes ;

Les **dettes fournisseurs**, y compris celles de **fournisseurs sous contrat de cession de créances**, s'élèvent à 3 775 millions €, en hausse de 170 millions € par rapport au 31 décembre 2023. Cette évolution s'explique d'une part par l'impact des variations monétaires (+ 78 millions €) et d'autre part par les effets de l'inflation sur les coûts unitaires des matières achetées.

■ éléments de diminution de la trésorerie :

- la distribution de dividendes à hauteur de 961 millions € ;
- la réalisation d'un programme de rachat d'actions pour un coût total de 502 millions €.

- l'effet du paiement de dividendes et autres versements pour 966 millions € ;
- l'impact de l'annulation des actions préalablement rachetées, pour un montant de 502 millions € ;
- l'émission de nouvelles actions, notamment dans le cadre du plan d'actionnariat salarié Bib'Action, pour 122 millions € ;
- l'effet du coût des services liés aux plans de rémunération (actions de performance) pour un montant de 61 millions € ;

Au 31 décembre 2024, le **capital social** de la Compagnie Générale des Établissements Michelin s'élève à 352 873 636 €, composé de 705 747 272 actions en circulation, correspondant à 998 581 514 droits de vote.

- un programme de rachats d'action d'un impact de 502 millions €
- un plan d'actionnariat salarié d'un montant de 37 millions € ;
- l'enregistrement de nouveaux contrats de locations pour 414 millions € ;
- des variations monétaires pour 208 millions €.

Évolution de la dette financière nette

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
AU 1^{ER} JANVIER	3 281	4 320
Cash flow libre avant acquisitions et financement des co-entreprises et entreprises associées	- 2 214	- 2 804
Acquisitions et cessions	- 1	+ 666
Financement net des co-entreprises et entreprises associées	- 8	- 205
Cash flow libre après acquisitions	- 2 225	- 2 343
Dividendes et autres distributions	+ 965	+ 896
Rachats d'actions	+ 502	+ 0
Nouveaux contrats de location	+ 414	+ 363
Parités monétaires	+ 208	+ 25
Autres	- 33	+ 20
AU 31 DÉCEMBRE	3 112	3 281
VARIATION	-169	-1 039

Ratio d'endettement net

Le **ratio d'endettement** au 31 décembre 2024 s'établit à 16,7 %, par rapport à un ratio de 18,3 % à fin 2023. Cette évolution s'explique principalement par la diminution de l'endettement net par rapport à 2023, dans un contexte de contribution très favorable du *cash flow* libre, alors que dans le même temps les capitaux propres ont crû plus modérément.

Notations financières

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

		Compagnie Financière		
		CGEM	Michelin	CFM Suisse SA
Court terme	Standard & Poor's	A-2	A-2	A-2
	Fitch	F2	F2	F2
	Scope	S-1	S-1	S-1
Long terme	Standard & Poor's	A-	A-	A-
	Fitch	A-	A-	A-
	Scope	A	A	A
Perspective	Standard & Poor's	Stable	Stable	Stable
	Fitch	Stable	Stable	Stable
	Scope	Stable	Stable	Stable

L'agence de notation européenne Scope a publié pour la première fois la note qu'elle attribue au Groupe le 12 juillet 2024.

Depuis le 1^{er} juillet 2020, la notation de l'agence Moody's est non sollicitée par le Groupe. Moody's a cependant relevé la notation long terme de CGEM à « A2 » avec une perspective « stable », le 11 juillet 2024.

1.4.13 Provisions

Les **provisions et autres passifs à long terme** s'établissent à 928 millions €, contre 860 millions € au 31 décembre 2023, soit une hausse de 68 millions €. Hors variation monétaire, la hausse de 63 millions € s'explique par l'impact des restructurations annoncées en 2024, principalement concernant les sites de Cholet et Vannes en France, lesquelles ont généré la constitution

de nouvelles provisions comptabilisées sur l'exercice 2024. Dans le même temps, les paiements sur provisions pour restructurations constituées sur les exercices antérieurs, notamment en Allemagne, ont été d'un montant inférieur aux nouvelles provisions constituées.

1.4.14 Avantages du personnel

Mouvements des engagements nets des régimes à prestations définies

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	2024	2023
Au 1^{er} janvier	1 013	1 408	2 421	2 330
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(8)	(8)	(16)	(11)
Prestations payées directement aux bénéficiaires	(42)	(66)	(108)	(96)
Autres mouvements	-	(3)	(3)	3
ÉLÉMENTS RECONNUS EN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Coûts des services rendus	18	61	79	70
Pertes ou (gains) actuariels enregistrés sur les autres régimes à long terme	-	3	3	1
Effet des modifications, réductions ou liquidations de régimes	(1)	(26)	(27)	(1)
Autres éléments	19	-	19	18
ÉLÉMENTS RECONNUS HORS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL				
Intérêts nets sur les avantages du personnel	32	52	84	95
ÉLÉMENTS RECONNUS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL				
Écarts de conversion	8	23	31	(38)
Pertes ou (gains) actuariels	183	(39)	144	58
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(3)	(3)	(6)	(8)
AU 31 DÉCEMBRE	1 219	1 402	2 621	2 421

L'engagement net enregistré au 31 décembre 2024 au titre des régimes à prestations définies s'établit à 2 621 millions €, en hausse de 200 millions €. Hors écarts de conversion, l'augmentation est de 169 millions €.

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

- les paiements effectués en 2024 pour un montant de 124 millions € (107 millions € en 2023), dont :
 - 16 millions € de versements de contributions aux organismes de gestion des fonds (11 millions € en 2023),
 - 108 millions € de paiements de prestations aux salariés du Groupe (96 millions € en 2023) ;
- une charge de 79 millions € enregistrée en résultat opérationnel en 2024 (70 millions € en 2023) qui résulte du coût des régimes à prestations définies ;

- l'intérêt net sur l'engagement net, enregistré hors du résultat opérationnel, représente une charge de 84 millions € (95 millions € en 2023) ;
- des pertes actuarielles enregistrées en 2024 pour un montant de 144 millions € (contre une perte de 58 millions € en 2023), détaillées comme suit :
 - 309 millions € de gains actuariels sur l'obligation au titre des avantages du personnel à prestations définies, liées principalement à la hausse des taux d'actualisation,
 - 453 millions € de pertes actuarielles sur les actifs de couverture dues notamment au contrat de *buy-in* passé avec l'assureur Aviva au Royaume-Uni et qui a généré une perte mécanique lors du transfert des actifs.

Par ailleurs, la charge enregistrée au titre des régimes d'avantages du personnel à cotisations définies au 31 décembre 2024 s'établit à 288 millions €, contre 256 millions € en 2023.

1.5 Commentaires sur les flux de trésorerie consolidés

1.5.1 Flux de trésorerie sur activités opérationnelles

(en millions €)	2024	2023	Variation
EBITDA des secteurs	5 361	5 489	- 128
Variation des stocks nets	- 165	+ 775	- 940
Variation des postes clients nets	+ 236	+ 254	- 18
Variation des postes fournisseurs nets	+ 121	- 276	+ 397
Cash out lié aux restructurations	- 246	- 188	- 58
Autres variations de provisions	+ 0	- 30	+ 30
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	- 42	- 193	+ 151
Impôts payés sur le résultat	- 806	- 776	- 30
Autres	- 123	+ 232	- 355
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	4 336	5 287	- 951

L'**EBITDA** des secteurs s'établit à 5 361 millions €, soit 19,7 % des ventes, en hausse de 0,3 point par rapport à 2023 (- 128 millions € en valeur absolue). Cette évolution résulte principalement de la baisse du résultat opérationnel des secteurs de 194 millions € sur l'année.

Le **flux de trésorerie sur activités opérationnelles** atteint 4 336 millions €, en baisse de 951 millions € par rapport à l'année 2023 qui avait atteint un record historique. Outre la variation de l'EBITDA, cette diminution s'explique par :

- l'évolution défavorable du besoin en fonds de roulement opérationnel (- 561 millions €), principalement sous l'effet de l'inflation qui a renchéri la valeur des stocks (alors que ceux-ci ont diminué en volume) ;

- une variation négative des autres créances et dettes d'exploitation pour 355 millions € ;
- un effet favorable de 151 millions € lié aux intérêts nets payés ;
- des impôts payés sur le résultat en évolution défavorable de 30 millions €.

Les sommes versées au titre de restructurations sont en hausse de 58 millions €.

1.5.2 Investissements non financiers

(en millions €)	2024	2023	Variation	2024 (% des ventes)	2023 (% des ventes)
Investissements corporels et incorporels bruts	2 182	2 236	- 54	8,0 %	7,9 %
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	68	32	+ 36	0,3 %	0,1 %
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(35)	(47)	+ 12	(0,1 %)	(0,2 %)
CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	2 215	2 221	- 6	8,1 %	7,8 %

Les **investissements corporels et incorporels bruts** réalisés au cours de l'exercice s'élevèrent à 2 182 millions € en 2024 contre 2 236 millions € en 2023.

Le montant des investissements réalisés en 2024 est globalement stable par rapport à l'année précédente. Ils se situent au niveau souhaité depuis trois ans, après une période marquée par la crise du Covid-19 et ses impacts sur l'économie mondiale.

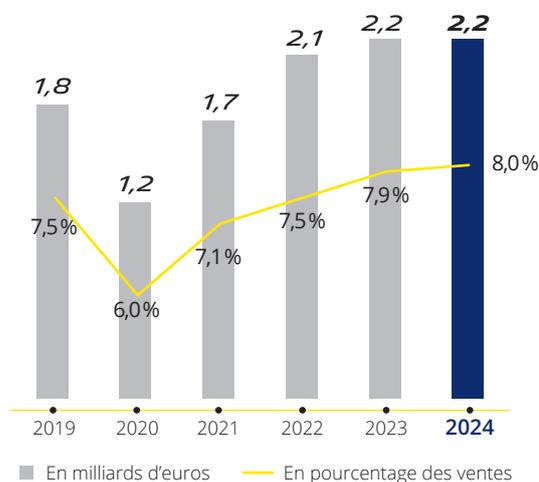
Les principaux investissements de compétitivité ou de croissance réalisés ou en cours concernent :

- **L'Automobile** avec des projets d'adaptation des nouveaux mix-produits au Mexique, en Amérique du Nord, en Chine et en Europe ;
- et les pneus **Hors-la-route** avec le développement de la production de chenilles agricoles en Amérique du Nord.

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

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

(en milliards €)



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

1.5.3 Cash flow libre

Le **cash flow libre** s'entend avant dividende et toutes opérations de financement. Il est égal aux flux de trésorerie sur activités opérationnelles moins les flux de trésorerie sur activités

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

(en millions €)

	2024	2023	Variation
Trésorerie sur activités opérationnelles	4 336	5 287	(951)
Investissements récurrents (maintenance, informatique, distribution...)	(951)	(933)	(18)
Investissements de compétitivité et de croissance	(1 036)	(1 108)	72
Investissements dans les nouvelles activités	(195)	(195)	0
Autre	71	(42)	113
CASH FLOW LIBRE AVANT ACQUISITIONS	2 225	3 009	(784)
Acquisitions	1	(666)	667
CASH FLOW LIBRE APRES ACQUISITIONS	2 225	2 343	(117)

À fin décembre 2024, le **cash flow** avant acquisitions s'élève à 2 225 millions €, contre 3 009 millions € en 2023. Il prend en compte des investissements pour un montant de 2 182 millions €, dont 1 036 millions € sont destinés aux investissements de compétitivité et de croissance.

Le **cash flow** libre après acquisitions est quasi-identique à 2 225 millions €, le Groupe ayant réalisé au cours de l'année 2024 plusieurs opérations de cessions et d'acquisitions avec un impact total proche de zéro.

1.6 Retour sur capitaux investis (ROCE)

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

Sont ajoutés au résultat opérationnel des secteurs l'amortissement des actifs incorporels acquis, le résultat des sociétés mises en équivalence, ainsi que les intérêts des prêts accordés aux sociétés partenaires, à l'exclusion des fonds de pension.

Le taux standard d'imposition retenu est de 23 % pour 2024, soit un ajustement de 2 points par rapport aux années précédentes (pour lesquelles le taux retenu était de 25 %). Cet ajustement vise à rapprocher ce taux théorique du taux d'impôt effectif constaté par le Groupe, proche de 23 % sur la moyenne des 4 dernières années.

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

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

Le WACC du Groupe est évalué à 9 % depuis 2022 sur la base d'un équilibre théorique entre les capitaux propres et la dette, en fonction des actifs financés. Il est en ligne avec les benchmarks externes. Les taux utilisés sont déterminés à partir du taux de fonds propres provenant du rendement attendu par les marchés des titres de la Société, et des taux de dettes et de risques associés ; ils tiennent également compte de l'imposition.

Le ROCE atteint un niveau de 10,5 % en 2024, 0,9 point en-dessous de 2023. Cette variation s'explique par :

- la baisse du résultat opérationnel des secteurs ;
- l'effet de comparaison du résultat net des sociétés mises en équivalence qui avait bénéficié en 2023 d'événements exceptionnels (cession de son activité *retail* par TBC et cession par Michelin d'un tiers du capital détenu de la coentreprise Symbio) ;
- la contribution favorable du taux moyen d'imposition retenu.

(en millions €)	2024	2023
Résultat opérationnel des secteurs retraité pour le calcul du ROCE	3 280	3 608
Taux moyen d'imposition standard retenu pour le calcul du ROCE	23 %	25 %
Résultat opérationnel des secteurs net d'impôt (NOPAT)	2 516	2 706
Actif économique fin de période	24 169	23 584
Actif économique moyen	23 883	23 836
ROCE Groupe	10,5 %	11,4 %

1.7 Information sur les tendances

Perspectives

Les marchés des pneumatiques devraient connaître une légère croissance en 2025, mais un déclin au premier semestre en raison de la baisse de la demande en Première monte.

Dans un environnement très incertain, Michelin vise une progression de son résultat opérationnel des secteurs à taux de change constants par rapport à 2024, et une génération de *cash-flow* libre avant acquisitions supérieure à 1,7 milliards €.

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

Événements récents

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

1.8 Faits marquants

Corporate

- Michelin est reconnu par Global Innovators 2024 parmi les **100 entreprises les plus innovantes au monde**, pour la troisième fois consécutive.
- Michelin, IFPEN et Axens inaugurent le **premier démonstrateur industriel de production de butadiène biosourcé**, étape importante vers la mise en place d'une filière industrielle. Installé sur le site Michelin de Bassens en France, ce démonstrateur s'inscrit dans le cadre du projet BioButterfly qui vise à développer et commercialiser un procédé de production de butadiène à partir d'éthanol extrait de la biomasse (végétaux), en remplacement du butadiène issu de matière première fossile.
- Dans le cadre du projet « Parc Cataroux », la première pierre du **Pôle d'Innovation Collaboratif (PIC)** a été posée à Clermont-Ferrand visant à transformer le site industriel historique en un quartier innovant et dynamique. Le **Centre des Matériaux Durables**, autre partie intégrante du Parc, triplera ses capacités, créant 700 emplois et soutenant 20 startups d'ici 2030. Son objectif est d'aider les startups à développer leurs démonstrateurs industriels plus rapidement et économiquement.
- La **NASA a sélectionné l'équipe Moon RACER**, dont fait partie Michelin aux côtés de AVL, Boeing et Northrop Grumman Corporation, dans le cadre du projet ARTEMIS pour le véhicule tout-terrain lunaire. Cette première phase du **contrat « Lunar Terrain Vehicle »**, donne une année aux équipes sélectionnées pour travailler la faisabilité de la solution proposée. Michelin utilisera en particulier son expertise en technologie *airless* et matériaux de haute technologie pour concevoir une roue capable de résister à des températures extrêmes, aux radiations, et d'assurer une traction optimale sur le sol lunaire.
- Michelin réaffirme son ADN de marque innovante au travers de sa **nouvelle campagne de marque** « Sur la route et au-delà ! » qui met en lumière sa puissance d'innovation et les savoir-faire uniques de Michelin. D'abord lancée en France, cette nouvelle campagne sera rapidement déployée à l'international.
- Michelin, le CNRS et l'Université de Strasbourg inaugurent un nouveau laboratoire commun – « Spinlab » – consacré à la **recherche sur la fabrication de matériaux nanofibreux** et renforcent ainsi leur expertise commune sur ce procédé novateur. Cette collaboration ouvre également de nouvelles perspectives pour créer des matériaux innovants à usage critique, trouvant des applications dans la mobilité mais également le médical, l'environnement ou l'énergie. Ces usages sont au cœur de l'ambition du groupe Michelin : créer un manufacturier de composites à haute valeur ajoutée qui changent notre quotidien.
- Michelin, Danone, la start-up américaine DMC Biotechnologies et le Crédit Agricole s'associent pour créer **Biotech Open Platform**, plateforme industrielle de biotechnologie de pointe. Ce projet illustre l'approche « Tout durable » de Michelin visant notamment à accélérer l'utilisation de matériaux biosourcés, un défi central pour l'industrie de demain et la préservation des ressources. Il démontre aussi l'engagement constant de Michelin en faveur du développement de l'innovation et des territoires où le Groupe est implanté.
- Lors de la China International Import Expo (CIIE), accueillant près d'un million de visiteurs et plus de 4 000 journalistes accrédités, Michelin a exposé son **prototype de roue lunaire**, fabriqué à partir de 71 % de matériaux recyclés et renouvelables.

- Michelin a choisi Microsoft pour l'accompagner dans la mise en œuvre de **solutions numériques innovantes** visant à optimiser la gestion de la consommation énergétique de ses usines à travers le monde. Ce partenariat aidera le Groupe à réduire ses émissions de CO₂, il s'inscrit dans le cadre de son ambition « zéro émission nette » d'ici 2050.
- Michelin et Brembo signent un accord pour développer des **systèmes de freinage intelligents**. La capacité de Michelin à concevoir des algorithmes de pointe, sa connaissance inégalée en physique du pneu et son expertise en simulation et modélisation représentent des atouts majeurs. Les premiers essais montrent une réduction des distances de freinage jusqu'à 4 mètres, indépendamment de l'usure des pneus ou des conditions routières.
- Le Groupe poursuit **l'adaptation de son dispositif industriel** dans le domaine des pneumatiques, en annonçant la conversion à venir des activités à Olsztyn (Pologne) et Shenyang (Chine) vers des pneus de Tourisme, ainsi que l'arrêt des activités pneumatiques de Cholet (France) et de renforts métalliques de Shanghai (Chine), et Vannes (France). Pour chacun de ces projets 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.
- **Michelin cède au groupe CEAT ses deux usines du Sri Lanka** dédiées au marché des pneus *bias* et chenilles destinées aux équipements de construction compacts. **La marque Camso sera également cédée** à l'issue d'une période de licence de trois ans. Le groupe proposera prioritairement ses pneus de technologie radiale sur le marché concerné, et arrêtera en parallèle la production de pneus *bias* dans son usine d'Olsztyn en Pologne. Ces opérations renforceront la performance économique des activités Pneumatiques de Spécialité, et s'inscrivent dans la stratégie « Michelin in Motion 2030 » visant à concentrer les activités du Groupe sur les marchés et les offres les mieux valorisées.
- L'agence de notation européenne **Scope ratings** publie une notation crédit de Michelin indiquant un **rating long-terme A** avec perspective stable. En parallèle **Moody's** révisé à la hausse sa notation crédit et porte le **rating long-terme à A2**, contre A3 précédemment. Ces notations reconnaissent la solidité financière du Groupe et la qualité de sa stratégie.
- Le Groupe Michelin publie pour la première fois de son histoire un **rapport de transparence fiscale**. Ce rapport présente la politique et stratégie fiscales du Groupe, il détaille aussi sa contribution fiscale par pays et dans le Monde, proche de 40% du résultat opérationnel des secteurs au titre de 2023.
- Le **Grand prix « CAC All-Tradable »** a été décerné par la FAS (Fédération des Actionnaires Salariés) à Michelin. Ce prix récompense les initiatives d'actionnariat salarié intégrées à la politique de partage de la valeur du Groupe depuis plus de 20 ans et leur déploiement à l'ensemble du Groupe.
- **Le Guide Michelin poursuit son expansion internationale** avec de nouvelles sélections : le Mexique, la Lituanie, la province du Fujian (Chine) et Doha (Qatar), portant le total à plus de 40 éditions.
- En 2024, **le Guide MICHELIN a introduit les Clefs MICHELIN** dans plusieurs pays, distinguant les établissements pour leur excellence hôtelière : 189 en France, 271 en Allemagne, Autriche et Suisse, ainsi que des sélections aux États-Unis, en Espagne et au Japon. Cette distinction traduit l'ambition du Guide MICHELIN de devenir la première plateforme mondiale de réservation d'hôtels et de restaurants d'exception.
- ViaMichelin lance son tout **nouveau site internet et son application mobile**, disponibles en 7 langues dans 11 pays en Europe. ViaMichelin enrichit l'expérience de ses utilisateurs en proposant les meilleurs itinéraires, les sélections des Guides MICHELIN et un contenu éditorial riche et inspirant pour organiser son voyage en voiture à travers l'Europe
- Créée en 2014, la **Fondation d'Entreprise Michelin** a défini ses nouvelles orientations pour la période 2024-2028 afin de poursuivre la contribution du Groupe pour le bien commun, autour de sept champs d'action : les métiers du futur, l'égalité des chances et l'inclusion, une vie et une alimentation saines, les mobilités durables, la biodiversité des forêts, les modèles sociaux collaboratifs et la dynamique des territoires.
- Bibendum devient notre **influenceur passionné sur TikTok**. « The Michelin Man » partagera des contenus inspirants et inattendus sur l'innovation, pour la génération Z et au-delà.
- Michelin soutient la **nouvelle réglementation européenne R117-04**, en vigueur depuis le 1er juillet 2024, qui impose des tests de performance sur les pneus usés pour **renforcer la sécurité**. Ces règles visent à garantir des pneus performants et sûrs tout au long de leur utilisation. À l'échelle mondiale, 400 millions de pneus sont prématurément démontés chaque année, et cette réglementation pourrait permettre d'économiser 35 millions de tonnes de CO₂.
- Michelin a procédé en mai 2024 à une **émission obligataire** libellée en euro pour un montant total de 1 milliard d'euros en deux tranches de 500 millions d'euros avec des maturités de 7 et 12 ans. Les coupons associés à ces obligations sont de 3,125 % à 7 ans et 3,375 % à 12 ans. Le produit net de cette émission obligataire a été affecté aux besoins généraux du groupe.
- Dans le cadre de sa politique de gestion et d'optimisation du capital, le Groupe a annoncé en février 2024 le lancement d'un **programme pluriannuel de rachat d'actions** d'un montant maximum d'un milliard d'euros sur une période de trois ans couvrant les exercices 2024 à 2026. Le Groupe a signé deux conventions avec des prestataires de services d'investissements afin de racheter des actions pour un montant total de 500 millions d'euros. Les rachats d'actions liés à ces conventions ont été intégralement réalisés au cours de l'année, les actions rachetées ont ensuite fait l'objet d'une annulation.

People

- À la suite de l'évaluation de FairWage Network, ONG reconnue mondialement, Michelin reçoit la **certification de « Global Living Wage Employer »**, véritable reconnaissance de la politique et des pratiques salariales équitables du Groupe garantissant une rémunération décente à l'ensemble de ses employés dans plus de 60 pays.
- À l'occasion du **Média Day Michelin 2024** et pour accompagner la transformation du Groupe, Michelin annonce trois innovations importantes en faveur de la cohésion sociale et sociétale en France et dans le monde : garantie d'un salaire décent et d'un socle universel de protection sociale pour l'ensemble des salariés du Groupe Michelin, création d'une politique ambitieuse de formation tout au long de la vie, et présentation officielle du Parc Cataroux - projet de revitalisation unique en Europe, accélérateur d'innovations.
- Michelin publie la **mise à jour de sa politique Diversité, Équité et Inclusion** sur le site internet du Groupe. Elle témoigne de l'importance accordée par le Groupe aux enjeux multiples et aux attentes sociétales croissantes.
- Michelin a lancé un nouveau **plan d'actionnariat salarié, BIB'Action, ouvert à 127 000 salariés dans 46 pays**, avec

l'intention de l'annualiser pour faire de ses salariés des actionnaires majeurs du Groupe. Le plan 2024 a rencontré un vif succès, enregistrant **un taux de souscription de plus de 56 %**, soit plus de 66 000 souscripteurs dans 46 pays.

- Le prestigieux magazine HR Asia décerne à **Michelin Thaïlande le prix de l'une des « Meilleures entreprises pour lesquelles travailler en Asie »**. Cette distinction reconnaît l'engagement de Michelin en faveur de ses employés et de leur bien-être, en favorisant notamment un environnement de travail de qualité, des opportunités de développement professionnel et une culture d'entreprise inclusive.
- Michelin et Porsche renouvellent leur partenariat afin **d'accompagner les planteurs indonésiens de caoutchouc naturel vers des pratiques agricoles, environnementales et sociales durables**. Ce projet de formation « Cascade » qui bénéficiera à 6 500 petits exploitants d'ici 3 ans, s'inscrit dans le cadre de l'engagement historique du Groupe pour promouvoir un approvisionnement en caoutchouc naturel éco-responsable et zéro déforestation.

Planète

- Le Groupe annonce son intention **d'adopter les recommandations de la Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD)** pour s'aligner sur les objectifs définis lors de la COP15 à Montréal. Cette annonce complète les engagements de Michelin dans le domaine de la biodiversité déjà exprimés en 2018 au travers de l'initiative act4nature international.
- À l'occasion de Tire Technology Expo 2024, Michelin a dévoilé un nouveau **système d'analyse des particules légères** visant à accélérer la connaissance des particules d'usure des pneus et de la route (TRWP – Tire and Road Wear Particles). Cette avancée majeure s'inscrit dans le cadre des enjeux de la norme Euro7 qui va permettre de définir des seuils réglementaires d'abrasion des pneus. Michelin est engagé depuis près de 20 ans dans la réduction de l'abrasion des pneus et la recherche sur les particules d'usure.
- Dans le cadre du championnat du monde MotoE™ 2024 (catégorie électrique du MotoGP™), Michelin a présenté à Portimão, Portugal, ses **nouveaux pneus contenant plus de 50 % de matériaux renouvelables et recyclés**. En lien avec l'ambition du Groupe d'un pneu « tout durable » d'ici 2050, la compétition demeure un terrain privilégié d'expérimentation et d'accélération d'innovations technologiques.
- Michelin conserve le **niveau de leadership décerné par l'organisation CDP** avec la notation A- en matière de lutte contre le changement climatique et la note B pour la sécurité de l'eau.
- À l'Assemblée Générale du Pacte Mondial de l'ONU – Réseau France, Florent Menegaux, en qualité de Président a présenté

les **nouvelles orientations stratégiques** pour les six années à venir. Les entreprises sont incitées à mettre en œuvre des engagements concrets autour de 5 thématiques prioritaires : le salaire décent, l'égalité des sexes, le climat, l'eau et le financement des Objectifs de Développement Durable (ODD).

- Michelin s'associe à Antin et Enviro pour annoncer la construction à Uddevalla en Suède de la **première usine de recyclage de pneus en fin de vie**. Le projet sera basé sur la technologie unique de pyrolyse d'Enviro, qui permet d'extraire des matières premières à partir des pneus en fin de vie, notamment du noir de carbone et de l'huile de pyrolyse.
- Pour la quatrième année consécutive, Michelin est reconnu par l'organisation CDP Supply Chain comme **leader dans la catégorie « Supplier Engagement »** pour sa démarche associant ses fournisseurs à la mesure et à la réduction de l'empreinte carbone.
- Le projet européen BlackCycle coordonné par Michelin, visant à développer une économie circulaire du pneu, a remporté le prix de la **réalisation environnementale de l'année** à Tire Technology Expo 2024.
- Dans le domaine du caoutchouc naturel Michelin obtient la première place des fabricants de pneumatiques évalués par l'organisation SPOTT, pour la 3^e année consécutive. Le score de 80,9 % témoigne du **leadership et de la transparence du Groupe pour faire progresser la chaîne de valeur du caoutchouc naturel**, de façon responsable.

- Dans le cadre de l'initiative act4nature international, Michelin **renforce ses objectifs en faveur de la biodiversité à l'horizon 2030**. Ainsi, le Groupe vise à utiliser dans ses produits uniquement du caoutchouc naturel évalué « sans déforestation » selon les définitions et exigences du règlement européen contre la déforestation (EUDR), et à réduire de 70 % le recours aux pesticides dans ses plantations et celles de ses coentreprises.
- Créée en 2004 dans l'état de Bahia au Brésil, et vaste de près de 4 000 hectares, la **réserve Ecologique Michelin** est devenue en 20 ans l'une des zones les mieux protégées et l'un des écosystèmes les plus riches en espèces au monde. Reflet de l'approche « Tout durable » du Groupe, elle apporte la preuve qu'il est possible de concilier hétéroculture et protection de l'environnement. Cette réussite s'accompagne d'un vaste programme de recherche avec plus de 140 projets et 167 publications scientifiques.
- **SBTi** (Science-Based Targets initiative) **valide que les nouvelles cibles du Groupe sont alignées sur une trajectoire limitée à 1,5°C** et cohérentes avec l'atteinte de zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050. Michelin renforce son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique.
- Michelin prend en charge l'initiative « passeport numérique du pneu » au sein du projet CIRPASS-2 financé par l'UE, qui s'inscrit dans le cadre de la **réglementation européenne Ecodesign for Sustainable Product Regulation**. Applicable depuis juillet 2024, celle-ci vise notamment à accélérer l'économie circulaire en Europe.

Activités business

- **Michelin équipe en exclusivité la Ferrari F80**. Cette nouvelle collaboration avec le constructeur italien illustre la force d'innovation et les savoir-faire uniques de Michelin en simulation et modélisation. Grâce à ses algorithmes de pointe brevetés et son procédé de fabrication unique, le C3M, les pneumatiques hors norme dédiés à la F80 ont été développés en seulement 15 mois.
- Michelin, leader des pneus aux États-Unis, a franchi la barre des **100 prix décernés par J.D. Power en 2024**, cumulant plus de distinctions que l'ensemble des concurrents réunis. Ces prix, fondés sur les réponses de plus de 31 000 propriétaires de véhicule, illustrent le haut niveau d'exigence du Groupe en matière de qualité et de sécurité pour ses clients.
- Fournisseur exclusif des pneumatiques MotoGP™, **Michelin devient le partenaire titre du Grand Prix de France**, officiellement nommé Michelin® Grand Prix de France en 2024. Les épreuves de MotoGP™ sont l'occasion de tester des technologies d'excellence dans des conditions extrêmes, et contribuer ainsi au développement des gammes de pneus destinés aux particuliers. Parmi les avancées technologiques, Michelin a notamment développé pour les MotoE™ 100 % électriques des pneus intégrant en moyenne 50 % de matériaux renouvelables et recyclés.
- Michelin remporte sa **33^e victoire aux 24 Heures du Mans**, la 27^e consécutive depuis 1998 ! Laboratoire idéal pour expérimenter des technologies dans les conditions les plus extrêmes, les courses d'endurance auront largement contribué à asseoir la réputation de Michelin et sa supériorité en matière de longévité et de performance : Michelin permet ainsi aux voitures de la catégorie Hypercar de parcourir jusqu'à 750 km à une vitesse moyenne de 240 km/h avec un seul train de pneus, soit l'équivalent de deux Grands Prix de F1.
- Le salon IAA Transportation à Hanovre permet à Michelin de réaffirmer sa **position de partenaire incontournable du transport routier** au travers de deux gammes innovantes et d'une offre de solutions connectées renforcée, nouvelle illustration de l'approche « Tout Durable » du Groupe au profit de ses clients gestionnaires de flottes.
- Michelin lance la gamme **MICHELIN Primacy 5** et renforce son avance technologique. Avec une longévité en hausse de 18 %, tout en maintenant une sécurité élevée sur sol mouillé, ce pneu réduit le bruit et améliore l'efficacité énergétique de 5 % par rapport à son prédécesseur. Avec un impact environnemental réduit de 6 %, il s'aligne parfaitement avec la stratégie « Tout Durable » de Michelin.

1.9 Informations sur les délais de paiement

Article D. 441-6° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
Clients	0 jour	1 jour à 30 jours	31 jours à 60 jours	61 jours à 90 jours	91 jours et plus	Total
(A) Tranches de retard de paiement :						
Nombres de factures concernées		2				2
Montant total des factures concernées TTC		218				218
Pourcentage du montant total des ventes de l'exercice TTC		0,01 %				0,01 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures exclues						-
Montant total des factures exclues						-
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délais-légal-article L. 441-6 ou L. 443-1 du Code de commerce)						
						30
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiements				Délais contractuels consentis à l'ouverture du compte client		30
Article D. 441-6° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
Fournisseurs	0 jour	1 jour à 30 jours	31 jours à 60 jours	61 jours à 90 jours	91 jours et plus	Total
(A) Tranches de retard de paiement :						
Nombres de factures concernées		192	112	5	74	383
Montant total des factures concernées TTC		- 20 012	232	19	368	- 19 393
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC		- 1,02 %	0,01 %	0,00 %	0,02 %	-0,98 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures exclues						-
MONTANT TOTAL DES FACTURES EXCLUES TTC						
						-

1.10 Chiffres clés et données consolidées sur cinq ans

01

(en millions €)	2024	2023	2022	2021	2020
Ventes	27 193	28 343	28 590	23 795	20 469
% de variation	- 4,1 %	- 0,9 %	+ 20,2 %	+ 16,3 %	- 15,2 %
Total des frais de personnel	7 622	7 401	6 950	6 445	5 996
% des ventes	28,0 %	26,1 %	24,3 %	27,1 %	29,3 %
Effectifs fin de période (en équivalents temps plein)	123 500	125 000	124 900	118 400	117 500
Frais de recherche et développement	786	756	698	682	646
% des ventes	2,9 %	2,7 %	2,4 %	2,9 %	3,2 %
EBITDA DES SECTEURS ⁽¹⁾	5 361	5 489	5 262	4 700	3 631
Résultat opérationnel des secteurs	3 378	3 572	3 396	2 966	1 878
Marge opérationnelle des secteurs	12,4 %	12,6 %	11,9 %	12,5 %	9,2 %
Résultat opérationnel	2 631	2 652	3 021	2 777	1 403
Marge opérationnelle	9,7 %	9,4 %	10,6 %	11,7 %	6,9 %
Coût de l'endettement net	77	198	239	192	242
Autres produits et charges financiers	19	2	(22)	(4)	(14)
Résultat avant impôts	2 445	2 490	2 656	2 471	979
Impôts sur le résultat	555	507	647	626	354
Taux d'impôt effectif	22,7 %	20,4 %	24,4 %	25,3 %	36,2 %
Résultat net	1 890	1 983	2 009	1 845	625
% des ventes	7,0 %	7,0 %	7,0 %	7,8 %	3,1 %
Dividendes	961	893	803	410	357
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	4 336	5 287	1 931	2 906	3 366
% des ventes nettes	15,9 %	18,7 %	6,8 %	12,2 %	16,4 %
Investissements incorporels et corporels bruts	2 182	2 236	2 141	1 705	1 221
% des ventes	8,0 %	7,9 %	7,5 %	7,2 %	6,0 %
Endettement net ⁽²⁾	3 112	3 281	4 320	2 789	3 531
Capitaux propres	18 634	17 958	17 116	14 971	12 631
Endettement net ⁽²⁾ /Capitaux propres	16,7 %	18,3 %	25,2 %	18,6 %	28,0 %
Endettement net ⁽²⁾ /EBITDA des secteurs ⁽¹⁾	0,58	0,60	0,82	0,59	0,97
Résultat opérationnel des secteurs/Charge d'intérêt nette ⁽³⁾	43,8	20,8	11,5	13,7	7,9
Cash flow libre ⁽⁴⁾	2 225	2 343	(180)	1 357	2 004
ROE – Rentabilité des capitaux propres ⁽⁵⁾	10,3 %	11,3 %	12,5 %	13,4 %	4,8 %
ROCE opérationnel ⁽⁶⁾	10,5 %	11,4 %	10,8 %	10,3 %	6,0 %
DONNÉES PAR ACTION* (en €)					
Actif net par action ⁽⁷⁾	26,4	25,1	24,0	20,9	17,7
Résultat de base par action	2,65	2,77	2,81	2,58	0,88
Résultat dilué par action	2,62	2,75	2,79	2,56	3,51
PER ⁽⁸⁾	12,0	11,7	9,3	14,0	29,8
Dividende par action ⁽⁹⁾	1,38	1,35	1,25	1,125	0,575
Taux de distribution ⁽¹⁰⁾	52 %	49 %	44 %	44 %	65 %
Rendement par action ⁽¹¹⁾	4,3 %	4,2 %	4,8 %	3,1 %	2,2 %

(1) Tel que défini en note 2.6 des États financiers consolidés.

(2) Endettement net : dettes financières - liquidités et équivalents de trésorerie (retraités des variations des actifs de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts) +/- instruments financiers dérivés, tel que calculé en note 17 aux États financiers consolidés.

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

(4) Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles - flux de trésorerie sur activités d'investissement (retraités des variations des actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts), tel que calculé au paragraphe 1.5.3.

(5) ROE : à partir de 2022 inclus, le Groupe applique la définition suivante du ROE : résultat net/capitaux propres moyens annuels (moyenne 31.12 N/31.12 N-1), en lieu et place de résultat net/capitaux propres au 31.12.N. Les années 2020 et 2021 ont été retraitées à des fins de comparaison.

(6) ROCE opérationnel : calculé selon la méthode en vigueur depuis 2021 expliquée au chapitre 1.6. Le ROCE de l'année 2020 a été recalculé selon cette méthode.

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

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

(9) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2025.

(10) Taux de distribution : dividende/résultat net.

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

* Les données par action des années 2020 et 2021 ont été retraitées afin de refléter la division par quatre du nominal de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022.

1.11 Données boursières

1.11.1 L'action Michelin

Cotée sur Euronext Paris

- Compartiment A ;
- Service à Règlement Différé (SRD) ;
- Code ISIN : FR 001400AJ45 ;
- Valeur nominale : 0,50 € ;
- Unité de transaction : 1.

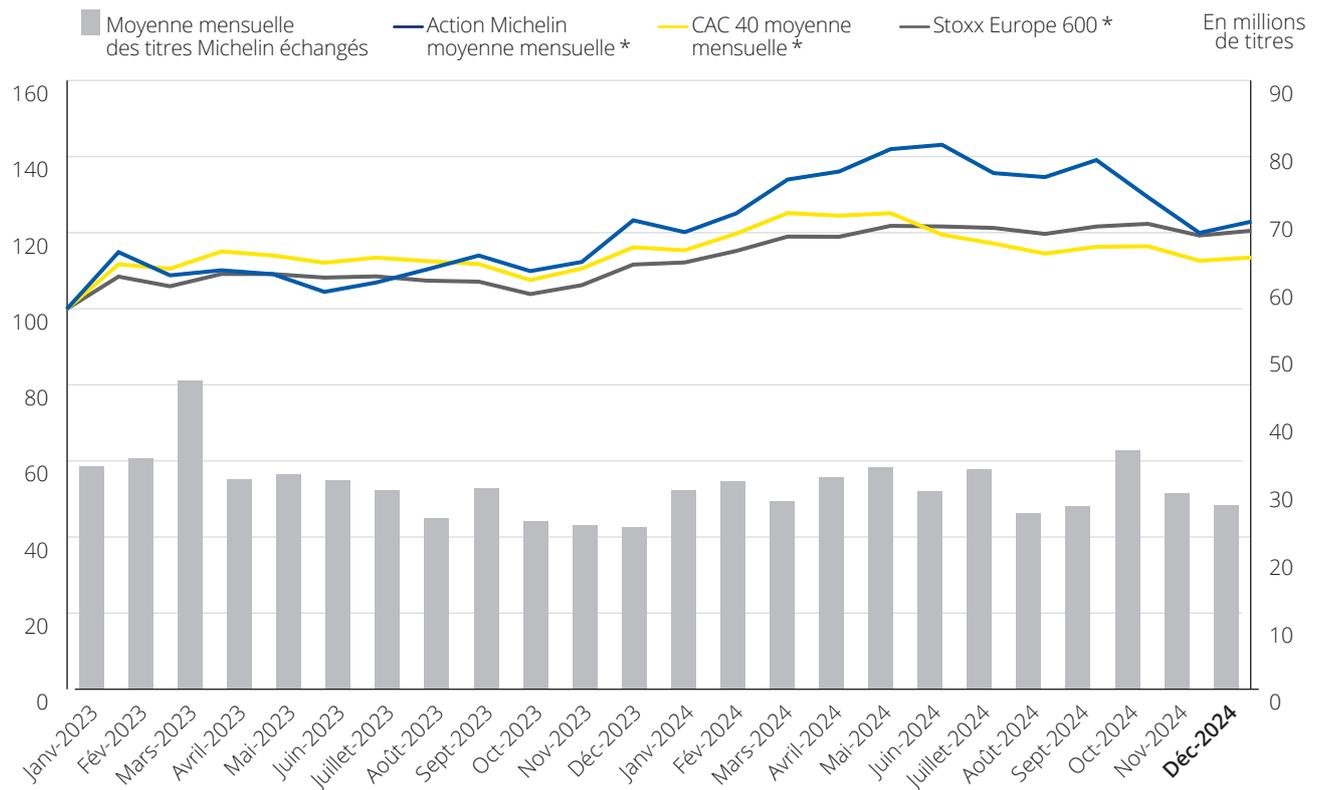
Indices

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

- CAC 40 : 1,36 % de l'indice au 31 décembre 2024 ;
- Stoxx Europe 600 : 0,21 % de l'indice au 31 décembre 2024

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION MICHELIN ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Selon les données statistiques collectées d'Euronext Paris.



* Niveau moyen mensuel et normalisé (base 100 = 01/01/2023).

1.11.2 Données boursières détaillées

Selon les données statistiques collectées d'Euronext Paris.

Cours de l'action (en €)	2024	2023	2022	2021 ⁽¹⁾ (retraité)	2021 (publié)	2020
Plus haut en séance	38,52	32,65	38,93	36,50	146,00	112,80
Plus bas en séance	30,06	25,60	21,99	25,83	103,30	68,00
Ratio plus haut/plus bas	1,28	1,28	1,77	1,41	1,41	1,66
Dernier cours de la période	31,8	32,46	25,99	36,04	144,15	104,95
Moyenne des derniers cours de clôture journaliers	34,26	28,87	28,53	32,44	129,75	95,49
Évolution du titre Michelin sur la période	- 2,03 %	24,92 %	- 27,89 %	37,35 %	37,35 %	- 3,80 %
Évolution du CAC 40 sur la période	- 2,15 %	16,52 %	- 9,50 %	28,85 %	28,85 %	- 7,14 %
Évolution du Stoxx Europe 600 sur la période	5,98 %	12,73 %	- 12,90 %	22,25 %	22,25 %	- 4,04 %
Moyenne des cours Stoxx Europe 600 journaliers	507,51	457,04	434,40	449,58	449,58	369,26
Capitalisation boursière (fin de période, en milliards €)	22,44	23,21	18,56	25,74	25,74	18,72
Moyenne des échanges quotidiens sur la période ⁽²⁾	1 408 288	1 419 300	1 844 574	1 743 820	435 955	548 883
Nombre moyen de titres composant le capital	712 283 891	714 258 055	713 400 033	713 512 772	178 378 193	178 497 159
Nombre d'actions échangées sur la période	360 521 846	366 179 447	475 900 118	449 905 428	112 476 357	141 062 953

(1) Seules les données boursières de l'année 2021 ont été retraitées (« 2021 retraité ») afin de refléter la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022.

(2) Volumes échangés sur la plateforme Euronext.

1.11.3 Données par action

(en € sauf ratios)	2024	2023	2022	2021 (retraité)	2021 (publié)	2020
Actif net par action	26,4	25,1	24,0	20,9	83,9	70,8
Résultat par action de base	2,65	2,77	2,81	2,58	10,31	3,52
Résultat par action dilué ⁽¹⁾	2,62	2,75	2,79	2,56	10,24	3,51
PER	12,0	11,7	9,3	14,0	14,0	29,8
Dividende par action ⁽²⁾	1,38	1,35	1,25	1,125	4,50	2,30
Taux de distribution	52 %	49 %	44 %	44 %	44 %	65 %
Rendement par action ⁽³⁾	4,3 %	4,2 %	4,8 %	3,1 %	3,1 %	2,2 %

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

(2) Dividende 2024 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2025. Seules les données boursières de l'année 2021 ont été retraitées (« 2021 retraité ») afin de refléter la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin effective depuis le 16 juin 2022. Les années antérieures correspondent au dividende publié.

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

1.11.4 Le capital et l'actionnariat

Montant du capital au 31 décembre 2024 : 352 873 636 €.

	Au 31 décembre 2024			Au 31 décembre 2023			Au 31 décembre 2022		
	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote	Nombre d'actionnaires	% capital	% droits de vote
Actionnaires institutionnels français	4 311	20,6 %	23,6 %	4 497	20,4 %	24,0 %	4 509	22,8 %	25,7 %
Actionnaires institutionnels non-résidents		65,8 %	61,5 %		67,0 %	61,8 %		64,7 %	59,7 %
Actionnaires individuels (dont anciens salariés)	173 611	11,0 % ⁽¹⁾	12,2 %	170 391	10,5 %	11,9 %	156 694	10,3 %	12,1 %
Personnel – Plan d'épargne Groupe	80 261	2,6 %	2,7 %	71 621	2,1 %	2,3 %	77 557	2,2 %	2,5 %
			998 581 514			990 275 053			978 544 459
TOTAL	258 183	705 747 272	DROITS DEVOTE	246 509	714 958 226	DROITS DEVOTE	238 760	714 117 414	DROITS DEVOTE
		ACTIONS⁽²⁾			ACTIONS⁽²⁾			ACTIONS⁽²⁾	

(1) Au 31 décembre 2024, 1,16 % du capital détenu par des anciens salariés est inclus dans le pourcentage total des actionnaires individuels.

(2) Entièrement libérées.

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

La société n'a pas, à sa connaissance, de nantissement portant sur une part significative de son capital.



ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Comptes consolidés au 31 décembre 2024	46
Compte de résultat consolidé	46
État du résultat global consolidé	46
État de la situation financière consolidée	47
Tableau de variations des capitaux propres consolidés	48
Tableau de flux de trésorerie consolidés	49
Annexe aux états financiers consolidés	50

Comptes consolidés au 31 décembre 2024

Compte de résultat consolidé

(en millions € sauf pour les données par action)	Note	Exercice 2024	Exercice 2023
Ventes	5	27 193	28 343
Coût des ventes		(19 445)	(20 395)
Marge brute		7 748	7 948
Frais commerciaux		(1 204)	(1 210)
Frais de recherche et développement		(786)	(756)
Frais administratifs et généraux		(2 290)	(2 336)
Autres produits et charges des secteurs	6	(90)	(74)
Résultat opérationnel des secteurs	7	3 378	3 572
Autres produits et charges opérationnels	7	(747)	(920)
Résultat opérationnel		2 631	2 652
Coût de l'endettement net	9	(77)	(198)
Autres produits et charges financiers	9	19	2
Intérêt net sur les avantages du personnel	8	(88)	(94)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	14	(40)	128
Résultat avant impôts		2 445	2 490
Impôts sur le résultat	11	(555)	(507)
RÉSULTAT NET		1 890	1 983
Attribuable aux actionnaires de la Société		1 884	1 983
Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		6	-
RÉSULTAT PAR ACTION (en €)	15		
De base		2,65	2,77
Dilué		2,62	2,75

État du résultat global consolidé

(en millions €)	Note	Exercice 2024	Exercice 2023
Résultat net		1 890	1 983
Engagements postérieurs à l'emploi	8	(138)	(50)
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	11	4	18
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	11	(44)	2
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global	11	8	2
Autres		-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat		(170)	(28)
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur		(7)	2
Variation des écarts de conversion		273	(316)
Autres		(24)	67
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat		242	(247)
Autres éléments du résultat global		72	(275)
RÉSULTAT GLOBAL		1 962	1 708
Attribuable aux actionnaires de la Société		1 956	1 708
Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		6	-

État de la situation financière consolidée

(en millions €)	Note	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Goodwill	12	2 829	2 982
Immobilisations incorporelles	12	2 120	1 794
Immobilisations corporelles	12	12 750	12 260
Droits d'utilisation des actifs de location	13	1 232	1 082
Actifs financiers et autres actifs à long terme	9.4	1 151	1 605
Titres mis en équivalence	14	849	871
Impôts différés actifs	11.2	1 081	932
Actifs non courants		22 013	21 526
Stocks	6.3	5 699	5 447
Créances commerciales	6.4	3 595	3 850
Actifs financiers à court terme	9.5	544	512
Autres actifs à court terme	7	1 564	1 345
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	3 936	2 515
Actifs courants		15 339	13 669
TOTAL DE L'ACTIF		37 352	35 195
Capital social	15	353	357
Primes liées au capital	15	2 326	2 702
Réserves	15	15 946	14 896
Intérêts non assortis de contrôle		9	3
Capitaux propres		18 634	17 958
Dettes financières à long terme	9.3	4 934	4 672
Dettes financières liées aux contrats de location à long terme	13	872	738
Provisions pour avantages du personnel	8	2 730	2 726
Provisions et autres passifs à long terme	7.3	928	860
Impôts différés passifs	11.2	544	497
Passifs non courants		10 008	9 493
Dettes financières à court terme	9.3	1 375	591
Dettes financières liées aux contrats de location à court terme	13	258	241
Dettes fournisseurs	6.5	3 086	3 075
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	6.5	689	530
Provisions et autres passifs à court terme	7.3	3 302	3 307
Passifs courants		8 710	7 744
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		37 352	35 195

Tableau de variations des capitaux propres consolidés

(en millions €)	Capital social (note 15)	Primes liées au capital (note 15)	Réserves (note 15)	Intérêts non assortis de contrôle	Total
Au 1^{er} janvier 2023	357	2 702	14 051	6	17 116
Résultat net	-	-	1 983	-	1 983
Autres éléments du résultat global	-	-	(275)	-	(275)
Résultat global	-	-	1 708	-	1 708
Émissions d'actions	-	-	-	-	-
Rachat d'actions	-	-	-	-	-
Annulations d'actions	-	-	-	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(894)	(2)	(896)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	30	-	30
Cession d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	-	1	(1)	-
Au 31 décembre 2023	357	2 702	14 896	3	17 958
Résultat net	-	-	1 884	6	1 890
Autres éléments du résultat global	-	-	72	-	72
Résultat global	-	-	1 956	6	1 962
Émissions d'actions	3	119	-	-	122
Rachat d'actions	-	-	(502)	-	(502)
Annulations d'actions	(7)	(495)	502	-	-
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(964)	(2)	(966)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus	-	-	61	-	61
Cession d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	-	(2)	2	-
AU 31 DÉCEMBRE 2024	353	2 326	15 946	9	18 634

Tableau de flux de trésorerie consolidés

(en millions €)	Note	Exercice 2024	Exercice 2023
Résultat net		1 890	1 983
Ajustements			
■ Coût de l'endettement net	10	77	198
■ Autres produits et charges financiers	10	(19)	(2)
■ Intérêt net sur les avantages au personnel	8.1	88	94
■ Impôts sur le résultat	11.1	555	507
■ Amortissements des actifs incorporels et corporels	6	1 983	1 917
■ Autres produits et charges opérationnels	7.1	747	920
■ Résultat net des sociétés mises en équivalence	14	40	(128)
EBITDA des secteurs	2.6	5 361	5 489
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions	10	(246)	(218)
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	10	(42)	(193)
Impôts payés sur le résultat	11.3	(806)	(776)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	10	69	985
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles		4 336	5 287
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	10	(2 250)	(2 268)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		35	47
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(7)	(793)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		5	142
Acquisitions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		(9)	(15)
Cessions d'instruments de capitaux propres à la juste valeur		12	-
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	10	103	(43)
Flux de trésorerie sur activités d'investissement		(2 111)	(2 930)
Augmentations de capital	15	37	-
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	15	(961)	(893)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	10	650	(1 455)
Rachats d'actions	15	(502)	-
Autres		(18)	12
Flux de trésorerie sur activités de financement		(794)	(2 336)
Effet des variations des parités monétaires		(10)	(90)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		1 421	(69)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		2 515	2 584
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre	9.2	3 936	2 515

Annexe aux états financiers consolidés

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	Informations générales	51	NOTE 12	Immobilisations incorporelles et corporelles	91
NOTE 2	Modalités d'élaboration	51	NOTE 13	Droits d'utilisation des actifs de location	97
NOTE 3	Faits marquants	56	NOTE 14	Titres mis en équivalence	99
NOTE 4	Évolutions du périmètre de consolidation	57	NOTE 15	Capitaux propres	101
NOTE 5	Information sectorielle	59	NOTE 16	Engagements conditionnels et éventualités	104
NOTE 6	Éléments de l'activité opérationnelle	62	NOTE 17	Instruments dérivés, gestion des risques financiers et juste valeur des actifs et des passifs financiers	106
NOTE 7	Autres éléments de l'activité opérationnelle	66	NOTE 18	Transactions avec des parties liées	117
NOTE 8	Effectifs, rémunérations et avantages du personnel	69	NOTE 19	Événements postérieurs à la clôture	117
NOTE 9	Actifs, passifs et résultat financiers	80	NOTE 20	Liste des sociétés consolidées	118
NOTE 10	Détail des flux de trésorerie	87	NOTE 21	Information relative aux honoraires des Commissaires aux Comptes	128
NOTE 11	Impôts	88			

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM ou la « Société ») et ses filiales (formant ensemble le « Groupe ») conçoivent, fabriquent et commercialisent des pneus dans le monde entier. Le Groupe propose également à ses clients des services et solutions autour du pneu et des véhicules, des expériences de mobilité ainsi qu'une expertise dans le domaine des Solutions de Polymères Composites.

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

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

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des états financiers consolidés a été autorisée par le Président de la Gérance le 12 février 2025.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions €. Les montants indiqués dans les états financiers consolidés sont arrondis au million le plus proche et comprennent des données individuellement arrondies. Les calculs arithmétiques effectués sur la base des éléments arrondis peuvent présenter des divergences avec les agrégats ou sous-totaux affichés.

NOTE 2 MODALITÉS D'ÉLABORATION

2.1 Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe :

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

2.2 Principes comptables

Les principes comptables utilisés pour l'élaboration des comptes consolidés du Groupe sont décrits dans les notes ci-après. Aux exceptions près décrites au paragraphe 2.3 ci-après, ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

2.3 Nouvelles normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoires applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2024

Les nouvelles normes et amendements de normes IFRS suivants sont d'application obligatoire à partir du 1^{er} janvier 2024 et n'ont pas eu d'impact significatif pour le Groupe :

Amendement à IFRS 16 – Dette de loyer dans une opération de cession-bail

L'amendement, publié le 22 septembre 2022, clarifie le traitement ultérieur du droit d'utilisation et de la dette de loyers résultant d'une opération de cession-bail (notamment en cas de loyers variables non basés sur un indice ou sur un taux).

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

L'amendement publié le 23 janvier 2020 précise les principes de classement d'un passif au bilan en tant que passif courant ou non-courant. L'IASB a publié le 31 octobre 2022 un nouvel

amendement à la norme IAS 1, clarifiant la manière dont les entreprises doivent classer les dettes assorties de clauses restrictives et les dettes convertibles.

Amendements à IAS 7 et IFRS 7 – Affacturage inversé – Accords de financement des dettes fournisseurs

Ces amendements, publiés le 25 mai 2023, introduisent de nouvelles obligations d'information pour les accords d'affacturage inversé (*reverse factoring*) afin de permettre de comprendre les effets de ces contrats sur les passifs, les flux de trésorerie et l'exposition du préparateur des états financiers au risque de liquidité.

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

Les nouvelles normes, mises à jour et interprétations des normes IFRS suivantes ne sont pas d'application obligatoire à la date de clôture et ne devraient pas avoir d'impact significatif pour le Groupe à leur date d'application :

Amendements à IAS 21 – Absence de convertibilité

Ces amendements, publiés le 15 août 2023, précisent dans quelle mesure une devise peut être considérée comme non convertible, comment estimer le taux de change dans ce cas et quelles informations doivent être fournies.

Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 – Modifications apportées au classement et à l'évaluation des instruments financiers

Ces amendements, publiés le 30 mai 2024, clarifient le classement des actifs financiers présentant des caractéristiques particulières notamment ceux incluant une clause d'ajustement du taux selon des critères Environnementaux, Sociaux ou de Gouvernance (ESG). Ils apportent également des précisions sur la décomptabilisation des passifs réglés par voie électronique.

IFRS 18 – Présentation et informations à fournir dans les états financiers

Cette norme, publiée le 9 avril 2024, remplacera l'actuelle norme IAS 1 Présentation des états financiers et amènera entre autres la norme IAS 7 Tableau des flux de trésorerie. Elle structure le compte de résultat en 3 catégories (Exploitation, Investissement et Financement) et impose 2 sous-totaux obligatoires (Résultat opérationnel et Résultat avant financement et impôt). Les indicateurs alternatifs de performance sont clairement définis et feront l'objet d'informations détaillées au sein d'une note dédiée. La norme précise également les conditions d'agrégation ou de désagrégation de l'information.

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

2.5 Opérations en devises étrangères

2.5.1 Monnaie de présentation et monnaies fonctionnelles

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

Les états financiers consolidés sont exprimés en euros (monnaie de présentation), qui est la monnaie fonctionnelle de la société consolidante.

2.5.2 Transactions

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

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

2.5.3 Conversion

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

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

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

2.5.4 Taux de change des principales devises

Par rapport à l'euro :	Taux de clôture		Taux moyen	
	2024	2023	2024	2023
Dollar américain (USD)	1,043	1,111	1,082	1,082
Dollar canadien (CAD)	1,501	1,466	1,482	1,460
Peso mexicain (MXN)	21,248	18,787	19,705	19,177
Real brésilien (BRL)	6,463	5,364	5,802	5,401
Livre britannique (GBP)	0,829	0,868	0,847	0,870
Yuan chinois (CNY)	7,612	7,899	7,788	7,656
Roupie indienne (INR)	89,122	92,508	90,558	89,331
Baht thaïlandais (THB)	35,433	37,950	38,152	37,617

2.6 Définition de certains indicateurs présentés dans les comptes consolidés

2.6.1 Endettement net

L'endettement net comprend les dettes financières à long et court terme (y compris les dettes de contrats de location), telles qu'elles apparaissent dans l'état de la situation financière consolidée, minorées :

- de la trésorerie apparaissant dans l'état de la situation financière consolidée ;
- des dérivés actifs inclus dans les rubriques « Actifs financiers à long terme » et « Actifs financiers à court terme » de l'état de la situation financière consolidée ;
- des actifs financiers de gestion de trésorerie inclus dans la rubrique « Actifs financiers à court terme » de l'état de la situation financière consolidée (ces actifs sont liquides, peu sensibles au risque de taux et au risque de change) ; et

- des actifs financiers de garantie d'emprunts inclus dans les rubriques « Actifs financiers à long terme » et « Actifs financiers à court terme » de l'état de la situation financière consolidée.

2.6.2 Résultat opérationnel des secteurs

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

2.6.3 EBITDA des secteurs

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

2.7 Risque climatique

Le risque climatique et les ambitions affichées du Groupe dans ce domaine ont été appréhendés lors de l'arrêté des comptes.

Dans le cadre de sa feuille de route 2030, le Groupe a identifié quatre types de leviers pour réduire ses émissions de dioxyde de carbone scope 1 et 2 : (i) efficacité énergétique, (ii) électrification des procédés, (iii) conversion des chaudières et (iv) achat d'énergie renouvelable. L'ensemble des investissements engagés dans le cadre de ce plan de transition qui vise les scopes 1 et 2 des émissions de dioxyde de carbone s'élèvent à 107 millions € pour 2024, et à plus de 400 millions € sur l'horizon stratégique.

Pour le scope 3 des émissions de dioxyde de carbone, le Groupe prévoit l'introduction de technologies visant à améliorer la résistance au roulement des produits. En 2024, 119 millions € ont été investis dans ce plan et plus de 600 millions € sont prévus sur l'horizon du plan stratégique.

L'ensemble des investissements ont été pris en compte dans les prévisions de flux futurs de trésorerie servant de base aux tests de perte de valeur (note 12.1 « Goodwill »). Au-delà de l'horizon stratégique, la vitesse de déploiement des programmes sera

basée sur la performance énergétique effectivement constatée des investissements initiaux.

En termes d'adaptation aux risques climatiques les conséquences au-delà de l'horizon stratégique de cinq ans sur les flux futurs de trésorerie sont difficilement prévisibles. Elles pourraient provenir, par exemple, de l'interruption d'activité sur des sites exposés aux catastrophes naturelles ou de coûts générés par les réglementations de certains États (taxes ou autres) dans le but d'encourager la transition énergétique. Compte tenu de la difficulté de prévision, une simulation de test de perte de valeur a été effectuée en limitant les flux futurs de trésorerie à vingt années et maintenant constant les flux après la cinquième année (note 12.1).

Concernant les mesures d'adaptation au changement climatique, le Groupe a initié en 2023 une analyse sur ses sites industriels et tertiaires afin d'évaluer les risques à moyen et long terme de phénomènes climatiques extrêmes (fortes chaleurs, inondations...). Ces analyses de vulnérabilité des sites menées à horizon 2030 permettront l'identification des potentielles mesures d'adaptation nécessaires et leurs prises en compte progressives dans nos plans d'investissements et de charges opérationnelles.

D'autres coûts supplémentaires sont pris en considération dans les flux futurs de trésorerie servant de base aux tests de perte de valeur (note 12.1) dans la mesure où la réglementation est connue. Cela concerne essentiellement les quotas de CO₂ que le Groupe doit acquérir dans le cadre des règles de l'Union européenne (schéma ETS - Emission Trading Scheme).

Les émissions des sites sujets à cette réglementation européenne représentent environ un dixième des émissions du Groupe pour les scopes 1 et 2. Les principes comptables

régissant ces droits ETS sont décrits en note 12 et les soldes au bilan à la date de clôture sont mentionnés en note 12.1.

Le Groupe possède une ligne de crédit syndiqué de 2 500 millions € (2023 : 2 500 millions €, voir note 17.2) dont les coûts sont indexés sur l'atteinte d'objectifs environnementaux et sociaux (émissions CO₂, un indicateur industriel de performance environnementale ainsi que le taux d'engagement des employés du groupe).

2.8 Hypothèses clés et appréciations

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

Les principales sources d'incertitude relatives aux hypothèses clés et aux appréciations portent sur les pertes de valeur d'actifs non financiers, les avantages du personnel, les impôts sur le résultat, les écarts d'acquisition, les actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ainsi que leur durée de vie estimée, la définition de la période exécutoire des contrats de location et la reconnaissance du revenu au travers des remises différées accordées aux clients.

2.8.1 Pertes de valeur sur actifs non financiers

Les flux de trésorerie futurs des unités génératrices de trésorerie (UGT) utilisés pour déterminer la valeur d'utilité sont basés essentiellement sur les prévisions de résultat à cinq ans établies par le Groupe. Sur la base des orientations stratégiques validées par les gérants, les prévisions sont élaborées par les Directions et Lignes Business. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations, notamment pour déterminer les tendances de marché, le coût des matières premières et les politiques de fixation de prix. Les flux de trésorerie futurs effectifs peuvent donc différer des estimations utilisées pour déterminer la valeur d'utilité des UGT (voir en particulier les commentaires en note 2.7 concernant la prise en compte du risque climatique).

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 12.

2.8.2 Avantages du personnel

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

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

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

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

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

Les taux d'actualisation sont déterminés avec l'assistance d'actuaire externes, avec des durations identiques à celles des engagements.

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

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

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

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

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

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 8.

2.8.3 Impôts sur le résultat

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

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

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

- l'origine des pertes fiscales antérieures (généralement exceptionnelles et non récurrentes : restructurations, projets d'accroissements significatifs des capacités de production...);
- les prévisions de résultats futurs ;
- les réorganisations confirmées éliminant les sources de pertes ;
- la date limite de récupération des pertes fiscales antérieures ; et
- le taux maximal d'utilisation des pertes fiscales antérieures pour une année donnée.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 11.

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

Chacun des litiges connus ou procédures en cours, dans lesquels le Groupe ou l'une des sociétés du Groupe sont impliqués, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêtés des comptes, éventuellement avec l'assistance de conseils externes, et des provisions ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

2.8.4 Goodwill et actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises, ainsi que leur durée de vie estimée

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

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

2.8.5 Période exécutoire des contrats de location

Lorsque le Groupe conclut des contrats de location, il détermine la période exécutoire du contrat en prenant en compte tous les faits et circonstances économiques ainsi que les options de renouvellement et les options de résiliation anticipées prévues par le contrat. Cela permet de déterminer la date de fin de contrat qui est la plus pertinente économiquement.

Pour certaines natures de biens loués (véhicules principalement), le Groupe estime qu'il n'y a pas d'option de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain ; en conséquence la durée retenue est la première échéance de sortie. Pour les contrats de location relatifs aux bâtiments, le Groupe a retenu, en fonction de la période exécutoire du contrat, l'échéance permettant de s'approcher d'une durée résiduelle en ligne avec la prévision d'utilisation de l'actif. Ainsi, pour les contrats de durée supérieure à 10 ans, la première date de sortie possible a été retenue pour l'évaluation de la dette, à moins que des informations spécifiques et circonstances économiques n'amènent à retenir une période plus longue.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS

3.1 Emission obligataire

Le 7 mai 2024, le Groupe Michelin a procédé à une émission obligataire libellée en euro pour un montant total de 1 milliard € en deux tranches de 500 millions € avec des maturités de 7 et 12 ans.

Les coupons associés à ces obligations sont de 3,125% à 7 ans et 3,375% à 12 ans.

Le produit net de cette émission obligataire a été affecté aux besoins généraux du Groupe.

3.2 Programme de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique de gestion du capital, le Groupe a annoncé le 12 février 2024 lancer un programme pluriannuel de rachat d'actions. Ce programme portera sur un montant maximum d'un milliard € et sera réalisé sur une période de trois ans couvrant les exercices 2024 à 2026.

Le 29 février 2024, le Groupe a signé deux conventions avec des prestataires de services d'investissements afin de racheter des actions pour un montant total de 500 millions €.

Les rachats d'actions liés à ces conventions ont été intégralement réalisés au cours de l'année à un prix moyen de 34,6 € par action représentant 14 476 942 actions. Les actions rachetées ont ensuite fait l'objet d'une annulation.

3.3 Fermeture des sites de Vannes et Cholet

Le 5 novembre 2024, le Groupe Michelin a annoncé son intention de fermer les sites français de Vannes et Cholet

Cette décision est liée à :

- la transformation structurelle du marché des pneumatiques Tourisme-Camionnette et Poids Lourd qui s'oriente fortement vers les pneus à bas prix issus principalement d'Asie, au détriment des segments premium ;
- la dégradation de la compétitivité de l'Europe notamment du fait de l'inflation et de la hausse des prix de l'énergie.

Les deux sites étaient par ailleurs confrontés à des difficultés économiques.

Le Groupe a annoncé l'arrêt de la production au plus tard au début de l'année 2026. Il s'est engagé à accompagner chacun des 1 254 salariés concernés. Les salariés des deux sites disposeront ainsi d'un accompagnement individuel qui leur permettra de bénéficier de mesures de pré-retraite ou d'un accompagnement à la mobilité professionnelle, interne ou externe.

Le Groupe accompagnera également les deux territoires impactés par ces décisions.

Au 31 décembre, une charge de 339 millions € a été comptabilisée en "Autres produits et charges opérationnels" afin de couvrir les coûts de fermeture de ces sites et la perte de valeur des équipements industriels associés.

NOTE 4 ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

02

PRINCIPES COMPTABLES

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

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

Les participations dans des sociétés autres que des filiales, des coentreprises ou des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées dans les actifs financiers non dérivés (note 9.4).

Filiales

Le Groupe contrôle une filiale lorsqu'il :

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

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

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

Les principes comptables retenus par le Groupe sont appliqués de façon homogène par toutes ses filiales.

Coentreprises et entreprises associées

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

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle d'une entité, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Il s'agit d'entités dans lesquelles le Groupe détient généralement une participation de 20 % à 50 % des droits de vote.

Les participations dans les coentreprises et les entreprises associées sont mises en équivalence et sont initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition. Elles intègrent les goodwill constatés au moment de l'acquisition et sont présentées nettes des éventuelles pertes de valeur cumulées.

4.1 Opérations de l'année 2024

Le 10 octobre 2024, le Groupe a cédé la participation qu'il détenait dans la société Addup. En 2024, la coentreprise a contribué au résultat des sociétés mises en équivalence avec une quote-part de perte de 35 millions € résultat de cession compris.

Au cours de l'exercice 2024, le Groupe a réalisé plusieurs investissements et acquisitions, jugés individuellement non significatifs, pour un montant total de 2 millions €. Ces acquisitions et prises de contrôle réalisées en 2024, dont celle de la société Watèa, ont contribué aux ventes du Groupe pour un montant de 6 millions € et au résultat opérationnel des secteurs ainsi qu'aux autres produits et charges opérationnels pour des montants en perte de respectivement 4 millions € et 16 millions €.

4.2 Opérations de l'année 2023

4.2.1 Flex Composite Group - Acquisition en 2023 et finalisation de l'allocation du prix d'acquisition en 2024

Le 26 septembre 2023, le Groupe a finalisé l'acquisition de 100 % des titres de la société Flex Composite Group, leader européen des tissus et films de haute technologie, pour une valeur d'entreprise de 700 millions €. Cette acquisition marque une avancée significative dans la stratégie de développement du Groupe qui vise à développer ses activités de composites polymères au-delà du pneu.

Au 31 décembre 2024, l'allocation définitive du prix d'acquisition a conduit à la reconnaissance d'un goodwill de 327 millions €, comme indiqué dans le tableau suivant :

<i>(en millions €)</i>	À la date d'acquisition
Juste valeur de la contrepartie transférée	554
Situation nette consolidée	22
Juste valeur de l'actif net acquis	(249)
<i>dont relations clients</i>	(310)
<i>dont marques</i>	(39)
<i>dont impôts différés passifs</i>	100
GOODWILL FINAL	327

Les marques et relations clients ont une durée d'amortissement allant de 10 à 20 ans.

4.2.2 Autres opérations

Les principales opérations de l'exercice 2023 étaient les suivantes :

- acquisition en janvier 2023 de 100% des titres de la société EGC Enterprises Inc., un fabricant de produits d'étanchéité à base de graphite avec des sites en Ohio et en Caroline du Nord aux Etats-Unis, pour un montant de 49 millions € ;
- cession en mai 2023 des deux filiales russes ayant généré une perte complémentaire de 54 millions € durant l'exercice ;
- prise de contrôle de la société Blacksmith en avril 2023 suite au rachat des titres de notre partenaire (50% du capital) pour un montant de 39 millions € et cession de 100% des titres en décembre 2023 pour un montant de 60 millions € et une perte de cession de 5 millions € ;
- perte de contrôle de Watèa ayant généré un produit de 68 millions € durant l'exercice.

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE**5.1 Information financière par secteur opérationnel**

02

PRINCIPES COMPTABLES

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

La Gérance examine régulièrement les résultats opérationnels des secteurs pour évaluer leur performance. Elle a donc été identifiée comme le principal décideur opérationnel du Groupe.

L'information sectorielle est présentée selon les trois secteurs opérationnels suivants :

- Automobile, Deux-roues et distribution associée ;
- Transport routier et distribution associée ;
- Activités de spécialités et distribution associée.

Les Activités de spécialités et distribution associée correspondent au regroupement du secteur des pneumatiques de spécialités (pneumatiques Miniers, Hors route et Avion) avec le secteur des Solutions de Polymères Composites (anciennement Matériaux de Haute Technologie). La similarité des caractéristiques économiques et la présence de critères qualitatifs communs sous-tendent ce regroupement.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée notamment par les ventes et le résultat opérationnel des secteurs, établis selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

Les actifs sectoriels sont constitués des immobilisations corporelles, des droits d'utilisation des actifs de location, du goodwill, des immobilisations incorporelles, des stocks de produits finis et des créances commerciales. Les actifs communs du Groupe sont alloués aux secteurs proportionnellement au montant de leurs actifs directs. Les actifs par secteur opérationnel fournis à la Direction du Groupe sont évalués selon les mêmes principes que ceux utilisés dans les états financiers consolidés du Groupe. Les investissements non financiers sont constitués des augmentations d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Aucun passif n'est affecté aux secteurs opérationnels dans le reporting interne fourni à la Gérance du Groupe.

L'information par secteur opérationnel est la suivante :

	Exercice 2024				Exercice 2023 retraité ⁽¹⁾			
	Automobile, Deux-roues et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total	Automobile, Deux-roues et distribution associée	Transport routier et distribution associée	Activités de spécialités et distribution associée	Total
<i>(en millions €)</i>								
ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT								
Ventes	14 667	6 599	5 927	27 193	14 859	6 941	6 543	28 343
Dotation aux amortissements	1 078	482	423	1 983	1 024	484	409	1 968
Résultat opérationnel des secteurs	1 917	597	864	3 378	1 968	474	1 130	3 572
<i>En pourcentage des ventes</i>	<i>13.1%</i>	<i>9.0%</i>	<i>14.6%</i>	<i>12.4%</i>	<i>13.2%</i>	<i>6.8%</i>	<i>17.3%</i>	<i>12,6 %</i>
ACTIFS SECTORIELS								
Goodwill, immobilisations et droits d'utilisation	9 040	3 852	6 040	18 932	8 422	3 918	5 779	18 118
Stocks de produits finis	1 761	829	907	3 497	1 656	817	864	3 337
Créances commerciales	1 848	992	755	3 595	1 922	1 092	835	3 850
Total des actifs sectoriels	12 649	5 673	7 702	26 024	12 000	5 827	7 478	25 305
AUTRES INFORMATIONS								
Investissements non financiers	1 294	535	353	2 182	1 272	577	387	2 236

(1) Les données sectorielles de l'exercice 2023 ont été retraitées afin de tenir compte des modifications de périmètres des secteurs intervenues en 2024. Ces modifications concernent principalement l'activité Deux-roues qui est désormais présentée dans le secteur "Automobile, Deux-roues et distribution associée" pour refléter l'organisation du reporting interne.

Le rapprochement entre le total des actifs sectoriels et le total de l'actif de l'état de la situation financière consolidée s'établit comme suit :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Total des actifs sectoriels	26 024	25 305
Actifs financiers et autres actifs à long terme	1 151	1 605
Titres mis en équivalence	849	871
Impôts différés actifs	1 081	932
Autres stocks nets (matières premières et autres fournitures, travaux en cours)	2 202	2 110
Actifs financiers à court terme	544	512
Autres actifs à court terme	1 564	1 345
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 936	2 515
TOTAL DE L'ACTIF DU GROUPE	37 352	35 195

5.2 Ventes par zone géographique

PRINCIPES COMPTABLES

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

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

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

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

Le Groupe accepte en certaines occasions d'octroyer des concessions commerciales ou d'effectuer des remboursements à des clients insatisfaits. Il accorde également, de manière occasionnelle et dans des circonstances particulières, un droit de retour pour des produits préalablement vendus. Ce droit

donne lieu à la comptabilisation d'un passif en contrepartie d'une réduction du revenu et d'un actif représentant le droit du Groupe de récupérer les biens que les clients retourneront. Par ailleurs, le montant que le Groupe reçoit effectivement en contrepartie des pneumatiques livrés, ainsi que le produit des ventes enregistrées au compte de résultat, peuvent varier en vertu de remises différées, convenues par des accords contractuels ou au démarrage de campagnes commerciales, qui seront versées au client à l'issue de la période de référence en fonction de l'atteinte des objectifs quantitatifs ou qualitatifs fixés pour la période concernée. Leur valeur est déterminée selon la méthode de la valeur attendue. Le Groupe s'appuie sur l'analyse des données historiques et l'expérience accumulée pour estimer le montant probable des remises et rabais à verser aux clients. Le produit des activités ordinaires est ainsi reconnu en tenant compte de l'incertitude qui entoure ces différents éléments de contreparties variables et dans la mesure où il est hautement probable que le dénouement de l'incertitude relative à l'élément de contrepartie variable ne donnera pas lieu à un ajustement à la baisse important du montant des ventes déjà comptabilisé lorsque les incertitudes seront résolues. L'écart entre les montants facturés au client et le produit des activités ordinaires comptabilisé donne lieu à la reconnaissance d'un passif au titre de remboursement futur comptabilisé dans le poste « Autres passifs à court terme » de l'état de la situation financière consolidée.

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

Le Groupe est amené à conclure des accords pluriannuels avec des clients, qui comportent une promesse relative à la capacité à fournir les produits, en échange d'une considération spécifique. Celle-ci est payée préalablement à la réalisation des obligations de fournitures des produits qui vont s'étaler sur la durée du contrat. À ce titre, cette promesse est considérée comme liée à la fourniture des produits et sera reconnue en

revenu au fur et à mesure de l'exécution de cette dernière. À réception du paiement, un passif sur contrat est constaté qui se répartit, selon la date de réalisation des obligations de prestation, entre les postes « Provisions et autres passifs à long terme » et « Provisions et autres passifs à court terme » de l'état de la situation financière consolidée.

L'information par région est la suivante :

(en millions €)	Exercice 2024				Exercice 2023			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes	9 782	10 493	6 918	27 193	9 891	11 098	7 354	28 343

L'Europe comprend les pays de l'Europe de l'Ouest, de l'Europe centrale et de l'Asie centrale. L'Amérique du Nord inclut le Mexique. Les pays d'Asie, d'Amérique du Sud, du Moyen-Orient, d'Océanie et d'Afrique sont regroupés dans Autres.

Les ventes sont affectées par région selon le lieu de résidence du client.

Le montant des ventes réalisées en France est de 2 572 millions € en 2024 (2023 : 2 502 millions €). La valeur des goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles situés en France est de 2 850 millions € en 2024 (2023 : 3 200 millions €).

Le montant des ventes réalisées aux Etats-unis est de 8 827 millions € sur l'exercice 2024 (2023 : 9 396 millions €). La valeur des goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles situés aux Etats-unis est de 3 897 millions € au 31 décembre 2024 (2023 : 3 649 millions €).

En 2024 comme en 2023, aucun client externe ne représente à lui seul 10 % ou plus des ventes du Groupe.

Les ventes reconnues au moment précis où le contrôle des marchandises ou des services est transféré au client représentent 97,2 % des ventes du Groupe (2023 : 97,3 %) et totalisent 26 431 millions € (2023 : 27 565 millions €). Elles englobent principalement les ventes de pneumatiques en Première monte ou sur le marché du remplacement, ainsi que les ventes des bandes transporteuses commercialisées par Fenner.

En 2024, le montant reconnu en ventes au titre des obligations de performance remplies progressivement s'élève à 762 millions €, soit 2,8 % des ventes totales enregistrées sur l'exercice (2023 : 778 millions € et 2,7 %). Pour l'essentiel, il s'agit des contrats de gestion du parc de pneumatiques de flottes commerciales et des offres de services télématiques.

5.3 Autres information par zone géographique

L'information par région est la suivante :

(en millions €)	Exercice 2024				Exercice 2023			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes								28 343
Goodwill, immobilisations et droits d'utilisation des actifs de location	8 062	6 096	4 774	18 932	7 776	5 563	4 779	18 118
Investissements non financiers	1 110	629	443	2 182	1 118	659	459	2 236

NOTE 6 ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

6.1 Charges par nature

PRINCIPES COMPTABLES

Coût des ventes

Le coût des ventes des activités industrielles intègre les coûts de fabrication et le coût des biens achetés destinés à la revente.

Il comprend le coût d'acquisition des matières premières, les coûts de production des produits manufacturés, ainsi que les frais généraux de production, basés sur la capacité normale des installations industrielles.

Les frais généraux de production intègrent l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles directement liées aux unités produites ainsi que la dépréciation des stocks.

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

En ce qui concerne les activités autres qu'industrielles, en particulier les services auprès des clients, le coût des ventes

intègre l'ensemble des coûts nécessaires pour produire, opérer ou exécuter un service ou une prestation réalisée dans le réseau de distribution. Le coût des ventes de ces activités comprend principalement les avantages du personnel, l'amortissement des installations et des équipements, les coûts d'énergie ainsi que les coûts d'acquisition et de traitement des données nécessaires à la production du service.

Frais de recherche et de développement

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

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

Les charges des secteurs opérationnels suivantes sont imputées dans les rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(9 468)	(10 684)
Frais de personnel	(7 603)	(7 397)
Transports de marchandises	(1 370)	(1 485)
Charges d'amortissements ⁽¹⁾	(1 983)	(1 917)
Autres charges	(3 390)	(3 288)
CHARGES PAR NATURE	(23 814)	(24 771)

(1) Hors amortissements des marques et relations clients acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises.

6.2 Autres produits et charges des secteurs

Les autres produits et charges des secteurs sont les suivants :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 8)	(34)	(30)
Coût du plan d'actionnariat salarié (note 8)	(68)	-
Autres produits / (charges)	12	(44)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES DES SECTEURS	(90)	(74)

6.3 Stocks

02

PRINCIPES COMPTABLES

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation.

Le coût des achats des matières premières, fournitures et produits finis achetés comprend le prix d'achat et les autres coûts directement attribuables à l'acquisition. Le coût des travaux en cours et des produits finis manufacturés comprend les charges de main-d'œuvre directe ainsi que les autres coûts directement liés aux unités produites et les frais généraux de production, basés sur la capacité normale des installations de production. Les frais financiers ne sont pas intégrés dans le coût. L'évaluation du coût des stocks et du coût des ventes avec la méthode du coût standard mise en place par le Groupe est proche, après prise en compte des variances, de celle obtenue avec la méthode du coût réel.

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

Les stocks sont ramenés à leur valeur nette réalisable dès lors qu'il existe un indice que cette valeur est inférieure aux coûts et la dépréciation est reprise dès que les circonstances ayant conduit à déprécier la valeur des stocks cessent d'exister. Les indices de perte de valeur utilisés sont par exemple la détérioration physique, l'obsolescence, la rotation lente des stocks ainsi que l'évolution des marchés.

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Matières premières et encours de production	1 700	1 594
Autres fournitures	584	567
Produits finis	3 602	3 434
Valeur brute	5 886	5 595
Pertes de valeur sur matières premières et encours de production	(24)	(22)
Pertes de valeur sur autres fournitures	(58)	(28)
Pertes de valeur sur produits finis	(105)	(97)
Pertes de valeur	(187)	(148)
STOCKS NETS	5 699	5 447

La variation des pertes de valeur des stocks est la suivante :

(en millions €)	2024	2023
Au 1^{er} janvier	(148)	(145)
Écart de conversion et autres	(3)	5
Variation du périmètre de consolidation	(0)	11
Dotations de l'exercice	(101)	(69)
Reprises de l'exercice	65	50
AU 31 DÉCEMBRE	(187)	(148)

6.4 Créances commerciales

PRINCIPES COMPTABLES

Les créances commerciales sont comptabilisées initialement au montant qui est inconditionnellement dû par le client. Le Groupe gère ses créances commerciales dans le but de collecter les flux de trésorerie contractuels et mesure ses créances au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif, après déduction des éventuelles pertes de valeur.

Lorsque les délais de paiement sont inférieurs à un an, la juste valeur initiale et le coût amorti ultérieur sont égaux au montant nominal dans la mesure où la créance n'inclut pas de composante financière significative.

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

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

Une perte de valeur est également comptabilisée en présence d'indications objectives que le Groupe ne sera pas en mesure

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

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

La valeur comptable des créances commerciales est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Créances commerciales brutes	3 689	3 939
Pertes de valeur	(94)	(89)
CRÉANCES COMMERCIALES	3 595	3 850

Toutes les créances commerciales ont des échéances inférieures à 12 mois.

Les créances commerciales au 31 décembre 2024 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
Créances commerciales non échues	3 359	(13)	3 346
Échues			
■ depuis moins de trois mois	220	(7)	213
■ entre trois et six mois	26	(5)	21
■ depuis plus de six mois	84	(69)	15
Créances commerciales échues	330	(81)	249
CRÉANCES COMMERCIALES	3 689	(94)	3 595

La variation des pertes de valeur est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	2024	2023
Au 1^{er} janvier	(89)	(94)
Écart de conversion et autres	(1)	2
Variation du périmètre de consolidation	(2)	5
Dotations de l'exercice	(42)	(21)
Reprises de l'exercice	40	19
AU 31 DÉCEMBRE	(94)	(89)

Les reprises de pertes de valeur sont relatives à des créances comptabilisées en perte pour 15 millions € (2023 : 14 millions €).

6.5 Dettes fournisseurs

PRINCIPES COMPTABLES

Les dettes fournisseurs sont comptabilisées initialement à leur juste valeur et sont ensuite évaluées au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Accords de financement avec les fournisseurs (Affacturage inversé)

Le Groupe a mis en place des contrats d'agents payeurs avec des institutions financières auprès desquelles il a domicilié le paiement des factures des fournisseurs qui ont conclu des contrats bilatéraux avec ces institutions financières pour être en capacité de leur céder les créances qu'ils ont sur le Groupe.

Une analyse multicritère confirme la présentation de ces contrats en dette fournisseur, notamment pour les raisons suivantes :

- l'opération de cession de créance est totalement indépendante de la relation commerciale ;

- le fournisseur conserve toute latitude pour décider, au cas par cas, d'escompter ses factures ;
- les conditions de paiements initiaux sont maintenues, c'est-à-dire que la date de paiement au fournisseur ou à la banque correspond dans tous les cas à la date de paiement indiquée sur la facture ;
- le Groupe n'est pas impacté par le résultat de l'escompte des factures, puisque cet escompte est entièrement à charge du fournisseur et est payé directement à la banque.

Les soldes liés à ces programmes sont présentés séparément sur une ligne « Dettes fournisseurs sous contrat de cession de créances » dans l'état de la situation financière consolidée. Dans le tableau de flux de trésorerie consolidés, ces opérations sont présentées au niveau des flux opérationnels ou d'investissements (note 10).

Les dettes fournisseurs sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Dettes fournisseurs	3 086	3 075
Dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances	689	530
DETTES FOURNISSEURS	3 775	3 605

Les dettes fournisseurs sous contrats de cession de créances s'élevaient à 689 millions € au 31 décembre 2024.

Le groupe est engagé dans deux programmes d'affacturage inversé :

- Programme « Bib Factor » mis à disposition de l'ensemble des fournisseurs de 13 pays répartis sur 3 continents. La dette de ce programme s'élevait à 379 millions € au 31 décembre 2024, dont 217 millions € ont déjà été versés aux fournisseurs par les institutions financières membres. Les fourchettes de paiements accordées à ces fournisseurs varient fortement en

fonction de leur nature et de la réglementation locale des pays concernés.

- Programme dédié aux fournisseurs de caoutchouc en Indonésie. La dette de ce programme s'élevait à 309 millions € au 31 décembre 2024, dont 264 millions € ont déjà été versés aux fournisseurs par les institutions financières membres.

Les fourchettes de paiements accordées à ces fournisseurs sont équivalentes à celles accordées aux fournisseurs comparables non membres du programme.

NOTE 7 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

7.1 Autres produits et charges opérationnels

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres produits et charges opérationnels enregistrent les éléments qui ne participent pas à la mesure de la performance des secteurs opérationnels effectuée par la Direction en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, inhabituel ou anormal. Ils incluent notamment les coûts relatifs aux opérations de réorganisations et d'adaptation des activités ainsi que ceux liés à des litiges majeurs (et les réajustements des provisions correspondantes), de même que les éventuelles dépréciations d'écart d'acquisition et les frais d'acquisition

d'entreprises. L'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait d'un regroupement d'entreprises est également comptabilisé en « Autres produits et charges opérationnels ». Ils comprennent par ailleurs les résultats de cession et les pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles, les compléments de prix d'acquisition ainsi que les gains et pertes liés aux modifications, réductions ou liquidations de régimes des avantages postérieurs à l'emploi.

Les autres produits et charges opérationnels sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Amortissements des marques et relations clients acquises	(102)	(91)
Réorganisations et adaptation des activités	(382)	(522)
Pertes de valeur sur actif immobilisé	(174)	(272)
Avantages du personnel	(19)	(4)
Autres	(70)	(31)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(747)	(920)

7.1.1 Amortissements des marques et relations clients acquises

Les dotations aux amortissements des marques et des relations clients reconnues à l'occasion de regroupements d'entreprises s'élèvent, pour l'exercice 2024, à 102 millions € (2023 : 91 millions €) :

- 33 millions € sont relatifs à l'amortissement de marques ou de dénominations commerciales (2023 : 39 millions €) ;
- 69 millions € à l'amortissement de relations clients (2023 : 52 millions €).

7.1.2 Réorganisations et adaptation des activités

En 2024, les coûts de réorganisation et d'adaptation des activités concernent principalement :

- la fermeture des sites français de Vannes et Cholet à hauteur de 251 millions € (note 3),
- l'évolution des estimations liées aux plans de fermeture du site d'Ardmore aux Etats-Unis et des sites de Trèves, Karlsruhe et Hombourg en Allemagne à hauteur de 38 millions €,
- l'adaptation des activités en Chine et en Pologne pour 34 millions €.

En 2023, la charge de 522 millions € correspondait principalement à la comptabilisation de provisions pour coûts de fermeture des sites allemands de Karlsruhe, Hombourg et Trèves d'une part et du site d'Ardmore basé aux Etats-Unis d'autre part pour respectivement 316 millions € et 122 millions €.

Les pertes de valeur sur actifs immobilisés liées aux réorganisations sont présentées ci-dessous.

7.1.3 Pertes de valeur sur actif immobilisé

Dans le cadre des restructurations des sites français de Vannes et Cholet et des plans d'adaptation des activités en Chine et en Pologne, des pertes de valeur ont été constatées sur l'exercice 2024 pour respectivement 81 millions € et 45 millions €.

En 2023, les pertes de valeurs comptabilisées concernaient principalement les restructurations du site d'Ardmore aux Etats-Unis et des sites allemands, pour un montant de 168 millions €. Le Groupe avait par ailleurs comptabilisé des pertes de valeur sur immobilisations corporelles pour un montant de 92 millions €, essentiellement sur ses plantations.

7.1.4 Avantages du personnel

Aucun événement significatif n'est à signaler sur les exercices 2024 et 2023.

7.1.5 Autres

En 2024, aucun événement individuellement significatif n'est à signaler sur l'exercice.

Sur l'exercice 2023, le montant incluait un produit de 68 millions € lié à la perte de contrôle de la société Watèa et une perte complémentaire de 54 millions € liée à la cession de ses activités en Russie.

7.2 Autres actifs à court terme

Le montant net des autres actifs à court terme est détaillé ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Fournisseurs débiteurs	187	128
État - Impôts exigibles	408	295
Autres créances sur l'État	542	539
Autres	428	384
Pertes de valeur	(1)	(1)
AUTRES ACTIFS À COURT TERME	1 564	1 345

Les autres créances sur l'État comprennent essentiellement la taxe sur la valeur ajoutée.

7.3 Provisions et autres passifs courants et non courants

PRINCIPES COMPTABLES

Provisions

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

Les provisions pour réorganisations et adaptation des activités sont comptabilisées lorsque le Groupe a annoncé un plan formalisé et détaillé.

Les provisions sont enregistrées à la valeur nette actuelle des décaissements estimés.

(en millions €)	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Provisions	749	440	1 188	674	365	1 038
Avantage du personnel	23	834	857	28	976	1 004
Dettes auprès des organismes sociaux	-	368	368	-	381	381
Clients - remises différées et autres passifs	-	822	822	-	777	777
Etats - Impôts exigibles	-	247	247	-	193	193
Etats - autres dettes	-	300	300	-	267	267
Autres	157	291	448	158	349	507
PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS	928	3 302	4 230	860	3 307	4 167

7.3.1 Variation des provisions

L'évolution des provisions au cours de la période est présentée ci-dessous :

(en millions €)	Réorganisations et adaptation des activités	Litiges, garanties et autres provisions	Total
Au 1^{er} janvier 2024	634	405	1 038
Nouvelles provisions	443	174	617
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(250)	(173)	(424)
Reprises de montants non utilisés	(28)	(27)	(55)
Écart de conversion	7	4	11
Autres effets	-	-	1
AU 31 DÉCEMBRE 2024	805	382	1 188
Dont part court terme	358	82	440

7.3.2 Réorganisations et adaptation des activités

Au 31 décembre, le solde des provisions concerne les pays suivants :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
France ⁽¹⁾	376	159
Allemagne ⁽²⁾	286	340
Etats-Unis ⁽³⁾	84	107
Autres pays	59	28
TOTAL	805	634

- (1) Le solde comprend principalement la provision constituée en 2024 dans le cadre de l'arrêt des sites de Vannes et Cholet (notes 3 et 7.1) ainsi que les provisions constituées en 2022 dans le cadre des mesures du plan de simplification et de compétitivité phase 3.
- (2) Le solde comprend la provision constituée en 2023 dans le cadre de l'arrêt progressif de la production de ses sites de Karlsruhe, Hombourg et Trèves (note 7.1).
- (3) Le solde comprend la provision constituée en 2023 dans le cadre de la fin des activités de production de pneus pour véhicules de tourisme de son site industriel d'Ardmore (note 7.1).

7.3.3 Provisions pour litiges, garanties et autres provisions

Au 31 décembre, le solde des provisions concerne les natures de risques suivants :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Provisions pour litiges	54	57
Provisions pour garanties produits (note 5)	75	78
Provisions pour responsabilité civile produits	75	68
Autres provisions pour risques	178	202
TOTAL	382	405

Aucune provision n'a individuellement d'incidence significative sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

NOTE 8 EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL

Les frais de personnel sont imputés aux rubriques appropriées du compte de résultat par fonction :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Salaires et rémunérations	(6 027)	(5 939)
Charges de sécurité sociale	(1 102)	(1 098)
Coût des régimes à prestations définies	(103)	(78)
Coût des régimes à cotisations définies	(288)	(256)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (note 15)	(102)	(30)
FRAIS DE PERSONNEL ⁽¹⁾	(7 622)	(7 401)

(1) Dont 7 603 millions € comptabilisés en Résultat opérationnel des secteurs (note 6.1) et 19 millions € en Autres produits et charges opérationnels (note 7.1).

Le nombre moyen des salariés inscrits est de 131 528 en 2024 (2023 : 132 276).

8.1 Provisions pour avantages du personnel**PRINCIPES COMPTABLES**

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

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

Pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un actif net ne sera enregistré dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe que dans la mesure où il correspond à un avantage économique futur réellement disponible pour le Groupe sous forme de remboursement en trésorerie ou de réductions des cotisations futures.

Lorsqu'un régime à prestations définies est soumis à une exigence de financement minimal, le Groupe détermine si le paiement de ces contributions peut faire naître un surplus dans

ce régime. Dans la mesure où ce surplus excède les avantages économiques disponibles, le Groupe enregistre immédiatement une diminution de l'actif comptabilisé ou une augmentation du passif comptabilisé.

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

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

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

Selon les lois et réglementations applicables dans chaque pays, ainsi qu'en application de sa politique de responsabilité sociale, le Groupe participe principalement à des régimes de retraite, de prévoyance, de couverture des frais médicaux et d'indemnités de fin de carrière.

Ces régimes sont à prestations définies ou à cotisations définies.

Depuis 2003, le Groupe ferme ses régimes à prestations définies aux nouveaux entrants et, dans certains cas, à l'acquisition de droits futurs, l'objectif étant de réduire les risques sur l'état de la situation financière consolidée du Groupe. Des régimes à cotisations définies ont été ouverts ou améliorés en contrepartie.

Le Groupe est doté d'une instance de gouvernance, le Comité des Avantages Sociaux, chargé du suivi des avantages accordés au personnel. Son rôle consiste à définir les politiques mises en œuvre par le Groupe en termes d'avantages sociaux et à s'assurer également de la conformité des régimes proposés localement avec lesdites politiques (validation des changements, introduction de nouveaux avantages, etc...). Il évalue en parallèle le rendement des actifs ainsi que les indices de référence, les politiques d'atténuation des risques mises en place par les comités à l'échelon local ou les administrateurs et propose un

plan d'audit. Le Comité est épaulé dans sa mission par deux équipes, l'équipe chargée des politiques en matière d'avantages sociaux, composée de membres des départements Comptabilité, Finance et Ressources Humaines et l'équipe chargée du suivi des actifs de financement des engagements, qui se compose des Présidents des comités d'investissement ou des Directeurs des investissements des principaux plans de retraite financés et d'experts Groupe. Cette organisation est reproduite à l'identique dans les pays où le Groupe supporte des engagements importants.

8.1.1 Régimes à prestations définies

Ces régimes sont des plans de retraite et des plans de couverture de frais médicaux postérieurs à l'emploi, dont la majorité est maintenant fermée aux nouveaux entrants, voire à l'acquisition de droits futurs, ainsi que quelques plans d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

Les engagements sont évalués avec l'assistance d'actuaire indépendants qui accompagnent le Groupe dans la détermination rigoureuse des hypothèses démographiques et financières.

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des principaux régimes à prestations définies :

(en millions €)	Plans de retraite	Autres régimes	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	4 916	11	4 927	5 119
Juste valeur des actifs des régimes	(4 786)	(2)	(4 788)	(5 212)
Déficit/(Excédent) de couverture des engagements	130	9	139	(93)
Valeur actualisée des obligations non financées	1 014	1 393	2 407	2 435
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	75	-	75	79
ENGAGEMENTS NETS TOTAUX DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	1 219	1 402	2 621	2 421
Reflétés dans la situation financière consolidée du Groupe comme suit :				
■ À l'actif dans les Actifs financiers et autres actifs à long terme (note 9.4)	(109)	-	(109)	(305)
■ Au passif dans les Provisions pour avantages du personnel	1 328	1 402	2 730	2 726
ENGAGEMENTS NETS	1 219	1 402	2 621	2 421

Au 31 décembre 2024, la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes à prestations définies s'établit à 2 092 millions € pour les salariés en activité, à 804 millions € pour les bénéficiaires de droits acquis différés et à 4 438 millions € pour les retraités (2023 : respectivement 2 170 millions €, 839 millions € et 4 545 millions €).

La plupart des plans de retraite sont des régimes à droits acquis.

Les autres régimes, dont les indemnités de départ en retraite et les plans médicaux, sont généralement à droit non acquis.

Les tables de mortalité utilisées sont des tables nationales officielles éventuellement adaptées pour mieux refléter les populations concernées.

Espérances de vie des principaux pays	31 décembre 2024				31 décembre 2023			
	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Allemagne	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Allemagne
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans à la fin de l'exercice	18,5	22,9	20,6	20,2	18,5	21,9	20,6	20,2
Espérance de vie pour les hommes à 65 ans dans 15 ans	19,5	22,1	21,8	22,3	19,5	23,0	21,8	22,3
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans à la fin de l'exercice	20,5	25,3	23,3	23,7	20,4	24,4	21,2	23,7
Espérance de vie pour les femmes à 65 ans dans 15 ans	21,5	24,6	24,5	25,4	21,4	25,4	22,5	25,4

La variation de l'engagement net inscrit dans l'état de la situation financière consolidée au titre des régimes à prestations définies est présentée ci-dessous :

(en millions €)	2024			2023		
	Plans de retraite	Autres régimes	Total régimes à prestations définies	Plans de retraite	Autres régimes	Total régimes à prestations définies
AU 1^{ER} JANVIER	1 013	1 408	2 421	1 005	1 325	2 330
Contributions versées aux fonds	(8)	(8)	(16)	(11)	-	(11)
Prestations payées aux bénéficiaires	(42)	(66)	(108)	(39)	(57)	(96)
Autres mouvements	-	(3)	(3)	-	3	3
ÉLÉMENTS RECONNUS EN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL						
Coûts des services rendus	18	61	79	18	52	70
Pertes ou (gains) actuariels	-	3	3	-	1	1
Modifications, réductions ou liquidations de régimes	(1)	(26)	(27)	(13)	12	(1)
Autres éléments	19	-	19	18	-	18
Total des éléments reconnus en résultat opérationnel	36	38	74	23	65	88
ÉLÉMENTS RECONNUS HORS DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL						
Intérêt net sur les avantages du personnel	32	52	84	37	58	95
ÉLÉMENTS RECONNUS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL						
Écarts de conversion	8	23	31	(15)	(23)	(38)
Pertes ou (gains) actuariels						
■ Liés à l'évolution des hypothèses démographiques :						
- Liés au changement d'hypothèses	(11)	(3)	(14)	(81)	(7)	(88)
- Liés à l'expérience	5	(1)	4	(82)	(13)	(95)
■ Liés à l'évolution des hypothèses financières :						
- Liés au changement d'hypothèses	(295)	(46)	(341)	165	52	217
- Liés à l'expérience	484	11	495	18	6	24
Total des pertes ou (gains) actuariels	183	(39)	144	20	38	58
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(3)	(3)	(6)	(7)	(1)	(8)
AU 31 DÉCEMBRE	1 219	1 402	2 621	1 013	1 408	2 421

Les principaux pays où le Groupe a mis en place des régimes de retraite sont détaillés ci-après :

États-Unis

Aux États-Unis, le plan de retraite à prestations définies est le « Michelin Retirement Plan » (MRP).

Le MRP a été fermé aux nouveaux entrants à compter du 1^{er} janvier 2004. Les droits acquis ont été gelés conformément aux dispositions du régime à compter du 31 décembre 2016. Tous les salariés sont affiliés à un régime à cotisations définies.

Le plan prévoit le versement d'une rente mensuelle garantie calculée selon une formule définie prenant en compte le nombre d'années d'affiliation ainsi que les revenus moyens ouvrant droit à pension. Seuls les salariés ayant volontairement rejoint le plan à cotisations définies peuvent recevoir un capital retraite.

Pour les salariés embauchés avant le 1^{er} janvier 1991, une clause d'indexation est applicable aux prestations pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

Canada

Au Canada, le principal plan de retraite à prestations définies est le « Pension Plan for the Employees of Michelin North America (Canada) Inc. and Participating Employers » (MR Plan).

Le MR Plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1^{er} janvier 2005. Les droits acquis par la majorité des participants ont été gelés conformément aux dispositions du plan depuis le 31 décembre 2015. Tous les salariés sont affiliés à un plan de cotisations définies.

Le plan prévoit le versement d'une rente mensuelle garantie calculée selon une formule définie prenant en compte le nombre d'années d'affiliation ainsi que l'intégralité des salaires ouvrant droit à pension.

Une clause d'indexation est applicable aux prestations, basée sur l'augmentation de l'indice des prix à la consommation moins une décote.

Le plan est financé uniquement par les cotisations de l'employeur.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les salariés bénéficient du régime de retraite à prestations définies « Michelin Pension and Life Assurance Plan ».

Le plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 31 mars 2005. Il a été fermé à l'acquisition de droits futurs depuis le 1^{er} janvier 2009 et il est remplacé par un plan à cotisations définies.

Les droits acquis jusqu'au 31 décembre 2008 sont gelés mais le montant de la pension de retraite reste indexé sur la rémunération moyenne en fin de carrière.

Le montant de la pension versée annuellement dépend des rémunérations ouvrant droit à pension. La majorité des salariés optent pour une sortie en capital dans la limite du montant maximum autorisé par la législation fiscale.

Le montant de la pension est indexé sur le taux d'inflation plafonné pour les participants n'ayant pas accepté le « Pension Increase Exchange ».

Le 20 septembre 2024, un contrat de buy-in a été signé avec un assureur.

Allemagne

Le principal régime de retraite à prestations définies en vigueur en Allemagne est le « Versorgungsordnung 1979 » (VO 1979).

Depuis le 1^{er} janvier 2000, ce plan est fermé aux nouveaux entrants qui sont affiliés à un des plans à cotisations définies.

Une rente viagère mensuelle, calculée sur la base de la rémunération ouvrant droit à pension, est servie jusqu'au décès du bénéficiaire.

La législation en vigueur prévoit une revalorisation triennale du montant de la pension en fonction de l'inflation, à concurrence de la progression moyenne des rémunérations.

France

Le principal régime de retraite à prestations définies est le « Régime de retraite supplémentaire MFPM » qui est un régime à droits aléatoire.

Les prestations sont progressivement abaissées depuis le 1^{er} janvier 2013. En application des dispositions de l'ordonnance 201-697 du 3 juillet 2019, ce régime a été fermé aux nouveaux entrants après le 3 juillet 2019 et l'ancienneté a été gelée au 31 décembre 2019. Il a été remplacé par des plans à cotisations définies.

Les principaux pays où le Groupe a mis en place d'autres régimes sont détaillés ci-après :

États-Unis

Une partie des retraités et de leurs personnes à charges bénéficient d'une offre d'assurance santé

Les bénéficiaires concernés sont essentiellement ceux embauchés avant le 1^{er} janvier 2004. Ce plan n'est pas préfinancé.

Canada

Une partie des retraités et de leurs personnes à charges bénéficient d'une offre d'assurance santé

Ce plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 1^{er} janvier 2005 et n'a pas préfinancé.

France

Le plan principal est un plan obligatoire d'indemnités de fin de carrière dont bénéficient les employés de la branche Caoutchouc. Un capital est versé aux salariés présents au moment de leur départ en retraite. L'âge normal de départ est

fixé à 65 ans. Le montant du capital correspond à un nombre de mois de salaire qui dépend de l'ancienneté du bénéficiaire au moment de son départ. Ce plan n'est pas préfinancé.

Évolution de la situation financière des plans à prestations définies :

(en millions €)	2024					2023				
	Plans de retraite			Autres régimes à prestations définies	Total	Plans de retraite			Autres régimes à prestations définies	Total
	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres			Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres		
Obligation en début d'exercice	1 786	1 157	3 188	1 423	7 554	1 843	1 084	3 372	1 341	7 640
Écart de conversion	80	-	114	23	217	32	2	(119)	(23)	(108)
Variation du périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3
Coût des services rendus	-	16	2	61	79	-	16	2	52	70
Charge d'intérêts	83	36	150	52	321	89	38	163	58	348
Coûts administratifs et autres	4	-	15	-	19	3	-	15	-	18
Modifications, réductions ou liquidations de régimes	(1)	-	-	(26)	(27)	-	(17)	4	12	(1)
Prestations payées	(121)	(44)	(267)	(90)	(522)	(120)	(37)	(298)	(59)	(514)
Autres éléments	(1)	3	-	(3)	(1)	-	3	-	1	4
(Gains) ou pertes actuariels	(146)	(13)	(111)	(36)	(306)	(61)	68	49	38	94
Obligation en fin d'exercice (A)	1 684	1 155	3 091	1 404	7 334	1 786	1 157	3 188	1 423	7 554
Juste valeur des actifs en début d'exercice	2 090	143	2 961	18	5 212	2 074	132	3 168	20	5 394
Écart de conversion	90	-	94	-	184	34	3	(107)	-	(70)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits d'intérêts	97	5	137	1	240	101	4	151	1	257
Cotisations versées aux fonds	-	7	1	8	16	3	8	-	-	11
Prestations payées par les fonds	(121)	(5)	(263)	(25)	(414)	(120)	(1)	(296)	(1)	(418)
Autres éléments	-	2	1	-	3	-	3	1	(1)	3
Gains ou (pertes) actuariels	(364)	5	(94)	-	(453)	(2)	(6)	44	(1)	35
Juste valeur des actifs en fin d'exercice (B)	1 792	157	2 837	2	4 788	2 090	143	2 961	18	5 212
Déficit/(Excédent) (A-B)	(108)	998	254	1 402	2 546	(304)	1 014	227	1 405	2 342
Éléments différés en début d'exercice	-	-	(76)	(3)	(79)	-	-	(80)	(4)	(84)
Écart de conversion	-	-	2	-	2	-	-	1	-	1
Actifs non reconnus	-	-	(1)	3	2	-	-	3	1	4
Éléments différés en fin d'exercice	-	-	(75)	-	(75)	-	-	(76)	(3)	(79)
PASSIF/(ACTIF) NET EN FIN D'EXERCICE	(108)	998	329	1 402	2 621	(304)	1 014	303	1 408	2 421

Le 20 septembre 2024, au Royaume-Uni, le *Michelin Pension and Life Assurance Plan* a signé un contrat d'externalisation du plan (*buy-in*) avec une compagnie d'assurance. Une perte de 170 millions € a été constatée en autres éléments du résultat global.

En 2023, en France, la réforme des retraites (Loi 2023-270 du 14 avril 2023) a induit la modification des régimes, avec pour principal effet de réduire l'engagement au titre des avantages du personnel d'un montant de 13 millions €. Le produit généré avait été imputé en « Modifications, réductions ou liquidations de régimes ».

S'agissant des plans de retraite en vigueur au Canada, le Groupe ne peut prétendre à aucun remboursement en cas d'excédent des régimes. Les avantages économiques disponibles correspondent à la valeur actualisée du coût des services futurs.

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements sont les suivantes :

	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord
Taux d'actualisation	5,50%	3,33%	5,22%	4,65 %	3,20 %	4,76 %
Taux d'inflation	3,25%	1,96%	2,18%	3,15 %	2,02 %	2,18 %
Taux de croissance salariale ⁽¹⁾	3,25%	3,07%	3,50%	3,23 %	3,12 %	3,50 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	10,5	12,7	9,0	11,2	13,0	9,1

(1) Amérique du Nord : seul le plan de retraite au Canada est impacté par cette hypothèse pour une portion négligeable des participants.

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la première année	9,15%	5,12%	7,95 %	4,91 %
Taux de croissance annuel minimum des coûts médicaux à terme	4,50%	4,05%	4,50 %	4,05 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2034	2040	2033	2040

Pour la sensibilité de la juste valeur des actifs liée aux mouvements de taux d'intérêt, on considère que l'ensemble de la courbe des taux varie à la hausse ou à la baisse de 0,5 point et qu'uniquement les valeurs des obligations sont impactées, tous

Ces plans de retraite sont soumis à une exigence de financement minimal. L'excédent constaté en actif correspond à la somme :

- des montants payés d'avance ayant pour effet de réduire l'exigence future de financement minimal ; et
- des coûts estimés des services futurs pour chaque période, déduction faite des contributions liées à l'exigence de financement minimal au titre des services futurs.

Tout excédent par rapport à cette limite est immédiatement comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En 2024, le montant comptabilisé résultant de l'application de la règle de plafonnement des actifs s'est élevé à 4 millions €.

les autres actifs gardant leur valeur. La sensibilité indiquée correspond au changement de la valeur totale du portefeuille dû aux changements des taux d'intérêts.

Une variation de 0,5 point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2024, toute chose étant égale par ailleurs, aurait les effets suivants :

(en millions €)	Une augmentation de 0,5 point	Une diminution de 0,5 point
Variation de l'état de la situation financière consolidée		
Taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	(353)	378
Taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	216	(211)
Taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	82	(74)
Taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	4	(4)
Taux d'intérêt sur la juste valeur des actifs	(198)	210
Impact sur le compte de résultat consolidé		
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	11	(14)
Taux d'inflation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	14	(13)
Taux de croissance salariale sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	7	(7)
Taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation des régimes de couverture médicale	-	-

L'allocation des actifs des plans de retraite totalement ou partiellement financés est la suivante :

	31 décembre 2024					31 décembre 2023				
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total
Actions	5%	12%	-	-	6%	4%	10%	-	-	4%
Obligations d'Etat	62%	25%	-	17%	23%	66%	29%	34%	19%	37%
Obligations d'entreprise de bonne qualité	11%	46%	-	-	20%	12%	45%	32%	-	32%
Autres obligations, crédit et liquidités	13%	5%	-	2%	5%	10%	4%	13%	3%	9%
Fonds gérés par des compagnies d'assurances	-	-	91%	81%	37%	-	-	7%	78%	6%
Immobilier/Infrastructure	7%	6%	-	-	4%	7%	7%	1%	-	4%
Investissements alternatifs	3%	5%	9%	-	6%	2%	5%	14%	-	8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Duration en années des obligations et liquidités	10,9	11,4	N/A	11,2	11,2	11,9	12,1	14,2	11,2	12,9

Dans les allocations ci-dessus, les actions peuvent inclure des actions de sociétés cotées locales ou globales ou des actions privées ; les investissements alternatifs peuvent inclure des *hedge funds* ainsi que des dettes privées mezzanine *distressed* ; les obligations d'Etat peuvent inclure des obligations assimilées à des obligations d'Etat ainsi que des produits dérivés utilisés pour couvrir les risques de taux d'intérêt et/ou d'inflation ; les obligations d'entreprises de bonnes qualités sont uniquement des obligations qui sont également utilisées pour couvrir les

risques de taux d'intérêt ; les autres obligations, actifs crédit et liquidité incluent principalement les obligations à haut rendement, les dettes privées senior ainsi que les liquidités ; l'immobilier et l'infrastructure incluent des investissements dans des fonds immobiliers ou d'infrastructure ; les fonds gérés par des compagnies d'assurance peuvent aussi inclure des fonds multi-entreprise. La totalité des actifs de chaque gestionnaire est allouée à une des catégories disponibles qui correspond à l'investissement majoritaire ou au mandat donné.

Un groupe d'experts internes, composé des Présidents ou Directeurs des investissements des principaux comités d'investissement et d'experts du Groupe, a publié des recommandations pour les comités d'investissement locaux, présentant les meilleures pratiques en matière d'investissement. Il y est entre autres précisé de ne pas réaliser de placements directs dans les titres du Groupe et de ne pas investir dans des biens immobiliers utilisés par le Groupe. Les gestionnaires de fonds ne sont pas soumis à de telles restrictions. Le Groupe n'a pas de montants significatifs investis dans ses propres titres. Michelin n'occupe ou n'utilise aucun bien immobilier inclus dans les différents portefeuilles. En ce qui concerne les fonds investis auprès de compagnies d'assurance ainsi que dans des investissements alternatifs, le Groupe ne dispose pas de tous les éléments d'information sur les investissements sous-jacents.

Dans la plupart des pays, les actifs sont donnés en gestion à des organismes indépendants, conformément aux législations locales en matière d'assurance vieillesse. Les statuts ainsi que les dispositions législatives imposent à ces organismes d'agir dans le meilleur intérêt du fonds et de l'ensemble des principales parties prenantes, c'est-à-dire les bénéficiaires actuels et futurs ainsi que les employeurs.

Les cotisations versées aux régimes préfinancés et les prestations versées aux salariés en 2024 et dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

L'allocation des actifs au sein de chaque plan de retraite est déterminée périodiquement, généralement tous les trois à cinq ans, par un organisme indépendant de l'employeur tenant un rôle fiduciaire (*Investment Board, Board of Trustees*) sur recommandation de conseillers indépendants (actuaires, consultants, banques ou sociétés d'investissement). Ces allocations d'actifs tiennent compte de la structure des passifs sociaux et de leur durée. En cas de forte hausse du niveau de financement, un examen de l'allocation des actifs devrait être réalisé afin de s'assurer que l'objectif d'allocation reste approprié.

Les obligations d'État et d'entreprise de bonnes qualités servent à couvrir le risque de duration ainsi que, dans certains cas, les risques liés au spread de crédit et à l'inflation. Les plans les plus importants font appel aux services de gestionnaires dédiés chargés de mettre en œuvre des solutions sur mesure de couverture des principaux taux en conformité avec la politique de chaque fonds, ces actifs sont dans la catégorie « Obligations d'État ».

Les risques de change peuvent être couverts dès lors que l'exposition à une devise est considérée comme non négligeable.

	Retraite			Autres régimes			Total Groupe
	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres ⁽¹⁾	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres ⁽¹⁾	
<i>(en millions €)</i>							
CONTRIBUTIONS VERSÉES ET PAIEMENTS DIRECTS DES PRESTATIONS PAR LE GROUPE							
2024	-	46	5	-	18	55	124
ESTIMATIONS DES CONTRIBUTIONS FUTURES À VERSER ET DES PAIEMENTS DIRECTS DE PRESTATIONS FUTURES PAR LE GROUPE							
2025	-	77	3	-	21	56	157
2026	-	72	47	-	31	49	199
2027	-	84	48	-	23	48	203
2028	-	67	46	-	35	48	196
2029	-	73	45	-	48	47	213
2030-2034	-	379	184	2	234	223	1 022

(1) Les paiements relatifs aux « Autres » sont négligeables.

8.1.2 Régimes à cotisations définies

Certaines sociétés accompagnent leurs salariés dans la constitution d'une épargne retraite à travers des plans à cotisations définies.

En 2024 les contributions versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 288 millions € (2023 : 256 millions €).

Les principaux pays ayant des régimes à cotisations définies sont les États-Unis, la France et le Canada.

États-Unis

Les plans à cotisations définies en vigueur aux États-Unis sont le « Michelin Retirement Account Plan » (MRAP) ainsi que divers plans 401 (k). Les 401 (k) sont des plans d'épargne volontaires, financés par les cotisations des salariés, complétées par un abondement de l'employeur.

Canada

Les plans à cotisations définies en vigueur au Canada sont le « *Defined Contribution Plan* » destiné aux employés de Michelin

North America (Canada) Inc. ainsi qu'un régime agréé d'épargne-retraite. Le plan à cotisations définies est financé par les contributions de l'employeur, éventuellement complétées par des contributions salariales facultatives avec abondement de l'employeur.

Royaume-Uni

Le principal plan de retraite à cotisations définies au Royaume-Uni est le « *Michelin Pension and Life Assurance Plan, DC section* ».

Le plan est financé à partir des cotisations des employés et des employeurs. Certains employés ont la possibilité de verser des contributions optionnelles qui font l'objet d'un abondement partiel.

France

Deux plans à cotisations définies coexistent en France pour la majorité des salariés : PERO (ex-Article 83) et PERCOL (ex-PERCO). Le PERO est un plan d'épargne-retraite obligatoire qui accueille les cotisations versées par les employés et l'employeur. Le PERCOL est un plan d'épargne-retraite volontaire avec un abondement plafonné.

8.2 Paiements sous forme d'action

PRINCIPES COMPTABLES

Plans d'actions gratuites ou de performance

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

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

La juste valeur des actions de performance attribuées gratuitement repose sur le cours spot de l'action de la Société à la date d'attribution, duquel sont déduits :

- la valeur actualisée des dividendes qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition des droits ;
- la valeur de la condition de performance de marché à la date d'attribution, en fonction de sa probabilité de réalisation.

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

Le coût total des avantages dépend de la juste valeur des actions attribuées et du nombre d'actions qui seront finalement

émises. Ce coût est étalé sur la période d'acquisition des droits au cours de laquelle les services sont rendus. Il est comptabilisé en « Autres produits et charges des secteurs ».

Plans de souscription d'actions réservés aux employés du Groupe

Le Groupe peut offrir à la majorité de ses employés l'opportunité de souscrire à un plan d'achat d'actions leur permettant d'acquérir des actions Michelin.

Ces actions, dont la vente et le transfert sont soumis à certaines restrictions, sont acquises par l'employé à un prix de souscription basé sur le cours de Bourse de l'action Michelin sur lequel une décote est appliquée. L'avantage accordé au salarié est égal à la différence entre la juste valeur de l'action acquise et le prix payé par le salarié, multiplié par le nombre d'actions souscrites.

La valeur de cet avantage consenti aux salariés est immédiatement reconnue en charge de l'exercice, car il n'existe pas de période d'acquisition des droits et enregistrée en frais de personnel – paiement sous forme d'actions au sein du résultat opérationnel des secteurs.

8.2.1 Plans d'actions gratuites ou de performance

Les évolutions du nombre de droits à des actions gratuites ou de performance sont les suivantes :

	2024	2023
	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation
Au 1^{er} janvier	7 303 830	5 949 494
Attribués	3 107 516	3 257 003
Annulés	(621 054)	(1 061 855)
Actions livrées	(931 739)	(840 812)
AU 31 DÉCEMBRE	8 858 553	7 303 830

Plan Excellence

Plan 2024

En novembre 2024, 2 589 138 droits à des actions de performance ont été attribués à des employés et aux Gérants du Groupe. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2028 et n'ont pas de période de conservation. Les actions seront acquises à l'issue de la période si des objectifs de performance sont atteints (évolution du cours de l'action, performance environnementale industrielle, taux d'engagement des salariés, évolution du chiffre d'affaires hors pneumatiques et niveau de ROCE). La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 22,44 €. Cette juste

valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution duquel est notamment soustraite la valeur actualisée des dividendes estimés qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition. La condition de performance de marché vient réduire la juste valeur de l'action de performance à la date d'attribution, et ce en fonction de la probabilité de réalisation de cette condition. La charge totale du plan Excellence émis en 2024 est estimée à 42 millions € et sera reconnue sur la période d'acquisition.

Les plans d'attribution d'actions gratuites ou de performance ont les caractéristiques suivantes :

Date d'attribution	Date de livraison		Juste valeur à la date d'attribution		31 décembre 2024	31 décembre 2023
	France	Autres pays	France	Autres pays	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation
2020	2024	2024	18,91	18,91	-	948 984
2020	2022	N/A	25,39	N/A	-	-
2021	2025	2025	27,40	27,40	739 796	1 228 236
2022	2026	2026	16,40	16,40	1 816 589	1 869 607
2023	2027	2027	20,34	20,34	2 634 989	2 679 985
2023	2027	2027	24,48	24,48	559 663	577 018
2024	2028	2028	22,44	22,44	2 589 138	-
2024	2028	2028	25,64	25,64	518 378	-
NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS GRATUITES OU DE PERFORMANCE EN CIRCULATION					8 858 553	7 303 830

La charge comptabilisée en 2024 pour les plans d'attribution d'actions de performance s'élève à 34 millions € (2023 : 30 millions €). Elle est incluse dans les « Autres produits et charges des secteurs ».

Plan Recognition

Plan 2024

En novembre 2024, le Groupe a attribué à des salariés 518 378 droits à actions gratuites dont la période d'acquisition est de 4 ans se terminant en novembre 2028 et sans période de conservation. Ces actions seront acquises à l'issue de la période sous condition de présence pendant toute la durée du plan. L'affectation par salarié ne dépasse pas 250 actions, le

Groupe n'a donc pas mis en place de conditions de performance pour l'acquisition des droits. La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 25,64 €. La charge totale du plan Recognition est estimée à 13 millions € et sera reconnue sur la période d'acquisition.

8.2.2 Plans d'actions réservés aux employés du Groupe

En 2024, le Groupe a proposé à tous ses salariés résidents dans les pays où les dispositions fiscales et légales permettent de devenir actionnaires du Groupe. Ce plan d'achat d'actions (Bib/Action), réalisé dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG), est un plan standard dans lequel les salariés acquièrent des actions Michelin à un prix décoté. Les actions acquises par les salariés dans le cadre de ce plan ne peuvent être cédées ou transférées pendant une période de cinq ans. Le prix de souscription de l'action a été fixé à 28,08 €, déduction faite d'une décote de 20 % sur le prix de référence de 35,11 €

correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Michelin lors des vingt séances de bourse précédant le jour de fixation du prix de souscription. L'apport du salarié a été complété par un abondement, augmentant le nombre d'actions reçues, plafonné à trente actions sur les soixante-cinq premières actions achetées par l'employé. 4 334 410 actions ont été souscrites ou abondées au titre de ce plan d'actions. La charge enregistrée par le Groupe en compte de résultat s'est élevée à 68 millions €.

NOTE 9 ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS

PRINCIPES COMPTABLES

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Passifs financiers non dérivés

Les emprunts sont présentés dans l'état de la situation financière consolidée dans les passifs courants à moins que le Groupe ne dispose d'un droit inconditionnel de différer le remboursement du montant pour une période d'au moins 12 mois après la date de clôture.

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

Actifs financiers non dérivés

Classification

Le Groupe classe et évalue ses actifs financiers de dette dans les catégories suivantes selon leur conformité aux conditions

du SPPI (*Solely Payment of Principal and Interest*) et au modèle de gestion :

- coût amorti : actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance afin de percevoir des remboursements de principal et d'intérêts ;
- juste valeur par résultat : actifs financiers qui ne répondent pas aux conditions de classification du coût amorti (SPPI et HTC).

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

Comptabilisation initiale et décomptabilisation

Les achats et les ventes d'actifs financiers non dérivés sont comptabilisés à la date de la transaction – date à laquelle le Groupe s'engage à acheter ou vendre l'actif. Les actifs financiers non dérivés sont initialement enregistrés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction pour l'ensemble des actifs financiers qui ne sont pas comptabilisés à la juste valeur.

Les actifs financiers non dérivés sont sortis de l'état de la situation financière consolidée au moment de l'échéance ou du transfert des droits contractuels sur les flux de trésorerie qui leur sont liés et du transfert de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier.

Évaluation

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

Les actifs financiers à la juste valeur sont évalués par référence directe à un prix publié sur un marché actif ou sur la base d'hypothèses de marché (note 17.3). Les gains et pertes, réalisés ou non, provenant des variations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont immédiatement comptabilisés en autres produits et charges financiers.

Les gains et pertes, réalisés ou non, provenant des variations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par résultat global sont enregistrés en autres éléments du résultat global et n'impactent jamais le compte de résultat.

Pertes de valeur

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

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

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

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

9.1 Coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers

Le coût de l'endettement net et les autres produits et charges financiers sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Charges d'intérêts	(169)	(259)
Charges d'intérêts de contrats de location	(49)	(43)
Intérêts de la trésorerie, équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie	141	130
Dérivés de taux	(4)	(29)
Commissions sur lignes de crédit	(6)	(6)
Coûts d'emprunts capitalisés	11	9
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(77)	(198)
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie et équivalents de trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie)	67	52
Réévaluation monétaire (y compris dérivés de change)	(37)	(87)
Autres	(11)	37
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	19	2

La ligne « Dérivés de taux » du coût de l'endettement net, qui porte une charge de 4 millions € (2023 : charge de 29 millions €), comprend la baisse de valeur de marché des instruments dérivés liée à l'évolution des taux d'intérêts et constatée durant l'année. Ces dérivés ne sont en effet pas qualifiés d'instruments de couverture, comme expliqué en note 17.

Comme illustré en note 17.2.3, les dettes financières sont généralement émises en euros, une partie de ces dettes est ensuite swappée en monnaies étrangères afin de financer les filiales étrangères et des dérivés sont contractés afin de gérer le risque de taux de ces monnaies étrangères.

L'inefficacité constatée sur les dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie calculée selon les modalités présentées en note 17 n'est pas significative.

9.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La valeur comptable de la trésorerie est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Fonds monétaires	2 675	911
Dépôts bancaires à préavis de moins de trois mois	1 047	1 233
Banques et liquidités	214	371
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	3 936	2 515

Le taux d'intérêt effectif moyen de la trésorerie et équivalents de trésorerie est de 4,00 % en 2024 (2023 : 4,01 %). La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont essentiellement placés en euros (2024 : 93% et 2023 : 82 %).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent un montant de 199 millions € qui fait l'objet de restrictions prudentielles liées aux activités en Irlande (2023 : 159 millions €).

9.3 Dettes financières

La valeur comptable des dettes financières est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Obligations	4 838	4 591
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	59	77
Instruments dérivés	37	4
Dettes financières à long terme hors contrat de location	4 934	4 672
Dettes financières liées aux contrats de location long terme	872	738
Obligations	749	-
Titres négociables à court terme	297	295
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	296	280
Instruments dérivés	33	16
Dettes financières à court terme hors contrat de location	1 375	591
Dettes financières liées aux contrats de location court terme	258	241
DETTES FINANCIÈRES	7 438	6 242

L'endettement net du Groupe est présenté ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Dettes financières	7 438	6 242
Dérivés actifs (note 17.1.1)	(60)	(118)
Actifs financiers de garantie d'emprunts (note 16.3)	(40)	(43)
Actifs financiers de gestion de trésorerie	(290)	(285)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 936)	(2 515)
ENDETTEMENT NET	3 112	3 281

La juste valeur des dettes financières à long terme, calculée selon les principes comptables de la note 17.3, est présentée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Obligations	4 361	4 122
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	59	77
Dettes financières liées aux contrats de location	855	665
Instruments dérivés	37	4
JUSTE VALEUR DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	5 312	4 868

La variation des dettes financières et instruments dérivés par type de flux est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	Au 1 ^{er} janvier 2024	Flux de trésorerie	Mouvements non cash		Au 31 décembre 2024
			Conversions	Autres	
Obligations, emprunts et autres	4 668	978	-	(749)	4 897
Dettes financières liées aux contrats de location	738	-	19	115	872
Instruments dérivés	4	34	-	(1)	37
Dettes financières à long terme	5 410	1 012	19	(635)	5 806
Obligations, emprunts et autres	575	(153)	173	747	1 342
Dettes financières liées aux contrats de location	241	(270)	5	282	258
Instruments dérivés	16	11	-	6	33
Dettes financières à court terme	832	(412)	178	1 035	1 633
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	6 242	600	197	399	7 438
Instruments dérivés actifs	(118)	55	3	-	(60)
Impact net dans le tableau de flux de trésorerie consolidés		655			

9.3.1 Obligations et titres négociables

Les obligations et titres négociables ont les caractéristiques mentionnées dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
■ valeur nominale de 302 millions €				
■ émises en septembre 2015 et septembre 2016 avec une échéance en septembre 2045				
■ taux d'intérêt nominal de 3,25 %				
■ taux d'intérêt effectif de 3,02 %	-	313	-	313
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
■ valeur nominale de 500 millions €				
■ émises en octobre 2020 avec une échéance en novembre 2040				
■ taux d'intérêt nominal de 0,625 %				
■ taux d'intérêt effectif de 0,68 %	-	496	-	496
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
■ valeur nominale de 750 millions €				
■ émises en août 2018 avec une échéance en septembre 2038				
■ taux d'intérêt nominal de 2,50 %				
■ taux d'intérêt effectif de 2,56 %	-	745	-	744

(en millions €)	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
■ valeur nominale de 500 millions €				
■ émises en mai 2024 avec une échéance en mai 2036				
■ taux d'intérêt nominal de 3,375 %				
■ taux d'intérêt effectif de 3,41 % (3,50 % après couverture)		- 497	-	-
Obligations dont le débiteur est CAMPUS SAS				
■ valeur nominale de 1,5 millions €				
■ émises en juin 2008 avec une échéance en juin 2033				
■ taux d'intérêt nominal de 5,50 %				
■ taux d'intérêt effectif de 5,50 %		- 2	-	2
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
■ valeur nominale de 500 millions €				
■ émises en octobre 2020 avec une échéance en novembre 2032				
■ taux d'intérêt nominal de 0,25 %				
■ taux d'intérêt effectif de 0,32 %		- 497	-	497
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
■ valeur nominale de 500 millions €				
■ émises en mai 2024 avec une échéance en mai 2031				
■ taux d'intérêt nominal de 3,125 %				
■ taux d'intérêt effectif de 3,22 % (3,31 % après couverture)		- 495	-	-
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
■ valeur nominale de 1 000 millions €				
■ émises en août 2018 avec une échéance en septembre 2030				
■ taux d'intérêt nominal de 1,75 %				
■ taux d'intérêt effectif de 1,84 % (2,00 % après couverture)		- 995	-	994
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
■ valeur nominale de 500 millions €				
■ émises en octobre 2020 avec une échéance en novembre 2028				
■ taux d'intérêt nominal de 0,00 %				
■ taux d'intérêt effectif de 0,06 %		- 499	-	498
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
■ valeur nominale de 300 millions €				
■ émises en mai 2015 avec une échéance en mai 2027				
■ taux d'intérêt nominal de 1,75 %				
■ taux d'intérêt effectif de 1,86 % (1,80 % après couverture)		- 299	-	299
Obligations dont le débiteur est Compagnie Générale des Établissements Michelin				
■ valeur nominale de 750 millions €				
■ émises en août 2018 avec une échéance en septembre 2025				
■ taux d'intérêt nominal de 0,875 %				
■ taux d'intérêt effectif de 1,04 % (1,17 % après couverture)	749	-	-	748
Titres négociables à court terme dont le débiteur est la Compagnie Générale des Établissements Michelin				
■ en \$, valeur nominale en équivalents euros : 48 millions € (2023 : 45 millions €)				
■ taux d'intérêt effectif de 4,88 % au 31 décembre 2024				
■ en €, valeur nominale : 250 millions € (2023 : 250 millions €)				
■ taux d'intérêt effectif de 3,10 % au 31 décembre 2024	297	-	295	-
TOTAL	1 046	4 838	295	4 591

Au 31 décembre 2024, le taux d'intérêt nominal moyen pondéré pour les obligations et titres négociables à court terme est de 1,78 % (1,83 % après couverture).

L'augmentation de la part court terme des obligations de 751 millions € provient principalement du classement en court terme de l'obligation d'une valeur nominale de 750 millions € émise en août 2018 avec une échéance en septembre 2025.

9.3.2 Emprunts auprès des établissements financiers et autres

Les emprunts auprès des établissements financiers et autres comprennent essentiellement des montants tirés sur des lignes de crédit.

Au 31 décembre 2024, les emprunts auprès des établissements financiers représentent un montant de 354 millions € (2023 : 357 millions €), essentiellement à taux variables, et principalement libellés en EUR, THB et USD.

Les échéances contractuelles de modification de taux d'intérêt de ces emprunts sont généralement inférieures à six mois.

9.4 Actifs financiers et autres actifs à long terme

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

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Investissements en actions	373	412
Prêts et dépôts	356	540
Actions préférentielles Solesis	282	250
Instruments dérivés (note 17.1.1)	19	83
Excédents de plans de retraites (note 8.1.1)	109	305
Autres	12	15
ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME	1 151	1 605

9.4.1 Investissements en actions

La majeure partie des investissements en actions est constituée de titres de participation non cotés (note 17.3.1).

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

(en millions €)	2024	2023
Au 1^{er} janvier	412	387
Écart de conversion	7	(5)
Acquisitions	11	28
Sorties	(12)	-
Variation du périmètre de consolidation	(1)	-
Variations de juste valeur	(44)	2
AU 31 DÉCEMBRE	373	412

9.4.2 Prêts et dépôts

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

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Prêts et dépôts bruts	397	618
Pertes de valeur	(41)	(78)
TOTAL	356	540

Les prêts et dépôts comprennent principalement des prêts à des sociétés consolidées par mise en équivalence ainsi que divers prêts à des clients, des fonds de pension ou des salariés.

La baisse des prêts et dépôts en 2024 est due principalement à la liquidation quasi-totale du compte séquestre lié aux plans de pension UK dans le cadre du rachat des actifs du plan actuel par une compagnie d'assurance, ainsi que le reclassement en court terme du solde du dividende TBC dont la distribution a été approuvée en 2023 (note 14.2).

9.5 Actifs financiers à court terme

La valeur comptable des actifs financiers à court terme est détaillée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Prêts et dépôts	212	192
Actifs financiers de gestion de trésorerie	290	285
Instruments dérivés (note 17.1.1)	42	35
ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME	544	512

Les caractéristiques des actifs financiers de gestion de trésorerie, bien qu'ils soient liquides et peu sensibles au risque de taux ne répondent pas strictement à celles de la trésorerie (note 9.2). Ils sont comptabilisés au coût amorti.

Les prêts et dépôts comprennent des actifs de garantie transférés à des institutions financières pour un montant de 40 millions € (2023 : 43 millions €) qui ne sont pas librement disponibles (note 17.1).

NOTE 10 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le détail des flux de trésorerie est présenté dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	Exercice 2024	Exercice 2023
Subventions d'investissement comptabilisées en résultat	(14)	(12)
Variation des provisions pour avantages du personnel	(40)	(35)
Variation des provisions pour litiges et autres	(29)	10
Dépenses liées aux restructurations	(246)	(188)
Autres	83	7
Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions	(246)	(218)
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(251)	(407)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	185	194
Dividendes perçus	24	20
Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés	(42)	(193)
Variation des stocks	(165)	775
Variation des créances commerciales et avances	236	254
Variation des dettes fournisseurs et avances	(6)	(231)
Variation des fournisseurs sous contrats de cession de créances	127	(45)
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	(123)	232
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	69	985
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 12.1)	(278)	(232)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 12.2)	(1 904)	(2 004)
Subventions d'investissement reçues	12	6
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	(83)	(34)
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations sous contrats de cession de créances	3	(4)
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	(2 250)	(2 268)
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(45)	(303)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	141	273
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	(5)	-
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	3	14
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	9	(27)
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	103	(43)
Augmentations des dettes financières à long terme	1 002	23
Diminution des dettes financières à long terme	(24)	(33)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location	(270)	(279)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	(153)	(1 134)
Dérivés	95	(32)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	650	(1 455)
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
■ Nouveaux contrats de location (note 13)	414	363
■ Nouveaux droits d'émission attribués	9	14
■ Variation d'engagements de versements pour des investissements en actions non consolidés	-	(2)

NOTE 11 IMPÔTS**PRINCIPES COMPTABLES**

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

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

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

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

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

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

Une analyse des positions fiscales est effectuée périodiquement et si certaines sont considérées comme probablement non acceptées par l'administration fiscale, le montant le plus probable est provisionné afin de couvrir le risque. Les actifs/passifs résultant d'incertitudes liées aux traitements fiscaux sont présentés au titre des actifs/passifs d'impôts courants (exigibles) ou différés dans l'état de la situation financière consolidée.

11.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Charges d'impôts exigibles	(753)	(849)
Produits/(charges) d'impôts différés	198	342
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(555)	(507)

Les impôts exigibles comprennent 55 millions € de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2023 : 33 millions €).

Le rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe est présenté dans le tableau suivant :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Résultat avant impôts	2 445	2 490
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(510)	(472)
Impact fiscal des :		
■ transactions non soumises à impôts	(67)	(13)
■ impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(20)	(41)
■ variation nette des impôts différés actifs non reconnus	36	11
■ variations de taux d'impôts	23	-
■ impôts sans base (crédits d'impôts, retenues à la source, etc.)	(34)	(2)
■ autres éléments	19	10
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(555)	(507)
Taux effectif d'impôt	22,7%	20,4%

Le Groupe est actif dans de nombreux pays dont les législations fiscales et les taux d'imposition diffèrent. La moyenne pondérée des taux d'imposition locaux des sociétés du Groupe peut donc varier d'une année à l'autre en fonction de l'importance relative des résultats imposables.

Le taux effectif d'impôt est de 22,7 % en 2024 contre 20,4 % en 2023. La variation s'explique principalement par la variation défavorable du résultat des sociétés mises en équivalence en 2024 et la comptabilisation en charge de retenues à la source.

L'Union Européenne a adopté le 14 décembre 2022 une directive mettant en oeuvre la réforme du « Pilier 2 » de l'OCDE. La France a voté cette transposition dans le cadre du projet de loi de finances pour 2024. Les règles dites du « Pilier 2 »

s'appliquent donc à toutes les entités effectivement contrôlées par la Compagnie Générale des Établissements Michelin à partir du 1^{er} janvier 2024. L'incidence de Pilier 2 s'élève à 16 millions € sur l'exercice 2024.

L'écart entre les taux effectif et théorique d'impôt du Groupe (20,9%) s'explique notamment par les impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice ainsi que par des retenues à la source, des crédits d'impôt ou d'autres impôts dont l'assiette n'est pas le résultat taxable.

Les perspectives d'utilisation des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à reconnaître des impôts différés actifs non constatés antérieurement.

11.2 Impôts différés

Les montants d'impôts différés dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Impôts différés actifs	1 081	932
Impôts différés passifs	(544)	(497)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	537	435

Le détail des actifs et passifs d'impôts différés à la fin de l'exercice, indépendamment de toutes compensations des soldes, est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Avantages du personnel	438	438
Stocks	137	146
Instruments financiers	68	(37)
Provisions	84	45
Déficits fiscaux reportables	304	258
Goodwill et immobilisations incorporelles	(295)	(223)
Passif de loyers	188	111
Droits d'utilisations	(172)	(110)
Immobilisations corporelles	(439)	(400)
Autres	226	207
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	537	435

Les actifs d'impôts différés pour les déficits fiscaux reportables ont été constatés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels ces pertes reportées pourront être imputées et en tenant compte des limitations d'utilisation prévues par les autorités

fiscales. Les perspectives de récupération sont analysées en fonction de l'entité et des perspectives de revenus imposables projetés. Ces perspectives prennent en compte des hypothèses qui sont cohérentes avec les budgets à court et moyen termes préparés par les entités du Groupe.

La variation de l'actif net d'impôts différés est la suivante :

(en millions €)	2024	2023
Au 1^{er} janvier	435	89
Écart de conversion	(8)	(1)
Produit/(charge) d'impôts différés	198	342
Impôts enregistrés dans les autres éléments du résultat global	12	20
Variations du périmètre de consolidation	(100)	(15)
Autres variations	(1)	-
AU 31 DÉCEMBRE	537	435

En 2024, l'augmentation de l'actif net d'impôts différés est principalement due aux restructurations annoncées en 2024 et à la reconnaissance d'impôts différés actifs au Mexique sur les reports déficitaires.

Les impôts différés enregistrés en autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Engagements postérieurs à l'emploi	117	113
Investissements en actions et autres instruments financiers	(30)	(37)
Instruments financiers	1	2
Dérivés d'énergie	-	-
IMPÔTS DIFFÉRÉS ENREGISTRÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	89	78

En 2024, la variation de l'impôt compris dans les autres éléments du résultat global s'explique notamment par la hausse des engagements des régimes de retraite et une baisse des investissements en actions et autres instruments financiers.

Le détail des actifs d'impôts différés non reconnus est le suivant :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Différences temporelles déductibles	79	111
Déficits fiscaux expirant :		
■ dans moins d'un an	5	3
■ dans un à cinq ans	40	38
■ à plus de cinq ans	13	23
■ sans échéance	430	420
Déficits fiscaux totaux	489	484
Crédits d'impôts	10	9
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	578	604

Les actifs d'impôts différés non reconnus pour un montant total de 578 millions € concernent principalement les sociétés situées au Royaume-Uni et en Inde et pour lesquelles les perspectives de résultat taxable ne sont pas démontrées pour les prochaines années.

Par ailleurs, pour ces sociétés, des limitations de recouvrement de déficits s'appliquent :

- Royaume-Uni : les pertes fiscales sont indéfiniment reportables mais leur utilisation est limitée à 50 % pour la part du profit taxable dépassant 5 millions £ ;
- Inde : le report des pertes liées à l'activité est limité à huit ans et il n'y a pas de limitation pour le solde.

11.3 Impôts exigibles

Les montants d'impôts exigibles dans l'état de la situation financière consolidée sont les suivants :

(en millions €)	2024	2023
Créances sur l'État (note 7.2)	295	347
Dettes envers l'État (note 7.3)	(193)	(195)
Total net au 1^{er} janvier	102	152
Charges d'impôt exigible (note 11.1)	(753)	(849)
Impôts payés sur le résultat	806	776
Variations du périmètre de consolidation	5	3
Écart de conversion et autres	2	20
Variation totale	59	(50)
Créances sur l'État (note 7.2)	408	295
Dettes envers l'État (note 7.3)	(247)	(193)
TOTAL NET AU 31 DÉCEMBRE	161	102

02

NOTE 12 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

PRINCIPES COMPTABLES

Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

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

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

La période d'évaluation d'un regroupement d'entreprises n'excède pas 12 mois à compter de la date de prise de contrôle. Les écarts d'acquisition sont affectés aux UGT ou aux regroupements d'UGT qui vont bénéficier des synergies issues de l'acquisition et qui représentent le niveau auquel les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.

Immobilisations incorporelles

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

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

- logiciel : 3 à 7 ans
- marques et dénominations commerciales : 5 à 20 ans
- relations clients : 5 à 20 ans

Quotas d'émission de CO₂

Le Groupe est soumis au système d'échange de quotas d'émission de CO₂ de l'Union européenne. Les droits attribués ou achetés sont enregistrés en immobilisations incorporelles en utilisant le cours du jour de la transaction. La contrepartie des droits attribués est enregistrée en subventions au passif de l'état de la situation financière consolidée. La charge et la dette relative aux émissions effectives et le produit correspondant à l'utilisation de la subvention sont enregistrés au cours du jour d'attribution des droits.

Immobilisations corporelles

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

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

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

Les immobilisations corporelles sont amorties suivant la méthode linéaire, à l'exception des terrains, qui ne sont pas amortis.

L'amortissement des immobilisations corporelles reflète le rythme selon lequel les avantages économiques futurs liés à l'actif sont estimés être consommés. L'amortissement est imputé au « Coût des ventes », aux « Frais commerciaux », aux « Frais de recherche et développement » et aux « Frais administratifs et généraux ».

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

- constructions, installations générales des terrains et constructions : 25 ans
- équipements pétrochimiques : 25 ans
- équipements industriels et commerciaux : 2 à 12 ans
- équipements informatiques et de télécommunications : 5 ans
- matériels de transport : 5 ans
- autres : 5 à 12 ans

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

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

Pertes de valeur d'actifs non financiers

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

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

En matière de tests de pertes de valeur au niveau du Groupe, les actifs non financiers (y compris les droits d'utilisation découlant des contrats de location, note 13) sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs identifiables qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs (Unités Génératrices de Trésorerie – UGT).

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

Les UGT relatives aux activités non pneus (Services et Solutions, Expériences, Solutions de Polymères Composites et la Distribution) recouvrent en général le périmètre de chacune de ces activités.

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

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

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

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

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

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

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

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

12.1 Goodwill et immobilisations incorporelles

Les goodwill et les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Goodwill	Immobilisations incorporelles	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2023	2 588	4 277	6 865
Écart de conversion	(50)	(17)	(67)
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 44 millions €)	-	276	276
Sorties d'actifs	-	(122)	(122)
Variation du périmètre de consolidation	601	47	648
Transferts et autres	-	12	12
Montants bruts au 31 décembre 2023	3 139	4 473	7 612
Écart de conversion	72	49	121
Acquisitions (dont nouveaux droits d'émission : 12 millions €)	-	290	290
Sorties d'actifs	-	(97)	(97)
Variation du périmètre de consolidation	(221)	350	129
Transferts et autres	-	(16)	(16)
Montants bruts au 31 décembre 2024	2 990	5 049	8 039
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2023	(158)	(2 474)	(2 632)
Écart de conversion	3	17	20
Amortissements	-	(304)	(304)
Pertes de valeur nettes	(11)	1	(10)
Sorties d'actifs	-	82	82
Variation du périmètre de consolidation	9	3	12
Transferts et autres	-	(4)	(4)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2023	(157)	(2 679)	(2 836)
Écart de conversion	(6)	(21)	(27)
Amortissements	-	(316)	(316)
Pertes de valeur nettes	(1)	(4)	(5)
Sorties d'actifs	-	93	93
Variation du périmètre de consolidation	3	-	3
Transferts et autres	-	(2)	(2)
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2024	(161)	(2 929)	(3 090)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2024	2 829	2 120	4 949
Montants nets au 31 décembre 2023	2 982	1 794	4 776

12.1.1 Goodwill

Au 31 décembre 2024 les goodwill sont affectés aux UGT ou groupes d'UGT de la manière suivante :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques mondiales	454	435
UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales	175	165
Groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	647	641
UGT Mines ⁽²⁾	248	278
UGT Pneus Deux-roues	18	21
UGT Pneus Hors-route	753	707
Groupe d'UGT Solutions de Polymères Composites ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾	534	159
Autres UGT ⁽¹⁾	-	576
GOODWILL	2 829	2 982

(1) Dont l'intégration du goodwill Flex Composite Group (note 4.2) présenté séparément en 2023.

(2) Les activités de bandes transporteuses et de convoyeurs ont été transférées du Groupe d'UGT Mines au Groupe d'UGT Solutions de Polymères Composites.

(3) Auparavant dénommé Matériaux de Haute Technologie.

Les tests de perte de valeur ont été réalisés en prenant en compte les deux principales hypothèses suivantes :

- la valeur terminale intègre un taux de croissance annuel qui dépend de la nature des activités testées et des pays dans lesquels les actifs sont localisés ;

- les taux d'actualisation utilisés pour déterminer la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs sont basés sur le CMPC (Coût moyen pondéré du capital) après impôt et s'appliquent à des flux de trésorerie sur lesquels l'impact fiscal a été pris en compte. Ils sont établis en fonction des zones géographiques et des caractéristiques des activités.

Les taux d'actualisation et les taux de croissance à l'infini intégrés en 2024 dans l'évaluation de la valeur terminale sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en %)	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	CMPC	Taux de croissance à l'infini	CMPC	Taux de croissance à l'infini
Groupe d'UGT Pneus Véhicules légers – marques mondiales	8,9	1,5	8,7	1,5
UGT Pneus Véhicules légers – marques régionales	8,8	1,2	8,1	1,2
Groupe d'UGT Pneus Poids lourds et Véhicules utilitaires	9,3	1,1	9,1	1,1
UGT Mines ⁽¹⁾	10,2	1,5	10,2	1,5
UGT Pneus Deux-roues	9,2	1,6	9,0	1,4
UGT Pneus Hors-Route	8,8	1,8	8,5	1,8
Groupe d'UGT Solutions de Polymères Composites ⁽¹⁾	9,4	2,5	9,5	2,5

(1) Les montants de l'année 2023 ont été retraités à des fins comparatives.

Une variation à la hausse de 50 points de base du CMPC associée à une baisse du taux de croissance à l'infini de 100 points de base sur les regroupements d'UGT n'amènerait pas le Groupe à constater de perte de valeur significative.

Les prévisions de flux futurs de trésorerie servant aux tests de dépréciation des actifs immobilisés prennent en compte les dépenses liées aux ambitions du Groupe en matière de transition énergétique (note 2.7).

Sur la base des analyses internes qui ont été conduites sur le changement climatique, le Groupe n'a pas identifié de risque significatif qui serait susceptible d'entraîner une perte de valeur de ses actifs.

Pour les UGT ou groupes d'UGT détenant des goodwill, une simulation de test de perte de valeur a également été réalisée en limitant les flux futurs de trésorerie aux vingt prochaines années et en maintenant constant les flux après la cinquième année pour l'ensemble des UGT. Dans ce scénario dégradé, la somme des flux futurs de trésorerie serait inférieure de 60 millions € environ à la valeur des actifs du Groupe.

Afin de tenir compte des incidences d'IFRS 16, les droits d'utilisation des actifs ont été inclus dans les actifs à tester ; les passifs de location correspondants ont été déduits des valeurs des UGT concernées et les valeurs d'utilité incluent les flux de loyers IFRS 16 du flux normatif.

12.1.2 Immobilisations incorporelles

En 2024, les acquisitions d'immobilisations incorporelles s'élevaient à 290 millions € (2023 : 276 millions €) et se décomposent comme suit :

- logiciels : 251 millions € ;
- droits d'émission CO₂ : 12 millions € ;
- autres : 27 millions €.

Logiciels

Le montant net figurant dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2024 au titre des logiciels est de 775 millions € (2023 : 704 millions €). Les logiciels sont initialement comptabilisés au coût historique, comprenant les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif.

Marques

Au 31 décembre 2024, la valeur nette des marques enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève à 303 millions € (2023 : 294 millions €), dont 7 millions € correspondent à des marques à durée de vie indéterminée. Ces montants correspondent principalement à la valeur des marques reconnues lors des regroupements d'entreprises.

Relations clients

Au 31 décembre 2024, la valeur nette des relations clients enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée s'élève

à 866 millions € (2023 : 602 millions €). Ces montants correspondent essentiellement à la valeur des listes clients reconnues à l'occasion des regroupements d'entreprises, en particulier Fenner, Camso et Flex Composite Group.

Quotas d'émission CO₂ (schéma ETS européen)

Le solde des droits comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2024 s'élève à 89 millions € (2023 : 105 millions €) pour 1,8 millions de tonnes (2023 : 2,1 millions de tonnes).

Frais de développement

Aucun coût de développement des pneumatiques n'a été immobilisé en 2023 et 2024 car les critères de capitalisation n'ont pas été remplis. En effet, pour être immobilisés, les coûts de développement engagés dans le cadre d'un projet d'une nouvelle gamme ou d'une évolution significative d'une gamme existante doivent satisfaire six critères. Parmi ces critères, il en est un qui impose de démontrer l'existence d'un marché pour la production issue du projet. L'existence du marché est démontrée lorsque le Groupe a reçu l'homologation des constructeurs et que les volumes proposés par les constructeurs génèrent une rentabilité suffisante. Or, les frais de développement correspondants sont encourus à un stade du projet antérieur à l'homologation des constructeurs.

12.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Terrains et constructions	Équipements industriels	Autres équipements	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2023	7 577	22 974	1 830	32 381
Écart de conversion	(107)	(410)	(30)	(547)
Acquisitions	350	1 511	143	2 004
Sorties d'actifs	(94)	(534)	(49)	(677)
Variation du périmètre de consolidation	(21)	(27)	5	(43)
Transferts et autres	(33)	22	1	(10)
Montants bruts au 31 décembre 2023	7 672	23 536	1 900	33 108
Écart de conversion	155	457	44	656
Acquisitions	270	1 494	137	1 901
Sorties d'actifs	(43)	(397)	(65)	(505)
Variation du périmètre de consolidation	8	(6)	2	4
Transferts et autres	(3)	(7)	16	6
Montants bruts au 31 décembre 2024	8 059	25 077	2 034	35 170
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2023	(3 643)	(15 417)	(1 185)	(20 245)
Écart de conversion	67	305	21	393
Amortissements	(205)	(1 160)	(91)	(1 456)
Pertes de valeur nettes	(30)	(150)	(78)	(258)
Sorties d'actifs	48	521	45	614
Variation du périmètre de consolidation	40	49	11	100
Transferts et autres	(4)	7	1	4
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2023	(3 727)	(15 845)	(1 276)	(20 848)
Écart de conversion	(58)	(292)	(24)	(374)
Amortissements	(213)	(1 204)	(100)	(1 517)
Pertes de valeur nettes	(29)	(117)	(7)	(153)
Sorties d'actifs	19	378	62	459
Variation du périmètre de consolidation	1	5	1	7
Transferts et autres	(13)	23	(4)	6
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2024	(4 020)	(17 052)	(1 348)	(22 420)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2024	4 039	8 025	686	12 750
Montants nets au 31 décembre 2023	3 945	7 691	624	12 260

Les immobilisations en cours de construction s'élèvent à 2 553 millions € (2023 : 2 589 millions €).

Le montant cumulé des pertes de valeur inclus dans le total des « amortissements et pertes de valeur » s'élève à 774 millions € au 31 décembre 2024 (2023 : 645 millions €).

NOTE 13 DROITS D'UTILISATION DES ACTIFS DE LOCATION**02****PRINCIPES COMPTABLES**

Un contrat est, ou contient, un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour une période moyennant une contrepartie. Le Groupe apprécie si un contrat est ou contient un contrat de location à la date de signature du contrat ou, si elle est antérieure, à la date d'engagement réciproque des parties sur les principaux termes et conditions de ce contrat de location.

Dans la quasi-totalité des contrats de location, le Groupe est preneur. Les biens loués sont principalement des actifs immobiliers (points de vente du réseau intégré de distribution, bureaux administratifs et commerciaux), des véhicules de tourisme et des chariots élévateurs.

Dettes liées aux contrats de location

Le Groupe évalue l'obligation locative à la valeur actualisée du montant des paiements futurs à l'exclusion des loyers variables qui ne sont pas liés à un index ou un taux.

Lorsqu'un contrat contient une composante locative et des autres composantes non locatives (par exemple un service), seule la composante locative rentre dans le calcul de la valeur actualisée.

Le taux d'actualisation utilisé est le taux d'intérêt implicite du contrat de location s'il est possible de le déterminer. À défaut, chaque entité du Groupe utilise son taux d'emprunt marginal reflétant le risque de crédit propre à chaque filiale, la devise du contrat et l'échéance moyenne pondérée de remboursement de la dette.

Au cours de la vie du contrat, la charge d'intérêt vient augmenter la dette de location tandis que les paiements des loyers viennent la diminuer.

Le Groupe réévalue la valeur comptable de la dette de location et le droit d'utilisation correspondant pour refléter, le cas échéant, un changement dans la durée du contrat, un changement dans l'appréciation d'une option d'achat du bien sous-jacent, un changement dans les sommes que le preneur s'attend à devoir payer au bailleur au titre d'une garantie de valeur résiduelle, ou un changement dans les paiements de loyers futurs en raison d'une variation de l'indice ou du taux utilisé pour déterminer ces paiements.

Droits d'utilisation des actifs de location

Les immobilisations corporelles (actifs au titre du droit d'utilisation) faisant l'objet d'un contrat de location sont initialement enregistrées à la valeur égale à la somme des paiements futurs actualisés de la dette de location. Le cas échéant, les paiements de loyers versés avant ou à la date de début du contrat, les coûts directs initiaux, l'estimation des

coûts que le Groupe devra engager pour le démantèlement ou la restauration du bien, sont inclus dans la valeur du droit d'utilisation, déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus.

Lorsque le transfert de propriété des actifs loués est incertain ou n'est pas prévu dans le contrat, les actifs au titre du droit d'utilisation sont amortis sur la période la plus courte entre la durée d'utilité de l'actif loué et la durée du contrat de location.

Période exécutoire

Le Groupe détermine la période exécutoire du contrat en prenant en compte tous les faits et circonstances économiques (par exemple les termes et conditions contractuels par rapport aux taux du marché, les aménagements importants des locaux, les coûts relatifs à la résiliation du contrat de location, tels que les coûts de négociation, les coûts de déménagement, la nature spécifique du bien ou de l'endroit où il se trouve), ainsi que les options de renouvellement et les options de résiliation anticipées prévues par le contrat. Ainsi pour les contrats à tacite reconduction et les baux dits 3/6/9 en France, la période exécutoire va au-delà de la date de résiliation possible contractuellement. Cela permet de déterminer la date de fin du contrat qui est la plus pertinente économiquement. Pour certaines natures de biens loués (véhicules principalement), le Groupe estime qu'il n'y a pas d'option de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain ; en conséquence la durée retenue est la première échéance de sortie. Pour les contrats de location relatifs aux bâtiments, le Groupe a retenu, en fonction de la période exécutoire du contrat, l'échéance permettant de s'approcher d'une durée résiduelle en ligne avec la prévision d'utilisation de l'actif. Ainsi, pour les contrats de durée supérieure à dix ans, la première date de sortie possible a été retenue pour l'évaluation de la dette, à moins que des informations spécifiques et circonstances économiques n'amènent à retenir une période plus longue.

Exceptions

Les contrats de location avec une durée égale ou inférieure à 12 mois, ou relatifs à des actifs de faible valeur (principalement ordinateurs, imprimantes et outillage) ne sont pas reconnus dans l'état de la situation financière consolidée.

Les paiements relatifs aux contrats de location court terme ou relatifs à des actifs de faible valeur sont enregistrés en charge de manière linéarisée sur la durée des contrats. Les loyers variables sont enregistrés en charge dans la période au cours de laquelle se produit l'événement ou la situation qui est à l'origine de ces paiements.

Les droits d'utilisation des actifs de location ont évolué comme suit :

(en millions €)	Droits d'utilisation Terrains et constructions	Droits d'utilisation Équipements industriels	Droits d'utilisation Autres équipements	Total
Montants bruts au 1^{er} janvier 2023	1 403	117	314	1 834
Écart de conversion	(28)	(2)	(6)	(36)
Nouveaux contrats de location	270	27	66	363
Sorties d'actifs	(84)	(27)	(24)	(135)
Variation du périmètre de consolidation	8	1	(11)	(2)
Transferts et autres	(17)	(1)	(10)	(28)
Montants bruts au 31 décembre 2023	1 552	115	329	1 996
Écart de conversion	42	1	7	50
Nouveaux contrats de location	320	33	61	414
Sorties d'actifs	(57)	(29)	(37)	(123)
Variation du périmètre de consolidation	(5)	-	3	(2)
Transferts et autres	(31)	(2)	(7)	(40)
Montants bruts au 31 décembre 2024	1 821	118	356	2 295
Amortissements et pertes de valeur au 1^{er} janvier 2023	(597)	(65)	(162)	(824)
Écart de conversion	10	1	3	14
Amortissements	(168)	(28)	(52)	(248)
Pertes de valeur nettes	(2)	-	-	(2)
Sorties d'actifs	84	27	24	135
Variation du périmètre de consolidation	4	-	1	5
Transferts et autres	(2)	-	8	6
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2023	(671)	(65)	(178)	(914)
Écart de conversion	(16)	(1)	(4)	(21)
Amortissements	(168)	(28)	(56)	(252)
Pertes de valeur nettes	(15)	-	-	(15)
Sorties d'actifs	57	29	36	122
Variation du périmètre de consolidation	4	-	-	4
Transferts et autres	2	5	6	13
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2024	(807)	(60)	(196)	(1 063)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2024	1 014	58	160	1 232
Montants nets au 31 décembre 2023	881	50	151	1 082

Certains contrats de location sont enregistrés directement en charge, de manière linéarisée sur la durée des contrats.

Il s'agit :

- de contrats de location court terme comptabilisés au compte de résultat 2024 pour 60 millions € (2023 : 51 millions €) ;

- de contrats de location pour des biens de faible valeur, s'élevant à 46 millions € sur la période (2023 : 49 millions €) ;
- de paiements de loyers variables, non pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative, pour 18 millions € (2023 : 14 millions €).

L'échéancier des montants non actualisés de la dette de location est présenté dans la note 9.

NOTE 14 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

02

PRINCIPES COMPTABLES

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

Lorsque la part du Groupe dans les pertes d'une coentreprise ou d'une entreprise associée devient égale ou supérieure aux intérêts du Groupe dans cette entité, le Groupe comptabilise sa quote-part de situation nette négative et le cas échéant, diminue la valeur des prêts à une société mise en équivalence du montant de cette situation nette négative.

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

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

Dans le compte de résultat la ligne « Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence » comprend également l'impact des autres opérations liées aux entités mises en équivalence telles que, la constatation d'un profit ou d'une perte résultant d'une diminution du pourcentage d'intérêt, ou d'une dépréciation de titres et de prêts.

14.1 Participations dans les sociétés mises en équivalence

L'évolution du poste « Titres mis en équivalence » de l'état de la situation financière consolidée est présentée dans le tableau suivant :

<i>(en millions €)</i>	Participations dans des entreprises associées	Participations dans des coentreprises	Total des participations dans les entreprises mises en équivalence
Au 1^{er} janvier 2023	57	1 045	1 102
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	2	58	60
Pertes de valeur	-	-	-
Distribution de dividendes	(1)	(364)	(365)
Effet des changements de périmètre et variation de pourcentage d'intérêts	6	81	87
Écart de conversion	(1)	(28)	(29)
Autres	-	16	16
Au 31 décembre 2023	63	808	871
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	7	(46)	(39)
Pertes de valeur	-	-	-
Distribution de dividendes	(2)	(16)	(18)
Effet des changements de périmètre et variation de pourcentage d'intérêts	2	(25)	(23)
Écart de conversion	1	32	33
Autres	-	25	25
AU 31 DÉCEMBRE 2024	71	778	849

Le montant total des participations est composé majoritairement des sociétés TBC, Solesis et SIPH, le solde des autres titres mis en équivalence est composé exclusivement de montants individuels de moindre importance.

L'effet des changements de périmètre 2024 est essentiellement dû au changement de méthode de consolidation de la société Watèa ainsi qu'à la cession de la coentreprise Addup (note 4.1).

14.2 Informations sur les principales entreprises associées et coentreprises

Le tableau ci-dessous présente les comptes résumés à 100 % des principales entités comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence :

(en millions €)	2024			2023		
	TBC	Solexis	SIPH	TBC	Solexis	SIPH
Pays	Etats-Unis	Etats-Unis	France	Etats-Unis	Etats-Unis	France
% d'intérêt	50%	49%	39,26%	50%	49%	41,97%
Ventes	3 976	109	610	4 403	105	470
EBITDA des secteurs	199	29	114	144	34	58
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	(110)	(16)	(28)	(137)	(15)	(25)
Autres produits et charges opérationnelles	(18)	(15)	-	374	(7)	-
Résultat financier	(60)	(10)	(1)	(60)	(11)	2
Impôts	(6)	-	(22)	(80)	-	(14)
RÉSULTAT NET	5	(12)	63	241	2	22
Actifs courants	1 650	49	264	2 311	51	250
■ dont trésorerie et équivalents de trésorerie	14	7	9	14	7	59
Actifs non courants	1 050	735	455	1 046	685	450
■ dont Goodwill	149	212	159	135	199	159
TOTAL ACTIFS	2 700	784	719	3 357	736	700
Passifs courants	1 249	133	142	1 994	133	116
■ dont passifs financiers courants	328	118	65	395	111	54
Passifs non courants	681	296	82	645	253	91
■ dont passifs financiers non courants	531	11	61	506	3	68
Capitaux propres	770	355	495	718	350	493
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	2 700	784	719	3 357	736	700
Quote part de l'actif net revenant au Groupe	385	174	154	359	172	163
Elimination du profit résultant des transactions d'aval	(39)	-	-	(41)	-	-
VALEUR DES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	346	174	154	318	172	163

■ TBC, coentreprise avec Sumitomo Corporation, a une activité de distribution de pneumatiques aux Etats-Unis. TBC a cédé le 1^{er} juin 2023 son portefeuille de magasins de détail (NTB et Tire Kingdom) à Mavis Tire Express Service Corp., pour se concentrer sur ses activités de grossiste et de franchise. Cette transaction s'est matérialisée dans les comptes de TBC par un gain de cession de 304 millions € net d'impôts (328 millions \$). Par ailleurs, TBC a approuvé en 2023 la distribution d'un dividende de 750 millions \$, dont 350 millions \$ payés en 2023 et 200 millions \$ payés en 2024. Le solde doit être payé d'ici mars 2025 et est comptabilisé dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe en « Actifs financiers à court terme ».

La quote-part de résultat mis en équivalence de TBC comprise dans le résultat consolidé du Groupe (y compris élimination des transactions aval, nettes d'impôts) est un profit de 10 millions € (2023 : profit de 113 millions €).

■ Solexis, coentreprise avec Altaris, est un leader spécialisé dans les biomatériaux et composants pour le secteur médical. La quote-part de résultat mis en équivalence comprise dans le résultat consolidé du Groupe est une perte de 6 millions € (2023 : profit de 1 million €). Les liquidités correspondant aux actions de préférences sont comptabilisées en actif non courant et s'élevaient à 285 millions €.

■ SIPH, coentreprise avec SIFCA, est un groupe qui détient et exploite des plantations d'hévéa en Afrique de l'Ouest. La quote-part du résultat mis en équivalence en 2024 est un profit de 19 millions € après déduction du résultat revenant aux minoritaires des filiales (2023 : profit de 6 millions).

14.3 Information financière des participations dans les sociétés mises en équivalence

Les états financiers des entreprises mises en équivalence autres que TBC, Solesis et SIPH, qui ne sont pas individuellement significatives, comprennent les valeurs suivantes (données présentées à 100 %) :

(en millions €)	2024	2023 ⁽¹⁾
Actifs	1 779	2 551
Passifs	1 442	2 121
Ventes	1 856	2 256
Résultat net	(59)	(120)

(1) Les données de l'exercice 2023 ont été retraitées car SIPH est désormais présentée séparément.

14.4 Transactions avec les sociétés mises en équivalence (parties liées)

Les transactions et soldes entre les sociétés du Groupe d'une part et les coentreprises ou entreprises associées, d'autre part, sont détaillées ci-dessous :

(en millions €)	2024	2023
COMPTE DE RÉSULTAT		
Produits liés à la vente de produits ou de services	632	608
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(338)	(248)
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE		
Dettes financières	(7)	(22)
Dettes fournisseurs	(33)	(10)
Actifs financiers	444	479
Créances clients	253	242

NOTE 15 CAPITAUX PROPRES

PRINCIPES COMPTABLES

Capital social

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres.

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

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

une augmentation des capitaux propres et le gain ou la perte résiduel est enregistré dans les réserves.

Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, à l'exception des actions acquises par le Groupe dans un but d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions en circulation afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions potentielles et dilutives.

15.1 Capital social et primes liées au capital

La variation du capital social et des primes liées au capital est détaillée dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions €)</i>	Capital social	Primes liées au capital	Total
Au 1^{er} janvier 2023	357	2 702	3 059
Émission d'actions	-	-	-
Annulation d'actions	-	-	-
Autres	-	-	-
Au 31 décembre 2023	357	2 702	3 059
Émission d'actions	3	119	122
Annulation d'actions	(7)	(495)	(502)
Autres	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2024	353	2 326	2 679

En 2024, les émissions d'actions représentant un montant de 122 millions € correspondent principalement aux actions émises le 29 octobre 2024 et réservées aux employés du Groupe dans le cadre du plan Bib'Action (note 8.2.2). Au 31 décembre 2024, 37 millions € ont été versés par les salariés et sont présentés sur la ligne "Augmentation de capital" du Tableau de flux de trésorerie consolidés. Le solde correspond pour 41 millions € à l'abondement du groupe et pour 43 millions € à la part qui sera versée par les salariés en 2025.

La variation des actions en circulation est détaillée dans le tableau ci-dessous :

<i>(en nombre d'actions)</i>	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
Au 1^{er} janvier 2023	714 117 414	-	714 117 414
Émission d'actions	840 651	-	840 651
Rachat d'actions	-	34 529	34 529
Cession d'actions	-	(34 368)	(34 368)
Annulation d'actions	-	-	-
Autres	-	-	-
Au 31 décembre 2023	714 958 065	161	714 958 226
Émission d'actions	5 266 149	-	5 266 149
Rachat d'actions	-	(14 476 942)	(14 476 942)
Cession d'actions	-	-	-
Annulation d'actions	(14 477 103)	14 476 942	(161)
Autres	161	(161)	-
AU 31 DÉCEMBRE 2024	705 747 272	-	705 747 272

Le dividende payé aux actionnaires en 2024 au titre de l'exercice 2023 a été de 1,35 € par action. Il a été versé intégralement en espèces pour un montant net de 961 millions € (2023 : 893 millions €).

Le Président de la Gérance proposera aux actionnaires le paiement d'un dividende de 1,38 € par action en 2025 au titre de l'exercice 2024.

15.2 Réserves

(en millions €)	Écarts de conversion	Actions propres	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 1^{er} janvier 2023	(262)	-	167	14 146	14 051
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(894)	(894)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 7 et 8)	-	-	-	30	30
Rachat d'actions	-	-	-	-	-
Cession/annulation d'actions	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	1	1
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	-	-	(863)	(863)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 983	1 983
Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	(50)	(50)
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	18	18
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	-	-	2	-	2
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global	-	-	2	-	2
Autres	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	4	(32)	(28)
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur	-	-	2	-	2
Variation des écarts de conversion	(316)	-	-	-	(316)
Autres	57	-	-	10	67
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	(259)	-	2	10	(247)
Résultat global	(259)	-	6	1 961	1 708
Au 31 décembre 2023	(521)	-	173	15 244	14 896
Dividendes et autres prélèvements	-	-	-	(964)	(964)
Paiements sous forme d'actions – coût des services rendus (notes 6 et 8)	-	-	-	61	61 ⁽¹⁾
Rachat d'actions	-	(502)	-	-	502
Cession/annulation d'actions	-	502	-	-	(502)
Autres	-	-	-	(2)	(2)
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	-	-	(905)	(905)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	-	1 884	1 884
Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	(138)	(138)
Impact fiscal – Engagements postérieurs à l'emploi	-	-	-	4	4
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global – variations de juste valeur	-	-	(44)	-	(44)
Impact fiscal – Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat global	-	-	8	-	8
Autres	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés au compte de résultat	-	-	(36)	(134)	(170)
Couvertures de flux de trésorerie – variations de juste valeur	-	-	(7)	-	(7)
Variation des écarts de conversion	273	-	-	-	273
Autres	-	-	-	(26)	(26)
Autres éléments du résultat global qui sont susceptibles d'être reclassés au compte de résultat	273	-	(7)	(26)	240
Résultat global	273	-	(43)	1 724	1 954
AU 31 DÉCEMBRE 2024	(248)	-	173	16 021	15 946

(1) La différence entre les 102 millions € de charges liées aux paiements sous forme d'actions (note 8) et les 61 millions € du tableau correspond à la part de l'abondement du plan Bib'action qui est comptabilisée en augmentation de capital

Le Groupe a annoncé et mis en place un programme de rachat d'actions de 500 millions € au cours du premier semestre 2024. Les actions rachetées ont été intégralement annulées avant la fin de l'exercice 2024.

15.3 Résultat par action

	Exercice 2024	Exercice 2023
Résultat net (<i>en millions €</i>), à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	1 884	1 983
■ Diminué des estimations d'attributions aux Associés Commandités	(3)	(3)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base par action	1 882	1 980
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (<i>en milliers d'actions</i>) utilisé pour le calcul du résultat de base par action	709 850	714 188
■ Augmenté de l'ajustement relatif aux actions de performance	7 110	5 450
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	716 960	719 638
RÉSULTAT PAR ACTION (<i>en €</i>)		
■ De base	2,65	2,77
■ Dilué	2,62	2,75

Au 31 décembre 2024, la Société n'a qu'un seul type d'actions potentielles et dilutives : les actions de performance (note 8.2.1).

Aucune transaction sur actions ayant un impact sur le nombre moyen pondéré d'actions entrant dans le calcul du résultat de base par action et du résultat dilué par action n'a eu lieu après la clôture de l'exercice 2024.

NOTE 16 ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ÉVENTUALITÉS

16.1 Engagements conditionnels

16.1.1 Engagements d'investissement

Les investissements liés aux principaux projets, contractés mais non livrés au 31 décembre 2024, s'élèvent à 375 millions € (dont 304 millions € seront probablement livrés en 2025).

16.1.2 Autres engagements

Le Groupe a de multiples engagements d'achats portant sur les marchandises et les services. Ces engagements reposent principalement sur les prévisions d'activité du premier semestre 2025. Ils sont réalisés à des conditions normales de marché et interviennent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

16.2 Éventualités

16.2.1 Michelin Pension Trust Ltd UK et Fenner Pension Scheme Trustee Limited

Dans le cadre du *Pensions Act 2004* au Royaume-Uni, des plans de contributions pluriannuelles au fonds de pension britannique, *Recovery Plan*, ont été établis entre les entités locales et leur fonds de pension. Afin de limiter le montant des contributions, le Groupe a émis des garanties envers les fonds de pension pour couvrir les contributions que devront faire ses filiales. Pour Michelin Pensions Trust Ltd, il existe également un montant supplémentaire garanti plafonné en cas d'insolvabilité improbable des entités participantes, jusqu'à 100 millions de livres sterling.

Les derniers calculs des *Recovery Plan*, ont été réalisés au 31 mars 2023 et les prochains seront réalisés au 31 mars 2026. Les hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer l'engagement dans le cadre du *Recovery Plan* sont globalement plus conservatrices que celles utilisées pour évaluer les obligations des régimes à prestations définies sous IAS 19.

Le montant de la garantie accordée est égal à la différence, si elle est positive, entre la valeur actualisée des contributions futures et

le montant de la provision enregistrée dans les comptes. Au 31 décembre 2024, les plans sont cependant en surplus et le montant actualisé des contributions futures n'excède pas la provision enregistrée dans les comptes du Groupe. En conséquence, le montant de la garantie au titre de la garantie envers le Michelin Pensions Trust Ltd UK et le Fenner Pension Scheme Trustee Limited est nulle à la date de clôture.

Pour Michelin Pensions Trust Ltd, les contributions sont payables au plan si le plan est sous-financé ou sur un compte séquestre si le plan est surfinancé jusqu'à un seuil de niveau de financement, puis il y aura une exonération de cotisations jusqu'à un autre seuil au-delà duquel un remboursement à l'entité locale sera possible.

Pour Fenner UK Pension Scheme Trustee Limited, il y a une suspension des cotisations de la société au-delà d'un certain seuil de financement.

16.2.2 Autres éventualités

Dans le cadre de leurs activités ordinaires, les sociétés du Groupe peuvent être engagées dans des procédures administratives, des litiges et des plaintes. Bien que des provisions aient été constituées pour les risques avérés et qui donneront probablement lieu à une sortie de trésorerie, il existe des incertitudes sur certaines procédures, litiges et plaintes.

La Commission Européenne a ouvert en janvier 2024 une enquête de concurrence dans le secteur du pneumatique en Europe. Michelin est l'un des manufacturiers concernés par cette procédure. En 2024, des "Class actions" ont été constituées aux Etats-Unis et au Canada et sont la conséquence directe de cette enquête. Le Groupe a toutefois introduit un recours en

annulation de la décision ayant autorisé l'inspection auprès du Tribunal de l'Union Européenne en avril 2024. Pour rappel, le Groupe déploie une politique de stricte conformité avec le droit de la concurrence pour toutes ses activités et dans tous les pays où il opère. La Commission, dans sa communication publique, a précisé que l'ouverture de cette enquête ne préjuge en rien de la culpabilité des parties. Michelin réitère également son attachement à la présomption d'innocence. Aucune provision n'a été constatée au 31 décembre 2024.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucune autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa trésorerie.

16.3 Actifs en garantie

16.3.1 Immobilisations corporelles

Des immobilisations corporelles d'une valeur nette de 33 millions € ont été données en garantie de passifs financiers (2023 : 33 millions €).

16.3.2 Actifs financiers

Le compte séquestre lié au plan de pension au Royaume-Uni, dont le solde est de 4 millions € (2023 : 125 millions €), est nanti en faveur du plan et n'est donc pas librement disponible (note 9.4).

Des prêts et dépôts d'un montant de 40 millions € (2023 : 43 millions €) servent à garantir des dettes financières (note 9.5).

16.3.3 Créances commerciales

Le Groupe gère deux programmes distincts dans le cadre desquels certaines filiales européennes et nord-américaines ont cédé des participations dans leurs portefeuilles de créances commerciales éligibles. Le financement maximum de ces programmes est plafonné à 492 millions € (2023 : 390 millions €). Dans la mesure où le Groupe a conservé en substance l'ensemble des risques et avantages liés à la propriété des créances, les participations dans les portefeuilles de créances

commerciales vendues par ses filiales européennes et nord-américaines n'ont pas été sorties de l'état de la situation financière consolidée et les financements reçus des établissements financiers, s'élevant à 15 millions € au 31 décembre 2024 (2023 : 15 millions €), ont été comptabilisés en emprunts auprès des établissements financiers et autres (note 9.3).

NOTE 17 INSTRUMENTS DÉRIVÉS, GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET DES PASSIFS FINANCIERS

17.1 Instruments dérivés

PRINCIPES COMPTABLES

Instruments financiers dérivés

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

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

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

Les justes valeurs sont basées sur les valeurs de marché pour les instruments cotés.

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

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

Couverture

Certains instruments financiers dérivés peuvent répondre aux critères de comptabilité de couverture et être considérés comme :

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

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

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

Les couvertures de juste valeur

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

Les couvertures de flux de trésorerie

La partie efficace des variations de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée dans les autres réserves. Le gain ou la perte qui se rapporte à la partie inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat opérationnel (couvertures de matières premières) ou en résultat financier (couvertures de taux d'intérêt).

L'efficacité de la couverture est déterminée dès le début de la relation de couverture et par le biais d'évaluations prospectives périodiques de l'efficacité afin de garantir l'existence d'une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture. Ces relations de couverture peuvent dégager de l'inefficacité si le calendrier de l'opération prévue change par rapport à l'estimation initiale.

Lorsque des options sont utilisées pour couvrir des transactions futures, le Groupe désigne uniquement les changements de valeur intrinsèque de l'option comme instrument de couverture. Les variations de valeur intrinsèque et de valeur temps en relation avec l'élément couvert (coût de couverture « *aligned time value* ») sont comptabilisées dans les autres réserves.

Pour les contrats à terme utilisés pour couvrir des transactions futures, le Groupe désigne l'ensemble des variations de juste valeur (incluant les points de terme) comme instrument de couverture. Ces variations de juste valeur sont enregistrées dans les autres réserves.

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

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

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

Dérivés non qualifiés en comptabilité de couverture

Certains autres instruments financiers dérivés, bien qu'offrant une couverture économique efficace au regard de la politique financière du Groupe, ne répondent pas aux critères de la

comptabilité de couverture ou n'ont pas été assimilés à des instruments de couverture selon la politique concernant les instruments financiers dérivés ci-dessus. Les variations de valeurs de marché de ces dérivés doivent donc être comptabilisées en résultat financier. Par exemple, les dérivés de change utilisés dans le but de couvrir l'exposition au risque de change des actifs et passifs financiers constatés dans l'état de la situation financière consolidée ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture.

17.1.1 Synthèse des instruments dérivés

Dérivés actifs

(en millions €)	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Dérivés de change	42	18	60	34	83	117
Dérivés de taux	-	-	-	1	-	1
Autres	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	42	18	60	35	83	118
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de change	-	-	-	-	-	-
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Autres	-	1	1	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie	-	1	1	-	-	-
TOTAL DÉRIVÉS ACTIFS	42	19	61	35	83	118

Le Groupe octroie de la trésorerie en garantie du risque de contrepartie lié à la valeur de marché de ses dérivés. Le montant transféré est de 40 millions € au 31 décembre 2024 (2023 : 43 millions €).

Dérivés passifs

(en millions €)	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Dérivés de change	33	35	68	16	4	20
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	33	36	68	16	4	20
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de change	-	1	1	-	-	-
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie	-	1	1	-	-	-
TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS	33	37	70	16	4	20

Le Groupe détient de la trésorerie en garantie du risque de contrepartie lié à la valeur de marché de ses dérivés. Le montant reçu est de 7 millions € au 31 décembre 2024 (2023 : 51 millions €).

17.1.2 Montants contractuels des dérivés

Les montants contractuels des dérivés sont présentés ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Dérivés de change	4 629	1 295	5 924	5 084	1 752	6 836
Dérivés de taux	152	102	254	76	237	313
Autres	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	4 781	1 397	6 178	5 160	1 989	7 149
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés de change	3	77	80	7	-	7
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-
Autres	4	15	19	3	1	4
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie	7	92	99	10	1	11
TOTAL	4 788	1 489	6 277	5 170	1 990	7 160

17.1.3 Comptabilité de couverture

La synthèse des informations financières relatives à la comptabilité de couverture est présentée ci-dessous :

(en millions €)	Montant nominal de l'instrument de couverture	Valeur comptable de l'instrument de couverture actif/ (passif)	Réserve de couverture de flux de trésorerie	Montant reconnu en résultat	Ligne du compte de résultat impactée
DÉRIVÉS QUALIFIÉS D'INSTRUMENTS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE					
Risque de matière première – contrats à terme	19	1	1	-	Résultat opérationnel
Swaps de taux d'intérêt	-	-	(17)	(3)	Coût de l'endettement net
Risque de change sur matières premières	3	-	-	-	Résultat opérationnel
Contrats de change à terme sur opérations de cession en monnaie étrangère	77	(1)	(1)	-	Autres charges et produits opérationnels
INSTRUMENTS DÉRIVÉS À COURT TERME ET LONG TERME	99	(1)	(17)	(3)	

Les capitaux propres comprennent les gains ou pertes liés aux opérations de couvertures de flux de trésorerie dans les autres réserves (note 15). Ces réserves sont utilisées afin de reconnaître la part efficace des dérivés qui ont été qualifiés en comptabilité de couverture (note 17). Les montants sont ensuite transférés dans le coût initial d'un actif non financier ou dans le compte de

résultat. Ces réserves comprennent essentiellement des opérations de pré-couverture de taux sur les émissions obligataires qui ont eu lieu en août 2018 et en mai 2024 pour un montant de (17) millions € (note 9.3). Les montants sont transférés au compte de résultat lorsque les intérêts sont comptabilisés au compte de résultat.

17.2 Gestion des risques financiers

17.2.1 Organisation de la gestion des risques financiers

Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité du département des Affaires Financières, tant au niveau de chaque société que de chaque Région, et au niveau du Groupe. Ce département est directement rattaché à la Direction Financière du Groupe.

Une des missions permanentes du département des Affaires Financières consiste notamment à formuler des règles en matière de politique de gestion des risques financiers, dont le pilotage repose sur une gamme complète de normes internes, de procédures et de référentiels. Les Directeurs Financiers des Régions sont responsables de la mise en application de la politique de gestion des risques financiers par les centres de trésorerie régionaux. Par ailleurs, l'évaluation des risques financiers peut aussi faire l'objet de missions d'audit interne afin

de mesurer les niveaux de maîtrise des risques et de proposer des voies d'amélioration.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers du Groupe sont décidées par la Direction Financière du Groupe. Comme règle générale, le Groupe limite strictement l'utilisation de dérivés à la couverture des expositions clairement identifiées.

Le Comité des Risques Financiers a pour mission la détermination et la validation de la politique de gestion des risques financiers, l'identification et l'évaluation des risques, la validation et le suivi des couvertures. Le Comité, présidé par un Gérant, se réunit mensuellement et est composé de membres de la Direction Financière du Groupe et du département des Affaires Financières.

17.2.2 Gestion du risque de change

Risques de change

FACTEURS DE RISQUE

Le risque de change se définit comme l'impact sur les indicateurs financiers du Groupe des fluctuations des taux de change dans l'exercice de ses activités. Le Groupe est à cet effet exposé au risque de change transactionnel ainsi qu'au risque de change de conversion.

Le risque de change transactionnel affecte la société et ses filiales lorsque des éléments monétaires de l'état de la situation financière consolidée (principalement la trésorerie, les créances ou les dettes opérationnelles et financières) sont libellés en devises étrangères. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change entre la date de comptabilisation et la date de recouvrement ou de règlement.

Le risque de change de conversion naît des investissements du Groupe dans l'actif net en monnaies étrangères de ses filiales. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change lorsque l'actif net de chacune de ses filiales est converti en euros durant le processus de consolidation.

Lors de certaines opérations le Groupe est confronté à des expositions de change non reconnues dans la comptabilité mais qui peuvent avoir un impact important sur la trésorerie du Groupe. Il s'agit de transactions futures comme le versement de dividendes et les augmentations de capital internes au Groupe, ou encore des acquisitions ou cessions de sociétés. Dans ce cas, le Groupe peut mettre en place une couverture de son risque de change économique.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Risque de change transactionnel

Le risque de change transactionnel est suivi localement par la Société et ses filiales, ainsi que par le département des Affaires Financières au niveau du Groupe.

Chaque filiale mesure en permanence son exposition au risque de change comptable par rapport à sa monnaie fonctionnelle et la couvre systématiquement. Des exceptions peuvent néanmoins être accordées par la Direction Financière lorsque le marché des changes ne permet pas de couvrir certaines devises ou lorsque des circonstances de marché exceptionnelles le justifient.

Les dettes et créances en devises de même nature et de durées équivalentes, font l'objet d'une compensation et seule l'exposition nette est couverte. Les couvertures sont, en règle générale, réalisées auprès de la Compagnie Financière Michelin Suisse SA, ou à défaut auprès d'établissements bancaires. La Compagnie Financière Michelin Suisse SA calcule à son tour sa propre exposition nette et la couvre auprès de ses banques. Les instruments de couverture utilisés sont pour l'essentiel les

contrats de change à terme. La partie structurelle de l'exposition est couverte avec des instruments long terme (échéance à 3 ans au maximum) et la partie opérationnelle avec des instruments court terme (en général échéance inférieure ou égale à trois mois). Le pilotage du risque de change et sa couverture reposent sur des référentiels internes au Groupe. Un dispositif de surveillance du risque de change transactionnel est en œuvre sur l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du département des Affaires Financières. Le résultat de change transactionnel fait l'objet d'un tableau de bord mensuel détaillé.

Risque de change de conversion

Le Groupe ne gère pas ce risque de manière active avec des instruments financiers dérivés.

Les titres de participation dans les filiales étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société mère et n'entrent pas dans la position de change de cette dernière.

Risque de change économique

Le risque est couvert dès que la transaction est hautement probable, et à partir de certains seuils déterminés par la politique

de gestion des risques du Groupe, validée par le Comité des Risques Financiers. Les instruments utilisés sont principalement des options de change et des contrats de change à terme contingents.

Risques de change - données quantitatives et qualitatives*Risque de change transactionnel*

Le tableau ci-dessous montre les positions nettes des couvertures de change :

(en millions €)	31 décembre 2024					31 décembre 2023				
	EUR	USD	THB	GBP	Autres	EUR	USD	THB	GBP	Autres
Couvertures	141	(3 270)	(540)	(400)	(298)	62	(3 495)	(597)	(491)	(351)

Les autres devises comprennent principalement des couvertures de change en CAD, AUD et CNY en 2024, et en AUD et CAD en 2023.

Une variation défavorable de 1 % du taux de change des devises détaillées ci-dessus par rapport à l'euro ne représenterait pas un impact significatif dans le compte de résultat consolidé. Cette relative insensibilité au risque de change transactionnel correspond bien à l'objectif décrit dans les dispositifs de gestion du risque de change transactionnel.

Du fait des faibles volumes de dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie (note 17.1.1), la sensibilité des capitaux propres au risque de change n'est pas significative.

Risque de change de conversion

La répartition par devise des capitaux propres est donnée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
EUR	8 721	8 537
USD	5 060	4 305
GBP	1 138	1 286
CNY	1 090	1 117
BRL	827	942
THB	853	763
CAD	397	429
MXN	33	(9)
Autres	515	588
TOTAL	18 634	17 958

17.2.3 Gestion du risque de taux d'intérêt**Risques de taux***FACTEURS DE RISQUE*

Le compte de résultat du Groupe peut être influencé par le risque de taux. Des variations défavorables de taux d'intérêt peuvent ainsi avoir un effet négatif sur les coûts de financement et les flux financiers futurs du Groupe. En raison de son endettement net, le Groupe est exposé à l'évolution des taux sur la partie de son endettement à taux variable. Un

risque d'opportunité peut naître aussi d'une baisse des taux d'intérêt lorsqu'une part trop importante de l'endettement est à taux fixe. Le risque de taux d'intérêt peut également s'apprécier au regard des placements financiers et de leurs conditions de rémunération.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

L'objectif de la politique de gestion des taux est de minimiser les coûts de financement tout en protégeant les flux de trésorerie futurs contre une évolution défavorable des taux. À cet effet, le Groupe utilise les divers instruments dérivés disponibles sur le marché mais se limite à des produits « vanille » (*swaps* de taux principalement).

L'exposition au risque de taux est analysée et pilotée par le Comité des Risques Financiers sur la base d'indicateurs de performance et de tableaux de bord fournis mensuellement.

La position de taux est centralisée par devise au niveau du département des Affaires Financières qui est le seul habilité à pratiquer des opérations de couverture. Les couvertures de taux sont concentrées sur les principales devises. Les limites de couverture par devise sont fixées par le Comité des Risques Financiers, en prenant en compte notamment le ratio d'endettement du Groupe, le besoin de couverture évoluant de pair avec le poids relatif de la dette.

02

Risques de taux - Données quantitatives et qualitatives

L'endettement net au 31 décembre 2024 par type de couverture et par devise est détaillé comme suit :

(en millions €)	Endettement net avant gestion			Couvertures de change	Endettement net après couvertures de change avant couvertures de taux			Couvertures de taux		Endettement net après gestion		
	Fixe	Variable	Total		Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
USD	289	80	369	2 714	289	2 794	3 083	800	(800)	1 089	1 994	3 083
THB	49	80	129	279	49	359	408	254	(254)	303	105	408
GBP	34	(5)	29	366	34	361	395	142	(142)	176	219	395
CAD	20	167	187	111	20	278	298	52	(52)	72	226	298
AUD	39	(5)	34	207	39	202	241	93	(93)	132	109	241
EUR	5 899	(3 509)	2 390	(3 991)	5 899	(7 500)	(1 601)	-	-	5 899	(7 500)	(1 601)
Autres monnaies	111	(147)	(36)	314	111	167	278	183	(183)	294	(16)	278
Total avant dérivés	6 441	(3 339)	3 102	-	6 441	(3 339)	3 102	1 524	(1 524)	7 965	(4 863)	3 102
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			10				10					10
ENDETTEMENT NET (NOTE 9.3)			3 112				3 112					3 112

Les principaux taux de référence auxquels le Groupe est exposé sont l'Euribor, l'ESTR et le SOFR.

Les instruments financiers qui sont adossés à un taux de référence soumis à la réforme Libor n'ont pas d'impacts significatifs sur les états financiers consolidés du Groupe.

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2024 appliqué aux composantes de l'endettement net impliquerait :

(en millions €)	Effet trésorerie annualisé dans le compte de résultat	Effet juste valeur			Total
		dans le compte de résultat ⁽¹⁾	dans les autres éléments du résultat global ⁽²⁾	non comptabilisé ⁽³⁾	
Une diminution de 1 point	(49)	(15)	-	(343)	(358)
Une augmentation de 1 point	49	14	-	343	357

- (1) La politique de gestion du risque de taux du Groupe vise à couvrir des flux de trésorerie futurs parfaitement identifiés. Cependant les règles IFRS ne permettent pas que certains instruments dérivés soient qualifiés en comptabilité de couverture. Pour cette raison, une partie des instruments dérivés n'est pas enregistrée en comptabilité de couverture mais est comptabilisée à la juste valeur via le compte de résultat.
- (2) Pour les dérivés comptabilisés en couverture de flux de trésorerie.
- (3) Certains effets juste valeur ne sont pas comptabilisés car calculés sur des composantes de l'endettement net évaluées au coût amorti.

17.2.4 Gestion du risque de liquidité

Risques de liquidité

FACTEURS DE RISQUE

La liquidité se définit par la capacité du Groupe à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante et à trouver de nouvelles sources de financements stables de manière à assurer continuellement l'équilibre entre ses dépenses et ses recettes. Dans le cadre de son exploitation, le Groupe est

ainsi exposé au risque d'insuffisance de liquidités pour financer ses activités et assurer les investissements nécessaires à sa croissance. Le Groupe doit donc s'assurer de la maîtrise permanente de ses disponibilités de trésorerie et de ses lignes de crédit confirmées.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Le département des Affaires Financières a pour mission d'assurer le financement et la liquidité du Groupe au meilleur coût. Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés des capitaux via des ressources à long terme (émissions obligataires), des ressources bancaires (emprunts et lignes de crédit), des programmes d'émissions de titres négociables à court terme et de titrisation de créances commerciales. Le Groupe a aussi négocié des lignes de crédit confirmées et conserve une trésorerie de sécurité afin de pouvoir faire face à des besoins de refinancement court terme. Les moyens de financement à long terme et les lignes de crédit sont essentiellement concentrés dans les holdings financières du Groupe.

Hors contraintes ou opportunités particulières liées aux spécificités des marchés financiers locaux, les filiales opérationnelles se financent selon le modèle suivant :

- *cash pooling* avec le Groupe pour la gestion de la liquidité quotidienne ;
- lignes de crédit et emprunts intragroupes pour les besoins à moyen et long terme.

Pour les sociétés qui ne sont pas dans le *cash pooling*, les moyens de financement à court terme sont sous la responsabilité des trésoreries locales.

Le pilotage du risque de liquidité repose aussi sur un système de prévision des besoins de financement à court, moyen et long terme, basé sur les prévisions d'activité et les plans stratégiques des entités opérationnelles.

Afin d'assurer une politique financière prudente, le Groupe veille à négocier des contrats financiers sans clause de type covenants, ratios ou *material adverse change* limitant les possibilités d'utilisation ou affectant le terme de ses lignes de crédit. À la date de clôture, il n'existait pas de telles clauses dans les contrats d'emprunt du Groupe, de quelque nature que ce soit. En ce qui concerne les clauses de défaut et d'exigibilité anticipée contenues dans les contrats financiers, la probabilité d'occurrence de leurs faits générateurs est faible et leurs impacts possibles sur la situation financière du Groupe ne sont pas significatifs.

Risque liquidité - Données quantitatives et qualitatives

Au 31 décembre 2024, l'échéancier des paiements liés aux dettes financières (intérêts inclus) ainsi que l'échéancier des lignes de crédit confirmées non tirées se présentent de la manière suivante :

(en millions €)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031 et au-delà
Obligations	848	93	389	586	87	1 076	3 467
Titres négociables à court terme	303	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	305	20	9	7	17	-	6
Dettes liées aux contrats de location	301	260	191	140	97	74	282
Instruments dérivés	(9)	9	10	-	-	-	-
ÉCHÉANCIER DES PAIEMENTS LIÉS AUX DETTES FINANCIÈRES	1 748	382	599	733	201	1 150	3 755
LIGNES DE CRÉDIT NON TIRÉES ET CONFIRMÉES À PLUS D'UN AN					2 500		

Ce tableau indique les nominaux plus les intérêts de la dette selon leur date de paiement, tels que projetés avec les données de marché à la date de clôture (les intérêts sont estimés dans chaque devise sur la base des taux de marché et convertis en euros aux cours de clôture). Les montants ainsi affichés ne sont pas actualisés.

Le 23 mai 2022, l'accord portant sur les lignes de crédit syndiquées de 2 500 millions € a fait l'objet d'un avenant. Le nouvel accord prévoyait notamment une nouvelle maturité de cinq ans (2027), assortie de deux options d'extension d'un an à la main des prêteurs. Ces options d'extension ont été exercées en 2023 et 2024, portant la maturité des lignes à 2029.

Au 31 décembre 2024, le Groupe estime qu'il dispose de sources de financement suffisantes pour assurer le bon déroulement de son activité :

- 3 936 millions € de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 290 millions € d'actifs financiers de gestion de trésorerie ;
- un programme de titres négociables à court terme (*NEU CP*) de 2 500 millions €, tiré à hauteur de 250 millions € au 31 décembre 2024 ;

- un programme de titres négociables à court terme (*US CP*) de 671 millions € (700 millions \$), tiré à hauteur de 48 millions € (50 millions \$) au 31 décembre 2024 ;
- deux programmes de cession de créances commerciales de 492 millions € pour autant que le volume et la qualité des créances commerciales soient suffisants, tirés à hauteur de 15 millions € au 31 décembre 2024 (note 16.3.3) ;
- 2 500 millions € de lignes de crédit non tirées confirmées.

17.2.5 Gestion du risque de contrepartie

Risque de contrepartie

FACTEURS DE RISQUE

Le Groupe est exposé à un risque de contrepartie dans le cadre des contrats et instruments financiers qu'il souscrit, dans l'hypothèse où le débiteur se refuserait à honorer tout ou partie de son engagement ou serait dans l'impossibilité de le faire. Le risque de contrepartie peut se traduire par une perte de valeur ou par une perte de liquidité. Le Groupe est exposé à une

perte de valeur dans le cadre du placement de ses disponibilités, de la souscription de titres de créances négociables, de valeurs mobilières de placement, de créances financières, de produits dérivés, de garanties ou cautions reçues. Il est exposé à une perte de liquidité sur les encours de lignes de crédit confirmées non utilisées.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Le Groupe apporte une attention particulière au choix des établissements bancaires qu'il utilise, et ceci de façon encore plus critique lorsqu'il s'agit de gérer les placements de la trésorerie disponible. En effet, considérant qu'il n'est pas opportun de rajouter des risques financiers aux autres risques naturellement associés à l'activité de l'entreprise, le Groupe privilégie la sécurité et la disponibilité pour les placements de trésorerie. Ceux-ci sont réalisés soit auprès de banques de premier rang, avec des instruments financiers peu risqués ou à capital garanti, tout en évitant des niveaux de concentration significatifs, soit dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant une diversification et une disponibilité immédiate en capital.

Outre les placements de trésorerie, les risques de contreparties portent aussi sur les valeurs d'actifs des instruments dérivés utilisés pour les couvertures. Ces valeurs et leur répartition par banque sont suivies de manière hebdomadaire par la Trésorerie du Groupe et revues mensuellement par le Comité des Risques Financiers.

Afin de limiter le risque de contrepartie sur ses dérivés, le Groupe procède à des échanges de collatéral avec ses principaux établissements bancaires.

Risque de contrepartie - Données quantitatives et qualitatives

Au 31 décembre 2024, 63 % de la trésorerie (y compris les actifs financiers de gestion de trésorerie et les actifs financiers de garantie) est placée dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant ainsi une diversification du risque de contrepartie. Le reste est placé en direct auprès de groupes

bancaires internationaux qui répondent aux critères de gestion du risque de contrepartie du Groupe.

Par ailleurs, l'essentiel des instruments dérivés du Groupe est traité avec ces mêmes groupes bancaires.

17.2.6 Gestion du risque de crédit

Risque de crédit

FACTEURS DE RISQUE

Le risque de crédit peut se matérialiser lorsque le Groupe accorde un crédit à des clients. Le risque d'insolvabilité, voire de défaillance de clients, peut entraîner un non-remboursement des

sommes dues et par conséquent influencer négativement le compte de résultat et les flux de trésorerie du Groupe.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Le département du Crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédit aux clients à appliquer par les entités opérationnelles. Le département du Crédit gère et contrôle l'activité de crédit, les risques et les résultats et est également

responsable de la gestion des créances commerciales et de leur recouvrement. Les principales politiques et procédures sont définies au niveau du Groupe et sont pilotées et contrôlées tant au niveau du Groupe qu'au niveau de chaque Région.

Risque de crédit - Données quantitatives et qualitatives

Au 31 décembre 2024, les soldes nets des dix clients les plus importants s'élevaient à 410 millions € (2023 : 541 millions €). Cinq de ces clients sont établis en Amérique du Nord, quatre en Europe et un en Asie et Océanie. À la même date, 97 clients (2023 : 78) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions €.

47 de ces clients sont établis en Europe, 33 en Amérique du Nord, 10 en Asie et Océanie, 2 en Amérique du Sud, 2 en Afrique, Inde, Moyen-Orient et 3 en Amérique Centrale. Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit. En 2024, les pertes sur clients s'élevaient à 0,06 % des ventes (2023 : 0,05 %).

17.2.7 Dérivés de matières premières

En 2024, le Groupe n'avait aucun contrat significatif de couverture sur matières premières (note 17.1.2).

17.2.8 Gestion du risque sur actions

Risque sur actions

FACTEURS DE RISQUE

Le Groupe investit dans des sociétés non contrôlées dont la valeur totale fluctue notamment en fonction de l'évolution des marchés boursiers mondiaux, de la valorisation des secteurs d'activité respectifs auxquels ces sociétés appartiennent et des données économiques et financières propres à chacune de ces sociétés.

Les investissements en actions sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Ces titres sont détenus dans une perspective à moyen ou long terme et non dans une approche de gestion de portefeuille à court terme.

DISPOSITIFS DE GESTION DU RISQUE

Le Comité des Participations du Groupe, auquel participent les Directions Financière, Juridique, Fusions-Acquisitions et Stratégie, est garant de l'application des règles de suivi et de pilotage des investissements dans des sociétés non contrôlées.

À ce titre, il effectue annuellement une revue des participations pour examiner le niveau des risques et l'évolution des résultats au regard des objectifs défini.

Risque sur actions - Données quantitatives et qualitatives

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

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Valeur dans l'état de la situation financière consolidée (note 9.4)	373	412
SENSIBILITÉ DES CAPITAUX PROPRES À UNE VARIATION DÉFAVORABLE DE 10 % DU COURS DES TITRES DÉTENUS	(30)	(33)

17.2.9 Risque sur le capital

L'objectif du Groupe, en matière de gestion du capital, est d'assurer sa capacité à poursuivre et à développer son exploitation afin de pouvoir rémunérer ses actionnaires ainsi que les autres parties prenantes.

Le Groupe utilise le ratio d'endettement net comme indicateur. Ce ratio correspond à l'endettement net divisé par les capitaux propres.

(en millions €)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Endettement net (note 9.3)	3 112	3 281
Capitaux propres	18 634	17 958
RATIO D'ENDETTEMENT NET	0,17	0,18

17.3 Classification et niveaux de juste valeur des actifs et passifs financiers

PRINCIPES COMPTABLES

Juste valeur des instruments financiers

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

- Niveau 1 : l'instrument est coté sur un marché actif. La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de l'arrêt de l'état de la situation financière consolidée. Un marché est considéré comme actif si les cotations sont aisément et régulièrement disponibles d'une Bourse, de négociants, de courtiers, de groupes industriels, d'un évaluateur ou d'une agence de réglementation et que ces cotations sont basées sur des transactions régulières. La cotation utilisée pour les actifs financiers du Groupe est le cours d'achat (*bid*). Ces instruments, principalement la trésorerie et les investissements en actions non consolidés cotés, sont classés en niveau 1 ;
- Niveau 2 : l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix). La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur un marché actif (par exemple, les dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces différentes méthodes maximisent l'utilisation de données de marché observables, si disponibles, et se fondent peu sur les estimations propres du Groupe. Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur des instruments sont observables, ces instruments, principalement des actifs de gestion de trésorerie et des instruments dérivés, sont classés en niveau 2 ;
- Niveau 3 : l'évaluation s'appuie sur des données non observables. Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument, principalement les investissements en actions non consolidés non cotés, est classé en niveau 3.

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

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

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

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

17.3.1 Classification des actifs financiers

Les actifs financiers du Groupe ont été classés dans les catégories « Juste valeur par résultat », « Juste valeur par autres éléments du résultat global » et « Coût amorti » de la manière suivante au 31 décembre 2024 :

(en millions €)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Coût amorti	Total 2024
Créances commerciales	-	-	3 595	3 595
Actifs financiers à court terme	82	-	462	544
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 889	-	1 047	3 936
Actifs financiers à long terme	314	374	463	1 151
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	3 285	374	5 568	9 227

Les actifs financiers non courants à la juste valeur par résultat concernent principalement les actions préférentielles Solesis.

Le Groupe comptabilise ses investissements en actions non consolidées à la juste valeur par autres éléments du résultat global (note 9.4).

17.3.2 Hiérarchie de juste valeur

Les tableaux ci-dessous présentent les actifs et passifs du Groupe évalués à la juste valeur au 31 décembre 2024 et 2023 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 889	-	-	2 889
Actifs financiers à court terme (y.c. instruments dérivés)	40	42	-	82
Actifs financiers à long terme (y.c. instruments dérivés)	31	301	356	688
TOTAL ACTIF	2 960	343	356	3 659
Instruments dérivés	-	70	-	70
TOTAL PASSIF	-	70	-	70

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2023
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 282	-	-	1 282
Actifs financiers à court terme (y.c. instruments dérivés)	43	35	-	78
Actifs financiers à long terme (y.c. instruments dérivés)	159	334	387	880
TOTAL ACTIF	1 484	369	387	2 240
Instruments dérivés	-	20	-	20
TOTAL PASSIF	-	20	-	20

Il n'y a pas eu de transferts significatifs entre le niveau 1 et le niveau 2 au cours de ces deux exercices.

Le tableau ci-dessous présente les changements intervenus au cours de l'année 2024 sur le niveau 3 :

(en millions €)	
Au 1^{er} janvier 2024	387
Acquisitions	10
Sorties	(12)
Gain ou perte de l'année dans les autres éléments du résultat global	(36)
Autres	7
AU 31 DÉCEMBRE 2024	356

NOTE 18 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Organes de direction et de contrôle

Le montant versé à M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, en 2024 au titre de 2023, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 1,7 millions € (en 2023 au titre de 2022 : 0,9 million €). Une rémunération de 1,5 million € (charges sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Président de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (2023 : 1,5 million €). Les droits acquis au cours de la période au titre d'un plan d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi se montent à 0,3 million € (2023 : 0,4 million €). Par ailleurs, une charge de 1,1 million € (2023 : 0,8 million €), relative aux actions de performance attribuées à M. Florent Menegaux au titre des exercices postérieurs à 2019, a été enregistrée durant l'année dans les comptes de la Société.

Une rémunération de 2,4 millions € (charges sociales comprises) a été versée en 2023 à M. Yves Chapot en sa qualité de Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (2023 : 1,9 million €). Les droits acquis au cours de la période au titre d'un plan d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi se montent à 0,5 million € (2023 : 0,6 million €). Une provision d'un montant de 0,6 million €, incluant les charges sociales afférentes, est enregistrée au titre des droits acquis dans le cadre de la rémunération variable annuelle. Par ailleurs, une charge de 0,7 million € (2023 : 0,5 million €), relative aux actions de performance attribuées à M. Yves Chapot au titre des exercices postérieurs à 2019, a été enregistrée durant l'année dans les comptes de la Société.

Les membres du Comité Exécutif du Groupe sont, au 31 décembre 2024, au nombre de neuf (2023 : neuf membres). Les frais de personnel du Comité Exécutif du Groupe se décomposent de la manière suivante :

(en millions €)	Exercice 2024	Exercice 2023
Avantages à court terme et indemnités de fin de contrat de travail	14,2	9,2
Avantages postérieurs à l'emploi	2,2	1,5
Autres avantages à long terme	-	-
Paievements en actions	1,8	1,5
FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE	18,1	12,2

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2024 dans le cadre de leur mandat 0,9 million € de rémunération au titre de l'exercice 2023.

NOTE 19 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

NOTE 20 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les pays sont présentés en fonction de leur affectation aux secteurs géographiques du Groupe.

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
EUROPE				
ALLEMAGNE				
Michelin Reifenwerke AG & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien	Méthode globale	Karlsruhe	Industrielle & commerciale	100
Euromaster GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	100
Euromaster Reifenservice Deutschland GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	100
Advantico GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	60
Michelin Deutschland GmbH	Méthode globale	Karlsruhe	Financière	100
PTG Reifendruckregelsysteme GmbH	Méthode globale	Neuss	Commerciale	100
Michelin Finanz Gesellschaft für Beteiligungen AG & Co. OHG	Méthode globale	Karlsruhe	Financière	100
Ihle Tires GmbH	Méthode globale	Muggensturm	Commerciale	100
Tirecorp GmbH	Méthode globale	Muggensturm	Commerciale	100
ProServ Produktionsservice und Personaldienste GmbH	Mise en équivalence	Karlsruhe	Diverses	35
Dichtelemente Hallite GmbH	Méthode globale	Hambourg	Industrielle & commerciale	100
Camso Deutschland GmbH	Méthode globale	Duisbourg	Commerciale	100
Masternaut GmbH	Méthode globale	Munich	Commerciale	100
AUTRICHE				
Michelin Reifenverkaufsgesellschaft m.b.H.	Méthode globale	Vienne	Diverses	100
Euromaster Reifenservice GmbH	Méthode globale	Vienne	Commerciale	100
Camso Austria GmbH	Méthode globale	Korneubourg	Commerciale	100
BELGIQUE				
Michelin Belux SA	Méthode globale	Zellik	Commerciale	100
Michelin R&D Belgium NV	Méthode globale	Gand	Financière	100
Eurowheel BVBA	Méthode globale	Herenthout	Industrielle	100
ITC International Tire NV	Méthode globale	Wommelgem	Commerciale	100
Industrial International Tire Company NV	Méthode globale	Wommelgem	Commerciale	100
Pennel & Flippo	Méthode globale	Mouscron	Financière	100
BULGARIE				
Michelin Bulgaria EOOD	Méthode globale	Sofia	Diverses	100
CROATIE				
Michelin Hrvatska d.o.o.	Méthode globale	Zagreb	Commerciale	100
DANEMARK				
Michelin Gummi Compagni A/S	Méthode globale	Frederiksberg	Diverses	100
ESPAGNE				
Michelin España Portugal, SA	Méthode globale	Valladolid	Industrielle & commerciale	99,81
Euromaster Automoción y Servicios, SA	Méthode globale	Madrid	Commerciale	100
Nex Tyres, SL	Méthode globale	Lleida	Commerciale	50
Lehigh Spain, SL	Méthode globale	Barcelone	Diverses	100
Servicios y Asistencia OK24, SL	Méthode globale	Madrid	Commerciale	51
Fundación Michelin España Portugal	Méthode globale	Valladolid	Diverses	99,81
Rodi Metro, SL	Mise en équivalence	Lleida	Diverses	20
Fenner Dunlop, SL	Méthode globale	Esparreguera	Industrielle & commerciale	100
Camso Spain, SL	Méthode globale	Saragosse	Commerciale	100
Masternaut Iberica, SL	Méthode globale	Madrid	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
ESTONIE				
Michelin Rehvide OÜ	Méthode globale	Tallinn	Diverse	100
Technobalt Eesti OÜ	Méthode globale	Peetri	Industrielle & commerciale	100
FINLANDE				
Oy Suomen Michelin Ab	Méthode globale	Espoo	Diverse	100
Suomen Euromaster Oy	Méthode globale	Pori	Commerciale	100
FRANCE				
Compagnie Générale des Établissements Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Société consolidante	-
Compagnie Financière Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Industrielle & commerciale	100
Pneu Laurent	Méthode globale	Avallon	Industrielle & commerciale	100
Simorep et Cie – Société du Caoutchouc Synthétique Michelin	Méthode globale	Bassens	Industrielle	100
Euromaster France	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	100
Michelin Aircraft Tyre	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100
Spika	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Michelin Air Services	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	100
Tyredating	Méthode globale	Lyon	Commerciale	100
Ihle France	Méthode globale	Schiltigheim	Commerciale	100
Euromaster Services et Management	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100
GIE Michelin Placements	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
Société d'Investissements et de Mécanique Michelin Ventures SAS	Méthode globale	Montagny	Diverse	100
Oxymore	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	95
Teleflow SAS	Méthode globale	Mably	Diverse	100
Michelin Middle East	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100
MMM !	Méthode globale	Paris	Diverse	100
Allopnus	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100
Call For You	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100
Log For You	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100
Watea SAS	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	70
Société Internationale de Plantations d'Hévéas	Mise en équivalence	Courbevoie	Diverse	39,26
Symbio	Mise en équivalence	Fontaine	Diverse	33,33
Taquipneu	Mise en équivalence	Montauban	Diverse	22,92
Hypulsion	Mise en équivalence	Lyon	Industrielle & commerciale	22,78
Fenner Dunlop SARL	Méthode globale	Elancourt	Industrielle & commerciale	100
Camso France SAS	Méthode globale	Le Malesherbois	Commerciale	100
Masternaut SAS	Méthode globale	Boulogne-Billancourt	Commerciale	100
Runa	Mise en équivalence	Lyon	Diverse	48,99
Michelin Engineered Polymers	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Industrielle	100
Michelin Inflatable Solution	Méthode globale	Trappes	Diverse	100
Michelin Editions SAS	Mise en équivalence	Paris	Diverse	40
SAS Foncière Le Pic	Mise en équivalence	Clermont-Ferrand	Diverse	22
Flex Composite Group SA	Méthode globale	Lille	Financière	100
Orca Sales	Méthode globale	Lille	Commerciale	100
Foncière Centre des Matériaux Durables	Mise en équivalence	Clermont-Ferrand	Diverse	22
ASM Clermont Auvergne	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	100
Campus	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
GRÈCE				
Elastika Michelin Single Member SA	Méthode globale	Athènes	Commerciale	100
HONGRIE				
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd.	Méthode globale	Nyíregyháza	Industrielle & commerciale	100
Ihle Magyarország Kft.	Méthode globale	Komárom	Commerciale	100
IRLANDE				
Miripro Insurance Company DAC	Méthode globale	Dublin	Diverse	100
Async Technologies Limited	Mise en équivalence	Ennis	Diverse	25
ITALIE				
Società per Azioni Michelin Italiana	Méthode globale	Turin	Industrielle & commerciale	100
Fondazione Michelin Sviluppo	Méthode globale	Turin	Diverse	100
Euromaster Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Commerciale	100
MAV S.p.A.	Méthode globale	Bosentino	Industrielle & commerciale	100
Hallite Italia S.r.l.	Méthode globale	Collesalvetti	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Industrielle & commerciale	100
Camso Manufacturing Italy S.r.l.	Méthode globale	Milan	Industrielle	100
Camso Italy S.p.A.	Méthode globale	Ozzero	Commerciale	100
Webraska Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Diverse	100
TRK S.r.l.	Méthode globale	Milan	Commerciale	100
Black Circles Italy	Méthode globale	Milan	Commerciale	100
Fait Plast Développement SpA	Méthode globale	Cellatica	Financière	100
FCG Composite Italy S.p.A.	Méthode globale	Venise	Financière	100
Fait plast S.p.A.	Méthode globale	Cellatica	Industrielle & commerciale	100
Angeloni Group S.r.l.	Méthode globale	Venise	Industrielle & commerciale	100
Selcom S.r.l.	Méthode globale	Fregona	Industrielle & commerciale	100
LETTONIE				
TB Industry SIA	Méthode globale	Riga	Industrielle & commerciale	100
LITUANIE				
Technobalta UAB	Méthode globale	Vilnius	Industrielle & commerciale	100
NORVÈGE				
Norsk Michelin Gummi AS	Méthode globale	Oslo	Diverse	100
Fenner Mandals AS	Méthode globale	Mandal	Industrielle & commerciale	100
PAYS-BAS				
Euromaster Bandenservice BV	Méthode globale	Deventer	Commerciale	100
Michelin Nederland N.V.	Méthode globale	Drunen	Commerciale	100
Transityre BV	Méthode globale	Breda	Commerciale	100
Michelin Distribution BV	Méthode globale	Breda	Commerciale	100
Actor BV	Méthode globale	Deventer	Commerciale	100
MC Projects BV	Mise en équivalence	Maastricht	Diverse	50
Dunlop Service BV	Méthode globale	Klazienaveen	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop BV	Méthode globale	Drachten	Industrielle & commerciale	100
Dunlop Enerka Netherlands BV	Méthode globale	Drachten	Financière	100
Dunlop Service International BV	Méthode globale	Drachten	Financière	100
Camso Nederland BV	Méthode globale	Nieuwegein	Commerciale	100
Masternaut BV	Méthode globale	Rotterdam	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
POLOGNE				
Michelin Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100
Euromaster Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Commerciale	100
Michelin Development Foundation (Fundacja Rozwoju Michelin)	Méthode globale	Olsztyn	Diverse	100
Dunlop Conveyor Belting Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Mikołów	Industrielle & commerciale	100
Camso Polska SA	Méthode globale	Varsovie	Commerciale	100
Michelin Speciality Materials Recovery Poland sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100
PORTUGAL				
Michelin-Companhia Luso-Pneu, Limitada	Méthode globale	Lisbonne	Diverse	100
Euromaster Portugal – Sociedade Unipessoal, LDA	Méthode globale	Lisbonne	Commerciale	100
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE				
Euromaster Česká republika s.r.o.	Méthode globale	Prague	Commerciale	100
Michelin Česká republika s.r.o.	Méthode globale	Prague	Diverse	100
Ihle Czech, s.r.o.	Méthode globale	Plzen	Commerciale	100
Cemat trading spol sro	Méthode globale	Bohumín	Commerciale	100
ROUMANIE				
Michelin Romania SA	Méthode globale	Voluntari	Industrielle & commerciale	99,86
Euromaster Tyre & Services Romania SA	Méthode globale	Voluntari	Commerciale	100
Ihle Anvelope SRL	Méthode globale	Pitesti	Commerciale	100
ROYAUME-UNI				
Michelin Tyre Public Limited Company	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100
ATS Euromaster Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100
Associated Tyre Specialists (Investment) Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100
ATS Property and Real Estate Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100
Blackcircles.com Limited	Méthode globale	Edimbourg	Commerciale	100
Michelin Finance (UK) Limited	Méthode globale	Londres	Financière	100
Michelin Lifestyle Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Commerciale	100
Michelin Development Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Diverse	100
TFM Holdings Limited	Méthode globale	Eastleigh	Commerciale	100
Fenner Group Holdings Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
Fenner International Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
J.H. Fenner & Co. Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100
Hallite Seals International Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100
James Dawson & Son Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100
Dunlop Conveyor Belting Investments Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
Hall & Hall Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
J.H. Fenner & Co. (Advanced Engineering Products) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
J.H. Fenner & Co. (India) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
James Dawson (China) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100
Fenner Pension Scheme Trustee Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Diverse	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
Vulcanisers International Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100
Camso UK Limited	Méthode globale	Cowbridge	Commerciale	100
Masternaut Group Holdings Limited	Méthode globale	Marlow	Financière	100
Masternaut Limited	Méthode globale	Aberford	Commerciale	100
Masternaut Bidco Limited	Méthode globale	Londres	Financière	100
Masternaut Holdings Limited	Méthode globale	Marlow	Commerciale	100
Masternaut Risk Solutions Limited	Méthode globale	Marlow	Commerciale	100
Old World Limited	Méthode globale	Londres	Diverse	100
Canopy Technologies Ltd.	Méthode globale	Southampton	Financière	100
Canopy Simulations Ltd.	Méthode globale	Southampton	Diverse	100
SERBIE				
Tigar Tyres d.o.o.	Méthode globale	Pirot	Industrielle & commerciale	100
SLOVAQUIE				
Michelin Slovensko, s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Diverse	100
Ihle Slovakia s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Commerciale	100
Ihle Slovakia Logistic a Servis s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Commerciale	100
CEMAT s.r.o Slovakia	Méthode globale	Martin-Priekopa	Commerciale	100
SLOVÉNIE				
Michelin Slovenija, pnevmatike, d.o.o.	Méthode globale	Ljubljana	Diverse	100
Ihle pnevmatike, d.o.o.	Méthode globale	Maribor	Commerciale	100
SUÈDE				
Euromaster AB	Méthode globale	Varberg	Commerciale	100
Michelin Nordic AB	Méthode globale	Stockholm	Commerciale	100
Masternaut AB	Méthode globale	Stockholm	Commerciale	100
Scandinavian Enviro Systems AB	Mise en équivalence	Göteborg	Industrielle & commerciale	16,28
SUISSE				
Euromaster (Suisse) SA	Méthode globale	Givisiez	Commerciale	100
Nitor SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Michelin Suisse SA	Méthode globale	Givisiez	Commerciale	100
Compagnie Financière Michelin Suisse SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Michelin Recherche et Technique SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Diverse	100
Michelin Mexico Properties Sàrl	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Michelin Finanz Gesellschaft für Beteiligungen SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Michelin Invest SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100
Ihle Service & Logistik Schweiz AG	Méthode globale	Bülach	Commerciale	100
Michelin Global Mobility SA	Méthode globale	Granges-Paccot	Diverse	100
Camso Schweiz AG	Méthode globale	Schaffhouse	Commerciale	100
TURQUIE				
Michelin Lastikleri Ticaret AS	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100
Euromaster Lastik Ve Servis Limited Sirketi	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100
Camso Lastik Ticaret Limited Sirketi	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100
UKRAINE				
Michelin Ukraine LLC	Méthode globale	Kiev	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
AFRIQUE/INDE/MOYEN-ORIENT				
AFRIQUE DU SUD				
Michelin Tyre Company South Africa Proprietary Limited	Méthode globale	Boksburg	Commerciale	100
Fenner (South Africa) (Pty) Limited	Méthode globale	Isando	Financière	100
Fenner Conveyor Belting (South Africa) (Pty) Limited	Méthode globale	Isando	Industrielle & commerciale	100
Michelin Connected Fleet South Africa (Pty) Limited	Méthode globale	Boksburg	Diverse	100
ALGÉRIE				
Société d'Applications Techniques Industrielles	Méthode globale	Alger	Commerciale	100
ARABIE SAOUDITE				
Juffali Tyres Co. Ltd.	Mise en équivalence	Jeddah	Commerciale	50
CDI Products Arabia Industrial LLC	Méthode globale	Al Khobar	Industrielle & commerciale	50
CAMEROUN				
Société Moderne du Pneumatique Camerounais	Méthode globale	Douala	Commerciale	100
CÔTE D'IVOIRE				
Société Africaine de Plantations d'Hévéas	Mise en équivalence	Abidjan	Diverse	18
ÉMIRATS ARABES UNIS				
Michelin AIM FZCO	Méthode globale	Dubaï	Diverse	100
GHANA				
Dunlop Conveyor Belting Ghana Limited	Méthode globale	Accra	Industrielle & commerciale	100
INDE				
Michelin India Private Limited	Méthode globale	Chennai	Industrielle	100
Fenner Conveyor Belting Private Limited	Méthode globale	Madurai	Industrielle & commerciale	100
Hallite Sealing Solutions India Private Limited	Méthode globale	Bangalore	Industrielle & commerciale	100
Camso India LLP	Méthode globale	Gurgaon	Commerciale	100
KENYA				
Tyre Distribution Africa Limited	Mise en équivalence	Nairobi	Diverse	49
MAROC				
Fenner Dunlop Maroc SARL	Méthode globale	Casablanca	Industrielle & commerciale	100
Michelin Maroc SARL	Méthode globale	Casablanca	Commerciale	100
NIGERIA				
Michelin Tyre Services Company Ltd.	Méthode globale	Lagos	Commerciale	95,83
SRI LANKA				
Michelin Lanka (Private) Limited	Méthode globale	Ja-Ela	Industrielle	100
Camso Trading (Private) Limited	Méthode globale	Ja-Ela	Commerciale	100
Michelin Business Services Lanka (private) Limited	Méthode globale	Colombo	Financière	100
AMÉRIQUE DU NORD				
CANADA				
Michelin North America (Canada) Inc.	Méthode globale	Laval	Industrielle & commerciale	100
Michelin Retread Technologies (Canada) Inc.	Méthode globale	New Glasgow	Commerciale	100
Michelin Development (Canada) Inc.	Méthode globale	New Glasgow	Diverse	100
		Granton, Nova		
Oliver Rubber Canada Limited	Méthode globale	Scotia	Commerciale	100
Fenner Dunlop (Bracebridge), Inc.	Méthode globale	Bracebridge	Industrielle & commerciale	100
Hallite Seals (Canada) Ltd.	Méthode globale	Mississauga	Industrielle & commerciale	100
Camso Inc.	Méthode globale	Magog	Financière	100
Camso Distribution Canada Inc.	Méthode globale	Mississauga	Commerciale	100
Klinge Tire Management Consultants CA Ltd.	Méthode globale	Toronto	Diverse	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE				
Michelin North America, Inc.	Méthode globale	New York	Industrielle & commerciale	100
Michelin Retread Technologies, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100
CR Funding Corporation	Méthode globale	Wilmington	Financière	100
Michelin Corporation	Méthode globale	New York	Financière	100
Oliver Rubber Company, LLC	Méthode globale	Wilmington	Industrielle	100
NexTraq, LLC	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100
Tire Centers West, LLC	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100
Lehigh Technologies, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100
TBC Corporation	Mise en équivalence	Palm Beach Gardens	Commerciale	50
T & W Tire, LLC	Mise en équivalence	Oklahoma City	Commerciale	25
Snider Tire, Inc.	Mise en équivalence	Greensboro	Commerciale	25
Fenner, Inc.	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100
Fenner America, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Financière	100
Fenner Advanced Sealing Technologies, LLC	Méthode globale	Wilmington	Financière	100
American Industrial Plastics, LLC	Méthode globale	Plantation	Industrielle & commerciale	100
CDI Energy Products, LLC	Méthode globale	Dallas	Industrielle & commerciale	100
Hallite Seals Americas, LLC	Méthode globale	Plymouth	Industrielle & commerciale	100
Fenner Medical Holdings Inc.	Méthode globale	Harrisburg	Financière	100
Fenner Dunlop Conveyor Systems and Services, LLC	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop Americas, LLC	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop (Port Clinton), LLC	Méthode globale	Columbus	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop (Toledo), LLC	Méthode globale	Columbus	Industrielle & commerciale	100
Mandals US, LLC	Méthode globale	Dallas	Industrielle & commerciale	100
Solesis Holdings, LLC	Mise en équivalence	Charlotte	Diverse	49
Camso Holding USA, LLC	Méthode globale	Wilmington	Financière	100
Camso Manufacturing USA, Ltd.	Méthode globale	Wilmington	Industrielle	100
Camso USA Inc.	Méthode globale	Tallahassee	Commerciale	100
Industrial Tire/DFW, LLC	Méthode globale	Irving	Commerciale	67
Airflash, Inc.	Méthode globale	Saratoga	Diverse	100
Achilles Tires USA, Inc.	Méthode globale	Los Angeles	Commerciale	99,64
The Wine Advocate, Inc.	Méthode globale	Parkton	Diverse	100
Tablet, LLC	Méthode globale	Wilmington	Diverse	100
Klinge Tire Management Consultants, Inc.	Méthode globale	Carson City	Diverse	100
Michelin Mobility Intelligence, Inc.	Méthode globale	Pittsburgh	Diverse	100
Pennel USA Inc.	Méthode globale	Wando	Commerciale	100
EGC Operating Company, LLC	Méthode globale	Chardon	Industrielle & commerciale	100
MEXIQUE				
Industrias Michelin, SA de CV	Méthode globale	Querétaro	Industrielle & commerciale	100
Michelin Sascar Mexico SA de CV	Méthode globale	Querétaro	Commerciale	100
Michelin Mexico Services, SA de CV	Méthode globale	Querétaro	Diverse	100
Camso Distribución México, SA de CV	Méthode globale	Tultitlan	Commerciale	100
PANAMA				
Michelin Panama Corp.	Méthode globale	Panama	Diverse	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
AMÉRIQUE DU SUD				
ARGENTINE				
Michelin Argentina Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera	Méthode globale	Buenos Aires	Commerciale	100
Rodaco Argentina SAU	Méthode globale	Buenos Aires	Commerciale	100
BRÉSIL				
Sociedade Michelin de Participações, Indústria e Comércio Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Industrielle & commerciale	100
Sociedade Tyreplus Brasil Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Commerciale	100
Plantações Michelin da Bahia Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Diverse	100
Plantações E. Michelin Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Diverse	100
Sascar Tecnologia e Segurança Automotiva SA	Méthode globale	Barueri	Diverse	100
Seva Engenharia Eletrônica SA	Méthode globale	Contagem	Diverse	100
CVB Produtos Industriais Ltda.	Méthode globale	São Paulo	Industrielle	100
CHILI				
Michelin Chile Ltda.	Méthode globale	Santiago du Chili	Commerciale	100
Conveyor Services SA	Méthode globale	Antofagasta	Industrielle & commerciale	100
Michelin Specialty Materials Recovery SpA	Méthode globale	Santiago du Chili	Industrielle & commerciale	100
CPS Conveyors SpA	Méthode globale	Santiago du Chili	Commerciale	100
COLOMBIE				
Industria Colombiana de Llantas SA	Méthode globale	Bogota	Commerciale	99,96
ÉQUATEUR				
Michelin del Ecuador SA	Méthode globale	Quito	Commerciale	100
PÉROU				
Michelin del Perú SA	Méthode globale	Lima	Commerciale	100
Conveyor Pulleys & Solutions SAC	Méthode globale	Lima	Commerciale	100
VENEZUELA				
Michelin Venezuela, SA	Mise en équivalence	Valencia	Commerciale	100
ASIE DU SUD-EST/AUSTRALIE/ASIE CENTRALE				
AUSTRALIE				
Michelin Australia Pty Ltd.	Méthode globale	Melbourne	Commerciale	100
Klinge Holdings Pty Ltd.	Méthode globale	Brisbane	Diverse	100
Hallite Seals Australia Pty Limited	Méthode globale	Wetherill Park	Industrielle & commerciale	100
Fenner Dunlop Australia Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100
Fenner (Pacific) Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100
Fenner Australia Financing Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100
Australian Conveyor Engineering Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100
Agile Maintenance Services Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100
BBV Partnership	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100
Belle Banne Conveyor Services Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100
Bearcat Tyres Pty Ltd.	Méthode globale	Girraween	Commerciale	100
Conveyor Products & Solutions Pty Ltd.	Méthode globale	Victoria	Industrielle & commerciale	100
Conveyor Pulleys & Solutions Pty Ltd.	Méthode globale	Victoria	Industrielle & commerciale	100
Wilvic Australia Pty Ltd.	Méthode globale	Victoria	Industrielle & commerciale	50
Michelin Connected Fleet Australia Pty Ltd.	Méthode globale	Melbourne	Commerciale	100
Tyroola Pty Ltd.	Méthode globale	Sidney	Commerciale	100
Tyroola Holding	Méthode globale	Sidney	Financière	100
Tyroola International Limited	Méthode globale	Sidney	Commerciale	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
INDONÉSIE				
PT Michelin Indonesia	Méthode globale	Jakarta	Commerciale	99,64
PT Synthetic Rubber Indonesia	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	55
PT Royal Lestari Utama	Méthode globale	Jakarta	Diverse	100
PT Lestari Asri Jaya	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	100
PT Multi Kusuma Cemerlang	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	100
PT Wanamukti Wisasa	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	100
PT Multistrada Arah Sarana Tbk	Méthode globale	Bekasi	Industrielle & commerciale	99,64
PT Kawasan Industri Multistrada	Méthode globale	Bekasi	Diverse	99,63
KAZAKHSTAN				
Michelin Kazakhstan Limited Liability Partnership	Méthode globale	Amalty	Commerciale	100
MALAISIE				
Michelin Malaysia Sdn. Bhd.	Méthode globale	Petaling Jaya	Commerciale	100
Michelin Services (S.E.A.) Sdn. Bhd.	Méthode globale	Petaling Jaya	Diverse	100
NOUVELLE-ZÉLANDE				
Tyreline Distributors Limited	Mise en équivalence	Hamilton	Commerciale	25
Beau Ideal Limited	Mise en équivalence	Te Awamutu	Commerciale	25,01
Camso New Zealand Limited	Méthode globale	Auckland	Commerciale	100
Tyroola Limited	Méthode globale	Auckland	Diverse	100
SINGAPOUR				
Michelin Asia (Singapore) Co. Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Michelin Asia-Pacific Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Diverse	100
Michelin Asia-Pacific Import (SG) Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Michelin Asia-Pacific Export (SG) Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Michelin Asia-Pacific Import-Export (SG) Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Société des Matières Premières Tropicales Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Diverse	100
Wine Advocate Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100
Fenner Singapore Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Financière	100
CDI Energy Products Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Industrielle & commerciale	100
THAÏLANDE				
Michelin Siam Company Limited	Méthode globale	Bangkok	Industrielle & commerciale	100
Michelin Roh Co., Ltd.	Méthode globale	Bangkok	Diverse	100
NTEq Polymer Co., Ltd.	Mise en équivalence	Surat Thani	Diverse	45
VIETNAM				
Michelin Vietnam Company Limited	Méthode globale	Ho Chi Minh Ville	Commerciale	100
Camso Vietnam Co., Ltd.	Méthode globale	Tan Uyen	Industrielle	100

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
CHINE				
CHINE				
Michelin Shenyang Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Shenyang	Industrielle	100
Shanghai Michelin Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Industrielle	100
Michelin Asia (Hong Kong) Limited	Méthode globale	Hong Kong	Commerciale	100
Michelin (China) Investment Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100
Shanghai Suisheng Information Technology Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100
Michelin Tyre Research and Development Center	Méthode globale	Shanghai	Diverse	100
Tyre Plus (Shanghai) Auto Accessories Trading Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100
Michelin (Shanghai) Aircraft Tires Trading Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100
Dawson Polymer Products (Shanghai) Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100
Hallite Shanghai Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100
Camso Enterprise Management (China) Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100
Wine Advocate (HK) Ltd.	Méthode globale	Hong Kong	Diverse	100
Fait plast Hong kong Ltd.	Méthode globale	Hong Kong	Commerciale	100
Michelin Engineered Polymers (Shanghai), Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Diverse	100
TAÏWAN				
Michelin Tire Taiwan Co., Ltd.	Méthode globale	Taipei	Commerciale	100
JAPON/CORÉE				
JAPON				
Nihon Michelin Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Tokyo	Commerciale	100
CORÉE DU SUD				
Michelin Korea Co., Ltd.	Méthode globale	Séoul	Commerciale	100

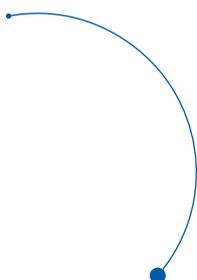
NOTE 21 INFORMATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Deloitte				PricewaterhouseCoopers			
	Commissaire aux Comptes (Deloitte & Associés)		Réseau		Commissaire aux Comptes (PricewaterhouseCoopers Audit)		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<i>(en milliers €)</i>								
CERTIFICATION ET EXAMEN LIMITÉ SEMESTRIEL DES COMPTES INDIVIDUELS ET CONSOLIDÉS								
■ Émetteur ⁽¹⁾	1 427	53%	-	0%	1 384	55%	-	0%
■ Filiales intégrées globalement	1 274	47%	4 382	100%	1 128	45%	4 669	100%
Sous-total	2 701	100%	4 382	100%	2 512	100%	4 669	100%
SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES								
■ Émetteur ⁽²⁾	68	68%	-	0%	113	48%	-	0%
■ Filiales intégrées globalement ⁽²⁾	32	32%	220	100%	124	52%	585	100%
Sous-total	100	100%	220	100%	237	100%	585	100%
TOTAL	2 801		4 602		2 749		5 254	

(1) Les honoraires relatifs à la certification du rapport de durabilité 2024 sont intégrés dans la catégorie "service de certification des comptes" et s'élève à 1 370 milliers € pour le collègue.

(2) Les services comprennent essentiellement des diligences effectuées lors d'opérations ou de projets d'acquisitions, des diagnostics, diverses missions de revue de conformité fiscale et des attestations émises à la demande des entités auditées. Les services comprennent essentiellement des diligences effectuées lors d'opérations ou de projets d'acquisitions, des diagnostics, diverses missions de revue de conformité fiscale et des attestations émises à la demande des entités auditées.

Conception et réalisation : KPMG
Crédits photos : Sean Furlonger, BETC.
Toute copie imprimée de ce document n'est pas gérée.



COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

+ 33 (0) 4 73 32 20 00
23, Place des Carmes-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