Mars 2002

DOCUMENT DE REFERENCE

COB

Le présent document de référence a été déposé auprès de la Commission des opérations de bourse le 22 mars 2002, conformément au règlement n° 98-01/n° 95-01. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par la Commission des opérations de bourse.

COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS MICHELIN
Michelin et Cie.
Société en commandite par actions au capital de € 269 431 746
Siège social : 12, cours Sablon - CLERMONT-FERRAND (Puy-de-Dôme)
855 200 887 R.C.S. CLERMONT-FERRAND

S O M M A I R E

CHAPITRE 1 : Responsable du document de référence et responsables du contrôle des comptes 1

CHAPITRE 2 : Présentation et caractéristiques de l'opération envisagée (pour mémoire) 2

CHAPITRE 3 : Renseignements de caractère général concernant l'émetteur et son capital 3

CHAPITRE 4 : Renseignements concernant l'activité de l'émetteur 18

CHAPITRE 5 : Patrimoine - Situation financière - Résultats 47

CHAPITRE 6 : Organes de direction et de surveillance 70

CHAPITRE 7 : Renseignements concernant l'évolution récente et les perspectives d'avenir 73

CHAPITRE I

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

1.1 Responsable du document de référence

Monsieur Edouard MICHELIN, l'un des Gérants.

1.2 Attestation du Responsable du document de référence

A notre connaissance, les données du présent document sont conformes à la réalité ; elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de l'émetteur ; elles ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

Monsieur Edouard MICHELIN
L'un des Gérants

1.3 Responsables du contrôle des comptes

	Date de première nomination	Année d'échéance du mandat
Commissaires aux comptes titulaires :		
• Monsieur Dominique PAUL (1) 11, rue Margueritte 75017 PARIS	26 juin 1992	2004
• Monsieur Stéphane MARIE (2) 20 bis, rue Boissière 75116 PARIS	12 juin 1998	2004
Commissaires aux comptes suppléants :		
• Monsieur Pierre DUFILS (1) 11, rue Margueritte 75017 PARIS	12 juin 1998	2004
• Monsieur Jacques ZAKS (2) 20 bis, rue Boissière 75116 PARIS	12 juin 1998	2004

(1) Associés de BEFEC-PRICE WATERHOUSE
(2) Associés de COREVISE

1.4 Attestation des Commissaires aux comptes

En notre qualité de commissaires aux comptes de la COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS MICHELIN, nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

Ce document de référence a été établi sous la responsabilité des Gérants. Il nous appartient d'émettre un avis sur la sincérité des informations qu'il contient portant sur la situation financière et les comptes.

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission. S'agissant de données prévisionnelles isolées résultant d'un processus d'élaboration structuré, cette lecture a pris en compte les hypothèses retenues par les dirigeants et leur traduction chiffrée.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 1999, 2000 et 2001 arrêtés par les Gérants ou établis à leur diligence, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France, ont été certifiés sans réserve ni observation.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, présentées dans ce document de référence.

Paris, le 21 mars 2002

Monsieur Dominique PAUL Monsieur Stéphane MARIE

Commissaires aux comptes
Membres de la Compagnie Régionale de Paris

1.5 Responsable de l'information

Monsieur Michel ROLLIER
Directeur financier
Téléphone : 04.73.32.20.00

CHAPITRE II

PRESENTATION ET CARACTERISTIQUES DE L'OPERATION ENVISAGEE

Nota : En cas d'émission, les informations relevant de ce chapitre feraient l'objet d'une note d'opération spécifique.

CHAPITRE III

RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT L'EMETTEUR ET SON CAPITAL

3.1 Renseignements de caractère général concernant l'émetteur

3.1.0 Dénomination sociale, raison sociale et siège social :

Dénomination sociale : COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS MICHELIN.

Raison sociale : MICHELIN ET CIE.

Siège social : 12, cours Sablon - CLERMONT-FERRAND (Puy-de-Dôme)

3.1.1 Forme juridique :

Société en commandite par actions régie par les articles L 226-1 à L 226-14 du Code de Commerce.

- Mode de désignation des Gérants et des Associés commandités :

  Les statuts dont les termes sont approuvés par l'unanimité des Associés commandités disposent que la qualité d'Associé commandité et les fonctions de Gérant sont en outre conférées par l'Assemblée générale extraordinaire de la Société.

- Répartition des fonctions :

  · Les Associés commandités ont la qualité de commerçant et répondent solidairement et indéfiniment des dettes sociales.
  · Les Gérants associés commandités sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société.
  · Le Conseil de surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société. Il dispose, à cet effet, des mêmes pouvoirs que les Commissaires aux comptes.

3.1.2 Législation : législation française.

3.1.3 Date de constitution et d'expiration :

Constituée le 15 juillet 1863 et venant à expiration le 31 décembre 2050, sauf dissolution anticipée ou prorogation prévues par les statuts.

3.1.4 Objet social : (article 2 des statuts)

- Toutes opérations et entreprises se rattachant directement ou indirectement à la production, la fabrication et la vente de caoutchouc, à tous les degrés de fabrication, sous toutes les formes et pour tous usages ;

- Toutes opérations industrielles, commerciales et financières concernant notamment :

  · le pneumatique, ses composants et ses accessoires, et le caoutchouc manufacturé en général,
  · la construction mécanique dans toutes ses applications et en particulier les véhicules automobiles et industriels, composants, pièces détachées et accessoires,
  · la fabrication, la vente et l'utilisation de produits chimiques naturels ou synthétiques et de leurs dérivés, en particulier les différentes variétés d'élastomères, plastiques, fibres et résines, et généralement toutes activités et tous produits de l'industrie chimique se rapportant notamment aux produits et opérations ci-dessus visés,

- le dépôt, l'acquisition, l'exploitation, la cession ou la vente de tous droits de propriété incorporels, et notamment de brevets et accessoires, marques, procédés de fabrication se rapportant à l'objet social.

- Le tout directement, ainsi que par voie de participation, de création de sociétés nouvelles, de sociétés en participation, de groupements d'intérêt économique, d'apports, commandites, souscription, achat ou échange de titres ou de droits sociaux, dans toutes entreprises ayant des activités pouvant se rattacher aux objets précités, ou encore par voie de fusion ou autrement.

- Et, généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets ci-dessus spécifiés, ou à tous objets similaires ou connexes.

3.1.5 Immatriculation de la Société :

Au Registre du Commerce et des Sociétés de Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme),
N° d'identification : 855 200 887.

3.1.6 Consultation des documents juridiques relatifs à la Société :

Les statuts, comptes, rapports et renseignements mis à la disposition des actionnaires peuvent être consultés au siège social.

3.1.7 Exercice social :

Du 1er janvier au 31 décembre.

3.1.8 Répartition statutaire des bénéfices : (article 30 des statuts)

Attribution d'une somme égale à 12 % des bénéfices nets de l'exercice aux associés commandités, cette somme ne pouvant excéder 1 % du résultat net consolidé de l'exercice, la différence éventuelle étant rapportée au bénéfice à affecter.

Le solde des bénéfices nets augmenté, le cas échéant, du report bénéficiaire constitue la part revenant aux actions.

Sur cette part, sera prélevée une somme facultative destinée, sur la proposition des Gérants, à créer ou augmenter un ou plusieurs fonds de réserve ou de prévoyance, sur lesquels les associés commandités n'auront plus aucun droit ;

Le solde du bénéfice revenant aux actions, après le prélèvement ci-dessus, sera distribué aux actions.

3.1.9 Assemblées générales :

Modes de convocation :

Les convocations aux Assemblées générales d'actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

Conditions d'admission :

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires quels que soient le nombre de leurs actions, à condition que ces actions aient été libérées des versements exigibles.

Ne peuvent prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels sur les registres de la Société cinq jours au moins avant la date de cette Assemblée.

Conditions d'exercice du droit de vote :

Sauf dans les cas prévus par la loi, chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation.

Disposent toutefois de deux voix par action, sans limitation, les propriétaires ou leurs mandataires de toutes les actions entièrement libérées, inscrites depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, pourvu que celui-ci possède la nationalité française ou soit ressortissant d'un Etat membre de la Communauté Economique Européenne.

Existence de seuils statutaires : les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils.

3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital

3.2.0 Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux :

Néant.

3.2.1 Capital social (1) :

Au 31 décembre 2001, le capital social, composé exclusivement d'actions nominatives, s'élevait à € 269 431 746, divisé en 134 715 873 actions (cent trente quatre millions sept cent quinze mille huit cent soixante treize actions) de € 2 de valeur nominal chacune, entièrement libérées.

---

(1) L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 11 juin 1999 a décidé :

- de réunifier les actions A de jouissance, A de capital et B en une seule catégorie d'actions ordinaires cotées sur une même ligne de cotation du premier marché du Règlement mensuel, après approbation des Assemblées spéciales de chacune des trois catégories d'actions. Cette réunification a pris effet le 15 juin 1999.

- de convertir le capital social en euros. La valeur nominale des 137 715 873 actions, de F 12, ayant été portée à sa contre-valeur en euros la plus proche et sans décimale, soit € 2, il en est résulté une augmentation du capital social correspondant à la somme des arrondis de F 1,11914 par action, par prélèvement d'un montant de F 154 123 342,11, soit € 23 495 952,04 sur le poste "Primes d'émission". Cette augmentation du capital social ayant pris effet dès la réunification des trois catégories d'actions A de capital, A de

jouissance et B en une seule catégorie, le capital s'est trouvé fixé le 15 juin 1999 à € 275 431 746 divisé en 137 715 873 actions de € 2 de valeur nominale.

Le 7 septembre 1999, dans le cadre de l'autorisation qui lui a été donnée par cette même Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 11 juin 1999, la Gérance a décidé de réduire le capital social, avec effet à la date d'expiration du délai d'opposition des créanciers à cette opération, soit le 7 octobre 1999, d'un montant de € 6 millions par annulation de 3 millions d'actions propres détenues par la Compagnie, soit 2,18 % du capital. Le capital social a été ainsi ramené de € 275 431 746 à € 269 431 746, la différence entre la valeur nette comptable des actions ainsi annulées, de € 112 148 433,43, soit € 106 148 433,43, ayant été imputée sur le poste "Primes d'émission".

Depuis le 7 octobre 1999, le capital social n'a pas été modifié.

3.2.2 Autorisations d'augmentation du capital social conférées par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 18 mai 2001 :

VALEURS MOBILIERES	DATE D'EXPIRATION		MONTANT	
	MAINTIEN DU D.P.S. (1)	SUPPRESSION DU D.P.S. (1)	DE L'EMISSION	DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL avec maintien ou suppression du DPS (valeur nominale)
Augmentation de capital en numéraire	11 juin 2003	__	__	€ 100 millions
Augmentation de capital réservée aux salariés	__	17 mai 2005	__	€ 5 400 000
Augmentation de capital provenant de l'exercice d'options de souscription réservées à des Membres de l'encadrement et de la Direction	__	17 juillet 2004	__	€ 4 600 000
Augmentation de capital par offres publiques d'échange	__	17 mai 2004	__	€ 100 millions
Attribution gratuite d'actions	11 juin 2003		__	€ 100 millions
Obligations convertibles	11 juin 2003	17 mai 2004	€ 1 milliard	€ 100 millions
Obligations avec bons de souscription d'actions	11 juin 2003	17 mai 2003	€ 1 milliard	€ 100 millions
Valeurs mobilières composées	11 juin 2003	11 juin 2003	€ 1 milliard (si emprunts obligataires)	€ 100 millions
Bons de souscription d'actions · A titre gratuit	11 juin 2003			€ 100 millions
· A titre onéreux	11 juin 2003	17 mai 2002	__	€ 100 millions

(1) D.P.S. : Droit préférentiel de souscription des actionnaires

Nota : - Les autorisations données par les précédentes Assemblées générales extraordinaires des actionnaires sont devenues caduques.
Les autorisations ci-dessus n'ont à ce jour pas été utilisées.

3.2.3 Titres non représentatifs du capital :

Emprunt obligataire 6,70 % 1996-2006 :

Le 24 janvier 1996, la Compagnie a émis un emprunt de 2 milliards de francs, au taux de 6,70 %, représenté par 400 000 obligations de F 5 000 nominal qui seront amorties en totalité le 19 février 2006 par remboursement au pair.

3.2.4 Autres titres donnant accès au capital :

Néant.

3.2.5 Tableau d'évolution du capital :

Voir page suivante.

3.2.5 Tableau d'évolution du capital :

Au 1er janvier			Conversion d'obligations 1988-1998 (4)	Exercice des bons de souscription 1991-1995 (5)	Exercice de la prime de fidélité 1991-1995 (5)	Conversion d'obligations 1994-2001 (6)	Paiement du dividende en actions (7)	Capital au 31 décembre	
1997	120 130 905	(1)	2 142 131			13 790 301	829 631	136 892 968	
	F 1 441 570 860	(2)	25 705 572			165 483 612	9 955 572	F 1 642 715 616	
		(3)	452 551 177			3 316 755 410	236 444 835	4 005 751 422	
1998	136 892 968	(1)					822 905	137 715 873	
	F 1 642 715 616	(2)					9 874 860	F 1 652 590 476	
		(3)					262 506 695	262 506 692	
1999	137 715 873	(1)						134 715 873	
	F 1 652 590 476	(2)						€ 269 431 746	(8)
		(3)							
2000	134 715 873	(1)						134 715 873	
	€ 269 431 746	(2)						€ 269 431 746	
		(3)							
2001	134 715 873	(1)						134 715 873	
	€ 269 431 746	(2)						€ 269 431 746	
		(3)							

(1) nombre d'actions (2) montant du capital (3) primes d'émission

(4) l'emprunt convertible 6 % 1988 - 1998 a fait l'objet d'un remboursement anticipé à compter du 18 novembre 1996, la possibilité de conversion en actions "B" - à raison de 44,79 actions pour une obligation - s'étant étendue jusqu'au 18 février 1997

(5) attribution de 106 971 446 bons de souscription, le 26 décembre 1991 à raison d'un bon pour une action, assortis d'une prime de fidélité à l'actionnaire stable

(6) l'emprunt convertible 2,50 % 1994 - 2001 a fait l'objet d'un remboursement anticipé à compter du 21 mars 1997, la possibilité de conversion en actions "B" - à raison de 1,01 action pour une obligation - s'étant étendue jusqu'au 20 juin 1997

(7) prix d'option : 229 F en 1996, 297 F en 1997 et 331 F en 1998

(8) cf. note (1) du paragraphe 3.2.1 du présent document

3.3 Répartition du capital et des droits de vote au 28 février 2002

3.3.1 Répartition du capital au 28 février 2002 :

- Au titre du programme de rachat d'actions :

  Nombre d'actions détenues par la Société en son nom propre : 3 525 977, soit 2,62 % du capital, dont :

  - 2 603 774 détenues au 31 décembre 1999 et acquises à un coût moyen de € 43,09
  - 1 249 901 acquises en 2000 à un coût moyen de € 36,22
  - 568 594 acquises en 2001 à un coût moyen de € 33,90
  - En 2000, la Société n'a pas vendu d'actions et, en 2001, elle a vendu 281 812 actions à un prix moyen de € 44,25
  - En 2002, la Société n'a pas acquis d'actions et en a vendu 614 480 à un prix moyen de € 42,63

  L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 18 mai 2001 a autorisé un programme de rachat d'actions :

  Dans les limites ci-après :
  Nombre d'actions correspondant à un maximum de 10 % du capital :
  - cours maximum d'achat : € 76
  - cours minimum de vente : € 38
  - durée de l'autorisation : 18 mois à partir de ladite Assemblée

  Et ayant pour finalité :
  La régularisation du cours de Bourse des actions, leur conversion, cession, remise à titre d'échange ou de dation en paiement et, en particulier, dans le cadre d'opérations financières telles que de croissance ou à l'occasion d'émission de titres donnant directement ou indirectement accès au capital, la rémunération de titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange, l'arbitrage avec le paiement de dividendes, l'attribution desdites actions rachetées aux salariés de la Société et de sociétés du Groupe dans le cadre de la réalisation d'opérations d'actionnariat salarié au titres des articles L.443-1 et suivants du Code du Travail et de l'attribution d'options prévue à l'article L.225-179 du Code de Commerce, leur annulation, en tout ou partie, dans le cadre de l'autorisation conférée à cet effet par la quatrième résolution de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 11 juin 1999, aux fins d'optimiser la gestion des fonds propres de la Société et le bénéfice net par action.

  Ce programme a donné lieu à la publication d'une Note d'information visée par la Commission des Opérations de Bourse le 26 avril 2001 sous le n° 01-453.

- Nombre total des droits de vote :

  La dernière information concernant ce nombre a été publiée au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires n° 68 du 6 juin 2001 et indiquait un nombre total de droits de vote de 166 238 256.

  Au 28 février 2002, le nombre total de droits de vote était de 168 197 158;

- Nombre d'actionnaires : 147 980.

  - Le nombre d'actions détenues dans le public est de 131 189 896 correspondant à 100 % des droits de vote.

- A la connaissance de la Société :

- Le groupe Templeton détient 8 928 000 actions soit 6,63 % du capital et 8 928 000 droits de vote, soit 5,31 % du total de ces droits.

- Le groupe Société Générale détient 5 077 324 actions soit 3,77 % du capital et 9 290 386 droits de vote, soit 5,52 % du total de ces droits.

- Aucun actionnaire autre que ceux mentionnés ci-dessus ne détient directement ou indirectement plus de 5 % du capital et des droits de vote.

- Il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

- Pourcentage de capital et de droits de vote détenus par l'ensemble des membres des organes de direction et de surveillance : 1 391 907 actions soit 1,03 % du capital et 2 398 806 droits de vote soit 1,43 % du total de ces droits.

- Nombre d'actions propres détenues en portefeuille : voir premier paragraphe du 3.3.1 ci-dessus.

- Pourcentage de capital et de droits de vote détenus par le personnel par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif : 243 000 actions soit 0,18 % du capital et 369 909 droits de vote soit 0,22 % du total de ces droits.

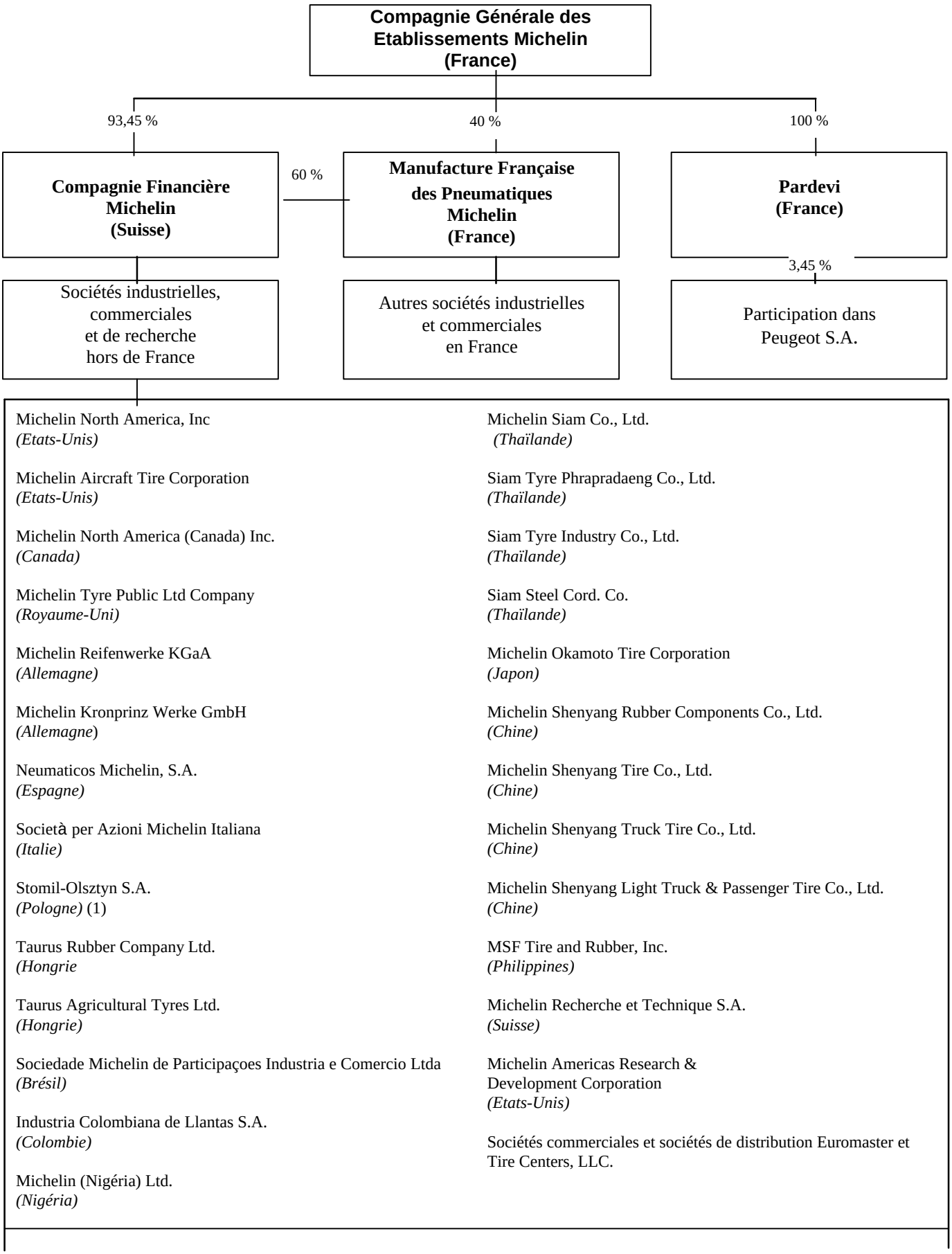
3.3.2 Modification dans la répartition du capital au cours des trois dernières années :

Pas de modifications significatives.

3.3.3 Autres personnes physiques ou morales exerçant, à la connaissance de la Société, un contrôle sur elle :

Néant

3.3.4 Organigramme simplifié du Groupe MICHELIN au 31 décembre 2001



(1) Société cotée à la Bourse de Varsovie

3.4 Marché des titres de l'Emetteur

3.4.1 Place de cotation :

- Actions *(Code Euroclear n° 12126)* :
  - Premier marché d'EURONEXT PARIS S.A. avec Service de Règlement Différé.
- Obligations 6,70 % 1996-2006 *(Code Euroclear n° 19760)* :
  - Premier marché au comptant de la Bourse de Paris.

3.4.2 Autres marchés réglementés :

Néant.

3.4.3 Marchés des titres à la Bourse de Paris :

Voir pages suivantes.

3.4.3 Marchés des titres à la Bourse de Paris : (Source Euronext S.A.)

ACTIONS (Premier marché avec Service de Règlement Différé)
(Actions dénommées "B" jusqu'au 14 juin 1999 inclus)

EN EUROS

Date	Plus haut	Plus bas	Dernier	Titres échangés	
				en nombre	en capitaux
1999					
Janvier	36,90	**30,30**	30,50	9 214 836	30 287 699
Février	41,58	30,49	41,50	16 596 040	633 524 312
Mars	43,68	36,16	41,10	10 815 359	440 711 015
Avril	**49,49**	40,05	44,50	10 399 254	462 913 774
Mai	48,00	41,31	42,00	8 926 639	388 169 493
Juin	43,90	39,71	39,50	11 602 374	477 385 147
Juillet	41,33	37,98	39,39	11 649 467	462 596 761
Août	41,98	36,80	40,93	10 737 404	419 082 903
Septembre	48,14	40,22	46,00	18 743 705	847 343 105
Octobre	46,70	39,40	39,61	9 590 514	413 402 470
Novembre	42,90	38,52	39,04	11 986 167	486 741 249
Décembre	40,91	38,00	39,00	10 500 691	413 942 688

EN EUROS

Date	Plus haut	Plus bas	Dernier	Titres échangés	
				en nombre	en capitaux
2000					
Janvier	**41,10**	36,20	37,00	9 914 646	388 099 056
Février	37,60	33,20	33,50	11 167 593	402 043 220
Mars	35,99	31,22	34,82	14 377 531	477 138 009
Avril	38,24	32,71	37,00	8 984 049	319 842 802
Mai	39,00	36,50	38,50	10 541 647	400 089 714
Juin	38,39	31,75	32,09	10 874 183	378 504 265
Juillet	37,40	32,90	37,15	11 285 814	396 167 240
Août	37,50	31,50	33,50	13 503 967	451 853 296
Septembre	35,20	**30,10**	31,43	8 257 912	266 192 885
Octobre	34,50	30,10	34,10	8 773 775	275 430 099
Novembre	35,50	32,25	33,00	8 902 634	301 260 772
Décembre	39,00	32,30	38,55	10 555 143	374 916 693

EN EUROS

Date	Plus haut	Plus bas	Dernier	titres échangés	
				en nombre	en capitaux
2001					
Janvier	43,18	36,70	41,00	14 159 472	571 662 959
Février	43,50	39,52	41,50	11 215 847	465 607 055
Mars	41,00	34,11	36,89	9 222 016	348 055 932
Avril	37,90	33,02	37,41	12 719 018	452 293 962
Mai	42,80	36,80	41,11	19 592 195	791 656 022
Juin	42,60	35,10	37,37	11 552 471	452 107 728
Juillet	38,00	33,25	34,73	13 899 786	495 800 582
Août	35,65	33,50	34,45	9 007 859	311 498 203
Septembre	34,85	23,84	28,95	14 613 453	430 812 178
Octobre	35,24	26,80	34,33	10 656 581	337 695 290
Novembre	39,22	32,81	36,53	12 022 265	437 381 425
Décembre	39,00	35,62	37,05	7 241 982	267 943 033

EN EUROS

Date	Plus haut	Plus bas	Dernier	titres échangés	
				en nombre	en capitaux
2002					
Janvier	41,54	36,36	41,13	10 629 195	419 676 129,73
Février	44,09	38,72	43,90	14 390 726	593 877 924,77

OBLIGATIONS 6,70 % 1996-2006 (Premier marché au comptant)
(Source Euronext S.A.)

EN EUROS

Date	Plus haut	Plus bas	Dernier	Titres échangés	
				en nombre	en capitaux
2001					
Janvier	103,00	100,55	102,20	69 069	74 915
Février	106,20	101,18	105,50	213 984	228 245
Mars	106,25	104,01	106,05	17 697	18 908
Avril	106,45	103,40	103,40	204 306	216 560
Mai	105,00	102,40	103,60	179 373	189 085
Juin	104,20	102,45	103,00	95 931	101 139
Juillet	104,30	100,98	104,30	336 971	352 577
Août	105,80	103,26	104,32	3 105 912	3 354 734
Septembre	105,20	103,31	103,98	193 076	208 869
Octobre	105,65	103,15	105,65	189 479	207 603
Novembre	106,70	105,65	106,00	61 850	68 899
Décembre	107,64	106,60	106,60	47 493	53 650

EN EUROS

Date	Plus haut	Plus bas	Dernier	Titres échangés	
				en nombre	en capitaux
2002					
Janvier	104,50	101,58	101,58	146 032	158 769
Février	103,50	101,50	102,60	182 195	196 236

3.5 Dividendes

Exercice	Dividendes distribués	REVENU GLOBAL PAR ACTION A et B					
		"A" CAPITAL			"A" JOUISSANCE et "B"		
	. en francs	Dividende	Avoir fiscal	Revenu global	Dividende	Avoir fiscal	Revenu global
1997	520 230 778,40	3,90	1,95	5,85	3,80	1,90	5,70
	. en euros						
1998	88 145 658,72	0,66	0,33	0,99	0,64	0,32	0,96
		REVENU GLOBAL PAR ACTION					
	Dividendes distribués ***. en euros***				Dividende	Avoir fiscal	Revenu global
1999 (1)	95 648 269,83				0,71	0,36	1,07
2000	107 772 698,40				0,80	0,40	1,20
2001	114 508 492,05				0,85	0,43	1,28

(1) Le capital se trouve composé d'une seule catégorie d'actions ordinaires depuis le 15 juin 1999 (cf. note 1 du paragraphe 3.2.1 du présent document).
(2) Proposition soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 17 mai 2002.

Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement sont prescrits au profit de l'Etat.

CHAPITRE IV

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITE DE L'EMETTEUR

4.1 Présentation de la Société et du Groupe

4.1.0 Historique et évolution de la structure du Groupe

Historique du Groupe

L'origine de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin remonte à la société en commandite par actions Barbier, Daubrée et Cie, constituée le 15 juillet 1863 à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). La raison sociale Michelin et Cie fut adoptée en 1889, l'année même où fut déposé le premier brevet pour le pneumatique.

Jusqu'en 1951, cette société, qui avait en 1940 pris le nom de Manufacture de Caoutchouc Michelin, a exercé directement son activité en France et indirectement, par l'intermédiaire de filiales diverses, une activité industrielle et commerciale à l'étranger.

En 1951, elle apporta ses actifs industriels français à une nouvelle société, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, créée le 15 octobre 1951. La Manufacture de Caoutchouc Michelin prit alors le nom de Compagnie Générale des Etablissements Michelin.

En 1960, les actifs situés à l'étranger ont eux-mêmes été regroupés au sein d'une société holding, la Compagnie Financière Michelin, dont le siège social est à Granges-Paccot, Canton de Fribourg (Suisse).

Ainsi, la Compagnie Générale des Etablissements Michelin, à la tête du Groupe depuis 1951, n'a pas d'activité industrielle propre.

Jusqu'en 1987, la quasi-totalité du capital de la Compagnie Financière Michelin était détenue par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin. En 1987, une augmentation de son capital fut en partie réservée au public, qui possède actuellement environ 6 % du capital de la Compagnie Financière Michelin, dont les actions au porteur sont cotées à la Bourse de Zurich. La même année, la Compagnie Financière Michelin a pris une participation d'environ 20 % dans le capital de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin. Cette participation a été portée à 60 % en 1993.

La Compagnie Financière devient ainsi la société-mère de la très grande majorité des sociétés industrielles importantes du Groupe, constituant alors un ensemble cohérent ; par ailleurs, la Manufacture Française peut recourir à des financements d'origines plus diversifiées.

La Compagnie Générale des Etablissements Michelin, détentrice d'un important patrimoine technologique, perçoit de ce fait des redevances.

L'histoire de Michelin est étroitement liée à celle du pneumatique. Depuis le dépôt de son premier brevet concernant ce produit, Michelin a innové en permanence dans ce domaine, qui représente l'essentiel de son activité, soit pour l'exercice 2000 (en % du chiffre d'affaires consolidé) :

- Pneumatiques et roues	99,4 %
- Caoutchouc manufacturé et plastiques, cartes, guides et divers	0,6 %

L'invention par Michelin en 1946 du pneumatique à carcasse radiale constitue toujours une révolution technologique majeure dans l'industrie des transports. L'introduction du pneumatique radial a apporté des améliorations considérables dans de nombreux domaines : adhérence, sécurité, longévité, confort, économie de carburant... Sa diffusion, sous l'impulsion de Michelin, s'est dans un premier temps opérée largement en Europe, avant de s'étendre rapidement à partir de 1970 aux autres principaux pays producteurs que sont les Etats-Unis et le Japon. Sur ces marchés, la part du radial très faible alors, atteint aujourd'hui plus de 90 % des ventes.

Depuis plusieurs années, d'importants travaux de recherche ont été poursuivis sur le pneumatique vert commercialisé sous l'appellation "Energy". Cette innovation technologique permet de répondre au souci de protection de l'environnement, en réduisant la consommation de carburant de façon significative tout en préservant les qualités des pneumatiques Michelin que sont en particulier l'adhérence sur sol mouillé et la résistance à l'usure.

Plus récemment, Michelin a inventé le Pax System. Le système d'accrochage pneu/roue indéjantable est un concept radicalement nouveau qui s'adapte à tous les types de véhicules et confère à l'ensemble monté de remarquables performances en roulage à plat. Cette évolution du standard actuel permet d'offrir plus de sécurité et de mobilité ainsi que plus de possibilités aux concepteurs de véhicules. Fruit de nombreuses années de recherche, le Pax System est une innovation technologique de toute première importance pour le monde de l'automobile.

Structure du Groupe

La Compagnie Générale des Etablissements Michelin (C.G.E.M.) est la maison-mère du Groupe à laquelle sont rattachées directement ou indirectement toutes les sociétés liées à Michelin. Ses deux participations principales sont :

- La Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (M.F.P.M.) dont la C.G.E.M. détient 40 % du capital. La M.F.P.M. coordonne l'ensemble des opérations industrielles, commerciales et de recherche en France ; à partir d'une méthode de répartition proportionnelle, elle facture les services correspondants et est dédommagée de ses frais de recherche.

- La Compagnie Financière Michelin (C.F.M.), dont la C.G.E.M. détient environ 94 % du capital. La C.F.M. coordonne en tant qu'actionnaire l'activité de la plupart des sociétés industrielles, commerciales et de recherche du Groupe.

Développement du Groupe Michelin

Michelin avait commencé à implanter des usines très tôt hors de France : en 1906 en Italie, en 1927 en Angleterre, en 1931 en Allemagne et en 1934 en Espagne.

Le développement de Michelin s'est fortement accéléré à partir des années 1960 par la construction de nombreuses usines, d'abord en France, puis à l'étranger et notamment sur le continent américain à partir des années 1970. Depuis 1985, Michelin a constitué des joint-ventures pour s'installer industriellement en Asie. Il en existe actuellement en Thaïlande, au Japon et en Chine ; Michelin s'est aussi développé depuis 1995 en Europe de l'Est.

Au total, le développement de Michelin depuis 1960 l'a fait progresser dans le classement mondial des pneumaticiens le plus généralement accepté, de la dixième place en 1960, à la sixième en 1970 et à la deuxième en 1980, derrière Goodyear. A la fin des années 80, Bridgestone a acquis le manufacturier américain Firestone et Michelin, de son côté, Uniroyal Goodrich. Du fait de ces développements, les chiffres d'affaires des pneumaticiens les plus importants se sont rapprochés, leur classement variant, selon les années, en fonction des fluctuations de taux de change et des modes de calcul. De fait aujourd'hui trois pneumaticiens, Bridgestone, Goodyear et Michelin représentent au total près de 60 % du marché mondial du pneumatique, chacun occupant la première place sur son propre continent d'origine.

4.1.1 Principales Activités

- Le marché mondial des pneumatiques en 2001 -

Important repli de la croissance mondiale

La croissance mondiale s'est fortement contractée en 2001 pour s'élever à environ 1 % contre près de 4 % en 2000.
▪ Les Etats-Unis sont entrés en récession dès mars et les attentats du 11 septembre ont amplifié ce recul.
▪ L'Europe a enregistré un net fléchissement à partir du 2e trimestre, à l'exception des pays d'Europe centrale et orientale, dont la croissance a été soutenue par une demande intérieure dynamique.
▪ La dépression a atteint le Japon au 2e trimestre.
▪ Les pays émergents d'Asie, à l'exception de la Chine et dans une moindre mesure de l'Inde, ont souffert de la chute de leurs exportations et de la baisse de la demande de produits électroniques.
▪ L'Amérique Latine a été pénalisée au 2e semestre par l'amplification de la crise financière en Argentine, les incertitudes politiques et la crise de l'énergie au Brésil.
▪ Les pays d'Afrique ont pâti de la chute des cours des matières premières et le Moyen-Orient de la baisse des prix du pétrole.

Ralentissement de l'industrie automobile

▪ La production de voitures particulières a été stable en Europe. En Amérique du Nord, où l'essentiel des ventes a été réalisé par déstockage au 4e trimestre, le recul de la production a atteint près de 13% pour les voitures et 7% pour les véhicules de loisirs et pick-ups. Elle a marqué également un affaiblissement significatif au Japon.

▪ L'année a été particulièrement difficile pour la construction de poids lourds. L'effondrement atteint plus de 30% en Amérique du Nord (Classe 4 à 8) et 7% en Europe de l'Ouest avec une accélération au 2e semestre. En Asie, la bonne performance de la Chine a compensé le repli de la production en Corée du Sud, celle du Japon restant stable.

Recul significatif de la plupart des marchés pneumatiques

Après une forte croissance en 2000, le recul des marchés pneumatiques s'est accentué au 2e semestre et particulièrement au 4e trimestre.

▪ En Amérique du Nord, malgré les effets des différents rappels, les marchés sont en forte baisse en Tourisme camionnette et en Poids lourds, en première monte comme au remplacement.
Après les 7 millions de pneus rappelés par Firestone en 2000, Ford a rappelé, fin mai 2001, 13 millions de pneus de la même marque équipant son modèle Explorer, ce qui a fortement perturbé le marché du remplacement. Ces événements ont toutefois contribué à faire prendre conscience de l'importance majeure des pneus en matière de sécurité. Les consommateurs américains privilégient désormais la qualité et les marques fortes, au détriment des marques de distributeurs.

▪ Les marchés européens ont été moins affectés, mais ont ralenti leur progression. Reflet du ralentissement économique, ils s'inscrivent en baisse au second semestre pour les poids lourds, en première monte comme au remplacement.

▪ Ce ralentissement a aussi touché, dans des proportions diverses, les marchés du pneu en Asie, en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen-Orient.

Dans ce contexte, les manufacturiers ont entrepris de réduire leurs capacités industrielles et de freiner leurs investissements, en Europe comme en Amérique du Nord.

Parallèlement, et c'est un fait nouveau, ils ont pour la plupart augmenté leur prix, dans le souci de mieux valoriser leurs produits, notamment en Amérique du Nord. Ces hausses ont, dans l'ensemble, été bien acceptées par les clients, en Tourisme camionnette comme en Poids lourd.

Enfin, on notera enfin que la prochaine entrée en vigueur en 2003 des dispositions du Tread Act américain, qui impose des normes nouvelles en matière de surveillance de la pression des pneus, a entraîné en 2001 un mouvement d'alliances entre manufacturiers et spécialistes des capteurs, du freinage et de l'électronique. En témoignent les accords conclus entre Michelin et TRW ou encore entre Goodyear et Siemens.

Le marché mondial des pneumatiques
(Source : Tire Business – 28 août 2001)

Michelin	19%
Bridgestone	19,8%
Goodyear	18,3%
Continental	7,1%
Sumimoto	4%
Pirelli	3,7%
Yokohama	3,6%
Toyo	1,9%
Autres	22%

Evolution des principaux marchés des pneumatiques en 2001 et 2000

	2001/2000			2000/1999
	S1	S2	Année	Année
Europe [1]				
Tourisme Camionnette				
- Remplacement	1,9 %	- 0,3 %	0,8 %	0,3 %
- Première monte	1,5 %	- 0,2 %	0,7 %	2,1 %
- Hiver	N/A	- 9,2 %	- 9,2 %	0 %
Poids lourds				
- Remplacement [2]	- 2,5 %	- 1,5 %	- 2 %	0 %
- Première monte	- 3,5 %	- 11 %	- 7,1 %	12,1 %
Amérique du Nord [3]				
Tourisme Camionnette				
- Remplacement	- 2 %	- 4,7 %	- 3,4 %	3,5 %
- Première monte	- 12,5 %	- 6,5 %	- 9,7 %	0,8 %
Poids lourds				
- Remplacement [2]	- 11 %	- 0,9 %	- 5,7 %	- 0,8 %
- Première monte	- 43 %	- 28 %	- 37 %	- 17,9 %
Asie				
Tourisme Camionnette				
- Remplacement	ND	ND	+2,5%	+4,4%
- Première monte	ND	ND	0%	+4,9%
Poids lourds				
- Remplacement [2]	ND	ND	+4,6%	

[1] *Europe de l'Ouest + Europe de l'Est, hors Communauté des Etats Indépendants (CEI)*
[2] *Pneumatiques radiaux et conventionnels*
[3] Etats-Unis + Canada + Mexique

- Tourisme Camionnette -

Dans des marchés en recul de 1,7 % qui ont pesé sur les ventes en volume, le chiffre d'affaires progresse de 3,8 % et la marge opérationnelle de 1,3 point à 8,9 % grâce à une croissance ciblée sur les segments porteurs et rémunérateurs et à la politique de fermeté des prix.

La réactivité des équipes que traduit la maîtrise des stocks, et l'amélioration de la compétitivité renforcent la confiance du Groupe dans sa capacité à atteindre les objectifs fixés à horizon 2005.

Chiffre d'affaires en M€ : + 3,8 %
2001 : 7 982
2000 : 7 686
1999 : 6 570

Marge d'exploitation en %
2001 : 8,9 %
2000 : 7,6 %
1999 : 8,4 %

Les marchés européen et nord-américain
du remplacement par segment

	Europe	Amérique du Nord
Mass Market	35,6%	58,6%
Performance (H, VZ)	34,6%	11,5%
4x4 SUV	2,6%	20,2%
Hiver	20,3%	2,8%
Camionnette	7%	6,9%

Les caractéristiques du marché

Le marché Tourisme camionnette représente 60 % du marché mondial du pneumatique en valeur et 911 millions de pneus en 2001 dont 71 % au remplacement. C'est un marché de biens de consommation caractérisé par l'importance des marques, la diversité des attentes de clients et des canaux de distribution.

Sa croissance globale lente, mais pérenne, s'inscrit dans une tendance à long terme de l'ordre de 2 à 3 % par an.

En 2001, le marché a accusé une baisse de 1,4 %, mais les segments à forte valeur ajoutée sont restés bien orientés : + 16,2 % pour les pneus Haute Performance[1] , + 1,3 % pour les pneus 4x4.

Les axes stratégiques de Michelin

Le Groupe s'attache à comprendre et anticiper les tendances des marchés pour proposer une offre multi-marques complète, apte à répondre aux besoins différenciés des consommateurs.

Il développe une « approche système » en première monte dans le cadre de partenariats stratégiques étroits avec les constructeurs.

En première monte comme au remplacement, il privilégie les segments à forte valeur ajoutée que sont la Haute Performance, le 4x4 et les pneus hiver.

[1] Pneumatiques d'indice de vitesse VZ

Présent dans tous les canaux de distribution, Michelin développe son offre de services et renforce les liens directs avec les consommateurs, en particulier au profit de ses marques "flag" (Michelin, BF Goodrich).

Adaptant sa stratégie industrielle à sa stratégie de marché, le Groupe a engagé un important programme pour améliorer les performances de sa chaîne d'approvisionnement et accroître sa compétitivité.

2001 en bref

Le chiffre d'affaires progresse de 3,8 %, malgré des volumes vendus en baisse de 3,8 %.

Le Groupe a réalisé une croissance forte et très supérieure à celle des marchés sur les segments Haute Performance remplacement (+17 %) et 4x4 remplacement (+15 %) au niveau mondial.

Il a renforcé ses parts de marché en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud sur les segments visés en priorité et fortement amélioré son mix catégories et marques.

Michelin a réalisé parallèlement de nouveaux gains de compétitivité et de nouveaux progrès dans la maîtrise des stocks.

La marge d'exploitation s'inscrit ainsi en hausse de 1,3 point à 8,9 %.

Sur le plan du développement, le déploiement du C3M, qui est orienté vers le haut de gamme, s'est accéléré.

Le Groupe a réalisé une importante acquisition en Roumanie et conclu un partenariat majoritaire avec le n°1 du pneu radial en Chine. Il a signé un accord avec Sumitomo Rubber Industries afin de développer et promouvoir PAX System au Japon. Il a noué un partenariat stratégique avec Bosch dans le domaine de la gestion du comportement dynamique du véhicule.

En remplacement, les marchés ont été contrastés avec une hausse de 0,8 % en Europe, plus élevée qu'en 2000, une baisse de 3,4 % en Amérique du Nord, une stabilité en Amérique du Sud et une croissance moindre que l'an passé en Asie.

Enrichissement du mix produit en Europe

En Europe, les marchés du pneu-été ont poursuivi les progrès enregistrés les années précédentes. L'enrichissement du mix produit continue : alors que le « Mass market »2 reculait de 2,7 %, les segments Performance et 4x4 ont progressé de plus de 15 %.

Les performances commerciales du Groupe (+1 %) sont en ligne avec celles du marché, mais Michelin a continué à se développer à un rythme plus rapide en marques « flag » (+3,3 %), sur les segments Performance et plus particulièrement Haute Performance (VZ). Il continue ainsi d'enregistrer des gains de part de marché. Dans le même temps, les hausses de prix passées en novembre 2000 ont bien tenu.

En revanche, le marché hautement rentable du pneu hiver a reculé de 9,2 %. L'hiver tardif a permis aux distributeurs d'écouler leurs stocks, mais ne les a pas conduits à se réapprovisionner. Le Groupe a toutefois maintenu ses positions. En marques « flag », ses ventes ont mieux résisté que le marché et enregistré des progrès substantiels en Europe de l'Est et dans les pays nordiques.

Vive progression de la marque Michelin en Amérique du Nord

---

[2] Le « mass market », ou « marché courant » correspond aux pneumatiques pour véhicules de tourisme et camionnettes d'indices de vitesse inférieurs ou égaux à T.

En Amérique du Nord, le marché, en baisse de 3,4 %, est revenu à son niveau de 1999. Les segments Performance et Haute Performance progressent sensiblement, tandis que le marché du 4x4 (SUV) se stabilise, le Mass Market reculant de plus de 6 %.

Dans cet environnement, les marques « flag » continuent à exercer un fort attrait sur les consommateurs : en hausse de 6 %, les ventes à la marque Michelin ont accentué leur pénétration.

Sur le segment des 4x4, SUV, le Groupe a continué à enregistrer des gains très substantiels de part de marché. 2001 a toutefois été une année exceptionnelle et atypique sur ce segment, compte tenu du rappel décidé par Ford. Sur les 9 millions de pneus remplacés par Ford à fin décembre 2001, le Groupe en a fourni 2,6 millions.

Par ailleurs, les hausses de prix passées au 1er janvier et au 1er août ont tenu.

En Amérique du Sud, le Groupe a gagné plus de 1,6 point de part d'un marché lui-même globalement stable, mais en réalité en fort recul au second semestre compte tenu des difficultés économiques et financières rencontrées par cette région.

Les hausses de prix passées au Brésil n'ont que partiellement compensé la dévaluation rampante du real.

En Asie, le Groupe a poursuivi au Japon son recentrage sur les segments à forte valeur ajoutée, berlines de luxe et 4x4, ce qui s'est traduit par une baisse importante de ses ventes en volume. Dans les autres pays de la zone, les ventes ont été en ligne avec des marchés en recul, à l'exception de la Chine où le Groupe a réalisé de très bonnes performances.

Meilleure valorisation en première monte

En première monte, le recentrage du Groupe et la baisse des marchés se sont traduits par une diminution de ses ventes en volume en Europe comme en Amérique du Nord.

Dans le même temps, la qualité du mix catégories et marques a continué de s'améliorer substantiellement tout au long de l'année et le Groupe s'est efforcé de valoriser à sa juste mesure la valeur ajoutée apportée par ses produits, notamment ceux de la marque Michelin.

Bonne progression de la marge opérationnelle

A 8,9 %, la marge opérationnelle progresse substantiellement. Cette amélioration a été continue tout au long de l'année. Elle résulte d'un effet mix première monte/remplacement favorable, des hausses de prix passées au début et en cours d'année, de la forte croissance sur les segments de la Haute Performance (VZ) et du 4x4, d'une progression plus rapide des ventes des marques « flag » (Michelin, BFGoodrich) et d'une bonne maîtrise des coûts, malgré le ralentissement des usines en fin d'année et la hausse des matières premières.

Une fois de plus, ces bons résultats démontrent la pertinence de la stratégie de recentrage dans laquelle le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années. Elle contribue à l'amélioration de la rentabilité en rééquilibrant les ventes entre première monte et remplacement, en développant les segments à forte valeur ajoutée sans abandonner le marché de masse, en valorisant à son juste prix la valeur ajoutée que les produits du Groupe apportent à ses clients.

Haute performance, haut potentiel

Si les pneus Haute Performance ne représentent encore que 10 % du marché mondial en volume, ils sont promis à un bel avenir avec une croissance cumulée attendue de plus de 30% d'ici 2005.

Plusieurs marques du Groupe se sont positionnées sur ce segment, en particulier Michelin avec la gamme Pilot, Sport, Primacy et Exalto. Et BF Goodrich avec Profiler G.

Très performants, ces produits se distinguent aussi par leur design résolument original, en réponse à une attente nouvelle des consommateurs exigeants.

Les constructeurs ne s'y sont pas trompés : Audi, BMW, Chrysler, Ford, Ferrari, Jaguar, Mercedes, Nissan, PSA Peugeot Citroën, Porsche, SAAB, Volkswagen, Volvo, Renault… ont déjà homologué Michelin Pilot Sport ou Michelin Pilot Primacy pour la première monte de leurs modèles très haut de gamme.
L'objectif du Groupe : 50 % de la première monte mondiale haut de gamme et 1/3 du marché européen du remplacement Performance d'ici 2005.

Evolution des ventes en volume en Tourisme camionnette 2001/ 2000

En unités (nombre de pneus vendus)	Ventes totales	Remplacement[3]	Marché Remplacement [3]	Première monte	Marché Première monte
Total	-3,8%	-1,6%	N/A	-8,4%	N/A
Europe[1]	-3,4%	+1,0%	+0,8%	-9,5%[4]	+0,7%[4]
Amérique du Nord[2]	-2,5%	-1,2%	- 3,4%	-6,2%	-9,7%
Autres régions	-10,2%	-10,6%	N/A	-9,1%	N/A

[1] *Europe de l'Ouest et de l'Est (hors CEI)*

[2] *Etats-Unis, Canada et Mexique*

[3] *Pneumatiques neufs uniquement*

[4] *Pneumatiques pour tracteurs et remorques*

Michelin, 1ère marque mondiale en « equity », affiche le meilleur taux de fidélité au remplacement.
Les marques « flag » représentent près de 59% du marché nord-américain du remplacement.
L'Europe concentre plus de 60% du marché Haute Performance.
Le Groupe est n°1 du marché radial en Chine avec ses marques Michelin et Warrior.

- Poids lourd -

Dans des marchés en forte baisse, les ventes sont en recul de 6% en tonnage, mais de 4,3% en valeur grâce à la bonne tenue des hausses de prix passées sur les marchés du remplacement, à l'exception de l'Amérique du Nord.

De vigoureuses mesures de freinage de la production ont été adoptées dès le printemps en Amérique du Nord et en Europe. Elles ont permis de maîtriser les stocks, mais fortement pesé sur la marge opérationnelle en baisse de 4,8 points à 8,8%. Celle-ci reste cependant la plus élevée de l'industrie du pneumatique poids lourd.

La réactivité des équipes, l'amélioration de la compétitivité, les gains de part de marché de la marque Michelin, les performances du rechapage et des services aux grosses flottes devraient toutefois permettre d'atteindre les objectifs fixés à horizon 2005.

Chiffre d'affaires en M€ : -4,3 %
2001 : 3 915
2000 : 4 093
1999 : 3 603

Marge d'exploitation en %
2001 : 8,8 %
2000 : 13,6 %
1999 : 15,7 %

Principaux marchés en millions de pneus radial (2001)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	frique Moyen-Orient
Première monte	4,2	4,1	0,8	1,4	0,2
Remplacement	11,3	15	3,7	10,7	5,4
Rechapage	8	17,8			

Les caractéristiques du marché

Le marché Poids Lourd représente 26% du marché mondial du pneumatique en valeur et 93 millions de pneus en 2001 dont 84 % au remplacement. Il n'est radialisé qu'à 62 % contre près de 100 % en pneus Tourisme.

C'est un marché de biens d'équipement hautement technique, avec pour clients des professionnels pour lesquels le prix de revient kilométrique est un élément clef. En Europe et en Amérique du Nord, le rechapage équivaut ainsi en taille au marché des pneus neufs de remplacement.

Sa croissance globale lente, mais régulière, s'inscrit dans une tendance à long terme de l'ordre de 2 à 3 % par an avec des opportunités de développement significatif pour le pneu radial en Europe de l'Est, Amérique du Sud, Asie.

En 2001, le marché a accusé une baisse de 4,3 %.

Les axes stratégiques de Michelin

Le Groupe s'attache à poursuivre le renforcement de la position de la marque Michelin, à développer des solutions combinées de produits et de services permettant à ses clients de se

concentrer sur le transport, leur cœur de métier, d'améliorer ainsi leur compétitivité et d'accroître la disponibilité et la mobilité de leurs véhicules.

Il a pour objectif de rester, avec la marque Michelin, le leader technologique incontesté des pneus neufs de première monte et de remplacement ainsi que du rechapage.

Michelin propose un aussi portefeuille de marques permettant de répondre aux différentes attentes de ses clients et développe des partenariats étroits avec les constructeurs et la distribution.

Le Groupe a engagé un important programme pour améliorer les performances de sa chaîne d'approvisionnement et pour accroître la taille critique et la compétitivité de ses usines.

2001 en bref

Dans des marché en baisse de 4,3% en volume, le chiffre d'affaires recule de 4,3%. L'année a été marquée par une chute historique des marchés nord-américains et un net ralentissement des marchés première monte européens au second semestre. En remplacement à la marque Michelin en Europe de l'Est, en Asie et dans le domaine du rechapage, le Groupe a réalisé une croissance très supérieure à celle des marchés. Il a par ailleurs opéré un rappel de pneus au Japon.

Dans ce contexte difficile, la forte réduction de la production a permis de maîtriser et de réduire les stocks. La marge d'exploitation diminue de 4,8 points à 8,8 %.

Sur le plan du développement, la gamme A2 Energy confirme sa percée en Europe et le pneu X One enregistre ses premiers succès. L'offre personnalisée « Michelin Fleet Solutions » destinée aux flottes et le service de dépannage 24 h/ 24, 7 j/7 Michelin Euro Assist ont connu un bon démarrage en Europe. Le lancement d'IVTM, un système de surveillance de pression, développé avec Wabco, est prometteur.

Bonne résistance sur le marché du remplacement en Europe

En Europe[4], le recul est de 2 % sur l'année. Après un 1er trimestre en baisse, les 6 mois suivants ont été positifs, soutenus par la préparation du passage à l'euro et le sursaut de consommation qui l'a accompagné. Le 4e trimestre a marqué une nette rupture.

L'Europe de l'Ouest est en baisse de 0,9 % avec une situation contrastée : recul des marchés allemand et français, progression des autres marchés. A l'Est, la baisse est de 7,2 %.

Le marché du rechapage est resté stable.

Dans ce contexte défavorable, les ventes ont augmenté de 0,6 % en volume en raison des progrès enregistrés par le rechapage et par la marque Michelin en Europe de l'Est et les hausses de prix passées en janvier ont tenu.

A l'Ouest, le succès de l'offre multimarque (Michelin, Taurus, Riken et Kormoran) a permis au Groupe de tenir ses positions.

Les programmes « Michelin Fleet Services », lancés en mars 2001, et le nouveau service Michelin Euro Assist ont enregistré de bonnes progressions. Le nombre d'appels traités en 2001 est en augmentation de plus de 50 %.

En première monte, les ventes du Groupe ont moins reculé que le marché, et Michelin a amélioré les positions acquises en 2000.

---

[4] Ouest + Est, (radial + conventionnel)

Baisse historique des marchés en Amérique du Nord

En Amérique du Nord, la chute du marché du remplacement a été proche de 6 %, avec un repli de 11 % au 1er semestre lié au ralentissement économique et à un déstockage élevé de la distribution. L'impact positif de la chute des ventes de véhicules poids lourds neufs sur le marché du remplacement a toutefois permis de limiter le recul à 0,9 % au second semestre. Le marché du rechapage s'est contracté de 5 %.

Au Mexique, la poursuite de la radialisation a induit une croissance de l'ordre de 3 % du marché radial.

L'échec de la hausse des prix du Groupe de décembre 2000 s'est traduit au 1er trimestre par un recul des ventes deux fois plus important que celui du marché, mais le Groupe a regagné progressivement ses parts de marché et retrouvé en fin d'année le niveau de 2000.

Au Mexique, Michelin continue de progresser sur le marché radial.

En rechapage, malgré un marché en retrait, le Groupe a poursuivi ses gains de part de marché aux Etats-Unis et au Canada, tandis qu'il démarrait cette activité au Mexique.

En première monte, le Groupe s'est trouvé confronté à un marché quasiment divisé par deux par rapport au niveau de fin 1999 : le marché est de fait revenu à son niveau de 1984. Dans cet environnement très difficile, le Groupe gagne des parts de marché.

En Amérique du Sud, les ventes progressent de 3,5 % dans des marchés en retrait de 3 % avec des progrès sensibles de la marque Michelin, notamment dans le Pacte Andin. L'activité rechapage progresse de plus de 60 % sur l'ensemble du continent. En première monte, au Brésil, dans un marché en léger repli, le Groupe renforce significativement ses positions.

En Asie, le Groupe enregistre sur 2001 une excellente performance commerciale en Chine qui représente 40 % du marché de la zone. Les ventes à la marque Michelin augmentent de 71 % sur un marché radial en forte croissance.

Les progrès sont également très significatifs en Thaïlande, en Corée du Sud et, dans une moindre mesure, en Océanie.

Au Japon, l'année a été marquée par le rappel de 35 000 pneus à partir d'avril. C'est la 1re fois qu'un manufacturier procédait de manière publique et transparente à une telle opération et cette démarche a été appréciée des clients et des autorités.

A 8,8 %, la marge d'exploitation recule de 4,8 points :

Les succès enregistrés par l'activité Poids lourd en Europe, en Amérique du Sud et en Asie n'ont pas été suffisants pour compenser la chute des marchés nord-américains et le recul en part de marché au remplacement au 1er trimestre enregistré dans cette région.

Combinée à la baisse sévère, mais nécessaire, des stocks et au ralentissement des usines dès le mois de mars, ceci explique le recul de la marge d'exploitation qui atteint un point bas historique.

Au second semestre, la marge s'est maintenue au niveau atteint au 1er, malgré une baisse marquée des marchés européens de la 1ère monte et du remplacement au 4ème trimestre et la forte dépréciation du real brésilien.

La réduction des stocks et des investissements devrait cependant permettre d'aborder dans de meilleures conditions des marchés tout aussi difficiles en 2002.

Flottes de camions : des solutions compétitives tout compris :

Tout transporteur souhaite réduire le coût du poste pneus qui représente en moyenne 3 % de ses frais d'exploitation contre 20 % pour le carburant. Il entend aussi se concentrer sur le cœur de son métier : le camion est un outil, dont le coût doit être le plus bas possible et dont il faut augmenter la disponibilité et la mobilité.

Plutôt que de baisser le prix des pneus à l'achat, Michelin s'engage sur une réduction progressive de leur coût global.

Le Groupe propose à ces clients, qui représentent environ 15 % du parc de camions en Europe et en Amérique du Nord, d'assurer l'entière gestion du poste pneus de leur flotte : approvisionnement, montage, recreusage, rechapage… Ce service est assorti de prestations de dépannage des camions 24h/24 où qu'ils soient, grâce à des partenariats conclus avec la distribution. Les résultats sont mesurés par des indicateurs de coût et de qualité de service.

En Europe, cette offre sur mesure s'appuie sur le programme « Michelin Fleet Solutions » et sur le service de dépannage « Michelin Euro Assist ».

Evolution des ventes en volume Poids Lourd 2001/ 2000

En unités (nombre de pneus vendus)	Ventes totales	Remplacement[5]	Marché Remplacement[3]	Première monte	Marché Première monte
Total	-8,1%	-4,4%		-15,5%	
Europe[1]	-3,4%	-0,8%	- 2,0%	- 6,7%[4]	- 7,1%[4]
Amérique du Nord[2]	-20,3%	-11,7%	- 5,7%	- 34,4%	-37,0%
Autres régions	-0,2%	-1,8%	N/A	+ 14,2%	N/A

[1]Europe de l'Ouest et de l'Est (hors CEI)
2Etats-Unis, Canada et Mexique
3 Pneumatiques neufs uniquement
4 Pneumatiques pour tracteurs et remorques

La marque et le coût de revient kilométrique, 1ers critères de choix sur le marché du remplacement en Europe.

Michelin est la marque préférée de 60 % des transporteurs grands routiers en Europe.

Grâce au rechapage et à la longévité supplémentaire qu'il procure au pneu, le coût de revient kilométrique d'un pneu Michelin est inférieur, en moyenne, de plus de 10% à celui de ses concurrents malgré un prix de vente supérieur.

- Autres activités -

2001 a été contrasté. Les pneus Génie civil et Agricole, les Roues et l'édition touristique ont été touchés par le ralentissement économique. Les pneus Avion et Deux roues ont poursuivi leur progression. Les activités de distribution ont réalisé de bonnes performances commerciales grâce au développement des ventes de services chez Euromaster et de rechapage pour TCI aux Etats-Unis.

Le chiffre d'affaires total des autres activités croît de 2% à 4,9 milliards d'euros. La rentabilité opérationnelle est en retrait à – 0,3%. Euromaster et la plupart des autres activités pneumatiques ont progressé, mais les coûts de démarrage de ViaMichelin et la consolidation des opérations de

croissance externe en Roumanie et en Chine ont, comme prévu, pesé sur le résultat d'exploitation.

Chiffre d'affaires en M€ : +2,0%
2001 : 4 901
2000 : 4 807
1999 : 4 463

Marge d'exploitation en %
2001 : -0,3 %
2000 : 0,4 %
1999 : 2,0 %

Taille des principaux marchés du pneu sur la base du marché mondial en valeur

	%
Génie civil	5,6%
Deux Roues	4,6%
Agricole	2,8%
Avion	0,5%
Tourisme camionnette	86,5%
Poids lourds	

Les caractéristiques des marchés

Les autres catégories de pneumatiques représentent 13,5 % du marché mondial en valeur. Si les pneus Deux roues sont des biens de consommation, les pneus Agricole, Génie civil et Avion sont des biens d'équipement de très haute technicité.

Les opportunités de croissance sont importantes pour le pneu radial en avion, en petit et moyen génie civil et pour les engins agricoles.

Le marché des roues et ensembles montés, en développement régulier à moyen terme, reste très dépendant de l'activité des constructeurs.

Les éditions touristiques opèrent sur un marché fondamentalement porteur, mais très concurrentiel. Les nouveaux services électroniques d'aide à la mobilité présentent un fort potentiel.

Les axes stratégiques de Michelin

Dans le domaine des pneus, le Groupe conduit une stratégie de croissance ciblée, centrée sur les segments les plus techniques de chaque marché dont la marque Michelin est le leader incontesté.

Il développe des partenariats forts avec les constructeurs et s'attache, en particulier, à améliorer la sécurité du transport aérien grâce à sa radialisation.

Dans le domaine des Roues et Ensembles montés, il a choisi la voie de partenariats pour pallier l'absence de taille critique.

Dans la distribution, le Groupe privilégie le développement de services à forte valeur ajoutée, notamment auprès des flottes de véhicules lourds et légers.

Les éditions touristiques sont un vecteur d'image important pour la marque Michelin et contribuent à l'inscrire dans l'univers quotidien des consommateurs. Les services électroniques d'information pour faciliter la mobilité participent à cette démarche, tout en présentant, intrinsèquement, des perspectives attractives auprès du grand public et des professionnels. L'ambition de Michelin est d'en devenir le leader européen.

2001 en bref

Le chiffre d'affaires progresse de 2 %, malgré le ralentissement de la plupart des marchés.

Les pneus ont renforcé leurs parts de marchés sur tous les segments : Génie civil, Agricole, Deux roues, Avion. Michelin a remporté un contrat de fourniture exclusive sur 15 ans avec l'aéronavale américaine en pneus pour avions et le Groupe est devenu n°1 en Génie civil en Amérique du Sud.

Les activités de distribution ont développé avec succès leurs activités de services en Europe et de rechapage aux Etats-Unis.

L'année a été marquée par deux performances techniques : le lancement du pneu Avion Air X NZG pour Concorde et celui du plus gros pneu du monde, le XDR en Génie civil. Le Groupe a également obtenu ses premières homologations de pneus pour avions et pour motos produits sur C3M.

Sur le plan du développement, une nouvelle usine de pneus Agricole a été inaugurée à Lexington aux Etats-Unis.

Le Groupe a fermé l'usine de pneus pour scooter de Turin et signé un accord en vue de créer une joint-venture avec Tigar en Yougoslavie.

Les activités roues ont été filialisées et Michelin a lancé avec succès ses nouveaux services numériques d'aide à la mobilité : ViaMichelin.

Autres pneumatiques

70 % du marché mondial des pneus pour très gros Génie civil
35 % du marché européen des pneus Agricole

- **Forte croissance en génie civil**

  Dans des marchés en recul sensible en raison notamment de la poursuite de la baisse des matières premières (cuivre, charbon, pétrole), le Groupe enregistre à nouveau une forte croissance de ses ventes. Celle-ci a été favorisée par la poursuite de la radialisation, notamment sur les segments du petit génie civil, des travaux publics et de la manutention.

  La situation a été contrastée suivant les continents : l'Amérique du Nord a fortement reculé, en remplacement comme en première monte alors que les marchés européens sont restés stables.

  Dans ce contexte, le Groupe a continué de gagner des parts de marché sur ses concurrents. Malgré l'effet défavorable de certaines parités monétaires (yen, dollars australien et canadien, rand sud-africain, livre turque), les hausses de prix passées en première monte et au remplacement se sont traduites par une progession du chiffre d'affaires supérieure à celle des ventes en volume.

- **Stabilité des ventes dans un contexte difficile pour les pneus Agricole**

Les pneus pour engins agricoles ont souffert de la situation économique, des effets des diverses crises agricoles (vache folle et intempéries en Europe, chute des cours en Amérique du Nord) et de la concentration accélérée des exploitations en Europe de l'Est. Cet environnement incertain a conduit de nombreux agriculteurs à différer leurs achats. Les marchés de première monte et remplacement ont ainsi reculé de 5 %, voire plus sur ces deux zones.

Avec des ventes stables, le Groupe enregistre de nouveaux gains de part de marché en première monte et au remplacement, en Europe de l'Ouest comme en Amérique du Nord.

25 % du marché européens des pneus pour moto et scooter
65 % du marché mondial des pneus Avion radial

- **Bon développement des pneus pour deux roues**

Dans un marché porteur, les ventes ont continué de se développer de manière satisfaisante. Les progrès sur les marchés du remplacement sont particulièrement encourageants : les parts de marché progressent en Europe, en Amérique du Nord et au Japon.

Si les ventes de pneus pour vélo reculent, la progression des produits haut de gamme a entraîné une forte hausse de leur rentabilité.

Cette activité a réorganisé son dispositif industriel avec la fermeture de l'atelier de Turin et la signature d'un accord avec Tigar en Yougoslavie. Parallèlement, l'utilisation du procédé C3M a démarré pour les pneus moto radial haut de gamme avec de premières homologations chez les constructeurs.

- **Croissance soutenue des pneus radiaux pour avions**

Le ralentissement du trafic aérien de plus de 20 % enregistré après les attentats du 11 septembre n'est devenu sensible qu'en fin d'année. Le marché du pneu Avion n'en a pas été affecté en 2001 et enregistre une légère progression par rapport à 2000.

La croissance est nettement plus sensible sur le marché du pneu radial qui atteint désormais près de 15% du marché total.

Michelin, qui est à l'origine de l'adaptation de la technologie radiale au pneu Avion, a poursuivi avec détermination son action en faveur de la radialisation du marché. Le Groupe est en effet convaincu que l'amélioration de la sécurité du transport aérien repose à la fois sur cette technologie et l'expérience et la maîtrise de la qualité qui sont les siennes. La rapidité avec laquelle Michelin a achevé la mise au point du pneu Air X NZG, permettant ainsi à Concorde de redécoller, en est une illustration.

Les ventes du Groupe sont en hausse de 20 % en radial avec des gains de part de marché.

- **Roues et Ensembles montés**

N°1 européen

Dans le secteur de la roue, la baisse du marché Poids lourd en première monte et la faible croissance du marché Tourisme camionnettes ont entraîné un recul du marché européen.

Les ventes sont en retrait dans cette activité qui souffre d'une taille critique insuffisante. La nécessaire maîtrise des stocks dans ce contexte difficile et l'adaptation aux besoins du marché ont conduit le Groupe à mettre en œuvre des mesures de réduction d'effectifs et de chômage technique. Michelin a par ailleurs filialisé cette activité.

L'activité Ensembles montés a également souffert de cet environnement difficile.

Distribution de pneumatiques

N°1 européen

Euromaster : croissance des services aux flottes

Euromaster est le leader européen du service pneus Poids lourd et un acteur prépondérant dans le service pneus Tourisme et l'entretien courant des véhicules légers. Avec plus de 10 000 employés et 1 300 centres de service dans 9 pays - Allemagne, Espagne, France, Finlande, Lituanie, Pays-Bas Royaume-Uni, Suède et Suisse, Euromaster réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 1,5 milliard d'euros.

En 2001, cette entité a poursuivi sa réorganisation en deux unités opérationnelles - véhicules légers et véhicules lourds – et sensiblement amélioré sa rentabilité.

Son chiffre d'affaires a progressé de 2% grâce au développement des activités de services, notamment auprès des flottes de poids lourds. Les activités de services aux flottes de tourisme ont également connu un bon développement, notamment au Royaume-Uni où Euromaster est leader. Cela lui a permis de limiter les conséquences du recul des marchés européens du remplacement.

Tire Centers LLC (TCI) : développement du rechapage

Le chiffre d'affaires de TCI a progressé de manière significative malgré le ralentissement du marché du remplacement Poids lourd en Amérique du Nord. Cette bonne évolution est largement due à celle du rechapage.

Au cours de l'année, le siège de la société a été déplacé d'Akron dans l'Ohio à Greenville en Caroline du Sud.

Edition et services d'aide à la mobilité

N°1 européen de l'édition touristique

Michelin Editions des Voyages :
l'impact du ralentissement des déplacements

Les éditions touristiques, cartes et guides ont souffert du ralentissement de l'économie mondiale. Les attentats du 11 septembre n'ont fait qu'aggraver une tendance déjà présente dès le début de l'année : baisse des déplacements en Amérique du Nord, diminution du nombre de touristes américains en Europe, ralentissement des voyages vers les zones jugées dangereuses.

Plusieurs nouveautés ont été lancées durant l'année. La collection NEOS a été étendue. Les éditions du Guide Vert portant sur les destinations hors de France ont été modernisées. Enfin, de nouveaux atlas routiers ont été développés dans tous les pays d'Europe.

Néanmoins, après une année 2000 exceptionnelle, marquée par le centenaire du Guide Rouge et la rénovation du Guide Vert, les ventes en volume et en valeur ont marqué le pas. La volonté de Michelin de mieux valoriser ses produits et un effet mix produits favorable, avec plus d'atlas et moins de cartes, se sont cependant traduits par une amélioration de l'encaisse unitaire.

ViaMichelin : lancement prometteur

Lancée en 2001, ViaMichelin conçoit, développe et commercialise des produits et des services numériques d'aide à la mobilité pour les usagers de la route en Europe. Elle s'adresse au grand public comme aux professionnels.

ViaMichelin propose une offre complète -cartographie, itinéraires, hôtels, restaurants, info trafic, tourisme …-, accessible sur de multiples supports : Minitel, Internet, téléphonie mobile, CD Rom PC, navigation embarquée, logiciels pour assistants numériques personnels.

Le site grand public www.viamichelin.fr, ouvert en juin, reçoit 2 à 3 millions de visiteurs chaque mois. C'est l'un des 20 sites les plus visités en France ; il est régulièrement classé par les internautes dans les 5 premiers pour sa qualité.

En septembre, l'offre a été élargie à plusieurs services, clés en main ou personnalisés, destinés aux entreprises : géolocalisation de points de vente, services en téléphonie mobile, information embarquée, services aux flottes de transport. Disponible en France, au Royaume-Uni et en Espagne, l'offre « business services » sera lancée en 2002 en Allemagne et en Italie.

Les services proposés par ViaMichelin sont essentiellement des outils de proximité. Ils ont donc été relativement peu affectés par le ralentissement de l'économie.

Le chiffre d'affaires s'est développé conformément au projet. L'investissement global est estimé à 100 millions d'euros sur la période 2001-2003, dont 1/3 en 2001, et ViaMichelin devrait dégager un résultat d'exploitation positif à partir de 2004.

4.2 Recherche et Développement

En 2001, Michelin a consacré 702 millions d'euros à son effort de recherche et développement, soit 4,4 % de son chiffre d'affaires. Cette augmentation supérieure à celle du chiffre d'affaires traduit la volonté du Groupe de continuer à investir pour l'avenir, même dans un environnement économique difficile.

Parmi les produits lancés en 2001, fruits de la recherche Michelin, on notera le pneu X One, le pneu Air X NZG, le pneu glace Drice au Japon, le MACHXBIB, le XDR - le plus gros pneu génie civil du monde - " the Entire Solution" en coopération avec TRW, l'IVTM avec Wabco ou encore « l'Optimised Contact Patch ».

En millions d'euros	2001	2000	1999
Frais de recherche & développement	702	645	589
En % du chiffre d'affaires	4,4%	4,2%	4,3%
Variation	+8,9%	+ 9,5%	ND
Variation du chiffre d'affaires	+ 2,5%	+11,9%	+10,2%

4.3 Faits exceptionnels ou litiges

(voir paragraphe 4.7.2 ci-après)

4.4 Effectifs

Les effectifs moyens du Groupe et leur évolution au cours des trois derniers exercices ont été les suivants :

1999 : 130 434
2000 : 128 122
2001 : 127 467

4.5 Investissements

Des investissements non financiers en baisse conformément aux objectifs :

Les investissements bruts corporels et incorporels, hors croissance externe, s'élèvent à 1 150 millions d'euros, en ligne avec l'objectif de réduction fixé en avril 2001, lorsque les premiers signes du ralentissement économique sont apparus. Ils baissent de 0,2 point à 6,9 % du chiffre d'affaires contre 7,1 % en 2000.

Les investissements de maintenance représentent environ 40 % du total y compris les moules. Le solde a été principalement consacré à des conversions de capacités de pneus tourisme à des diamètres supérieurs ou égaux à 17 pouces et à des investissements de productivité, notamment en Poids lourd.

Investissements

(Variations brutes, en millions d'euros)

	2001	2000	1999
- Incorporels ……...	55,6	51,7	79,2
- Corporels …….	1 261,1	1149,5	1 173,2
- Financiers ……	240,3	242,1	313,0

4.6 Activités du Groupe Michelin

Le chiffre d'affaires

L'évolution des résultats

A 6,6 %, la marge d'exploitation de Michelin est en ligne avec l'objectif que le Groupe s'était donné au vu de la dégradation de l'environnement constatée durant le 1er semestre : entre 6,2 % et 6,8 % du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires progresse de 2,5 % dans un contexte difficile

Cette performance est obtenue dans des marchés du pneumatique globalement en recul de -1,4 % en volume pour les pneus tourisme camionnette et de 4,3 % en volume pour les pneus poids lourd.

- L'effet de la baisse du volume des ventes sur le chiffre d'affaires est négatif de 2,6 %.
- La dépréciation du yen, du real brésilien, du peso argentin et de la livre turque a été compensée pour partie par l'appréciation de près de 3 % du dollar vis-à-vis de l'euro, mais se traduit par un effet négatif net de 0,4 % des parités monétaires.
- L'effet mix prix, en progression de 5,4%, traduit à la fois de meilleures ventes au remplacement, particulièrement dans les segments des pneus à forte valeur ajoutée et aux marques « flag », et la bonne tenue des hausses de prix passées tout au long de l'année : en Tourisme camionnette en Amérique du Nord et du Sud, en Poids lourd en Europe et en Amérique du Sud, en première monte comme au remplacement. Cet effet ne s'est pas démenti d'un trimestre sur l'autre.
- L'arrêt, début février, des activités industrielles aux Philippines, la consolidation des activités de la société commune Shanghai Michelin Warrior (SMW), constituée en Chine en avril, et celle de la société

Michelin Roumanie (anciennement TOFAN), acquise fin juillet, se traduisent par un effet périmètre positif de 0,3%.

Variation du chiffre d'affaires net 2001 par rapport à 2000 en millions d'euros et en %

	2001	**%**	**T1.**	**%**	**T2**	**%**	**T3**	**%**	**T4**	**%**
Total	+379,0	+2,5%	+99,7	+2,8%	+233,7	+6,2%	+76,0	+1,9%	-30,4	-0,7%
Parités	-61,5	-0,4%	+52,3	+1,5%	+60,7	+1,6%	-47,1	-1,2%	-127,4	-3,1%
Volumes	-403,0	-2,6%	-150,5	-4,1%	-7,2	-0,2%	-114,0	-2,9%	-131,5	-3,3%
Mix/prix	+802,5	+5,4%	+202,7	+5,8%	+186,6	+4,9%	+240,8	+6,4%	+172,2	+4,5%
Périmètre	+41,3	+0,3%	-4,8	-0,1%	-6,5	-0,3%	-3,7	-0,1%	+56,2	+1,4%

Le résultat d'exploitation recule de 10,5 %

La marge d'exploitation s'établit à 6,6 %, en retrait de 1 points par rapport à 2000, pour les raisons suivantes :

▪ La perte de parts de marché en pneus poids lourd remplacement en Amérique du Nord au 1er trimestre, bien qu'effacée en fin d'année, et le faible volume des ventes en 1re monte ont pesé sur le résultat du Groupe.
▪ Le coût d'achat des matières premières a certes baissé de 2%, après une hausse de 8% en 2000, mais il affichait encore une hausse de 5% sur le 1er semestre. Les effets positifs sur le coût de revient des ventes de la baisse du prix d'achat du caoutchouc naturel et de celle du pétrole au 3ème trimestre ne seront pleinement ressentis qu'en 2002.
▪ Dès le printemps, Michelin a fortement freiné la production de ses usines en Amérique du Nord et en Europe pour éviter la constitution de stocks excessifs. Le contrôle ne s'est pas relâché par la suite. Cet effort réussi de réduction des stocks de produits finis a toutefois entraîné des coûts de sous-activité qui ont fortement pénalisé la marge.
▪ La dépréciation de certaines devises a pesé sur le résultat d'exploitation. La faiblesse des devises sud-américaines s'est traduite par une moindre rentabilité des activités sur ce continent où Michelin est un acteur important, notamment en Poids lourd.
▪ Enfin, différents coûts, prévus, ont eu un impact négatif sur le résultat et notamment les démarrages de ViaMichelin (100 millions d'euros sur 3 ans, dont 1/3 en 2001) et de Shanghai Michelin Warrior en Chine, la reprise d'activités auparavant déficitaires en Roumanie. Ces 3 derniers éléments ont représenté environ 50 millions d'euros.

La réduction des coûts d'exploitation, la diminution des effectifs, la forte croissance du Groupe dans les segments haut de gamme et 4x4 en Tourisme et dans les services en Poids lourd, la politique de fermeté des prix n'ont pas permis de compenser totalement ces effets négatifs.

Les mesures d'amélioration de la compétitivité

Dès l'automne 1999, Michelin mettait en œuvre un ensemble d'actions pour améliorer sa compétitivité de 20% en Europe sur la période 2000-2002. Ce plan repose principalement sur 2 volets : un accroissement des ventes de 10 % en Europe sur 3 ans et une réduction de 10 % de ses coûts impliquant la réduction de 7 500 postes.

Fin 2001, l'augmentation des ventes s'établit à 3,2 % et la suppression de 6 430 postes a été annoncée. Plusieurs mesures de fermeture ont ainsi été communiquées en cours d'année : à Stoke et Burnley au Royaume-Uni, à St Ingbert en Allemagne, à Turin Stora en Italie. En France, une convention de cessation anticipée d'activité, courant jusqu'en 2006, a été signée en 2001.

La mise en œuvre de ce plan, dont le coût avait été provisionné sur l'exercice 1999, a permis à Michelin d'affronter la forte dégradation de son environnement : hausse des matières premières en 2000, dégradation des marchés et hausse des matières premières en 2001.

Devant l'inflation de certains coûts spécifiques à l'Amérique du Nord, confrontée en outre à des marchés très difficiles, un plan d'économies structurelles de 200 millions de dollars par an a été décidé. Il sera mis en œuvre sur deux ans, en 2002 et 2003. Les mesures prises toucheront l'ensemble des activités du Groupe en veillant à préserver sa capacité à saisir les opportunités de développement qui pourraient se présenter. Ce plan devrait se traduire par environ 2 000 suppressions de postes. Le coût de ces mesures nord-américaines s'est élevé à 123 millions d'euros sur l'exercice 2001.

Enfin, un ensemble d'autres mesures ont par ailleurs été décidées, dont la charge a représenté 217 millions d'euros en 2001.

Les économies attendues, en dehors du plan Europe, s'élèvent à 150 millions d'euros en 2002 et 300 millions d'euros à partir de 2003.

L'analyse du résultat d'exploitation par secteur d'activité

▪ Le résultat d'exploitation de l'activité Tourisme camionnette, 711 millions d'euros, a augmenté de 21,7 %. Les progrès de la marge d'exploitation qui passe à 8,9 % résultent de la stratégie de croissance ciblée mise en œuvre depuis plusieurs années, des premiers effets de la réduction des coûts en Europe et de la fermeté du Groupe sur ses prix.

▪ Le résultat d'exploitation de l'activité Poids lourd, 343 millions d'euros, recule de manière sensible. La baisse des ventes en Amérique du Nord sur l'année et en Europe au 4e trimestre, le ralentissement important de la production, la dépréciation des devises sud-américaines, ont fortement pénalisé la marge d'exploitation qui chute de 4,8 points à 8,8 %.

▪ Le résultat d'exploitation des « Autres activités » est négatif de 14 millions d'euros.

L'amélioration des performances de plusieurs des autres activités pneumatiques et d'Euromaster n'ont pas compensé les coûts de démarrage de ViaMichelin, la faible rentabilité de l'activité Roues et les coûts, attendus, liés aux opérations de croissance externe en Chine et en Roumanie. Ces deux nouvelles opérations seront affectées en 2002 aux activités Tourisme et Poids lourd.

Résultat d'exploitation par secteur d'activité en millions d'euros

	Chiffre d'affaires			Résultat d'exploitation		Marge d'exploitation	
	2001	% du total	Variation	2001	% du total	2001	2000
Tourisme camionnette	7 982,2	50,6%	+3,8%	711,1	68,4%	8,9%	7,6%
Poids lourd	3 915,3	24,8%	-4,3%	343,0	33,0%	8,8%	13,6%
Autres activités	4 901,2	31,1%	+2,0%	-13,9	(1,4%)	-0,3%	0,4%
Eliminations inter-secteurs	(1 024)	(6,5%)		-			
Total	15 774,6	100%	+2,5%	1 040,2	100%	6,6%	7,6%

Les Autres activités

Elles regroupent l'ensemble des autres activités de production et de vente qui représentent chacune moins de 10 % du chiffre d'affaires consolidé. Cet ensemble comprend :
▪ les pneumatiques génie civil, agricoles, deux roues, avion,
▪ les activités de distribution d'Euromaster en Europe, et de TCI aux Etats-Unis,
▪ les activités de liaison au sol qui incluent les roues,
▪ les services d'aide à la mobilité Editions des Voyages et ViaMichelin.

Les résultats attendus de ces activités sont très variables, en fonction des capitaux employés. Les activités de distribution ont ainsi, par nature, une rentabilité opérationnelle inférieure à celle des activités de production.

L'évolution des résultats par destination

Le coût de revient des ventes, 71,8% a baissé par rapport à 2000, ce qui se traduit par une amélioration de près de 1 point de la marge brute du Groupe. Les frais commerciaux, administratifs et généraux progressent en revanche plus rapidement que le chiffre d'affaires. Ceci s'explique par le maintien d'un niveau élevé de frais commerciaux et de développement, auquel viennent s'ajouter les effets des évolutions du périmètre.

Comparaison des résultats par destination

	2001	**%**	2000	%
Chiffre d'affaires net	**15 775**	**100**	**15 396**	**100**
Coût de revient des ventes	**11 325**	**71,8**	11 207	72,7
Marge brute	**4 450**	**28,2**	**4 189**	**27,3**
Frais commerciaux, administratifs et généraux	**3 409**	**21,6**	3 027	19,7
Total des charges d'exploitation	**14 734**	**93,4**	14 234	92,4
Résultat d'exploitation	**1 040**	**6,6**	**1 162**	**7,6**
Charges et produits financiers	**(321)**		(314)	
Résultat courant	**719**		**848**	
Charges et produits exceptionnels	**(29)**		(76)	
Impôt sur les bénéfices	**(330)**		(291)	
Résultat net des sociétés intégrées	**361**		**481**	
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	**(13)**		(1)	
Dotation aux amortissements des écarts d'acquisition	**(34)**		(42)	
Résultat net	**314**		**438**	
Dont part du Groupe	**296**		399	

Nota : Le coût de revient des ventes inclut les coûts logistiques et les coûts de recherche.

Un résultat net en retrait à 314 millions d'euros :

▪ Le résultat financier se dégrade par rapport à 2000 du fait de pertes de change liées à la dépréciation de certaines devises, et notamment la dévaluation de plus de 30% du peso argentin.
▪ Le résultat exceptionnel est une perte de 29 millions d'euros. Les plus-values de cession se sont élevées à 363 millions d'euros et comportent essentiellement la plus-value dégagée à l'occasion de la cession de 2,8% du capital de Peugeot SA. Ces plus-values ont été absorbées par des éléments exceptionnels (mesures de restructuration et autres) d'un montant global de 312 millions d'euros.
▪ Le recul du résultat net s'explique principalement par une hausse des impôts. A 51,2% contre 39,9% pour l'ensemble de l'exercice 2000, le taux moyen d'impôt 2001 est exceptionnellement élevé : le groupe Michelin applique de manière rigoureuse les normes en matière d'activation des impôts différés.

Maîtrise du besoin en fonds de roulement et stabilisation de l'endettement financier :

▪Les efforts vigoureux de réduction des stocks mis en œuvre dès le mois de mars ont porté leurs fruits : à 3 302 M€, le niveau des stocks nets a été réduit de 7,4 % par rapport au 31 décembre 2000. Ils représentent 20,9 % du chiffre d'affaires contre 23,2 % un an plus tôt.

Les créances clients ont baissé, traduisant, là encore, les efforts de maîtrise des besoins en fonds de roulement.

En conséquence, le besoin en fonds de roulement a baissé de 102 millions d'euros, hors variations monétaire et de périmètre, par rapport au 31 décembre 2000.

▪Le cash flow libre (« free cash flow ») bénéficie, outre de la cession des titres Peugeot SA, de l'évolution favorable des stocks, des créances clients et du besoin en fonds de roulement. Positif de 309 millions d'euros, il progresse de manière sensible par rapport à 2000.

▪ L'endettement financier est en baisse de 3,4% par rapport au 31 décembre 2000, soit de 169 millions d'euros, hors impact des variations monétaires et de périmètre. Le produit de la cession en juin de titres Peugeot SA a été affecté au remboursement d'une partie de la dette.

Face aux incertitudes économiques, le Groupe a réorganisé en octobre la maturité de sa dette en tirant sur la tranche bancaire de sa la ligne de crédit subordonnée de 905 millions de dollars mise en place en 2000 et en remboursant, parallèlement, un montant équivalent de crédits court terme. Le Groupe dispose encore à ce titre d'une tranche assurance de 170 millions d'euros, dite « Contingente » non encore tirée.

La répartition de la dette entre taux fixes et variables et par devises ne présente pas de changement substantiel par rapport au 31 décembre 2000

Structure de l'endettement financier

	Total	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Au 30 juin 2001	100%	60,7 %	33,6 %	5,7 %
Au 31 décembre 2001	100%	47,8 %	28,6 %	23,6 %

Endettement financier net au 31 décembre

En millions d'euros	2001	2000	1999
Endettement financier net	4 881	4 926	4 329
Capitaux propres	4 326	4 155	3 838
Dette financière nette/ fonds propres	1,13	1,19	1,13

4.7 Risques de l'Emetteur

4.7.1 Risques de marché (taux, change, actions, crédit) :

Risque de change

Sur transactions

La Trésorerie Groupe a pour mission :

- de compenser un maximum d'opérations intra-groupe (« netting ») par le recours à une société de « factoring » interne au Groupe qui concentre les paiements intergroupe, et aux services financiers rendus par la Compagnie Financière Michelin aux filiales,

- de couvrir systématiquement toutes les positions mises en évidence.

Il arrive néanmoins que, dans des circonstances exceptionnelles, l'absence de contrepartie, ou son coût excessif, rendent impossible ou inappropriées la couverture sur une devise.

Les actifs des sociétés filiales sont financés en fonds propres comme il est indiqué ci-dessous, et par des dettes dans leurs propres devises. Mais, à titre exceptionnel, les filiales implantées dans les pays dans lesquels l'inflation est supérieure à 10% par an peuvent être financées dans des devises fortes, de préférence le dollar américain, lorsque les taux d'intérêt réels sont très élevés. Ceci s'effectue dans le cadre d'un contrôle strict et centralisé.

Sur engagements des fonds propres (« translation »)

Les investissements à long terme dans les filiales sont financés dans leurs devises locales par les sociétés holdings. Les « cash flows » futurs de ces investissements pérennes (dividendes, redevances versées pour la recherche et pour l'utilisation de la marque, augmentations de capital) font l'objet de couvertures sélectives selon leur degré de certitude, dites « cash flows hedges ». En revanche, lorsqu'un actif est destiné à être revendu, il est de préférence financé dans la devise du pays où il est localisé.

Le tableau ci-après donne la répartition par devise des fonds propres consolidés au 31décembre 2001 :

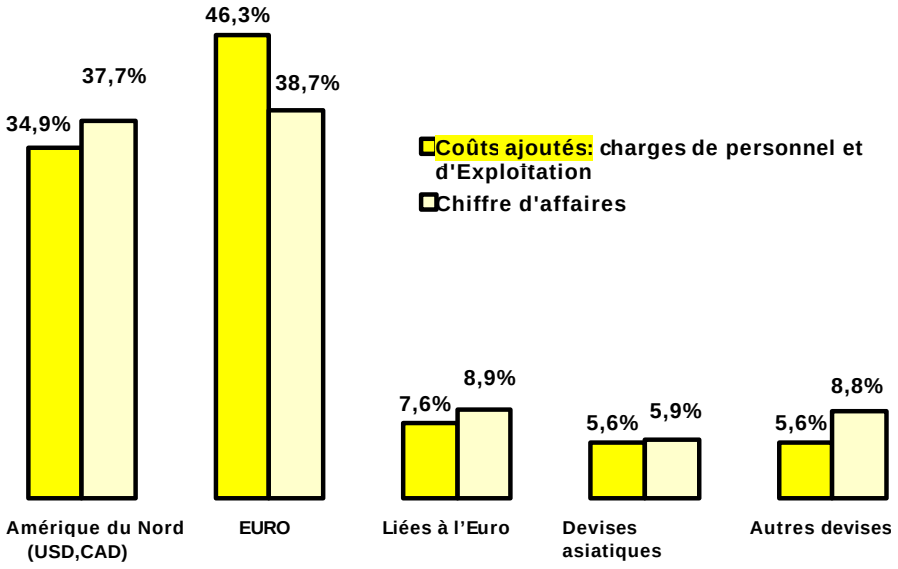
Devises (en millions d'euros)	Fonds propres Groupe + minoritaires
EUR	3247,7
CHF	-791,6
USD	514,7
GBP	170,0
CAD	342,2
AUTRES DEVISES	842,9
Total	4325,9

Risque de change stratégique

Le risque de change stratégique provient du fait que certaines fabrications sont revendues hors de leur pays d'origine. Il s'agit d'un risque de compétitivité qui affecte la valeur ajoutée des produits en fonction des fluctuations monétaires.

Ce risque, à la différence des risques de change sur transactions et sur investissements, ne donne pas normalement lieu à des couvertures financières. Le Groupe est cependant bien immunisé face au risque de change stratégique lorsque l'on compare la répartition de son chiffre d'affaires et celle de ses coûts ajoutés par devise.

Les graphiques ci-dessous font apparaître une position nette relativement bien équilibrée :



Risque sur taux d'intérêt

Le Groupe est exposé au risque de taux d'intérêt sur ses dettes financières, à cause des variations des taux d'intérêt dans les différents pays où il est présent.

L'approche de gestion retenue par le Groupe est pragmatique :
La Direction Financière du Groupe est responsable des positions à plus d'un an. La gestion du risque à moins d'un an est décentralisée dans les pays. Elle demeure toutefois sous le contrôle de la Direction Financière du Groupe dans le cadre de procédures strictes qui s'appliquent aux montants exposés et aux montants utilisés.

Le détail de la position de taux d'intérêt par devises est donné dans le tableau ci-dessous pour la rubrique « dettes financières nettes consommées . Ceci représente, par société puis par devise, les emprunts nets des prêts aux sociétés du Groupe, après prise en compte des contrats de swap et autres produits dérivés transformant les positions de taux d'intérêt, qu'ils soient internes ou externes.

A fin décembre 2001, moins de 35% de la dette financière nette du Groupe était en taux fixe.

En millions d'euros

Devises	DETTES FINANCIERES NETTES		
	Taux variable	Taux fixe	Durée moyenne taux fixe + 1 an
EUR et devises de l'UEM	-541,6	326,3	4,3
CHF	986,2	74,3	2,4
GBP	471,3	0,1	2,0
USD	1 466,0	1 106,0	5,0
CAD	92,4	1,1	1,8
Autres devises	829,6	69,8	
Total	3 303,9	1 577,6	4,6

Risque sur matières premières

Le risque sur matières premières affecte le Groupe pendant le « délai de répercussion », c'est-à-dire le délai durant lequel les hausses de coût ne peuvent être répercutées sur les prix de vente des produits fabriqués. Ceci tient aux caractéristiques propres à la concurrence et aux marchés. Ce délai est en général inférieur à 1 an.

La position est calculée comme étant la durée des stocks et achats conclus (position longue) diminuée du « délai de répercussion » (position courte).

Afin de minimiser la volatilité du résultat du Groupe, des couvertures peuvent être mises en place lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- décision de les appliquer de manière récurrente,
- existence d'un marché organisé de la matière première concernée,
- fiabilité et stabilité des calculs du « délai de répercussion ».

Au 31 décembre 2001 il n'y a aucun contrat de couverture en cours.

Risque de Crédit

Dans le cadre de son activité opérationnelle, Michelin est conduit à accorder des délais de paiement à ses clients.

Le Département du Crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les limites dans lesquelles les entités opérationnelles peuvent accorder des délais de paiement aux clients. Il fixe également le plafond des encours.

Il intervient avec les objectifs suivants:

- analyser et gérer les risques,
- éviter les retards de paiement,
- examiner de manière critique les décisions ponctuelles qui peuvent être proposées par les entités opérationnelles,
- faire payer les intérêts de retard le cas échéant.

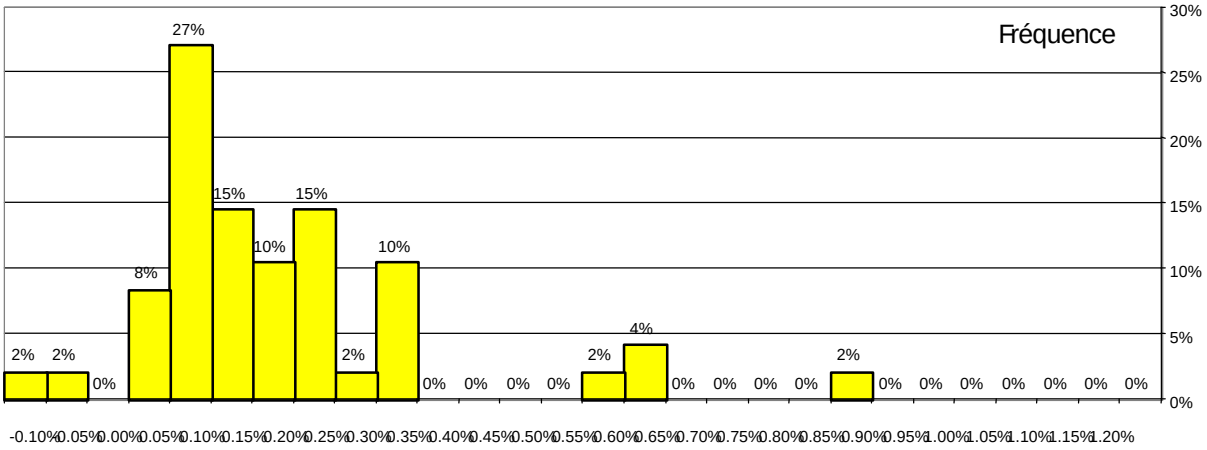
Au cours de l'exercice écoulé, le Département du Crédit a renforcé sa vigilance, face à un environnement économique en nette dégradation. Ses principales actions ont porté sur le contrôle des grands risques, l'amélioration de la ponctualité des paiements et la modernisation des systèmes d'information.

Au 31 décembre 2001, le poste clients nets représente 3,4 milliards d'euros au bilan, répartis entre les clients première monte et remplacement.

L'encours des 10 premiers clients, chacun supérieur à 0,9% du total représente 626 millions d'euros. A fin décembre 2001, 30 clients avaient des limites de crédit supérieures à 10 millions d'euros.

Pour l'ensemble du Groupe, les pertes sur encours clients, nettes des dotations et reprises aux provisions, se sont élevées en 2001 à 27,65 millions d'euros, soit 0,175% du chiffre d'affaires.

Le graphique ci-dessous indique la distribution des pertes et dotations nettes aux provisions bi-mensuelles sur la période 1994-2001. En moyenne sur cette période, les pertes annuelles se sont élevées à 0,184% du chiffre d'affaires, leur volatilité étant de 0,07%.



Distribution de la fréquence des pertes nettes et dotations nettes aux provisions de l'année N rapportée au chiffre d'affaire de l'année N-1 (pour la période 01.01.1995 - 31.12.2001)

Risque de liquidité

La Direction Financière du Groupe a pour mission de maintenir une liquidité suffisante à tout moment, en gérant de manière efficace la trésorerie du Groupe et en assurant des financements sécurisés par leur durée et leurs conditions juridiques.

Compte tenu de la nature des activités opérationnelles de Michelin, la Direction Financière met également en place des lignes de crédit confirmées afin de garantir une flexibilité optimale des financements du Groupe.

Le Groupe a pour règle de ne pas classer dans la rubrique « dette à plus d'un an » ci-dessous les contrats assortis de clauses de ratios ou de « material adverse change » sur sa propre situation financière ou son rating qui pourraient affecter la capacité de mobilisation ou l'échéance des emprunts contractés.

Pour la première fois en 2001, la Compagnie Générale des Etablissements Michelin, la Compagnie Financière Michelin et la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin ont été notées. Le recours aux marchés financiers et de capitaux en est ainsi facilité.

Au 31 décembre 2001, les notes accordées par Standard & Poor's et par Moody's étaient les suivantes :

		CGEM[6]	CFM[7]	MFPM[8]
Court terme	Standard & Poor's	A2	A2	A2
	Moody's	P2	P2	P2
Long terme	Standard & Poor's	BBB	BBB+	BBB+
	Moody's	Baa2	Baa1	Baa1
Perspectives	Standard & Poor's	Stable	Stable	Stable
	Moody's	Stable	Stable	Stable

[6] Compagnie Générale des Etablissements Michelin
[7] Compagnie Financière Michelin
[8] Manufacture Française de Pneumatiques Michelin

Répartition de la liquidité du Groupe

	Au 31 décembre 2001 (en millions d'euros)
Dette financière brute	5 821
Dont à plus d'un an	3 039
Dette financière brute à moins d'un an	2 782
Réalisable et disponible	939
Lignes de crédit confirmées à plus d'un an	2 293

Dans un souci d'anticipation, face à la dégradation de son environnement économique, dont on pouvait craindre qu'elle ne s'accentue après les attentats du 11 septembre, la Compagnie Financière Michelin a tiré en octobre 2001 sur la ligne de crédit subordonnée à 12 ans mise en place en 2000 un montant de 905 millions de dollars et a remboursé à due concurrence un ensemble de financements à court terme, et de lignes de crédit confirmées qui dès lors restent disponibles et non tirées.

La partie à plus d'1 an de la dette financière brute se répartit de la manière suivante : de 1 à 5 ans, 55% ; de 5 à 10 ans, 11% ; plus de 10 ans, 34%.

4.7.2 Risques juridiques :

L'émetteur n'est pas soumis à une réglementation particulière ni à des autorisations pour l'exercice de son activité, ni à des contraintes de confidentialité, ou à des liens contractuels et/ou de dépendance avec d'autres sociétés, ni, enfin, à des dispositions fiscales particulières. Il n'existe pas actuellement ou dans un passé récent de litige ou d'arbitrage susceptible d'avoir ou ayant eu, dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière de l'émetteur, son activité, son résultat ou sur le groupe.

4.7.3 Risques industriels et liés à l'environnement :

Il n'y a pas d'informations environnementales susceptibles d'avoir une incidence significative sur la situation financière de l'émetteur, son activité, son résultat ou sur le groupe.

Michelin est très impliqué dans la prévention des risques industriels et liés à l'environnement. Les actions suivantes ont été prises :

Avec 80% des transports terrestres dans le monde industrialisé, le secteur du transport routier de personnes ou de marchandises est un moyen de développement formidable pour de nombreux pays. Cette mobilité ne peut se concevoir que dans une perspective durable et respectueuse de l'environnement.

Michelin soutient le « Sustainable Mobility Project » au World Business Council for Sustainable Development. Ce projet vise à déterminer quels sont les besoins de nos sociétés en termes de mobilité, les risques associés et les voies de développement durable qui sont à privilégier. Une première étude sur l'état de la mobilité en 2001 a déjà été publiée.

Le 3e Challenge Bibendum Michelin a rassemblé en 2001 aux Etats-Unis, deux fois plus de véhicules de série, de transport en commun, ou de prototypes que les années précédentes. Sélectionnés sur des critères environnementaux très stricts, ces véhicules fabriqués par les plus grands constructeurs mondiaux ont prouvé que la mobilité durable était possible.

Un système de management environnemental intégré

Le Groupe a renforcé en 2001 le pilotage de sa politique environnementale et de prévention des risques industriels. Une nouvelle direction a été créée à cet effet. Fondée sur un système de management qui fait de chaque salarié un acteur à part entière, cette politique s'appuie aussi sur un noyau d'experts par activité et de responsables à travers le monde.

Ce système intégré à la démarche qualité a permis à 19 unités industrielles d'obtenir la certification ISO 14001 en 2001, portant le nombre de sites certifiés à 35.

En amont, Michelin contribue à faire évoluer les méthodes et les techniques de production de caoutchouc naturel dans l'ensemble de ses plantations d'hévéas. Ce travail de recherche scientifique profite à l'ensemble de la profession car il assure la pérennité de la production, notamment grâce à l'amélioration des variétés et des rendements, et à la lutte contre les maladies de l'hévéa.

Des innovations performantes au regard de l'environnement

La structure originale de PAX System oppose une plus faible résistance au roulement (de l'ordre de 20 % par rapport à un système traditionnel de roulage à plat) qui se traduit par une réduction de la consommation de carburant et des émissions de C02 d'environ 2 %. PAX System assure aussi une appréciable réduction des nuisances sonores internes au véhicule.

Wabco et Michelin ont annoncé en 2001 le lancement du premier système conçu pour le suivi de la pression de gonflage des pneus des véhicules commerciaux : « l' Integrated Vehicle Tyre Monitoring ». Il aide à maintenir la pression des pneus dans les limites optimales de performance en roulement et à réduire la consommation de carburant.

Valoriser les pneus en fin de vie

Michelin participe au développement des filières pour valoriser les pneus usagés comme matière première - revêtements routiers, sols synthétiques -, et comme combustible, en particulier dans l'industrie du ciment.

Au Royaume-Uni, la joint-venture créée par Michelin et Blue Circle en 2001 a permis de valoriser 35 000 tonnes de pneus usagés. En France, la création d'Aliapur avec cinq autres manufacturiers traduit la volonté du Groupe de poursuivre une politique active de valorisation des pneus usagés.

Analyse du cycle de vie du pneu

Parmi les résultats d'une étude menée en 2001 par Michelin avec la profession manufacturière européenne, l'usage des pneumatiques apparaît comme la phase ayant le plus d'impacts sur l'environnement.

Exemple d'un bilan énergétique simplifié de 4 pneus équipant une voiture de tourisme sur le marché européen (base 100) :

Production de matières premières :	100
Fabrication des 4 pneus :	20
Utilisation des 4 pneus :	1366 (1171 pour des pneus verts)
Valorisation (gain) énergétique :	- 80 (utilisation en four de cimenterie)

Cette étude prouve que l'enjeu majeur pour l'environnement se situe dans la recherche d'une moindre résistance au roulement des pneus, facteur essentiel pour diminuer la consommation de carburant.

La réduction de la seule dépense d'énergie due au choix d'utiliser des pneus verts est plus importante que les dépenses d'énergie nécessaires à la production des matières premières et à la fabrication des pneus réunies !

Michelin, 1er fabricant mondial de « pneus verts » :
près de 500 millions d'unités produites depuis 1992.

Michelin a remporté en 2001 les 4 premières places au 6e « World Solar Challenge » (traversée Nord-Sud de l'Australie sur des véhicules solaires).

4.7.4 Assurance – Couverture des risques éventuels susceptibles d'être encourus par l'émetteur :

Pour chaque catégorie de risques sont définis des standards de qualité en matière d'assurance des biens et en responsabilité. Sur ces bases, des programmes d'assurance ont été mis en place et concernent plus particulièrement : les dommages, la responsabilité civile produit, et la responsabilité civile exploitation.

L'objectif est d'obtenir des capacités financières destinées à couvrir les risques potentiels, au moindre coût, dans le respect des réglementations locales concernées.

4.7.5 Autres risques particuliers :

Aucun autre risque particulier, hormis ceux inhérents à toute activité industrielle, n'est de nature à affecter de façon significative les résultats, l'activité, le patrimoine ou la situation financière de l'émetteur ou de son groupe.

5.1 GROUPE BOUCHS

BILANS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIERS D'EUROS)

ACTIF	2007	2006	1005 PRO FORMA
Capital souscrit non appelé	—	—	—
Actif immobilisé			
Immobilisations incorporelles	214 408	200 718	147 024
Immobilisations corporelles	114 316	112 668	110 903
Immobilisations corporelles	6 409 851	3 842 524	5 783 210
Immobilisations financières	27 175	40 208	1 704
Titres mis en équivalence	111 576	60 000	110 000
Impôts différés actifs	2 000	2 000	2 000
Actif circulant			
Stocks et en-cours	2 352 052	2 564 277	2 247 084
Clients et comptes rattachés	2 380 533	2 246 451	2 042 266
Autres créances et comptes de régularisation	1 179 367	1 147 000	1 147 000
Valeurs mobilières de placement	170 380	144 008	146 000
Disponibilités	1 141 000	1 000 000	1 000 000
	13 944 708	10 362 358	8 453 191
TOTAL DE L'ACTIF	**17 381 875**	**17 142 484**	**15 922 228**

PASSIF	2007	2006	1005 PRO FORMA
Capitaux propres			
Capital	204 412	204 412	204 412
Primes (1)	1 609 475	1 609 475	1 609 475
Réserves et résultats consolidés (2)	1 746 [illegible]	1 [illegible]	1 [illegible]
	3 560 [illegible]	3 [illegible]	3 [illegible]
Intérêts minoritaires	324 540	310 910	324 367
Capitaux propres et intérêts minoritaires	4 [illegible]	4 [illegible]	4 [illegible]
Provisions pour risques et charges	2 [illegible]	2 [illegible]	1 [illegible]
Dettes			
Dettes subordonnées	1 024 188	—	542 000
Emprunts et dettes financières	4 763 [illegible]	5 [illegible]	4 [illegible]
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 [illegible]	1 [illegible]	1 [illegible]
Autres dettes et comptes de régularisation	1 [illegible]	1 [illegible]	1 [illegible]
	8 [illegible]	9 [illegible]	7 [illegible]
TOTAL DU PASSIF	**17 381 875**	**17 142 484**	**15 922 228**
(1) Dont Fonapme mère consolidante			
(2) Dont résultat net de l'exercice	294 [illegible]	299 [illegible]	292 [illegible]

COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS (EN MILLIERS D'EUROS)

	2007	2006	1999 PRO FORMA
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires net	15 774 608	15 389 576	13 762 137
Autres produits	1 547 576	1 391 871	1 264 870
Autres produits d'exploitation	47 415	392 799	424 937
Total	16 367 599	17 074 247	14 451 971
Charges d'exploitation			
Achats consommés	5 380 623	5 212 236	4 461 364
Charges de personnel	3 127 767	3 000 204	2 750 409
Autres charges d'exploitation	3 132 384	3 038 236	2 753 491
Impôts et taxes	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Dotations aux amortissements	657 961	655 604	608 161
Dotations aux provisions	12 111	21 877	15 118
Total	13 311 224	13 927 857	11 588 543
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**3 056 375**	**3 152 483**	**2 863 394**
Charges et produits financiers	(326 779)	(314 398)	(237 661)
RÉSULTAT courant des SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	**779 782**	**868 072**	**969 941**
Charges et produits exceptionnels	(8 904)	(15 044)	(322 168)
Impôt sur les sociétés	(325 112)	(389 487)	(213 373)
RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	**446 774**	**461 781**	**432 400**
Dotation part de résultat des sociétés mises en équivalence	(1 000)	(1 200)	(1 000)
Dotation aux amortissements de écart d'acquisition	(3 788)	(4 170)	(16 242)
RÉSULTAT NET	**313 986**	**456 561**	**415 171**
dont part du Groupe	295 947	394 045	281 522
dont des intérêts minoritaires	18 041	62 516	133 649
Résultat par action	2,45	2,96	2,10
Résultat dilué par action	2,45	2,96	2,10

FLUX DE TRÉSORERIE (EN MILLIERS D'EUROS)

	31.12.2001	31.12.2000	31.12.1999 PRO FORMA
OPÉRATIONS D'ACTIVITÉ			
- Résultat net des activités intégrées	312 944	438 822	324 771
- Ajustements pour rapprocher le résultat net incidence sur la trésorerie			
- Amortissements	616 877	1 055 082	921 175
- Provisions et impôts différés	336 398	231 543	484 631
- Plus-values cessions	(14 264)	(7 147)	(14 264)
- Autres	(8 511)	(12 000)	(12 908)
- Capacité d'autofinancement de la période	1 243 444	1 705 298	1 704 123
- Variation des stocks et en-cours	(1 000)	(1 000 000)	(1 000 000)
- Variation des créances	21 763	(246 701)	(212 312)
- Variation des fournisseurs	(218 234)	180 038	(46 528)
- Autres variations	(119 664)	87 1660	(33 774)
Variation du besoin en fonds de roulement	(96 095)	(298 278)	(292 111)
FLUX NET DE TRÉSORERIE DÉGÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ	**1 243 538**	**1 417 480**	**1 414 012**
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
- Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 216,714)	(1 237 213)	—
- Acquisitions et augmentations d'immobilisations financières	(246 270)	(242 111)	(313 005)
	(1 238 984)	(1 441 211)	
- Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	44 734	181 146	249 278
- Cessions et remboursements d'immobilisations financières	48 512	18 065	57 187
	93 246	199 211	306 465
Investissements nets de la période	(1 871 703)	(1 237 263)	—
Variation des dettes sur acquisitions d'immobilisations corporelles	12 000	(1 000)	(1 340)
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux	12 000	(1 000)	(41 867)
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	**(554 980)**	**(1 238 254)**	—
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
- Augmentation (réduction) du capital		—	(112 146)
- Dividende attribué aux actionnaires de la société mère	(194 602)	(89 108)	(87 362)
- Autres affectations	(58 546)	(150 000)	(300 000)
	(253 148)	(239 108)	(499 508)
Variation des emprunts et dettes financières	(152 678)	439 664	(918 612)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	39 700	(4 272)	2 840
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	**(365 926)**	**(212 321)**	**(12 932)**
Incidence de la variation de cours de change	5 216	16 435	(8 211)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	**3 137**	**(6 659)**	**(18 935)**
TRÉSORERIE A L'OUVERTURE	**535 477**	**600 460**	**1 009 365**
TRÉSORERIE AU CLÔTURE	**538 614**	**533 477**	**990 460**
BAN – Disponibilités	762 625	746 441	925 475
– Valeurs mobilières de placement	174 391	164 036	65 025

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2001

PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Les comptes consolidés ci-joints traduisent sous la représentation régulière et sincère, les règles et méthodes applicables à l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2001 sont conformes aux dispositions du règlement 99-02 du Comité de la Réglementation Comptable.

Périmètre et méthodes de consolidation

- sont consolidées par intégration globale :
  - les sociétés Recolte Holding, Recolte, Recolte, créée par l'intermédiaire de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, Recolte Distribution.
- sont consolidées par mise en équivalence :
  - les sociétés Sers Maquilla, la Compagnie Générale des Établissements Michelin, Recolte Distribution, ou, indirectement entre 20 % et 50 % du capital.
- seules sont traitées en détrès de la consolidation quelques sociétés dont l'activité est sans lien avec celle du Groupe Recolte Commerce dont l'incidence ne saurait significative au plan des qualités des restrictions ainsiet ou durables remettent en cause l'exercice de la société de décisions ou des droits sociétés du Groupe.

Modalités retenues

1. Exercice social des sociétés consolidées coïncide avec l'année civile. Les dates de comptes de résultat utilisés sont ceux présentés par les sociétés consolidées au 31 décembre 2001 (Recolte, Recolte, Recolte Distribution, Recolte Holding, Recolte Commerce, Sers Maquilla) et présentées à l'assemblée indépendantes.
2. Les comptes individuels exprimés en devises autre que l'euro sont convertis selon :
   - pour les Détrès, les cours de change en vigueur au 31 décembre.
   - pour les comptes de résultat, le cours moyen des devises à l'exception des pays à forte inflation, dont les devises sont converties aux cours du 31 décembre et ayant représentant, au cours moyen de l'exercice.

Les écarts de conversion constatés, sont sur les détrèrés du bilan d'ouverture que sous la résultat, sont portés, pour la part revenant au Groupe, au poste "Réserves de conversion" et pour la part des tiers au poste "réserve de résultat consolidé" et pour la part des tiers au poste "réserve consolidée".

PRINCIPES COMPTABLES ET METHODES D'EVALUATION

Les comptes consolidés de l'exercice 01a le 31 décembre 2001 ont été établis en conformité avec les principes comptables généraux dans le respect des principes de prudence, de l'indépendance des exercices et de la permanence d'exploitation.

Les principes d'évaluation des différents postes du bilan sont les suivants :

a) Ecarts d'acquisition

Ecart d'acquisition est égal à la différence entre le coût d'acquisition des titres et l'évaluation de la quote-part des actifs et des passifs identifiés et nets du bilan à leurs valeurs d'utilité pour le Groupe.

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés intégrées sont inscrits au bilan consolidé sous la rubrique "Immobilisations incorporelles" et sont amortis sur dixiéme ans.

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés mises en équivalence sont inscrits au bilan consolidé sous la rubrique "Titres".

Les écarts d'acquisition négatifs sont rapportés au résultat en fonction des hausses des risques sur les sociétés acquises.

b) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles représentent pour l'essentiel des droits au bail, des droits de mutation, des droits de bail, des droits au bail, des droits de commerce amortis dans l'année d'acquisition. Cette rubrique n'incorpore pas de frais de recherche et de développement.

c) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles, installations techniques et autres immobilisations corporelles sont inscrits à leur coût d'acquisition ou de production.

Au 31 décembre 1999, les contrats qualifiés de location-financement sont enregistrés comme des immobilisations et ils feront comparaitrés sur ce bilan au passif du bilan.

Les immobilisations sont amortis en mode linéaire. Les durées de vie retenues sont :

- agencements : 10 ans
- installations techniques : 7 à 12 ans.
- matériels informatiques : 3 à 5 ans.

Le poste "matériel et outils mentionné au bilan" est le poste de la valeur. la valeur nette comptable de "Coût" est remerise à sa valeur résiduelle par le constatation d'une charge.

d) Immobilisations Financières

Les titres de participation inscrits sur les comptables de consolidation au coût d'acquisition. La valeur d'inventaire de ces participations tient compte à la valeur boursière ou à défaut à celle qui résulte de la quote-part de capitaux propres de la société concernée. Son est constitué lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable.

Les titres de participations financières "Kim" l'objet, à rencontrés, de provisions pour dépréciations.

e) Stocks

Les principes et stocks sont comptabilisées aux coûts d'acquisition ou de production.

Les stocks sont évalués en utilisant la méthode du coût moyen pondéré.

Dans le cas de pertes, Thay, une comparaison est effectuée entre la valeur nette comptable et la valeur nette de réalisation ; à rencontrés. Cet constitué une provision pour dépréciation.

5 Clients et comptes courants

Les clients et les comptes courants sont initialisés au hors, sont enregistrés à la valeur nominale. Les risques de non-recouvrement font l'objet de provisions pour dépréciations appropriées et sont inscrits à la valeur initialisable ou au « le bilan de clôture d'exercice.

Les méthodes d'évaluation des créances et nouveaux étrangères sont identiques à celles du compte de résultat.

6 Autres créances et comptes de régularisation

Les comptes de régularisation correspondent notamment :

- au « prorata temporis » des charges et des produits des autres actifs des primes, quotes des primes et profits actuariels et du coût des services passés non comptabilisés, des charges et des produits différés ;
- et montre d'impôts différés, les actifs incluses, ajoutée pour société, de l'enregistrement des différences temporelles, des différences temporelles ;

Les méthodes d'évaluation de ces divers ratiques sont identiques au marché pratiques dans les « cela » ».

7a Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges ont pour une obligation probable ou implicite, résultant d'événements passés, qui entraîne pour le Groupe, à la date de clôture, une sortie de ressources au montant pour cette différente.

Les provisions comprennent notamment :

- les « provisions techniques » des contrats d'assurance accordée aux salariés, la valeur actuelle des obligations supérieure à la juste valeur des actifs correspondants, quotes des primes et profits actuariels et du coût des services passés non comptabilisés ;
- et montre d'impôts différés : les passifs incluses, ajoutée pour société, de l'enregistrement des différences temporelles temporelles ;
- et montre de restructuration : les montants estimés correspondant à des coûts de restructuration, dès lors que le Groupe, dans la mesure où engagée.

Les méthodes d'évaluation de ces divers ratiques sont identiques au marché pratiques dans les « cela » ».

Les provisions pour risques et charges, comptabilisées dans les comptes de résultat, sont inscrites au « résultat opérationnel » des coûts, sont inscrites notes d'impôts différés dans les capitaux propres.

8 Instruments financiers

Risques de change

La politique du Groupe consiste à assurer la couverture des risques de change liés à ses activités opérationnelles. Les prestations ou le recours à pratique mutuelle(s) des opérations de couverture de change sont centralisées.

D'une façon générale, les dettes et créances en devises étant de même nature et de termes équivalents, une compensation est effectuée et seul le net fait l'objet d'une couverture. Les contrats de couverture de change sont mis en place au fur et à mesure.

Les profits et les pertes relatifs au marché des devises des instruments de couverture, de même que le coût des couvertures de change, sont inscrits au « résultat financier ».

Les participations de société holding dans leurs filiales étrangères ne font pas l'objet de couverture de change.

Risque de taux

La gestion des taux d'intérêt à moins d'un an est assurée de manière décentralisée. Un montant maximum de financements à taux variable est fixé par chaque société du Groupe.

La politique de gestion des taux est coordonnée et contrôlée de manière centralisée.

9 Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement sont comptabilisées au passif du bilan dans la rubrique "Autres dettes et comptes de régularisation". Elles sont rapportées au résultat au « prorata temporis » des charges et des produits des « » des actifs concernés.

10 Créances et dettes en monnaies étrangères

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont enregistrées au « cours de change » du « jour de la transaction ». Elles sont évaluées au « cours de clôture » du « jour de clôture » ou résultant ayant enregistrer en pertes et profits de change dans le « relevé de résultat ».

11 Engagement de retraite et autres avantages accordés aux salariés

Dans le groupe des « pays » de société du Groupe bénéficient d'un « » ou « » ou « » ou

c) Règles de vacation

Les règles de vacation comprennent les impts vacglos et les impts offrtes. Ce dernier est constaté, arrêté par ouvrier, :

- les offrtesses temporelles qui résultent de l'ouvr entre les valeurs comptables des ucfrd et des pvcrd et leurs valeurs fiscales ;
- les impts. Fiscaux reportables dont le re-ganeator est jugée probable,
  selon la méthode du report variable.

Les impts. Fiscaux reportables ne sont pas actualisés.

d) Taux de vacation et de rendement

Le Taux de vacation et de développement sont enregistrés dans les Charges de l'exercice au cours duquel ils ont encouru.

e) Charges et produits exceptionnels

Les charges et produits exceptionnels ont vocvr dont la nature n'est pas liée à l'exploitation courante. Ils intègrent notamment le coût des mesures de restructuration et de résiliée sur contrats commerciaux.

g) Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, majoré des actions propres rachetées et dans le plusieurs et moins des actions annulées au cours de l'exercice.

Le calcul du résultat dilué par action tient compte, le cas échéant, des conséquences qu'aurait sur l'exercice de l'ensemble des titres donnant accès au capital du résultat de la période et un nombre d'actions.

LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

	Ville	Pays	% intérêts
1. Société consolidante			
- Compagnie Générale des Établissements Michelin	Clermont-Ferrand	France	
2. Intégration globale			
- Société industrielle			
- Compagnie Générale des Établissements Michelin	Clermont-Ferrand	France	96,27
- Michelin Aircraft Tires	Clermont-Ferrand	France	96,27
- Michelin Recherche	Clermont-Ferrand	France	96,27
- Pneumatiques Kléber	Toul	France	96,27
- Société Française du Caoutchouc Synthétique Michelin	Toul	France	96,27
- Kleber Reifen GmbH	Saarlouis	Allemagne	96,48
- Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA	Karlsruhe	Allemagne	96,48
- Michelin Aviation Market GmbH	Korntal	Allemagne	96,48
- Compagnie Générale des Établissements Michelin d'Amérique Centrale Ltée	Montréal	Canada	96,48
- Michelin North America (Canada) Inc.	Laval	Canada	96,48
- Michelin Chengshan (Liaoyang) Tyre & Rubber Co., Ltd.	Liaoyang Province	Chine	75,42
- Shanghai Michelin Tyre & Rubber Co., Ltd.	Shanghai Municipality	Chine	96,48
- Michelin (Shenyang) Tyre Co., Ltd.	Shenyang Province	Chine	96,48
- Michelin (Shenyang) Tyre Trading Co., Ltd.	Shenyang Province	Chine	96,48
- Shanghai Michelin Material Trading Co., Ltd.	Shanghai	Chine	96,48
- Michelin Colombiana S.A.	Cali	Colombie	96,48
- Manufactures Michelin S.A.	Tres Cantos	Espagne	96,48
- Manufactures Michelin Hispania S.A.	Tres Cantos	Espagne	96,48
- Michelin North America, Inc.	New York	États-Unis	96,48
- Michelin Tire Manufacturing Hogansville LLC	Hogansville	États-Unis	96,48
- Kumho Michelin Co.	Kwangju	Corée du Sud	96,48
- Kumho Michelin Company	Budapest	Hongrie	96,48
- Tunisia Agricultural Tire Co.	Bumhadjma	Inactif	96,48
- Michelin Tunisia Industrial Tire Company	Tunis	Inactif	96,48
- Industrial Rubber Products Company	Zhou Cun Township	Inactif	96,48
- Industrial Michelin, S.A. (IMSA)	Tétouan	Maroc	96,48
- Michelin Algérie Limited	Oran	Algérie	96,48
- Michelin Polska S.A.	Olsztyn	Pologne	96,48
- Kormoran S.A.	Poznań	Pologne	96,48
- Michelin Romania S.A.	Bucharest	Roumanie	96,27
- Michelin Tyre Public Limited Company	Dunyakent	Bougarie-Ouest	96,48
- Michelin Lastikleri A.Ş.	Izmit	Turquie	96,48
- Siam Tyre Manufacturing Co., Ltd.	Samutprakarn	Thaïlande	96,27
- Siam Tyre Distribution Co., Ltd.	Samutprakarn	Thaïlande	96,27
- Siam Steel Cords Co., Ltd.	Rayong Province	Thaïlande	96,27
- Société commerciale			
- Euromaster Group	Grenoble	France	96,48
- Compagnie Générale des Établissements Michelin	Clermont-Ferrand	France	96,27
- Transityre France	Clermont-Ferrand	France	96,48
- Michelin Tyre Company (South Africa (Proprietary) Limited	Kempton Park	Afrique du Sud	96,48
- Michelin Argentina Sociedad Anónima Industrial, Comercial y Financiera	Buenos Aires	Argentine	96,48
- Michelin Australia Pty. Ltd. (MICHELIN A.P.A.)	Melbourne	Australie	96,48
- Michelin Australia Pty. Ltd.	Melbourne	Australie	96,48
- Michelin Austria GmbH	Vienna	Autriche	96,48
- Michelin Chile Ltda.	Santiago	Chili	96,48
- Michelin Korea Co., Ltd.	Seoul	Corée du Sud	96,48
- Michelin Tyre Company (Malaysia) Sdn. Bhd.	Shah Alam	Malaisie	96,48
- Michelin Nordic AB	Kungälv	Suède	96,48
- Compagnie Générale des Établissements Michelin, Inc.	Wilmington	États-Unis	96,48
- Tire Centers, LLC	Wilmington	États-Unis	96,48
- Michelin Taiwan Co., Ltd.	Taipei	Taïwan	96,48
- Kyoto Michelin K.K.	Kyoto	Japon	96,48
- Michelin Tyre Company (Thailand) Ltd.	Bangkok	Thaïlande	96,48
- Michelin Magyarország Kft.	Budapest	Hongrie	96,48
- Michelin Tyre Company (India) Ltd.	Chennai	Inde	96,48
- Michelin Tire Japan Co., Ltd.	Tokyo	Japon	96,48
- Nihon Michelin Tire Co., Ltd.	Tokyo	Japon	96,48
- Michelin Ireland Ltd.	Dublin	Irlande	96,48
- Lodi Michelin Sociedad	Algiers	Algérie	96,48
- Michelin Tyre Company (Algeria) SA	Algiers	Algérie	96,48

	Siège	Pays	% intérêts
Nov Michelin Service srl	Milan	Italie	99,99
Nov Michelin Company Limited	Kowloon	Nouvelle-Zélande	99,99
Nov Tyre S.A.	Anderlecht	Belgique	99,99
Transitex Amortis and Distribution N.V.	Amsterdam	Pays-Bas	99,99
Michelin Nederland N.V.	Drunen	Pays-Bas	99,99
Nutaxia Tyres S.A.	Paris	France	99,99
Michelin Malaysia Sdn.	Ulu Tiram	Malaisie	99,99
Michelin Tyre Public Company Limited	Samutprakarn	Thaïlande	99,99
Michelin Česká republika s.r.o.	Prague	Repub. Tchèque	99,99
Michelin Polska Spółka z o.o.	Varsovie	Pologne	99,99
Aircraftmile Tyre Operating Limited	Brighton	Royaume-Uni	99,99
Sociétés Commerciales Michelin Algérie SPA	Alger	Algérie	99,99
Sociétés Commerciales Michelin Maroc (SCMM)	Casa	Maroc	99,99
Michelin Tyre Company Limited	Kowloon	Nouvelle-Zélande	99,99
Michelin Slovenija, d.o.o.	Ribnica	Repub. Slovaque	99,99
Michelin Tyre Company (Ireland) Limited	Dublin	Irlande	99,99
Michelin Scandinavia AB	Gothenburg	Suède	99,99
Sociétés Commerciales Industrielles Michelin	Tunis	Tunisie	99,99
Michelin Tyre (Kenya) Ltd	Tigoni	Kenya	99,99
Michelin Tyre Company (Malawi) Limited	Blantyre	Malawi	99,99
Michelin Lastikleri Ticaret A.S.	Kocaeli	Turquie	99,99
Autres sociétés françaises			
Autres sociétés étrangères			
3. Sociétés financières et diverses			
Société Financière de Participations Industrielles	Clermont-Ferrand	France	99,99
Sofiparc S.A.	Clermont-Ferrand	France	99,99
Société Civile Immobilière Michelin	Clermont-Ferrand	France	99,97
Société Civile Immobilière Michelin Breteuil	Paris	France	99,97
Société Civile Immobilière Clermont Fontaine	Clermont-Ferrand	France	99,99
Société de Technologie Michelin	Clermont-Ferrand	France	99,99
VulcaRoute	Bourgoin-Balacinier	France	99,99
Michelin Finance (Luxembourg) Company Limited	Kowloon	Nouvelle-Zélande	99,99
Participatie 2 Michelin bvba	Ste-Croix-Aalst	Belgique	99,99
Participatie 3 Michelin bvba	Ste-Croix-Aalst	Belgique	99,99
Michelin Tire Research and Development Center (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai	Chine	99,99
Michelin Finance (Luxembourg) S.A.	Luxembourg	Luxembourg	99,99
CTI Holding Corporation	Wilmington	Etats-Unis	99,99
Michelin Americas Research & Development Corporation	Wilmington	Etats-Unis	99,99
Michelin Finance S.A.	Luxembourg	Luxembourg	99,99
Michelin Finance Luxembourg S.A.	Luxembourg	Luxembourg	99,99
Compagnie Générale des Etablissements	Clermont-Ferrand	France	99,99
Uniglory Kore Rubber Estates Limited	Ikeja	Nigéria	49,23
Uniglory Rubber Estates Limited	Ikeja	Nigéria	74,76
Rivertrade Rubber Estates Limited	Ikeja	Nigéria	74,76
MC Projects B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	49,75
Michelin Finance (Pays-Bas) B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	99,99
Michelin Holding (Pays-Bas) B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	99,99
Michelin Finance (Singapore) Pte. Ltd.	Singapour	Singapour	99,99
Société des Matières Premières Tropicales Pte. Ltd.	Singapour	Singapour	99,99
Michelin Finance (Suisse) S.A.	Granges-Paccot	Suisse	99,99
Michelin Financing S.A.	Granges-Paccot	Suisse	99,99
Michelin Participations S.A.	Granges-Paccot	Suisse	99,99
Société Financière Michelin (Suisse) S.A.	Granges-Paccot	Suisse	99,99
M.S. Enterprise Holding Co., Ltd.	Bangkok	Thaïlande	47,49
Michelin Finance (Thailand) Ltd.	Bangkok	Thaïlande	99,99
3. Mise en équivalence			
Société Financière Pneus de Transports Service	Le Mans	France	41,40
Kautschukhandel Leer GT	Wilmington	Etats-Unis	21,00
Total Land Corp.	Makati City	Philippines	21,00
Rivertrade Rubber N.V.	Ikeja	Nigéria	37,38
Nova Myriam A.M.B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	49,75
4. Sociétés non consolidées			

Les sociétés non consolidées ne présentant individuellement pas d'importance relative n'ont pas significative, en application des dispositions de l'article L 233-15 du Code de Commerce (comptes consolidés).

Le Tableau ci-dessus, tel exhaustif, a été établi en tenant compte en particulier des dispositions de l'article 248-15 du décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales (comptes consolidés).

EXPLICATION DES POSTES DU BILAN ET LEURS VARIATIONS

en millions d'euros

Les règles et méthodes appliquées à l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2001 sont conformes aux dispositions du règlement 99-02 du Comité de la Réglementation Comptable.

1) ECARTS D'ACQUISITION

Les écarts d'acquisition se analysé comme suit :

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Ecarts d'acquisition au 1er janvier 2000	490 560	- 87 084	403 476
Augmentations de l'exercice	34 550	- 42 348	17 411
Diminutions de l'exercice	- 45 084	45 084	
Ecarts de conversion et divers	12 881	- 20 381	- 7 500
Ecarts d'acquisition au 31 décembre 2000	**492 908**	**- 104 629**	**388 279**
Augmentations de l'exercice	56 166	- 34 487	24 679
Diminutions de l'exercice	- 1 000	1 000	
Ecarts de conversion et divers	23 964	- 11 452	12 511
Ecarts d'acquisition au 31 décembre 2001	**566 037**	**- 150 568**	**415 469**

L'augmentation des valeurs brutes de l'exercice 2001 est essentiellement liée à l'acquisition des sociétés du Groupe Eder-Maumanni.

2) IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles se analysé comme suit :

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles au 1er janvier 2000	320 480	- 189 879	130 601
Augmentations de l'exercice	48 824	- 64 236	- 15 412
Diminutions de l'exercice	- 11 446	14 718	3 272
Ecarts de conversion et divers	- 1 184	342	- 1 527
Immobilisations incorporelles au 31 décembre 2000	**356 674**	**- 239 056**	**117 618**
Augmentations de l'exercice	55 424	- 72 674	- 17 346
Diminutions de l'exercice	- 1 000	1 000	
Ecarts de conversion et divers	9 930	- 4 330	5 600
Immobilisations incorporelles au 31 décembre 2001	**420 034**	**- 306 060**	**114 728**

Les principaux mouvements de l'exercice 2001 concernent les logiciels.
Le ventilation par nature créditi comme suit :

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Logiciels	357 589	- 305 251	104 338
Autres immobilisations incorporelles	62 445	- 809	8 390
Total	**420 034**	**- 306 060**	**114 728**

(en milliers d'euros)

3) IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Immobilisations corporelles au 1er janvier 2020	13 863 725	- 8 220 901	5 703 214
Augmentations de l'exercice	+ 149 520	- 340 265	- 190 745
Diminutions de l'exercice	- 1 149 330	+ 1 149 330	0
Effets de conversion et divers	266 401	- 148 015	+ 118 386
Immobilisations corporelles au 31 décembre 2020	**14 132 316**	**- 8 559 851**	**5 572 214**
Augmentations de l'exercice	+ 241 496	- 459 905	- 218 409
Diminutions de l'exercice	- 1 000 000	+ 1 000 000	0
Effets de conversion et divers	235 146	- 141 757	+ 93 389
Immobilisations corporelles au 31 décembre 2021 (1)	**13 608 958**	**- 8 161 513**	**5 446 817**

(1) dont environ 2 milliards d'euros de matériels de location financement au 31 décembre 2021.

Durant l'exercice 2021, les investissements bruts se sont élevés à 1 391 000 milliers d'euros.

La ventilation par nature (net) comme suit :

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Terrains et constructions	3 653 135	- 2 535 675	+ 1 117 460
Installations techniques	7 315 109	- 5 625 838	+ 1 689 271
Autres immobilisations corporelles	2 639 715	- 1 539 320	1 100 395
Total	**13 608 958**	**- 8 161 513**	**5 446 817**

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
(1) dont biens loués inclus au contrat de location-financement au 31 décembre 2021	434 862	- 217 015	217 847

4) IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les immobilisations financières ont évolué comme suit :

	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes
Immobilisations financières au 1er janvier 2020	496 741	- 120 676	376 073
Augmentations de l'exercice	38 524	- 16 596	21 928
Diminutions de l'exercice	38 524	- 15 295	23 229
Immobilisations financières au 31 décembre 2020	**535 841**	**- 152 567**	**401 267**
Augmentations de l'exercice	+ 17 446	- 4 526	+ 12 920
Diminutions de l'exercice	20	+ 20	- 0 566
Immobilisations financières au 31 décembre 2021	**553 267**	**- 156 073**	**413 581**

L'actif de 400 milliers d'euros correspondant à la valeur comptable des titres Nougaro S.A. cédés au cours de l'exercice.

Il dont 40 022 milliers d'euros provenant de la décentralisation de la société VEF aux Philippines suite à l'arrêt de son activité depuis fin 2020.

La ventilation par nature (net) comme suit :

	Valeurs nettes
Titres de participation non consolidé et autres titres immobilisés	61 417
Prêts, avances à long terme et autres immobilisations financières diverses	351 164
Total	**413 581**

1 dont 2 524 000 actions Nougaro S.A. :	
- valeur brute	20 867
- valeur décotée	124 942

(en milliers d'euros)

G TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Sociétés	Valeur de mise en équivalence au 31.12.2000	Variation de valeur 2001	Valeur de mise en équivalence au 31.12.2000	Variation de valeur 2001	Valeur de mise en équivalence au 31.12.2001
Sitoo Médias sol.SA	0	8 415	8 415	+ 455	8 870
Compagnie Générale des Transports Verney	8 835	347	9 946	+ 165	10 341
Sitoo Médias sol.SA	7 000	1 000	8 000	0	8 000
Transport sant Jungo S.L	306	148	1 455	+ 148	277
Rubberfleurish.com, LLC				148	148
Autres sociétés	+ 853	50	+ 838	+ 50	+ 788
Total	**16 194**	**9 170**	**18 538**	**+ 366**	**17 576**

Dont :
Quotepart dans le résultat des sociétés : + 1 25 + 1 004

H STOCKS

	31.12.2001	31.12.2000
Matières premières, sorts fini et autres fournitures	394 196	1 147 193
Produits finis	1 637 836	1 197 178
Provisions pour dépréciations	+ 122 134	+ 109 094
Valeur nette	**2 161 552**	**2 234 277**

I CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	31.12.2001	31.12.2000
Valeur Brute	2 446 755	2 644 445
Provisions pour dépréciations	+ 386 755	+ 304 044
Valeur nette	**2 060 020**	**2 340 401**

Dont à quatre mois des cas, les créances dans cet une échéance inférieure à 1 an.

IL AUTRES DÉBIADEUS ET COMPTES DE RÉGULARISATION

	31.12.2001	31.12.2000
Autres créances nettes (1)	462 50	521 015
Actifs des sociétés engagées de circuits (C. nale 3)	452 600	409 904
Actifs d'impôts différés (C. nale 14)	+ 241 233	+ 752 904
Charges constatées d'avance (C. nale 15)	1 000 000	1 000 000
Total	**2 056 183**	**2 637 815**

(1) dont montant à plus d'un an : 5 651 14 200

(en millions d'euros)

10 VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT

	31.12.2001	31.12.2000
Actions propres	164 272	157 469
Titres mis en équivalence des actions propres	1 000	1 000
Valeur nette des actions Mittal Units	1 000	1 175
Autres valeurs mobilières de placement nettes	21 882	34 352
Total	**[illegible]**	**[illegible]**

- au 31 décembre 2001, la Compagnie Générale des Établissements Michelin détient 4 140 457 actions propres dont la valeur boursière est de [illegible] millions d'euros. Elles ont été acquises pour un montant de 164 272 millions d'euros, comptabilisés au bilan de [illegible].
- la valeur d'inventaire des actions Mittal Units est égale, au 31 décembre 2001, à 1,8 million d'euros.

10 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES ET INTÉRÊTS MINORITAIRES

	Capital	Primes liées au capital	Réserves consolidées	Ecarts de conversion	Résultat net part du Groupe	Total hors Capitaux propres part de Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Situation au 31.12.1999 avant affectation	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**
Dividendes				[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Affectation du résultat net distribuable			[illegible]	[illegible]	—	—	—	—
Résultat de l'exercice 2000				[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Conversions, reclassements divers		[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Situation au 31.12.2000	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**
Dividendes				[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Affectation du résultat net distribuable		[illegible]	[illegible]	[illegible]	—	—	—	—
Résultat de l'exercice 2001					[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Conversions, reclassements divers			[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]
Situation au 31.12.2001	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**	**[illegible]**

(en milliers d'euros)

11) PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

	31.12.2000	Ecarts de conversion	Mouvements	31.12.2001
Engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés	2 028 342	75 942	- 21 127	2 081 157
Impôts différés	62 980	817	- 6 373	57 424
Restructurations	12 000	1 000	- 12 000	1 000
Autres	126 202	1 579	- 2 417	125 764
Total	**2 229 524**	**79 338**	**- 41 917**	**2 265 345**

Les mouvements des provisions pour risque et charges n'impliquent d'une manière générale par les dotations et les reprises de provisions aucune sortie de trésorerie.

En ce qui concerne les provisions pour restructurations, l'augmentation provient :
- d'une dotation de 12 000 K€ pour le Groupe Alain Afflelou dans le cadre du processus de démarrage du plan de réduction des coûts en Amérique du Nord et la poursuite du plan d'intégration de la comptabilité en Europe ;
- des reprises de provisions correspondant aux dépenses engagées durant l'exercice pour les mesures de mise en œuvre des plans trisannuels de restructuration comptabilité en Europe).

12) IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

Le ventilation des impôts au compte de résultat est le suivant :

	31.12.2001	31.12.2000
Impôts exigibles	318 275	258 359
Impôts différés	- 6 373	- 2 519
Total	**311 902**	**255 841**

Le rapprochement entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôts comptabilisées est le suivant :

	31.12.2001	31.12.2000
Impôt théorique sur la contribution de entité du Groupe au résultat consolidé, calculé selon le taux d'impôt locaux	191 350	181 176
Effet des différences permanentes	1 609	2 372
Effet des pertes de l'exercice non activées	12 000	1 000
Effet des variations des taux d'imposition futurs	5 252	7 444
Autres effets	- 3 246	- 8 972
Impôt au compte de résultat	**311 902**	**255 841**

	31.12.2001	31.12.2000
Le taux moyen des actifs d'impôts différés non comptabilisés s'élève à :	52,0 %	47,0 %

Le ventilation des actifs et passifs d'impôts différés par catégorie est le suivante :

	31.12.2001	31.12.2000
Actifs d'impôts différés	1 191 123	1 152 404
Passifs d'impôts différés	1 102 000	1 097 500
Montant net	**1 191 123**	**1 152 404**
Décomposé en :		
- différences temporelles	1 035 121	964 596
- reports déficitaires	155 436	194 902
- crédits d'impôts	34 600	27 206

(en millions d'euros)

13) ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES ACCORDÉS AUX SALARIÉS DANS LE CADRE DES RÉGIMES À PRÉSTATIONS DÉFINIES

La variation des actifs et passifs par catégorie est la suivante :

	31.12.2001	31.12.2000
Actifs en ouverture de prestations de retraite	450 460	499 964
Rendement attendu des actifs du régime	32 [illegible]	34 [illegible]
Rendement net	**+ 2 627 [illegible]**	**+ 2 [illegible]**
Décaissés et :		
- Avantages versés hors pension / préretraite	- 19 172	- 19 [illegible]
- Avantages versés au titre des :		
- pensions versées	- 210 762	- 198 727
- autres avantages accordés aux salariés	- 1 [illegible] 199	- 1 [illegible]
	31.12.2001	31.12.2000
Charge nette comptabilisée au compte de résultat :		
- Coût des services rendus au cours de l'exercice	19 [illegible]	20 [illegible]
- Coût financier	1 [illegible]	1 [illegible]
- Rendement attendu des actifs du régime	- 3[illegible]	- 34 [illegible]
- Écarts actuariels nécessités dans l'année	75	
- Coût des services passés	1 [illegible]	1 [illegible]
- Effet de toute réduction ou liquidation de régimes	- 1 [illegible]	- [illegible]
Total	**[illegible] 196**	**[illegible] 924**

14) DETTE SUBORDONNÉE, EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES :

	Montants au 31.12.2001	Dont à un au plus	Dont entre un et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans	Montants au 31.12.2000
Dette subordonnée	1 028 598	—	—	1 028 598	—
Emprunts obligataires financiers					
Emprunts obligataires convertibles	70	70	—	—	70
- Autres emprunts obligataires	322 717	17 918	264 898	—	322 717
Emprunts auprès des établissements crédits	1 [illegible] 147	1 [illegible] 147	1 [illegible] 000	[illegible] 000	1 [illegible] 147
Découverts bancaires et dettes financières	4 [illegible] 000	2 [illegible] 000	1 [illegible] 000	500 [illegible] 000	3 [illegible] 000
Total	**[illegible] 467**	**[illegible] 135**	**[illegible] 898**	**[illegible] 528**	**[illegible] 411**
Dont montants garantis par des sûretés réelles au 31.12.2001					52 [illegible] 166
Dont montants affectés aux contrats de location-financement au 31.12.2001					208 [illegible]

Dette subordonnée :
Le 3 décembre, Arcelorcide Holdcoll a conclu, en septembre 2000, une ligne de crédit de 1 275 millions de US dollars auprès de banques et de compagnies d'assurances.
Tout tirage effectué avant l'échéance de septembre 2005 a des caractéristiques d'un emprunt subordonné à durée de vie active dérivé et se répartit entre :
- un tranche de 600 millions de US dollars
- et une tranche de 675 millions de US dollars (ou bien en euros 2001).
La tranche équivaut à 675 millions de US dollars, dite "Contingent", a les mêmes caractéristiques que ci-dessus, mais son tirage est soumis à des conditions d'occurrence basées sur l'exécution des PER majeurs Europe et Etats-Unis. Elle n'a pas été tirée.

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2007, le solde financiers nets, en millions d'euros, incluant :	
Trésorerie	1 326 598
Investissements	4 324 000
Trésorerie et autres actifs financiers	5 650 598
Dettes	5 833 467
Dettes nettes hors activités de placement	182 869
Moins disponibilités	- 764 425
Solde net	**- 581 556**

Solde net total **- 581 556**

Par nature, la structure taux fixe-taux variables, après prise en compte des hedges des opérations incluant de l'utilisation des instruments disponibles sur le marché, est la suivante :

	Devises	Taux variables	Taux fixe	Durée moyenne restante en ans	Total dette	% % par devise
Euro et devises de l'UEM		541 600	326 369	1,4	1 215 227	21,4
Franc suisse		386 177	74 537	2,4	1 460 584	27,7
Dollar US		1 000	1 000	1,0	2 000	0,0
Autres devises hors UEM		230 890	418	1,2	231 308	5,3
Total devises européennes		**1 159 667**	**401 323**	**1,9**	**2 909 119**	**52,7**
Dollar U.S.		1 484 000	1 184 000	1,0	2 672 000	50,1
Dollar canadien		52 467	11 890	1,4	64 357	1,0
Total zone dollar		**1 536 467**	**1 197 411**	**1,0**	**2 736 357**	**51,1**
Autres devises		189 010	158 958	1,3	348 012	10,1
Total		**2 885 000**	**1 757 692**	**4,2**	**5 993 488**	**100,0**

Le solde résultant des instruments financiers utilisés est pris en compte dans les exercices concernés.

15) ENGAGEMENTS HORS BILAN

	31.12.2007	31.12.2006
Engagements donnés		
- Cautions et avals	114 651	95 180
- Cautions de garantie simple	106 346	618 296
- Effets escomptés non échus	4 471	7 027
Total	**225 468**	**720 503**
Engagements reçus		
- Cautions reçues	254 278	309 716

EXPLICATION DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT ET DE LEURS VARIATIONS

(en milliers d'euros)

Les règles et méthodes appliquées à l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2007 sont conformes aux dispositions du règlement 99-02 du Comité de la Réglementation Comptable.

16) CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

	Exercice 2007	Exercice 2006
Charges de personnel	5 241 121	5 138 598
Effectif moyen rendu pour les sociétés consolidées par intégration globale	127 467	126 123

17) FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Montant des frais de recherche et de développement inclus en :
- 2007 : 55 362
- 2006 : 149 307

18) DOTATION NETTE D'EXPLOITATION AUX PROVISIONS POUR DEPRECIATIONS

	Exercice 2007	Exercice 2006
Dotation nette aux provisions pour dépréciations des :		
- stocks	16 435	- 5 149
- clients	3 036	- 11 371

Ces montants ont été enregistrés majoritairement dans les comptes rubriques exploitation et Autres charges d'exploitation du compte de résultat consolidé.

19) CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

	Exercice 2007	Exercice 2006
Charges et produits financiers	- 278 462	- 215 355
Dotations aux provisions	- 1 000	- 1 000
Amortissements et variations nettes des provisions	- 11 276	- 2 000
Total	**- 292 738**	**- 218 355**

Le poste de charge 2007 souvent provisionnent des effets de la dévaluation des devises d'Amérique du Sud.

20) CHARGES ET PRODUITS EXCEPTIONNELS

		Exercice 2007	Exercice 2006
Mesures de restructuration	a	- 159 934	- 67 685
Résultat sur cessions d'actifs immobilisés	b	62 135	14 163
Autres éléments exceptionnels		12 677	- 23 022
Total		**- 85 122**	**- 76 544**

a) La ventilation géographique du coût des mesures de restructuration s'analyse comme suit :
- France 98 143
- Amérique du Nord 112 165
- Autres 28 857

b) Le plus-value résulte de la cession des titres Peugeot S.A. (vente à 275,15 milliers d'euros

(en milliers d'euros)

(1) INFORMATIONS SECTORIELLES

Secteurs d'activités	Tourisme - Casinos/Jeux	Pole Sport	Autres activités	Eliminations inter-secteurs	Total
			Exercice 2000		
Immobilisations corporelles nettes	2 791 012	1 283 968	1 857 793		5 932 773
Chiffre d'affaires	1 086 386	6 262 712	1 897 284	(1 160 561)	8 085 821
Résultat d'exploitation	144 212	327 460	21 201		492 873
			Exercice 2001		
Immobilisations corporelles nettes	2 977 194	1 561 667	2 239 410		6 828 271
Chiffre d'affaires	7 082 175	2 415 239	1 403 164	(1 024 224)	10 776 354
Résultat d'exploitation	112 172	243 676	12 012		368 112

et dont actifs incorporels :
2000 : 302 511
2001 : 192 194

Zones géographiques	Europe	Amérique du Nord et Mexique	Autres zones	Total
		Exercice 2000		
Immobilisations corporelles nettes	3 943 748	1 270 425	718 123	5 932 314
Chiffre d'affaires	5 843 416	1 424 216	1 818 189	9 085 821
		Exercice 2001		
Immobilisations corporelles nettes	3 130 481	2 410 315	1 287 475	6 828 271
Chiffre d'affaires	7 246 362	2 286 473	1 243 519	10 776 354

(2) EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Conséquence de la dévaluation du peso argentin :
Le groupe Accor a mis en place un financement syndiqué brésilien qui est converti en utilisant le cours de 1,85 peso argentin pour 1 US dollar au cours de l'exercice 2002 et s'opposera à ce taux une charge de 23,5 millions d'euros.

(3) REMUNERATION DES ORGANES DE DIRECTION

La Compagnie Générale des Etablissements Michelin est administrée par des Gérants qui ne publie d'actions consentables qui, au partie, bénéficient des actions consentables aux Gérants et aux membres du Conseil de Surveillance. Les actions consentables, les Gérants et bénéficiaires par ailleurs d'actions détentrices et d'avoir quelqu'un relative aux ou et de la Compagnie Générale ou des sociétés qui lui contrôle.

SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTATS
BILANS AU 31 DÉCEMBRE (EN EUROS)

ACTIF		2007 Net	2006 Net
ACTIF IMMOBILISÉ			
Immobilisations incorporelles			
Concessions, brevets et droits similaires		—	—
Autres immobilisations incorporelles		15 494,21	14 687,89
Avances et acomptes		—	—
		15 494,21	14 687,89
Immobilisations corporelles			
Terrains		102 485,01	102 485,01
Constructions		131 600,38	150 605,76
Autres immobilisations corporelles		19 314,42	20 908,25
Immobilisations corporelles en cours		—	—
Avances et acomptes		—	—
		253 399,81	301 999,02
Immobilisations financières (1)			
Participations		2 246 260 785,72	2 245 788 435,87
Créances rattachées à des participations		1 338 452 440,64	1 334 755 525,25
Autres titres immobilisés		3 788 798,35	3 788 798,35
Prêts		3 788 798,35	3 788 798,35
Autres immobilisations financières		585,45	585,45
		7 369 335 408,49	7 364 207 143,27
	II	7 369 603 698,51	7 366 523 830,18
ACTIF CIRCULANT			
Créances		475 561 855,38	596 401 762,76
Valeurs mobilières de placement			
Actions propres		152 422 557,25	140 550 171,25
Autres titres		545,50	545,50
		152 422 102,75	140 550 625,75
Disponibilités		144 561,05	119 705,26
	III	628 128 519,18	737 072 093,77
Comptes de régularisation			
Charges constatées d'avance (2)		2 174,67	20 233,67
	IV	628 130 693,85	737 092 327,44
Charges à répartir sur plusieurs exercices	V	1 314 456,34	1 520 949,68
Primes de remboursement des obligations	VI	—	—
Écarts de conversion actif	VII	—	—
TOTAL DE L'ACTIF (I + II + III + IV + V + VI + VII)		**8 000 048 848,70**	**8 104 136 607,30**
(1) dont à moins d'un an		800 084 450,48	740 016 390,37
(2) dont à plus d'un an		—	—

PASSIF		2001	2000	1999
Capitaux propres				
Capital		209 451 746,00	209 451 746,00	209 451 746,00
Primes liées au capital social		59 500 000,00	59 500 000,00	59 500 000,00
Ecarts de réévaluation		535 985 552,03	530 538 562,03	530 898 552,03
Réserves		802 537 619,16	675 361 057,12	558 965 843,77
Report à nouveau		45 587 519,89	19 632 596,36	23 235 720,81
Résultat de l'exercice		452 871 105,91	203 025 238,61	247 396 200,77
Provisions réglementées		51 581 677,21	51 581 677,21	51 581 677,21
	D	2 157 515 304,21	1 749 552 857,74	2 081 029 230,60
Provisions pour risques et charges				
Provisions pour risques		—	—	7 000 000,00
Provisions pour charges		—	—	—
	E	—	—	7 000 000,00
Dettes (1)				
Emprunts obligataires convertibles		10 119,94	10 119,94	10 119,94
Autres emprunts obligataires		322 612 455,20	322 612 559,00	322 612 141,06
Emprunts auprès des établissements de crédit (2)				
Emprunts et dettes financières divers (2)		32 416 541,26	34 808 131,03	32 532 790,35
Dettes fiscales et sociales		7 045 658,52	48 020 811,77	4 653 588,00
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		—	15 115,28	20 440,55
Autres dettes		34 637 545,60	44 384 551,11	46 816 156,14
		395 721 320,52	449 840 316,74	406 115 235,74
Comptes de régularisation				
Produits constatés d'avance (1)		2 412,06	3 216,28	—
		395 723 732,58	449 843 533,04	406 115 235,67
Ecarts de conversion passif	(V)	—	—	25 721,36
TOTAL DU PASSIF (I + J + M + N)		**4 210 192 144,32**	**2 919 416 406,28**	**2 734 215 675,15**
(1) dont à plus d'un an		354 500 445,99	354 500 446,00	354 000 030,00
à moins d'un an		147 622 305,64	160 963 124,58	151 875 296,67
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		—	—	—

COMPTES DE RÉSULTAT

		2001	2000	1999
Produits d'exploitation (1)				
Chiffre d'affaires (redevances)		344 240 510,88	335 562 980,73	296 705 451,18
Dont redevances : 335 562 761,1 M€				
Autres produits		149 600,00	153 417,88	27 842,42
Total des produits d'exploitation	(1)	344 391 110,76	335 716 398,61	296 733 293,61
Charges d'exploitation (2)				
Charges externes		210 304 944,14	212 647 396,10	183 915 806,40
Impôts, taxes et versements assimilés		1 996 531,12	1 918 799,00	1 685 852,96
Salaires et traitements		1 198 127,00	1 152 000,00	1 000 000,00
Charges sociales		435 760,08	450 121,75	444 841,96
Dotations aux amortissements				
▸ des immobilisations		1 858 663,00	1 334 167,00	91 352,31
▸ des charges d'exploitation à répartir				
Autres charges		16 155 005,36	4 518 906,55	42 141,96
Total des charges d'exploitation	(2)	211 927 032,30	221 021 602,47	187 180 001,74
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (1 - 2)		132 464 078,46	114 694 796,14	109 553 291,87
Produits financiers				
Produits des titres		180 999 003,76	177 484 390,41	170 722 050,05
Intérêts et produits assimilés (3)		27 203,36	1 519 356,25	449 255,28
Reprises sur provisions		0,00	2 918 980,73	
Différences de change		14 149 000,00	1 000 000,00	5 413 008,18
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		0,00	355 159,00	1 304 908,70
Total des produits financiers	(3)	195 175 207,12	183 277 886,39	177 889 222,21
Charges financières				
Dotations financières aux amortissements et aux provisions		2 233 000,00	296 237,00	10 949 507,02
Intérêts et charges assimilés (4)		20 908 000,18	23 918 213,10	10 177 256,20
Différences de change		14 149 000,00	1 000 000,00	5 413 008,18
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		763 000,36		
Total des charges financières	(4)	37 053 000,54	25 214 450,10	26 539 771,40
RÉSULTAT FINANCIER (3 - 4)		**158 122 206,58**	**158 063 436,29**	**151 349 450,81**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT (1 - 2 + 3 - 4)		**290 586 285,04**	**272 758 232,43**	**260 902 742,68**
Produits exceptionnels				
Sur opérations de gestion		104 446,36	27 796,05	134 362,44
Sur opérations en capital		0,10	600,00	200 000,00
Reprises sur provisions		—	33 000 000,00	49 000 000,00
Total des produits exceptionnels	(5)	104 446,46	33 028 396,05	49 334 362,44
Charges exceptionnelles				
Sur opérations de gestion		75 298,01	19 218 435,49	240 474,44
Sur opérations en capital		1 785,03	1 953,07	1 000 000,00
Dotations aux amortissements, provisions et aux provisions				49 000 000,00
Total des charges exceptionnelles	(6)	77 083,04	19 220 387,56	50 240 474,44
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (5 - 6)		**27 363,42**	**13 808 008,49**	**-906 111,44**
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (7)		**-41 400,00**	**26 384 015,47**	**32 557 385,53**
TOTAL DES PRODUITS (1 + 3 + 5)		**539 670 764,34**	**550 005 706,75**	**538 175 878,73**
TOTAL DES CHARGES (2 + 4 + 6 + 8)		**301 886 501,18**	**281 817 506,72**	**258 171 128,70**
BÉNÉFICE DE L'EXERCICE		**237 784 263,16**	**268 188 199,03**	**279 904 749,03**

(1) dont produits afférents à des exercices antérieurs : —
(2) dont charges afférentes à des exercices antérieurs : —
(3) dont produits concernant des entreprises liées : 180 419 000,00 — 177 484 391,00 — 170 485 000,00
(4) dont charges concernant des entreprises liées : 2 233 000,00 — 2 214 451,10 — 2 000 000,00

EXTRAITS DE L'ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2011

Immobilisations Financières

Participation

- Valeur Brute : les titres de participation sont ventilés au poste Sous-Traitance Générale. Il se réfère à la rétrocession Agate Universal au 1er/04/10.
- Valeur Nette : comme pour ventilés, les valeurs nettes figurant au bilan sont les plus faibles entre la décroissance d'une mise en équivalence, à l'exception faite :
  - Des titres de la société Agate, de Pharmalyse Nicholas, pour laquelle une opération multicritère est retenue.
  - de Pardon S.A., dont l'exécution leur comptes, en accord avec de la Société et Pardon, de la cessation dont des titres en portefeuille.

Autre titres immobilier

Cette rubrique reprend des titres que la Compagnie a l'intention de conserver, mais dont la détention n'est pas liée directement au fonctionnement de l'entreprise.

Ces titres sont évalués selon la même méthode que les participations.

LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Capital (1)	Autres capitaux propres avant affectation des résultats (1)	Quote-part du capital détenue en %	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et encore non remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
			Brute	Nette					
A - Renseignements détaillés concernant les filiales et participations **1 - Filiales (plus de 50 % du capital détenu)** **Société d'Exploitation Michelin** Place de Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand									
84 000 000 euros	1 444 372 euros	100	4 182 927	2 089 172	—	—	5 159 588 $	(684 032)	—
Participation et Développement Industriels S.A. "Prodim" ZI, rue Benoche, 63000 Clermont-Ferrand									
1 000 000 euros	1 000 000 euros	30,00	159 727 004	142 167 415	—	—	—	$ 287 240 157	203 597 927
Compagnie Financière Michelin Place de Carmes-Déchaux, 63040 Clermont-Ferrand Cedex									
1 000 001 200 Francs suisses	2 760 231 79 Francs suisses	31,07	1 152 150 739	1 152 150 739	—	—	—	$ 274 612 000	117 742 500
Société de Technologie Michelin Place des Carmes-Déchaux, 63040 Clermont-Ferrand									
15 250 000 euros	2 651 681 euros	99,99	75 243 987	75 243 987	—	—	180 610 324 $	2 145 245	7 599 994
Sofrem S.A. ZI, rue Benoche, 63000 Clermont-Ferrand									
2 000 000 euros	21 267 266 euros	99,99	29 974 019	29 974 019	82 140 912	—	—	$ 7 664 240	—
2 - Participations (5 % et 10 % du capital détenu) Manufacture Française des Pneumatiques Michelin Place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand									
304 000 000 euros	51 024 973 euros	20,00	362 264 145	362 264 145	50 154 412	187 984 118	—	>1 000 000 000 $	27 510 213	—

B - Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations :						
1 - Filiales non reprises en A :						
- Françaises	—	—	—	—		—
- Étrangères	18 652	—	—	—		—
2 - Participations non reprises en A :						
- Françaises	433	—	—	—		—
- Étrangères	19 238	—	—	—		—

(1) dans la monnaie locale d'origine.

RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ
AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	1997	1998	1999	2000	2001
I - Capital en fin d'exercice					
a) Capital social	210 435 561	212 555 764	209 611 746	209 611 746	209 611 746
b) Nombre des actions ordinaires existantes	136 862 968	137 715 872	134 715 872	134 715 872	134 715 872
c) Nombre des actions à dividende prioritaire sans droit de vote existantes	—	—	—	—	—
d) Nombre maximal d'actions futures à créer					
II - Opérations et résultats de l'exercice					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	84 605 156,22	272 554 108,48	296 709 451,18	335 562 965,73	356 240 918,08
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	229 882 324,31	196 095 223,06	225 473 170,61	237 704 796,33	417 400 231,26
c) Impôt sur les bénéfices	28 404 615,82	49 697 974,19	32 637 280,32	26 366 315,41	415 485,00
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	—	—	—	—	—
e) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	192 561 346,60	254 410 775,22	247 395 361,17	263 625 230,67	452 977 105,91
III - Résultats par action					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,75	1,64	1,64	1,72	3,26
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	1,41	1,85	1,84	1,96	3,36
c) Dividende attribué à chaque action : - Acompte versé - Action de la jouissance et action B - Solde	0,55 0,58 —	0,60 0,64 —	— — 0,75	— — 0,80	— — 1,05
IV - Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	32	31	32	33	31
b) Montant du masse salariale de l'exercice	1 238 445,34	1 284 026,23	1 134 974,50	1 147 036,19	1 110 082,78
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, Œuvres sociales, etc.)	482 498,79	531 794,58	464 581,84	458 315,75	435 795,99

CHAPITRE VI

ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

6.1 Composition

Nom prénom ou Dénomination sociale	Fonction dans la Société et date de leur entrée en fonction	Autres fonctions
	GERANTS ET/OU ASSOCIES COMMANDITES	
Edouard MICHELIN	Gérant Associé commandité depuis le 28 juin 1991	Gérant Associé commandité : · MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN Associé commandité : · COMPAGNIE FINANCIERE MICHELIN
François MICHELIN*(1)*	Gérant Associé commandité depuis le 28 mai 1955	Gérant Associé commandité : · MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN*(2)* · COMPAGNIE FINANCIERE MICHELIN Associé commandité : · MICHELIN REIFENWERKE KGaA Président Directeur Général : · Société PARTICIPATION ET DEVELOPPEMENT INDUSTRIELS S.A. – PARDEVI Membre du Conseil de surveillance : · PEUGEOT S.A.
René ZINGRAFF	Gérant Associé commandité depuis le 20 juin 1986	Gérant Associé commandité : · MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN Associé commandité : · COMPAGNIE FINANCIERE MICHELIN · MICHELIN REIFENWERKE KgaA
SOCIETE AUXILIAIRE DE GESTION - S.A.G.E.S. *(3)*	Associée commanditée depuis le 19 mai 1970	

(1) et (2) En fonction jusqu'aux 17 mai et 6 mai 2002

(3) Société à responsabilité limitée dont le Gérant est Monsieur Dominique CALLIES et dont le capital est de € 40 000.

En cas de vacance de la Gérance pour quelque motif que ce soit, S.A.G.E.S. a, du fait de sa qualité d'associée commanditée, pour vocation d'assurer l'intérim de la Gérance et de convoquer une Assemblée générale

extraordinaire des actionnaires dans un délai maximum de six mois à l'effet de pourvoir à la nomination d'un ou de plusieurs Gérants.

CONSEIL DE SURVEILLANCE		
Eric BOURDAIS de CHARBONNIERE *Président*	Membre du Conseil de surveillance depuis le 11 juin 1999	Membre du Conseil de surveillance : . ODDO et Cie
Grégoire PUISEUX	Membre du Conseil de surveillance depuis le 22 juin 1990	Membre du Conseil de surveillance : · MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN Contrôleur : · COMPAGNIE FINANCIERE MICHELIN
Pierre MICHELIN	Membre du Conseil de surveillance depuis le 12 juin 1998	Directeur de Division : · GROUPE BULL
Edouard de ROYERE	Membre du Conseil de surveillance depuis le 12 juin 1998	Président d'Honneur et Administrateur : · L'AIR LIQUIDE S.A. Administrateur : · DANONE · L'OREAL · SODEXHO ALLIANCE · SODEXHO MARRIOTT SERVICES Inc · SOLVAY · FIMALAC · WANADOO Président : ASSOCIATION NATIONALE DES SOCIETES PAR ACTIONS (ANSA)
François GRAPPOTTE	Membre du Conseil de surveillance depuis le 11 juin 1999	Président-Directeur Général : . LEGRAND Administrateur : . FRANCE TELECOM . BNP PARIBAS Membre du Conseil consultatif de la BANQUE DE FRANCE

6.1.1 Fonctionnement :

Le Conseil de surveillance s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2001.

6.2 Intérêts des dirigeants dans le capital de l'Emetteur

(voir paragraphe 3.3.1 ci-dessus)

6.2.0 Rémunérations et avantages en nature attribués aux organes de direction et de surveillance :

- ***Gérants Associés Commandités***

Que ce soit de la Société ou de ses filiales :

1°) Ils ne reçoivent aucune rémunération ni avantage en nature,

2°) En leurs qualités d'Associés Commandités, ils bénéficient ensemble de prélèvements statutaires qui leur sont attribués sur les bénéfices.

Le montant total reçu en 2001 au titre de l'exercice 2000 a été de € 5 998 487,33.

- ***Membres du Conseil de surveillance***

En 2001, au titre de l'exercice 2000, que ce soit de la Société ou de ses filiales, ils ont reçu les jetons de présence suivants :

MM.Eric Bourdais de Charbonnière : € 17 532
(Président)
François Grappotte : € 13 720
Pierre Michelin : € 13 720
Grégoire Puiseux : € 13 720
et € 43 648 de filiales
Edouard de Royère : € 13 720
Daniel Michelin (1) : € 10 671
et € 36 028 d'une filiale
(1) (Président et membre jusqu'au 26 mai 2000)

6.2.1 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux organes de direction et de surveillance et options levées par eux :

Néant.

6.2.2 Conventions en cours visées à l'article L 226-10 du Code de Commerce :

Néant.

6.2.3 Prêts et garanties accordés aux membres des Organes de Direction et de surveillance :

Néant.

CHAPITRE VII

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'EVOLUTION RECENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR

Michelin prévoit un environnement 2002 difficile, dans la continuité de celui de 2001.

Si le premier semestre s'annonce d'ores et déjà difficile, la faible visibilité sur le second semestre n'autorise aucun relâchement des efforts du Groupe .

La baisse du coût d'achat des matières premières ne devrait pas excéder 1% par rapport à 2001. En revanche, compte tenu du décalage de 3 à 6 mois entre la variation constatée de ce coût et son impact dans le coût de revient des ventes, Michelin devrait bénéficier de manière sensible de la décrue du prix des matières premières amorcée au second semestre 2001.

Le cours du pétrole devrait s'établir, en moyenne à 22 dollars le baril, sur l'année ;

Enfin, l'euro devrait évoluer aux alentours de 0,90 dollar.

Dans l'environnement incertain qui caractérise 2002, les progrès structurels et pérennes accomplis par Michelin depuis plusieurs années lui permettront néanmoins d'améliorer sa performance financière :

- les rationalisations engagées en Europe comme en Amérique du Nord vont alléger de façon substantielle la structure de coûts : à hauteur de 25 millions d'euros en Europe, en sus du plan de 1999, et pour 125 millions de dollars en Amérique du Nord, notamment ;
- les progrès très significatifs enregistrés en 2001 vont continuer à assurer une meilleure adéquation entre le niveau de stocks et l'évolution attendue des marchés.

Sur la base de ces éléments, le Groupe vise, pour 2002 une marge d'exploitation comprise entre 6,7% et 7,4%.

* *
*

Calendrier financier

● Assemblée générale des actionnaires	17 mai 2002
● Chiffre d'affaires du 1er trimestre	24 avril 2002
● Résultats semestriels	30 juillet 2002
● Chiffre d'affaires du 3ème trimestre	24 octobre 2002
● Chiffre d'affaires annuel 2002	5 février 2003

Ces dates sont données à titre indicatif.