



COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS

MICHELIN

Siège social : 12, cours Sablon - 63000 CLERMONT-FERRAND

DOCUMENT DE REFERENCE

[Logo C.O.B.]

Le présent document de référence a été déposé auprès de la Commission des opérations de bourse le 31 mars 2003 sous le n° D.03-328, conformément au règlement n° 98-01/95-01. 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 €283 585 460

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

855 200 887 R.C.S. CLERMONT-FERRAND

SOMMAIRE

CHAPITRE 1 : Responsable du document de référence et responsables du contrôle des comptes	2
CHAPITRE 2 : Présentation et caractéristiques de l'opération envisagée (pour mémoire)	3
CHAPITRE 3 : Renseignements de caractère général concernant l'émetteur et son capital.....	4
CHAPITRE 4 : Renseignements concernant l'activité de l'émetteur	18
CHAPITRE 5 : Patrimoine - Situation financière - Résultats	56
CHAPITRE 6 : Organes de direction et de surveillance	86
CHAPITRE 7 : Renseignements concernant l'évolution récente et les perspectives d'avenir	91

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 PricewaterhouseCoopers Audit

(2) Associés de COREVISE

1.4 Attestation des Commissaires aux comptes

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin et en application du Règlement COB 98-01, 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 2000, 2001 et 2002 arrêtés par les Gérants ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France et 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 31 mars 2003

Dominique PAUL

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 (article 22 des statuts) :

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 :

Au 31 décembre 2002 le capital social, composé exclusivement d'actions nominatives, s'élevait à €283 585 460, divisé en 141 792 730 actions de €2 de valeur nominale chacune, entièrement libérées.

*
* *

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.

Sur autorisations conférées par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 18 mai 2001, il a été procédé :

- le 19 mai 2002 à l'attribution à des membres de la Direction et de l'encadrement de 716 600 stock-options dont l'exercice, à l'issue d'un délai de quatre ans, pourra donner lieu à l'émission d'un maximum de 716 600 actions de €2 nominal.
- le 28 juin 2002 à la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe, d'un montant global de €45 225 005, dont €42 640 719 de prime d'émission et €2 584 286 de nominal, correspondant à la libération de 1 292 143 actions de €2 nominal émises au prix de €35.
- le 20 novembre 2002 à la réalisation d'une augmentation de capital en rémunération des 444 978 actions au porteur de la filiale Compagnie Financière Michelin, de CHF 200 nominal, apportées à l'offre publique d'échange initiée par la Société le 2 octobre 2002 sur les 459 593 actions visées par l'offre et cotées au marché principal de SWX Suisse Exchange. Selon la parité d'échange de treize actions de la Société pour chaque action au porteur de la Compagnie Financière Michelin apportée à l'offre publique d'échange, 5 784 714 actions de €2 nominal ont été émises, représentant une augmentation de capital d'un montant nominal de €11 569 428, la différence entre le prix d'émission desdites actions, d'un montant unitaire de €29,59 et global de €171 169 687,26 et le montant nominal de l'augmentation de capital, soit €11 569 428, constituant une prime d'émission de €159 600 259,26.

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	
	<u>MAINTIEN DU D.P.S. (1)</u>	<u>SUPPRESSION DU D.P.S. (1)</u>	<u>DE L'EMISSION</u>	<u>DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL</u> 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	11 juin 2003			€100 millions
· 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.

. L'utilisation à ce jour des autorisations d'augmentation de capital ci-dessus est indiquée au paragraphe 3.2.1.

. L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 18 mai 2001 ayant décidé, dans sa douzième résolution, de limiter à 100 millions d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées, en numéraire, par offres publiques d'échange, par émission d'obligations convertibles, d'obligations à bons de souscription d'actions, de valeurs mobilières composées et de bons de souscription d'actions, la dilution potentielle maximum du capital résultant de l'exercice de l'ensemble des titres donnant accès au capital dont l'émission a été autorisée serait de 38,78 % du capital actuel.

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 :

ANNEE	NATURE DES OPERATIONS	VARIATION DU CAPITAL			CAPITAL APRES OPERATION	
		Nombre d'actions	Nominal	Prime	Montant	Nombre cumulé d'actions
<i>Au 31 décembre 1997</i>					1 642 715 616	136 892 968
<i>(En francs)</i> 1998	Paiement du dividende en actions.....	822 905	9 874 860	262 506 695	1 652 590 476	137 715 873
<i>(En euros)</i> 1999	Conversion du capital social en euros et augmentation du capital par incorporation de primes d'émission (1)	-		(23 495 952,04)	275 431 746	137 715 873
	Réduction du capital par annulation d'actions autodétenues (1)	(3 000 000)	(6 000 000)	106 148 433,43	269 431 746	134 715 873
2000				269 431 746	134 715 873
2001				269 431 746	134 715 873
2002	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	1 292 143	2 584 286	42 640 719	272 016 032	136 008 016
	Rémunération des titres au porteur de la Compagnie Financière Michelin apportées à l'Offre Publique d'Echange initiée par la Société	5 784 714	11 569 428	159 600 259,26	283 585 460	141 792 730

(1) voir note (1) du paragraphe 3.2.1 du Document de référence.

3.3 Répartition du capital et des droits de vote

3.3.1 Répartition du capital :

↳ Au 31 décembre 2002

Au 31 décembre	2002	2001	2000
Autocontrôle	0,9%	3,1 %	2,8%
Personnel – Plan d'épargne entreprise	1,1%	0,2 %	0,2%
Actionnaires individuels	17,7%	21 %	24,6%
Institutionnels français	33,3%	25 %	23,7%
FranklinTempleton	5,8%	6,6 %	5,1%
Autres institutionnels étrangers	41,2%	44,1 %	43,6%

↳ Au 28 février 2003

- Au titre du programme de rachat d'actions :

Nombre d'actions détenues par la Société en son nom propre : 1 263 202, soit 0,89 % du capital.

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 annuelle des actionnaires du 17 mai 2002 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 : €60

- cours minimum de vente : €40

- 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, 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 2002 sous le n° 02-464.

- Nombre total des droits de vote :

La dernière information concernant ce nombre a été publiée au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires n° 69 du 5 juin 2002 et indiquait un nombre total de droits de vote de 172 965 644.

Au 28 février 2003, le nombre total de droits de vote était de 171 605 681.

- Nombre d'actionnaires : 199 031.
- Le nombre d'actions détenues dans le public est de 140 529 528 correspondant à 100 % des droits de vote.
- A la connaissance de la Société :
 - Le groupe Templeton détient 8 693 207 actions soit 6,13 % du capital et 5,02 % des droits de vote.
 - Aucun autre actionnaire 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 : 591 177 actions soit 0,42 % du capital et 711 842 droits de vote soit 0,42 % 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 :
 - dans le cadre du plan d'actionnariat salarié : 1 342 945 actions soit 0,95 % du capital et 1 342 945 droits de vote, soit 0,79 % de ces droits ;
 - par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif : 271 000 actions soit 0,19 % du capital et 397 909 droits de vote soit 0,23 % du total de ces droits ;

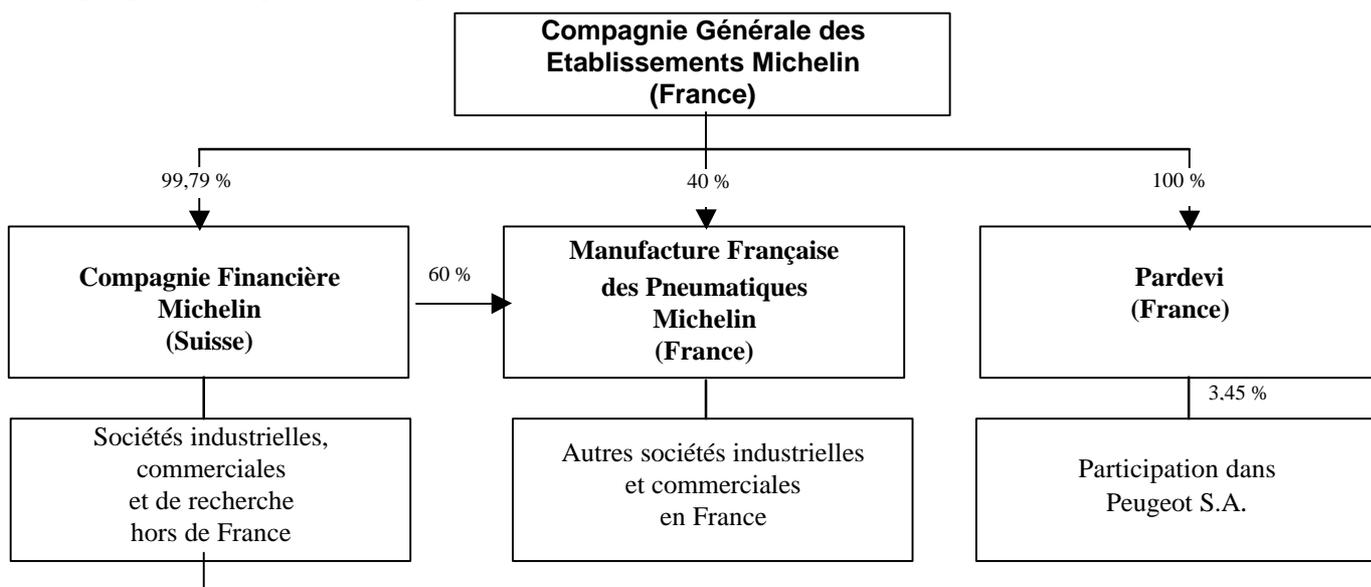
3.3.2 Modification dans la répartition du capital au cours des trois dernières années :

Pas de modifications significatives.

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

Néant. De plus, aucune action de la Société est nantie.

3.3.4 Organigramme simplifié du Groupe MICHELIN au 31 décembre 2002



Michelin North America, Inc. (Etats-Unis)	Industria Colombiana de Llantas S.A. (Colombie)
Michelin Aircraft Tire Corporation (Etats-Unis)	Michelin Algérie SPA (Algérie)
Michelin North America (Canada) Inc. (Canada)	Michelin (Nigeria) Limited (Nigeria)
Industrias Michelin, S.A. de C.V. (Mexique)	Michelin Siam Co., Ltd. (Thaïlande)
Michelin Tyre Public Limited Company (Royaume-Uni)	Siam Tyre Phrapradaeng Co., Ltd. (Thaïlande)
Michelin Reifenwerke KGaA (Allemagne)	Siam Tyre Industry Co., Ltd. (Thaïlande)
Michelin Kronprinz Werke GmbH (Allemagne)	Siam Steel Cord. Co., Ltd. (Thaïlande)
Neumáticos Michelin, S.A. (Espagne)	Michelin Okamoto Tire Corporation (Japon)
Società per Azioni Michelin Italiana (Italie)	Michelin Shenyang Tire Co., Ltd. (Chine)
Stomil-Olsztyn S.A. (Pologne) (1)	Shanghai Michelin Warrior Tire Co., Ltd. (Chine)
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd. (Hongrie)	Michelin Recherche et Technique S.A. (Suisse)
Silvania S.A. (2) (Roumanie)	Michelin Americas Research & Development Corporation (Etats-Unis)
Victoria S.A. (3) (Roumanie)	Sociétés commerciales et Sociétés de distribution Euromaster et Tire Centers, LLC
Sociedade Michelin de Participações, Indústria e Comércio Ltda. (Brésil)	

(1) Société cotée à la Bourse de Varsovie

(2) et (3) Sociétés cotées à la Bourse de Bucarest

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)

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
Mars	45,05	42,61	43,54	14 708 428	644 828 647,99
Avril	44,10	41,20	43,00	14 931 450	639 917 933,32
Mai	44,00	41,11	41,80	26 904 670	1 154 069 393,28
Juin	43,50	36,28	41,03	18 827 669	766 308 176,01
Juillet	42,01	33,01	40,45	19 742 370	753 231 527,98
Août	41,29	36,30	36,50	15 083 882	582 834 720,40
Septembre	36,75	27,90	28,42	14 193 324	465 244 883,29
Octobre	34,50	24,50	29,36	18 070 760	516 354 138,79
Novembre	35,40	27,78	34,89	15 015 217	469 322 803,05
Décembre	35,90	31,02	32,86	11 338 653	369 981 845,39

EN EUROS

Date	Plus haut	Plus bas	Dernier	titres échangés	
				en nombre	en capitaux
2003					
Janvier	33,85	27,77	29,70	14 369 995	445 305 135,77
Février	30,90	25,63	30,10	18 144 962	506 755 353,86

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
2002					
Janvier	104,50	101,58	101,58	146 032	158 769
Février	103,50	101,50	102,60	182 195	196 236
Mars	108,50	104,00	104,00	226 799	241 683
Avril	105,00	102,50	104,00	125 931	131 967
Mai	105,15	103,00	103,80	256 455	271 078
Juin	105,15	103,00	103,95	212 659	225 376
Juillet	105,00	101,95	102,92	285 170	302 191
Août	105,20	102,00	105,20	1 347 333	1 458 749
Septembre	106,00	104,10	104,32	148 857	161 420
Octobre	106,61	103,50	104,95	161 964	177 205
Novembre	107,04	104,95	105,95	11 585	12 872
Décembre	105,00	103,05	104,55	27 243	29 881

EN EUROS

Date	Plus haut	Plus bas	Dernier	Titres échangés	
				en nombre	en capitaux
2003					
Janvier	107,40	103,55	104,15	181 513	201 663
Février	107,50	104,10	107,50	156 844	170 403

3.5 Dividendes

REVENU GLOBAL PAR ACTION A et B							
Exercice	Dividendes distribués	"A" CAPITAL			"A" JOUISSANCE et "B"		
		Dividende	Avoir fiscal	Revenu global	Dividende	Avoir fiscal	Revenu global
1998	88 145 658,72	0,66	0,33	0,99	0,64	0,32	0,96
REVENU GLOBAL PAR ACTION							
					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
2002 (2)					0,93	0,465	1,395

(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 mixte des actionnaires du 16 mai 2003.

*
* *

L'objectif de la Société est de poursuivre d'une manière raisonnable la revalorisation du dividende en prenant en compte toutefois le niveau de résultat de chaque exercice.

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 possédait alors 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.

En 2002, afin de simplifier les structures juridiques du Groupe et de tirer parti de meilleures conditions d'accès aux marchés financiers, la Société a réalisé une offre publique d'échange sur les titres au porteur de la Compagnie Financière Michelin et engagé une procédure de "squeeze-out" des actions non apportées à l'offre (voir paragraphe 3.2.1 ci-dessus).

Cette opération se traduira par la création d'un total de 5,97 millions d'actions nouvelles, soit 4,20 % du capital, dont 5,78 millions ont été émises le 20 novembre en rémunération des titres au porteur de la Compagnie Financière Michelin apportées à l'échange.

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 dédommée de ses frais de recherche.
- La Compagnie Financière Michelin (C.F.M.), dont la C.G.E.M. détient 99,79.% 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.

La Société mère et sa filiale la Compagnie Financière Michelin, ont conclu avec les sociétés opérationnelles du Groupe des accords relatifs aux prestations de services à ces sociétés.

Ces deux Sociétés ont confié à la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin la mission de rendre ces services, la Manufacture étant rémunérée par les sociétés opérationnelles selon la méthode du prix de revient majoré.

Les transactions entre les sociétés du Groupe existent dans de multiples domaines (biens incorporels, prestations de services de natures variées, équipements, matières premières et produits semi-finis, produits finis) et atteignent des volumes considérables. Les rémunérations ou prix correspondants sont fixés au moyen de méthodes qui varient selon le domaine concerné. Ces méthodes ont comme point commun d'être fondées sur le principe de pleine concurrence

adopté par les Pays Membres de l'OCDE et qui fait l'objet des "Principes applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et les administrations fiscales".

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

Les marchés du pneumatiques en 2002

Reprise hésitante de l'économie mondiale

L'expansion mondiale a été un peu plus soutenue qu'en 2001 avec un PIB en hausse d'environ 1,7 %, mais un ralentissement de la croissance au second semestre.

- Aux Etats-Unis, la fin des opérations de déstockage des entreprises et le rebond de la consommation ont permis la reprise au premier semestre 2002.
- La contribution de la zone euro a été limitée en raison de la faiblesse de la demande intérieure avec toutefois de fortes disparités : ralentissement en Allemagne et en Italie, croissance en Espagne et au Royaume-Uni.
- L'activité est restée faible au Japon et très tributaire des exportations vers les Etats-Unis.
- L'Asie, notamment la Chine, a connu une forte croissance ainsi que les pays candidats à l'Union européenne. En revanche, l'Amérique latine, touchée par l'effondrement argentin et les secousses financières au Brésil, a sombré dans la récession.

Reprise fragile de l'industrie automobile

- La production de véhicules légers a progressé de près de 2 %, après une baisse de plus de 3 % en 2001. L'Amérique du Nord a enregistré une reprise de l'ordre de 6 % soutenue par les remises des constructeurs ; les véhicules de loisirs et pick-ups ont progressé de près de 10 % après un recul de 7 % en 2001. En Europe, la production a légèrement diminué. Au Japon, la production est restée au niveau de 2001, grâce aux exportations vers les Etats-Unis. Elle a bondi de 55 % en Chine, où plusieurs constructeurs étrangers ont accru leur production locale ou noué des alliances avec des fabricants chinois.
- La production de poids lourds a progressé d'environ 4 % avec des évolutions très contrastées. Soutenue par une forte augmentation des ventes avant l'entrée en vigueur de nouvelles normes anti-pollution en octobre, la hausse a été de l'ordre de 11 % en Amérique du Nord après une baisse supérieure à 30 % en 2001. En Europe, le recul de la production s'est poursuivi et même accentué en l'Europe de l'Est. En Asie, la production a continué à progresser fortement en Inde et en Chine, plus modestement au Japon.

Assainissement du secteur des pneumatiques

Les manufacturiers ont continué à mettre en œuvre des mesures d'amélioration de la compétitivité : fermeture de capacités peu rentables et délocalisation, flexibilité industrielle accrue, révision des contrats avec les clients constructeurs, évolution du mix-produits vers le haut de gamme et SUV*, intégration du développement durable à leur stratégie : développement de pneus plus économes en carburant et du recyclage en fin de vie.

Le recul des marchés s'est poursuivi au premier semestre, notamment en remplacement, mais des signes de reprise sont apparus au quatrième trimestre dans l'ensemble des zones géographiques.

● En Amérique du Nord, le marché des pneus poids lourd a profité en première monte des anticipations d'achat de camions (classe 8) avant la mise en vigueur des nouvelles normes anti-pollution. En remplacement, le marché s'est repris sans toutefois retrouver le niveau de l'année 2000. Le marché Tourisme Camionnette a bénéficié en première monte de la forte croissance des ventes automobiles, mais il a subi au remplacement la forte baisse du segment mass market. De plus, il n'a pas bénéficié, comme en 2001, du rappel par Ford de 13 millions de pneus Firestone SUV.

● En Europe, les marchés sont restés en général peu porteurs. Toutefois, le marché première monte Poids lourd s'est maintenu à un niveau légèrement supérieur à 2001 grâce aux exportations hors d'Europe. Seul le marché du remplacement Tourisme Camionnette a enregistré une progression significative du fait de la croissance des marchés Hiver et des pays d'Europe centrale.

● En Amérique du Sud, les marchés ont peu progressé en raison de la situation économique. En Asie, l'évolution a été globalement favorable et particulièrement forte en Chine, tant en première monte qu'en remplacement.

*SUV : Sport Utility Vehicle (4x4)

Le marché mondial du pneu est d'abord un marché de remplacement en volume, 71 %, et en valeur, 75 %.

Le marché du pneu est équilibré en valeur entre l'Europe, 29 %, l'Amérique du Nord, 31 %, et l'Asie, 28 %.

Les pneus haute performance représentent 10 % du marché mondial en volume, mais 25 % de la marge de l'industrie. 60 % de ce marché est en Europe où il progresse de 15 % par an.

PIB réel (% de variation)

	2001	2002 (estimé)	2003 (prévis.)
Monde	1,1	1,7	2,2
Amérique du Nord (1)	0,4	2,5	2,6
Europe de l'Ouest	1,5	0,9	1,5
Europe de l'Est	1,7	4,1	3,9
Japon	0,3	-0,3	0,4
Asie du Sud-Est	1,5	3,7	4,0
Chine	7,3	7,9	7,5
Amérique latine	0,1	-1,2	1,5

Consensus Forecast 10 février 2003

(1) Etats-Unis et Canada

Le marché mondial des pneumatiques

Trois acteurs globaux, présents sur tous les marchés et sur tous les types de pneus, représentent 60 % du marché mondial.

Michelin	19,6 %
Bridgestone	18,6 %
Goodyear	18,2 %
Continental	7,2 %
Sumitomo	3,8 %
Pirelli	3,7 %
Yokohama	3,3 %
Toyo	1,8 %
Autres	23,5 %

Source : Rubber & Plastic News – septembre 2002

Répartition du marché mondial des pneumatiques par produit (en valeur)

Tourisme camionnette	60,2 %
Poids lourd	26,3 %
Génie Civil	5,6 %
2 roues	4,6 %
Agricole	2,8 %
Avion	0,5 %

Source : Michelin

Le marché mondial des pneumatiques est un marché de 68,5 milliards de dollars (2001)

CA du marché pneu en \$	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01
	28,35	28,5	33	35	40,25	45,5	46,25	49,7	49,81	54,54	55,71	58,5	66,9	69,85	68,65	67,1	69,665	69,775	68,45

Evolution des principaux marchés pneumatiques

	2002/2001	2001/2000	2000/1999
	Année	Année	Année
Europe ¹			
Tourisme Camionnette			
- Remplacement	+2,6 %	0,8 %	0,3 %
- Première monte	-0,3 %	0,7 %	2,1 %
- Hiver	+13,8 %	-9,2 %	0 %
Poids lourds			
- Remplacement ²	-0,9 %	-2 %	0 %
- Première monte	-2,9 %	-7,1 %	12,1 %
Amérique du Nord ³			
Tourisme Camionnette			
- Remplacement ²	-2,4 %	-3,4 %	3,5 %
- Première monte	+5,8 %	-9,7 %	0,8 %
Poids lourds			
- Remplacement	+3,8 %	-5,7 %	-0,8 %
- Première monte	+11,4 %	-37 %	-17,9 %

Asie³			
Tourisme Camionnette			
- Remplacement ²	+1,9 %	+2,5 %	+4,4 %
- Première monte	4 %	0%	+4,9 %
Poids lourds			
- Remplacement ²	+10,4 %	+4,6 %	ND

¹Europe de l'Ouest + Europe de l'Est, hors CEI

²Pneumatiques radial + conventionnels (bias)

³ Etats-Unis + Canada + Mexique

Le marché mondial des pneumatiques par zones géographiques (en valeur)

	Part de la zone dans le marché mondial du pneu (%)
Europe ²	29%
Amérique du Nord ³	31%
Amérique du Sud	6%
Asie/ Océanie	28%
Afrique Moyen Orient	6%

¹ Europe de l'Ouest et de l'Est, hors CEI

² Etats-Unis, Canada et Mexique

Source : Michelin

Tourisme camionnette

N°1 mondial,

Leader des pneus de haute technicité

18 % du marché mondial en première monte et remplacement

Dans des marchés contrastés et globalement stables par rapport à 2001, le chiffre d'affaires recule de 0,4%, en raison des fortes variations de change.

Les ventes en volume progressent de 3,4% et la marge opérationnelle de 0,7 point à 9,6%.

Ces progrès se sont accompagnés d'une amélioration de la productivité.

Ils confortent la confiance du Groupe dans sa capacité d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé à moyen terme.

Chiffre d'affaires en millions d'euros : -0,4%

2002	2001	2000
7 948	7 982	7 686

Marge d'exploitation : + 0,7 point

2002	2001	2000
9,6%	8,9%	7,6%

Les marchés européen et nord-américain du remplacement par segment en 2002

	Europe	Amérique du Nord
Mass Market	36%	61%
Performance (H, VZ)	33%	13%
4x4 SUV	3%	19%
Hiver	20%	0%
Camionnette	7%	7%

Source : Factbook Michelin, édition 2002

● Les caractéristiques du marché

Le marché Tourisme Camionnette représente 60% du marché mondial du pneumatique en valeur et 924 millions de pneus en 2002 dont 70% au remplacement. Sa croissance globale lente, mais pérenne, s'inscrit dans une tendance à long terme de l'ordre de 2 à 3% par an.

C'est un marché de biens de consommation : les marques, le marketing et les circuits de distribution jouent un rôle de premier plan.

En 2002, le marché a affiché des performances contrastées entre les principales zones géographiques, mais les segments à forte valeur ajoutée sont restés bien orientés, qu'il s'agisse de la Haute Performance, du 4x4 ou de l'Hiver.

● Les axes stratégiques de Michelin

Michelin développe des partenariats stratégiques à l'échelle mondiale avec les constructeurs, fondés sur sa capacité d'innovation et sa capacité à les accompagner sur tous les continents..

Au remplacement, le Groupe développe un portefeuille multi-marques pour répondre aux besoins différenciés des consommateurs. Présent dans tous les canaux de distribution, il élargit son offre de services et renforce les liens directs avec les consommateurs, en particulier au profit de ses marques "flag" Michelin et BFGoodrich.

Sur ces marchés, les segments qui connaissent la plus forte croissance (Performance, 4X4 et Hiver) sont également les segments à plus fort contenu technologique et à plus forte valeur ajoutée. En s'appuyant sur sa technologie et sur la force de ses marques, Michelin travaille à un meilleur équilibre de ses ventes au profit de ces segments, sans renoncer toutefois au mass market.

Cette politique de croissance ciblée se traduit également par une réduction volontaire des volumes de vente en première monte au profit d'une présence plus qualitative sur ce marché et par une amélioration significative de la rentabilité opérationnelle. En renforçant sa présence sur les segments les mieux valorisés en première monte, Michelin prépare l'optimisation de ses ventes futures sur les marchés du remplacement où le taux de fidélité à la marque d'origine des pneumatiques est important.

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

● 2002 : progression des ventes en volume et de la marge opérationnelle

L'activité Tourisme Camionnette a profité en 2002 de la bonne tenue des hausses de prix passées régulièrement depuis deux ans et de la poursuite de l'amélioration du mix catégories, produits et marques. Hors impact des parités monétaires, le chiffre d'affaires progresse de 3,7%.

Renforcement des parts de marché au remplacement

En remplacement en Europe, l'augmentation de 5,3% des volumes vendus est nettement supérieure à celle du marché, +2,6%, en particulier dans les segments VZ, 4x4 et Hiver. Les progressions de 14% du marché Hiver et de 18% des marchés d'Europe Centrale et Orientale expliquent l'essentiel de la croissance du marché en 2002.

Michelin, qui a passé en 2002 des hausses de prix de 3 à 4% dans la plupart des pays européens, enregistre donc de nouveaux gains de parts de marché.

En Amérique du Nord, le marché remplacement a reculé de 2,4 % par rapport à son niveau de fin 2001. Cela tient principalement à deux facteurs : la baisse attendue (- 8 %) du marché des pneus pour SUV qui avait bénéficié en 2001 du rappel par Ford de 13 millions de pneus SUV Firestone, et une dégradation de 4,1 % du mass market .

Dans ce contexte, Michelin a su améliorer légèrement ses parts de marché. De nouvelles hausses de prix ont été passées au 1^{er} trimestre et le niveau de prix moyen des produits aux marques Michelin et BFGoodrich est aujourd'hui largement supérieur à ce qu'il était début 2000.

En Asie, les marchés ont été contrastés suivant les pays : poursuite d'une croissance forte du marché chinois du remplacement, légers progrès du marché japonais, faible recul du marché thaïlandais. Le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie de croissance ciblée sur les segments à forte valeur ajoutée. En Chine, la marque Michelin a gagné plus de 1 point de part de marché. Parallèlement, l'amélioration de la qualité des produits, de la distribution et de la présence en première monte de la marque Warrior s'est traduite par un doublement du rythme des ventes depuis la création, l'été 2001, de la société commune Shanghai Michelin Warrior.

En Amérique du Sud, les performances de Michelin ont subi les conséquences de l'évolution défavorable des marchés dans une conjoncture économique dégradée, notamment en Argentine, au Venezuela et en Colombie.

Les nombreuses hausses de prix passées en monnaie locale ont toutefois permis de limiter le recul du chiffre d'affaires en monnaie locale.

Enrichissement du mix en première monte

Les marchés ont aussi affiché des évolutions contrastées en première monte : recul de 0,3% en Europe, progression de 5,8% en Amérique du Nord , croissance soutenue en Chine, en Thaïlande et en Corée du Sud, stabilité au Japon, essentiellement grâce à la forte progression des exportations vers l'Amérique du Nord.

Dans ce contexte, Michelin a poursuivi le rééquilibrage des ventes entre première monte et remplacement et l'enrichissement de la qualité de son mix. Le Groupe a mis en place une organisation mondiale afin de mieux servir, en première monte, des clients de plus en plus globaux.

En Europe, où le contrat de livraison à General Motors Europe n'a pas été renouvelé à partir du mois d'août, cette politique s'est traduite par un recul attendu des ventes en volume de 10,4%.

En Amérique du Nord, où la même politique est appliquée, Michelin a profité de la croissance soutenue du marché qui a principalement profité aux segments SUV et Performance.

Les ventes du Groupe ont progressé à un rythme de 10% supérieur à celui du marché , en enregistrant des gains de parts de marché significatifs sur ces segments tout au long de l'année.

Nouveaux progrès de la marge opérationnelle

A 9,6%, la marge opérationnelle de l'activité tourisme camionnette continue de progresser. Cette amélioration continue depuis 3 ans résulte de l'enrichissement du mix marchés-produits, de l'amélioration de la gestion des stocks, des hausses de prix passées depuis 2000, au remplacement comme à la première monte, et de l'amélioration de la structure des coûts.

Ces progrès ont toutefois été tempérés par le recul des marchés du remplacement nord-américain et par la dégradation des économies sud-américaines.

Ces résultats démontrent la pertinence de la stratégie de recentrage dans laquelle Michelin 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.

Evolution des ventes en volume Tourisme Camionnette 2002/2001

En nombre de pneus vendus	Ventes totales	Remplacement	Marché Remplacement	Première monte	Marché Première monte
Total	+ 1,3%	+ 2,2%	N/A	- 0,7%	N/A
Europe ^c	- 1,0%	+ 5,3%	+ 2,6%	- 10,4%	- 0,3%
Amérique du Nord ^d	+ 1,9%	- 2,0%	- 2,4%	+ 10,0%	+ 5,8%
Autres zones géographiques ^e	+ 8,0%	+ 9,3%	N/A	+ 16,7%	N/A

De solides ambitions sur le marché chinois

3^e marché d'Asie, derrière le Japon et la Corée, la Chine connaît une croissance particulièrement dynamique qui ne s'est pas démentie en 2002 : la croissance du marché Tourisme camionnette a dépassé 15%.

Le Groupe est déjà n°1 du pneu radial en Chine et le premier fournisseur des constructeurs avec 20 % du marché.

Dans ce domaine, Michelin vise le leadership en accompagnant en particulier ses grands clients première monte.

Pour favoriser sa pénétration, le Groupe s'appuie sur la marque locale Warrior et sur Michelin en haut de gamme.

Parallèlement, Michelin accélère son développement sur le marché du remplacement et proposera dès 2003 à ses revendeurs un concept de magasin standard assorti d'une formation : Tyre Plus. L'objectif : 150 points de vente fin 2005.

Michelin est en tête du classement réalisé chaque année par l'institut de sondage JD Power pour les pneus de première monte aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Thaïlande et en Chine.

Michelin, Kleber, BFGoodrich : les trois marques "flag" ont progressé en Europe. Leur part de marché, leur valeur et leur marge ont augmenté.

Michelin est le fournisseur leader de Mercedes, BMW, Porsche, Land Rover, Lincoln, Acura.,Audi et Volvo.

Poids lourd

N°1 mondial, leader des pneus de haute technicité

29 % du marché de la première monte

24 % du marché du remplacement radial

L'activité Poids lourds a mis en œuvre un ensemble de mesures conjoncturelles et structurelles vigoureuses pour abaisser son point mort, dans un contexte de marché particulièrement difficile en 2001.

^c Europe de l'Ouest (15 principaux marchés) et de l'Est (hors Communauté des Etats Indépendants)

^d Etats-Unis, Canada et Mexique

^e Asie, Amérique du Sud, Afrique et Moyen-Orient

Dans des marchés meilleurs qu'anticipés en 2002, ces mesures ont permis un redressement significatif de la marge opérationnelle à 12,3%.

Le renforcement de la flexibilité industrielle et l'amélioration de la compétitivité qui en résulte, les bonnes performances commerciales, en particulier en Asie, dans le domaine du rechapage et dans celui des services aux grosses flottes, sont autant d'éléments qui confortent le Groupe dans sa capacité à atteindre ses objectifs à moyen terme.

Chiffre d'affaires en millions d'euros : + 0,7%

2002	2001	2000
3 944	3 915	4 093

Marge d'exploitation : + 3,5 points

2002	2001	2000
12,3%	8,8%	13,6%

Principaux marchés 2002- en millions de pneus radiaux

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Afrique Moyen- Orient
Taux de radialisation	70%	96%	45%	30%	56%
Première monte	4,4	4,6	0,7	1,4	0,2
Remplacement	12,4	15,5	3,8	14,1	5,1

● Les caractéristiques du marché

Le marché Poids Lourd représente 27% du marché mondial du pneumatique en valeur et 117 millions de pneus radial et bias en 2002, dont 85 % au remplacement. Il n'est encore radialisé qu'à 53%.

Sa croissance globale, liée à l'évolution du transport de marchandises et donc au cycle économique, s'inscrit dans une tendance positive à long terme de l'ordre de 2 à 3% par an. Le pneu radial bénéficie en outre d'opportunités de développement significatif en Europe de l'Est, en Amérique du Sud et en Asie.

Les pneus Poids Lourd sont des biens d'équipement.

Ils représentent en moyenne à l'achat 2 à 3% des frais d'exploitation d'une flotte de transport et ont un impact important sur la consommation de carburant qui constitue près de 20% des coûts.

Les clients sont des professionnels qui veulent optimiser la rentabilité de leurs camions. Le coût de revient kilométrique du pneu est un élément clef. Le marché du rechapage équivaut ainsi, en Europe et en Amérique du Nord, au marché des pneus neufs de remplacement, soit plus d'une dizaine de millions de pneus par an.

En 2002, le marché a progressé de près de 5% en remplacement, essentiellement tiré par l'Asie, et de près de 8% en première monte.

● Les axes stratégiques de Michelin

Le Groupe 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.

A cet effet, Michelin se positionne de plus en plus, en Europe et en Amérique du Nord, comme un fournisseur de solutions pour l'industrie du transport. Il s'attache à développer des offres combinées de produits et de services permettant à ses clients d'accroître la disponibilité, la mobilité et donc la

compétitivité de leurs véhicules. Il propose des systèmes d'information qui permettent d'évaluer la performance des solutions retenues.

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

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

● 2002 : ventes meilleures que prévues et forte hausse de la marge opérationnelle

Le chiffre d'affaires de l'activité poids lourd a progressé de 0,7% et de 5,6% hors impact des parités monétaires, avec des évolutions contrastées : baisse des marchés européens, reprise des ventes en volume en Amérique du Nord ; poursuite de la progression en Asie ; recul des ventes en Amérique du Sud. Par ailleurs, les hausses de prix sur les marchés du remplacement se sont bien tenues.

Michelin s'était préparé à une nouvelle année très difficile. Les efforts d'abaissement structurel du point mort, la gestion rigoureuse des stocks et du besoin en fonds de roulement devaient permettre d'y faire face.

Dans un contexte de marchés globalement meilleurs que prévu, l'activité Poids lourd enregistre ainsi un redressement significatif de sa marge opérationnelle. A 12,3%, elle progresse de 3,5 points par rapport à 2001 et retrouve presque le niveau de 2000, alors que les marchés restent nettement en deçà de cette année record, notamment en Amérique du Nord.

Gains de parts de marchés au rechapage et au remplacement

En remplacement, le marché ouest-européen est en faible recul de 0,9% sur l'ensemble de l'année, mais ce chiffre masque une amélioration progressive trimestre après trimestre. Après un premier semestre en baisse de 3,5% par rapport au premier semestre 2001, le marché est revenu à un niveau légèrement supérieur à 2001 au second semestre : +1,4%.

Le Groupe affiche une croissance supérieure au marché. Il faut toutefois analyser la progression des ventes au 4ème trimestre en prenant en compte l'effet d'anticipation lié aux hausses de prix de l'ordre de 3% annoncées début décembre dans les principaux pays européens.

En Amérique du Nord, le marché s'est repris sans toutefois retrouver ses niveaux de 2000. En hausse de 3,8%, avec un second semestre en progrès de 5,2%, il ne rattrape pas son recul de 6% en 2001.

La progression des ventes du Groupe reste donc relative. Les parts de marchés perdues au 1^{er} trimestre 2001 n'ont été que partiellement rattrapées. En revanche, Michelin enregistre des gains importants de part de marché au rechapage. Par ailleurs, les hausses de prix introduites en mars et novembre à la marque BFGoodrich tiennent.

En Asie, les ventes de pneus radial du Groupe progressent de plus de 15% sur un marché qui représente près de 40% du marché mondial (radial et bias). Comme en 2001, Michelin enregistre une très bonne performance commerciale en Chine et, dans une moindre mesure, en Thaïlande.

En Amérique du Sud, les ventes sont en retrait, mais les hausses de prix ont permis de compenser tout ou partie de l'impact des dévaluations monétaires, notamment au Brésil.

Sur la zone Afrique / Moyen-Orient, la reprise économique en Turquie s'est traduite, comme en tourisme camionnette, par une hausse des ventes.

Forte reprise de la première monte en Amérique du Nord

En première monte, le marché européen s'est maintenu à un niveau légèrement supérieur à celui de l'année dernière, grâce notamment aux exportations des constructeurs européens hors d'Europe.

Les ventes du Groupe sont en ligne avec l'évolution du marché.

En Amérique du Nord, le marché termine l'année en progrès de plus de 11%, après un recul de près de 40% en 2001 et de l'ordre de 18% en 2000. Le marché a profité de la hausse de 24% du segment des « Classes

8 » (plus de 16 tonnes), tiré par des anticipations d'achat de camions induites par l'entrée en vigueur en octobre de nouvelles normes anti-pollution. Le Groupe en a bénéficié et affiche des performances très significatives.

Redressement de la marge opérationnelle

Le résultat d'exploitation de l'activité Poids lourd atteint 485 millions d'euros et progresse de plus de 40%. Confronté à l'effondrement de certains de ses marchés, Michelin avait consacré ses efforts en 2001 à abaisser structurellement et conjoncturellement son point mort.

Les premiers mois de 2002 ont donné le sentiment d'une poursuite des conditions difficiles de 2001, mais sur l'ensemble de l'année, le Groupe a finalement bénéficié de marchés mieux orientés qu'il l'escomptait et enregistré des gains de parts de marché.

La gestion rigoureuse des investissements, le maintien d'un bas niveau de stocks tout au long de l'année, un bon contrôle du crédit client et l'abaissement du point mort expliquent ces bons résultats.

Evolution des ventes en volume Poids lourd 2002/ 2001

Poids Lourd en unités Cumul 2002	Ventes totales	Remplacement ¹	Marché Remplacement	Première monte	Marché Première monte
Total	+ 2,7%	+ 2,4%		+ 3,4%	
Europe	- 0,8%	+ 1,4%	- 0,9% ²	- 3,8% ³	- 2,9% ⁴
Amérique du Nord ^d	+ 8,7%	+ 3,9%	+ 3,8% ⁵	+ 19,1%	+ 11,4%
Autres zones géographiques ^e	+ 2,1%	+ 2,3%	N/A	+ 0,4%	N/A

Des pneus Poids Lourd intelligents

Michelin a réalisé une première mondiale en lançant sur le marché américain le "eTire System". Ce procédé automatise pour chaque pneu, sur chaque véhicule, la collecte des informations sur la pression et les opérations de maintenance. Le système comporte un micro-processeur fixé à l'intérieur des pneus qui communique avec des capteurs. Le logiciel, Bib Track, traite les données recueillies via Internet.

Pour la première fois, les flottes connaîtront en temps réel la performance exacte de leurs pneus et pourront ainsi en optimiser la gestion.

Autres pneumatiques

N°1 mondial du pneu Avion radial

N°2 mondial des pneus Génie civil

N°1 européen des pneus Agricole

N°1 européen des pneus Deux roues

25 % du marché européen des pneus pour moto et scooter en remplacement

70 % du marché mondial des pneus pour très gros génie civil

37 % du marché européen des pneus agricoles

67 % du marché mondial des pneus avion radiaux

Les pneumatiques dits "de spécialité" ont globalement évolué dans des contextes peu porteurs, voire pénalisants.

Les pneus Moto ont souffert des conditions climatiques défavorables en Europe.

¹ Il s'agit de pneumatiques neufs de remplacement. Ces chiffres ne comprennent pas les ventes au rechapage.

² Marché Union européenne + Suisse

³ Ventes tracteurs + remorques

⁴ Marché des tracteurs

⁵ Marché PL radial + conventionnel Etats-Unis + Canada + Mexique

Les marchés Avion et Génie civil ont été doublement affectés par une conjoncture très déprimée et par la dépréciation de la parité dollar/euro.

Les pneus pour engins agricoles, dont les ventes sont stables, ont bénéficié de l'enrichissement de leur mix. Les roues et ensembles montés ont fait l'objet d'un vigoureux programme de baisse des coûts.

Chiffre d'affaires « autres activités » en millions d'euros : -5,4%

2002	2001	2000
4 637	4 901	4 807

Les pneumatiques de spécialité et l'activité roues et ensembles montés représentent un peu moins de 50% du chiffre d'affaires du segment " autres activités " net des éliminations inter secteurs. Ce segment inclut la distribution de pneumatiques, l'édition et les services d'aide à la mobilité, les nouveaux produits Michelin Lifestyle.

Les pneumatiques de spécialité représentent 13,5% du marché mondial en valeur dont :

	%
Génie civil	5,6%
Deux Roues	4,6%
Agricole	2,8%
Avion	0,5%

● Les caractéristiques des marchés

Les pneumatiques dits « de spécialité » représentent 13,5% du marché mondial en valeur. Si les pneus pour deux roues sont des biens de consommation, les pneus pour engins agricoles, de génie civil et pour avions sont des biens d'équipement de très haute technicité.

Les opportunités de croissance sont importantes pour le pneu radial en avion comme en petit et moyen génie civil.

Les roues et ensembles montés sont un marché en développement, mais peu rentable et très dépendant de l'activité des constructeurs.

● Les axes stratégiques de Michelin

Le Groupe conduit une stratégie de croissance ciblée, centrée sur les segments les plus techniques de chaque marché qui sont à même de reconnaître la valeur apportée par la technologie et dont la marque Michelin est très souvent leader.

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 Agricole, Michelin s'efforce d'apporter des solutions techniques qui permettent aux agriculteurs d'améliorer la productivité de leurs exploitations tout en préservant les sols.

En génie civil, la radialisation encore faible des marchés de la manutention et des travaux publics ouvre des opportunités de développement qui complètent les perspectives offertes par les très gros pneus.

En deux roues, la qualité des produits et les innovations techniques qui expliquent les succès répétés du Groupe en compétition, doivent lui permettre de renforcer sa présence en première monte et d'optimiser ce lien sur le marché du remplacement.

Dans le domaine des roues et ensembles montés, le Groupe recherche des partenariats pour pallier l'absence de taille critique tout en travaillant à restaurer la rentabilité de cette activité, très affectée par la mauvaise conjoncture du marché.

● **Deux roues : légère baisse des ventes**

En Vélo, l'année a été bonne sur les segments haut de gamme, notamment routier.

En Scooter, les petits engins se banalisent et l'on assiste à une croissance rapide des scooters de forte cylindrée, bien équipés, avec des performances comparables à celles des motos. Sur ce segment porteur, les résultats ont été pénalisés par les réorganisations engagées en 2001, avec la fermeture d'un atelier en Italie, qui porteront leurs fruits en 2003

Sur le marché du pneu Moto, les conditions climatiques peu favorables en Europe durant l'été ont pesé sur les ventes finales et le marché est en recul.

Michelin a maintenu ses parts de marché en Europe et les a renforcées en Amérique du Nord et au Japon. Le Groupe a lancé plusieurs produits au cours de l'année : Pilot Road pour les motos sport-touring à performances élevées et pour le haut de gamme des roadsters ; Anakee pour les motos de trial nouvelle génération de moyennes et grosses cylindrées ; Pilot Sport Cup pour les motos très sportives sur route et circuit.

Le Groupe a également commencé d'introduire la marque BFGoodrich en motocross, avec le lancement du Crossengo.

En compétition, Michelin a relevé le défi technique de l'introduction des quatre-temps en Grands Prix, remportant toutes les épreuves disputées depuis le début de la saison. Il en est de même en Superbike avec 21 victoires sur 22 courses. Quant au tout-terrain, Michelin vient d'être sacré champion du monde d'enduro dans les cinq catégories.

Le Groupe entend continuer à tirer parti de son expérience en compétition et de sa capacité d'innovation pour optimiser son offre sur le marché de la moto.

● **Génie civil : un contexte de marché pénalisant**

En génie civil, la poursuite de la baisse des cours du cuivre et du charbon n'a pas permis le redressement des marchés qui accusent un recul de 5 à 10% selon les segments, notamment en Amérique du Nord. Cette situation a pénalisé le remplacement comme la première monte et plus particulièrement les très gros pneus (GC4).

Michelin a préservé ses parts de marché en Europe, mais les ventes du Groupe sont en recul en volume comme en valeur du fait de la dépréciation du dollar par rapport à l'euro : - 5,3% en moyenne sur l'année. Cette évolution des parités a pesé aussi sur la rentabilité : l'essentiel des marchés de génie civil est en effet en zone dollar alors que la majeure partie des productions du Groupe est en Europe.

● **Agricole : enrichissement du mix**

Le contexte macro-économique est resté incertain pour les agriculteurs : renégociation de la Politique Agricole Commune en Europe, Fair Trade Act aux Etats-Unis, pression des pays émergents auprès de l'OMC⁶. En outre, le niveau des subventions en Europe et en Amérique du Nord a un impact non négligeable sur le marché des pneus agricoles et en particulier sur celui de la première monte.

⁶ Organisation Mondiale du Commerce

Les marchés du remplacement sont demeurés orientés à la baisse, mais les marchés de la première monte ont progressé de 10% en Europe et de 14% en Amérique du Nord du fait du réinvestissement des subventions obtenues à la suite des crises sanitaires.

Michelin affiche des ventes stables, mais enrichit son mix produits et marques. Les gammes ont en effet été totalement renouvelées au cours des cinq dernières années et apportent des performances reconnues par les clients.

● **Avion : la radialisation s'accélère**

Le ralentissement du trafic aérien a entraîné des difficultés significatives pour les compagnies aériennes, notamment américaines. Cette situation s'est répercutée sur le marché des pneus pour avions commerciaux. Elle s'est traduite par une pression sur les prix des pneus bias, toujours prépondérants, peu cohérente avec le niveau de technologie développé pour répondre à l'exigence de sécurité, ce qui a pesé sur la rentabilité de l'activité Avion.

En revanche, la poursuite de la radialisation du marché, significative en 2002, a directement bénéficié au Groupe.

De nouvelles homologations ont été obtenues chez Airbus pour l'A340-600 et l'A380 et chez Boeing où, pour la première fois, un pneu radial a été homologué sur un 747. La technologie NZG, qui a permis au Concorde de redécoller, rencontre aussi un accueil favorable.

Par ailleurs, le marché de l'aviation régionale continue de croître rapidement.

● **Roues et ensembles montés : un vigoureux programme de redressement**

Pénalisé par la baisse du marché européen de la roue acier au profit de l'aluminium et par les surcapacités de production, ce marché a continué de baisser fortement en 2002 pour les véhicules légers. A contrario, la roue acier se maintient en poids lourd à un niveau élevé, l'aluminium ne représentant que 10 à 12% de ce marché.

Dans ce contexte difficile, le Groupe a lancé un important programme de réduction des coûts avec des allègements de structure et la fermeture progressive, d'ici à 2005, du site espagnol dont l'activité sera transférée sur les sites français et allemand. Parallèlement, Michelin renforce son effort d'innovation avec de nouveaux procédés comme le fluotournage et de nouveaux produits comme la roue Steel and Style. Le Groupe a également engagé des coopérations avec RimTech au Japon et Arvin Meritor aux Etats-Unis dans le cadre de contrats mondiaux pour certains clients de première monte. Ces actions ont permis de limiter les pertes de cette activité en 2002.

Michelin s'adapte à l'évolution des scooters

Pour répondre à l'évolution du marché des scooters vers de plus grosses cylindrées et des engins plus lourds, Michelin a développé deux nouvelles gammes de pneumatiques :

Michelin Pilot City et Michelin Pilot Sport SC.

Elles sont capables de supporter des performances plus élevées en termes de rapport charge/vitesse.

Pour la première fois en effet, des pneumatiques pour scooters bénéficient d'un mélange de gommages à charges renforçantes 100 % silice. Issues de la technologie des pneus motos, elles améliorent de manière significative le niveau d'adhérence.

Esthétiques et sécurisants, Michelin Pilot City et Michelin Pilot Sport SC offrent des performances sans équivalent pour circuler dans le trafic urbain quelles que soient les surfaces et les conditions climatiques.

Distribution, édition et services d'aide à la mobilité, nouveaux produits Michelin Lifestyle

N°1 européen de la distribution de pneumatiques

N°1 européen de l'édition touristique

Les activités de distribution de pneus en Amérique du Nord ont souffert de la dépréciation du dollar par rapport à l'euro.

En Europe, elles ont subi les conséquences de la conjoncture difficile du marché du pneu poids lourd.

ViaMichelin a poursuivi son déploiement, tandis que les activités Cartes et Guides entamaient un renouvellement en profondeur de leurs gammes.

Chiffre d'affaires « autres activités » en millions d'euros : -5,4%

2002	2001	2000
4 637	4 901	4 807

Les activités de distribution, d'édition et ViaMichelin représentent un peu plus de 50% du chiffre d'affaires du segment « Autres activités »

Les canaux de distribution des pneumatiques

Canal	Europe		Amérique du Nord	
	Pneus tourisme	Pneus poids lourds	Pneus tourisme	
Négociants spécialistes	50%	85%	72%	
Concessionnaires	10%	-	2%	
Centres de montage rapide	20%	-	4%	
Autres	20%	15%	21% ¹	

Source : Factbook Michelin, édition 2002

¹ Mass merchants (Wall-Mart par exemple) et Clubs (Sam's par exemple)

● Les caractéristiques des marchés

En Europe, les pneus sont distribués par des négociants spécialistes qui sont des réseaux spécialisés indépendants, ou contrôlés par des fabricants de pneumatiques, par des concessionnaires automobiles, par des centres de montage rapide et à par encore d'autres canaux pour le solde. La situation est toutefois très différente d'un pays à l'autre.

En Amérique du Nord comme en Asie, la distribution de pneus est essentiellement assurée par des négociants spécialistes.

Les éditions touristiques opèrent sur un marché à la fois porteur et très concurrentiel.

Les nouveaux services numériques d'information pour faciliter la mobilité présentent un fort potentiel auprès du grand public et des professionnels. Ainsi, les systèmes de navigation embarqués équipent déjà 1,5 million de véhicules en Europe et 3,5 millions d'automobilistes devraient les utiliser en 2005.

● Les axes stratégiques de Michelin

La distribution génère une marge opérationnelle structurellement inférieure aux activités industrielles, mais utilise une proportion moindre d'actifs. En poids lourd notamment, elle présente un intérêt stratégique pour le Groupe : ventes de services associés aux produits, connaissance du marché et de ses évolutions, observatoire de la concurrence. Michelin privilégie le développement de services à forte valeur ajoutée, notamment auprès des flottes de véhicules lourds et légers.

Les éditions touristiques, au-delà du vecteur d'image pour la marque Michelin et de leur contribution à l'inscrire dans l'univers quotidien des consommateurs, sont un élément clé de la mission d'aide à la mobilité qui est celle du Groupe.

Les services numériques d'aide à la mobilité, développés par ViaMichelin, participent à cette démarche et présentent à moyen terme des perspectives attractives. L'ambition de Michelin est d'en devenir le leader européen.

Les nouveaux produits Michelin Lifestyle répondent à la volonté de valoriser le capital exceptionnel que constitue la marque Michelin et de renforcer ses liens avec ses clients.

Chaînes à neige et crics sont les premiers produits commercialisés. Cette activité va fortement se développer dans les années à venir.

● **Distribution : pénalisée par l'évolution des marchés du remplacement**

Le chiffre d'affaires d'Euromaster, n°1 de la distribution du pneumatique en Europe avec un réseau de 1300 points de vente, est resté stable en 2002 à un niveau de l'ordre de 1,4 milliard d'euros.

En poids lourd, la faiblesse du marché du remplacement, notamment au 1^{er} semestre, a fortement pénalisé le réseau. Le développement des activités de service a toutefois permis de limiter les conséquences de la baisse des volumes vendus.

En tourisme camionnette, des progrès ont été enregistrés dans l'activité flottes. La spécialisation des points de vente entre les activités grand public et professionnelles s'est poursuivie et s'est accompagnée au Royaume-Uni d'une simplification des structures juridiques.

Le 18 décembre, Michelin a conclu un accord par l'intermédiaire d'Euromaster pour acquérir l'intégralité des activités de distribution de pneumatiques et de service de Viborg en Europe. Fondé en 1927, Viborg est présent principalement en Allemagne et au Danemark, mais aussi aux Pays-Bas, en Suisse et en Autriche. Ses 465 points de vente desservent les poids lourds et les véhicules de tourisme. Viborg emploie 3 400 personnes et a réalisé en 2001 un chiffre d'affaires de 571 millions d'euros.

Cette acquisition d'un montant d'environ 300 millions d'euros a reçu en mars 2003 l'approbation des autorités européennes de la concurrence. Elle permettra au Groupe de renforcer sa présence en Allemagne en multipliant par dix le nombre de ses points de vente. Euromaster dirigera ce réseau qui vient compléter sa couverture européenne, notamment dans des pays où il était jusqu'alors peu présent.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires de TCI a reculé hors effet de change malgré le redressement du marché poids lourd et de la croissance de son activité rechapage. L'activité de TCI est en effet réalisée à hauteur de 30% dans le domaine des pneumatiques pour véhicules de tourisme. Elle a donc subi le contrecoup de la baisse des ventes de pneumatiques pour SUV.

● **Edition : élargissement de la gamme**

Le marché mondial du tourisme a été affecté par l'évolution de la conjoncture qui a freiné le début de reprise enregistré au 1^{er} semestre. Les marchés nord-américains et nord-européens ont été les plus touchés, notamment le marché allemand. La France, l'Espagne, et l'Italie tirent mieux leur épingle du jeu, profitant à la fois d'un afflux de visiteurs étrangers et d'un regain d'intérêt de leurs propres habitants.

Dans ce contexte, Michelin Editions des Voyages a toutefois réussi à faire progresser son chiffre d'affaires. Il enregistre même des gains de parts de marché sur certains segments, en Espagne, en Italie, en France, en Allemagne et aux Etats-Unis.

La gamme des guides a été élargie en France avec le lancement en fin d'année du Guide Michelin Coups de Cœur, introduit au Royaume-Uni début 2003. Un nouveau format de cartes détaillées, les cartes "Local", a été mis sur le marché français avec succès. Enfin, la gamme du Guide Vert accueille désormais des guides thématiques, dont le premier volume « Escapades autour de Paris » est paru en milieu d'année.

Pour dynamiser sa stratégie de développement fondée sur l'innovation, la qualité et la croissance, Michelin Editions des Voyages a aussi fait évoluer son organisation en créant trois business units : informations cartographiques, informations touristiques, hébergement et restauration.

● Services d'aide à la mobilité : ViaMichelin poursuit son déploiement européen

Lancée en 2001, ViaMichelin, en complémentarité de l'offre Michelin Editions des Voyages, 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, etc. – accessible sur de multiples supports : Minitel, Internet, téléphonie mobile, CD-Rom, PC, navigation embarquée, logiciels pour assistants numériques personnels.

L'activité de ViaMichelin pour le grand public a largement répondu aux attentes du Groupe. Le site Internet a régulièrement battu ses records d'audience avec plus de 8 millions de visites en juillet contre 3 millions un an plus tôt et ceci, également réparti entre le français et les autres langues.

Les activités B2B ont démarré dans un contexte général difficile qui a d'ailleurs provoqué un début de rationalisation du secteur. ViaMichelin a néanmoins réussi, avec son offre cartographique pour sites web, à convaincre des clients dans tous les pays et dans tous les secteurs d'activité visés : distribution, services, transport, tourisme, bancassurance, etc... La présence chez les opérateurs téléphoniques a été développée. ViaMichelin a accompagné tous ceux qui ont lancé des services i-modeTM en Europe : Bouygues Télécom, KPN, e-plus, Base ainsi que Vodaphone en Espagne qui a également lancé une offre de dernière génération. En matière de navigation embarquée, ViaMichelin a poursuivi et développé sa coopération avec les constructeurs automobiles, les équipementiers et es autres acteurs du domaine.

Dans ce contexte de ralentissement, le chiffre d'affaires a été légèrement inférieur au projet, mais les dépenses ont été adaptées en conséquences. Elles demeurent à l'intérieur de l'investissement global de 100 millions d'euros prévu sur la période 2001-2003, dont 1/3 en 2002.

De nouvelles collections de guides

Pour répondre à l'évolution des façons de voyager, Michelin Editions des Voyages crée et développe de nouvelles collections de guides.

Lancées en 2002, les « Thématiques » abordent un thème touristique décliné en autant d'idées de vacances ou de week-ends. Le premier de la collection, « Escapades autour de Paris », offre ainsi une multitude d'idées de séjours dans un rayon de 300 km autour de la capitale.

Les guides pratiques Neos proposent une nouvelle approche du voyage, au contact direct de la culture et des coutumes locales. Ils ont étendu en 2002 leur territoire à de nouvelles destinations : Afrique du Sud, Mexique, Sud-Ouest américain, Thaïlande, portant à dix-huit le nombre de titres de cette collection. 22 millions de cartes et guides vendus chaque année.

La nouvelle collection "Local", axée sur les déplacements de proximité en France, offre une échelle très lisible de 1/150 000, des plans de villes et une information touristique originale.

4.1.2 Implantation géographique du Groupe :

Michelin dispose :

- d'une implantation industrielle proche des marchés avec 74 sites se répartissant comme suit dans 18 pays :

Europe : 41

dont 6 en Allemagne, 4 en Espagne, 18 en France, 2 en Hongrie, 5 en Italie, 1 en Pologne, 3 au Royaume-Uni, 2 en Roumanie

Amérique du Nord et Centrale : 19

dont 14 aux Etats-Unis, 4 au Canada, 1 au Mexique

Amérique du Sud : 4

dont 2 au Brésil, 2 en Colombie

Afrique : 2

dont 1 en Algérie, 1 au Nigéria

Asie : 8

dont 3 en Chine, 1 au Japon, 4 en Thaïlande.

- et d'une présence commerciale dans 170 pays.

Chiffres et ratios clés consolidés sur 4 ans

En millions d'euros	2002	2001	2000	1999 proforma
Chiffre d'affaires	15 645	15 775	15 396	13 763
% de variation	-0,8%	2,5%	11,9%	10,2%
Effectif moyen	126 285	127 467	128 122	130 434
Frais de personnel	5 152	5 242	5 137	4 756
% du chiffre d'affaires	32,9%	33,2%	33,4%	34,6%
EBITDA – Excédent brut d'exploitation (1)	1 978	2 091	2 170	2 127
Résultat d'exploitation	1 225	1 040	1 162	1 207
Marge d'exploitation (2)	7,8%	6,6%	7,6%	8,8%
Résultat financier	(260)	(321)	(314)	(238)
Résultat exceptionnel	75	(29)	(76)	(353)
<i>Dont charges de restructuration</i>	<i>(17)</i>	<i>(340)</i>	<i>(67)</i>	<i>(388)</i>
Résultat net avant impôts	997	644	729	538
Impôts	(382)	(330)	(290)	(213)
% du résultat avant impôts	38,3%	51,2%	39,9%	39,7%
Résultat net après impôts y compris part des minoritaires	614	314	438	325
Marge nette	3,9%	2,0%	2,8%	2,4%
Dividendes (3)	113	105	93	87
MBA d'exploitation courante (4)	1 534	1 263	1 017	1 014
Capacité d'autofinancement (5)	1 225	1 323	1 416	1 547
% du chiffre d'affaires	7,8%	8,4%	9,2%	11,2%
Investissements corporels et incorporels bruts (6)	967	1 150	1 201	1 252
% du chiffre d'affaires	6,2%	7,3%	7,8%	9,1%
Investissements corporels et incorporels nets	809	1 089	1 091	1 003
Investissement financiers nets	62	(184)	166	255
Dépenses de recherche et développement	704	702	645	589
% du chiffre d'affaires	4,5%	4,4%	4,2%	4,3%
Dette financière nette (7)	NA	NA	NA	NA
Coût moyen de la dette	6,2%	6,1%	6,5%	9,4%
Fonds propres y compris intérêts minoritaires (8)	4 502	4 326	4 155	3 838
Dette financière / Fonds propres	NA	NA	NA	NA
Dette financière nette + titrisation (9)	3 818	4 881	4 926	4 329
Dette financière + titrisation / Fonds propres	85%	113%	119%	113%
EBITDA / Dette financière nette	51,2%	41%	43%	47,2%
MBA d'exploitation courante / Dette financière nette	40,2%	30,6%	20,7%	23,4%
Charges financières courantes (10)	273	311	324	419
Résultat d'exploitation / Charges financières courantes	4,5	3,3	3,6	2,9
Cash flow libre (11)	637	309	(241)	(300)
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du groupe (12)	13,4%	7,4%	10,4%	8%
Taux Objectif de retour sur capitaux investis (13)	9,8%	10,1%	11,4%	11,2%
Taux Effectif de retour sur capitaux investis (14)	9,5%	6,8%	8,3%	5,3%

Données par action

En euros	2001	2000	1999 proforma	
Capitaux propres (15)	30,5	29,7	28,5	26,2
Résultat net publié (16)	4,28	2,20	2,96	2,10
Résultat net dilué (17)	4,28	2,20	2,96	2,10
PER (18)	8	17	13	19
Dividende net	0,93**	0,85	0,80	0,71
Taux de distribution (19)	21,73%**	38,6%	27,0%	34,2%
Rendement net (20)	2,83%**	2,3%	2,3%	1,7%
Taux de rotation des actions (21)	142,7%	108,3%	96,6%	104,7%

1. EBITDA = EBE : résultat d'exploitation + dotations aux amortissements et provisions - reprises de provisions
 2. Marge d'exploitation : résultat d'exploitation / chiffre d'affaires
 3. Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice. Pour les exercices antérieurs à 1999, il s'agit de l'ensemble des distributions. mises en paiement au cours de l'exercice.
 4. Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante : capacité d'autofinancement + variation du besoin en fonds de roulement
 5. Capacité d'autofinancement : résultat des sociétés intégrées + dotation aux amortissements et provisions sur actifs immobilisés
- provisions et impôts différés + ou - values de cession d'actifs.
 6. En 2001, montant hors opération de croissance externe (SMW 167 M euros)
 7. Dette financière nette : dettes financières - valeurs de placement - disponibilités
 8. Fonds propres : capital + primes + réserves + résultat consolidé + intérêts minoritaires
 9. Titrisation : opérations de cession de créances clients. Lorsque ces cessions l'ont été à des entités ad hoc dans lesquelles Michelin possède une participation, les normes comptables en vigueur depuis le 1/1/2000 imposent de les consolider.
 10. Charges financières courantes : charges financières liées à la dette
 11. Cash flow libre : capacité d'autofinancement - variation du besoin en fonds de roulement - investissements nets.
 12. ROE : Résultat net part du groupe / Fonds propres part du groupe.
 13. Taux Objectif de retour sur capitaux investis : Coût calculé des ressources financières standard (dette + capital économique)
rapporté au capital investi
- Le Groupe utilise la méthode du "Free Cash Flow to Economic Capital". Il affecte à chaque actif une proportion de fonds propres standards ("Capital économique") et de dettes, suivant la nature du risque que représente l'actif.
Coût du capital économique : 15% base euro + prime devise liée au coût de l'argent et au risque ~ moyenne : 16% en 2001
14. Taux Effectif de retour sur capitaux investis : Résultat net après impôt majoré des frais financiers rapporté au capital investi
(voir ci-dessus)
 15. Capitaux propres par action : capitaux propres part du Groupe / nombre d'actions au 31/12
 16. Résultat net par action : résultat net part du groupe / (nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice
+ actions autodétenues - actions annulées au cours de l'exercice)
 17. Résultat net après prise en compte, le cas échéant, des conséquences de l'exercice des droits liés aux éléments dilutifs sur le résultat et le nombre d'actions de la période.
 18. PER : Cours de l'action au 31 décembre / résultat net par action
 19. Taux de distribution : Dividende net / Résultat net par action
 20. Rendement net : Dividende net / cours de l'action au 31/12
 21. Taux de rotation : nombre d'actions échangées durant l'exercice/nombre moyen d'actions en circulation durant l'exercice.

NA : ne s'applique pas

4.2 Recherche et Développement

En 2002, Michelin a consacré 704 millions d'euros à la recherche-développement, soit 4,5 % de son chiffre d'affaires. Cette augmentation, alors même que le chiffre d'affaires recule légèrement, traduit la volonté de continuer à investir pour l'avenir, même dans un environnement économique difficile.

Les centres de recherche, dont l'effectif global est de 4 000 personnes, sont situés en France (Clermont-Ferrand), aux Etats-Unis (Greenville et Laurens en Caroline du Sud) et au Japon (Tokyo).

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 :

2000 : 128 122
2001 : 127 467
2002 : 126 285

4.5 Investissements

Des investissements non financiers de 967 millions d'euros

Les investissements bruts corporels et incorporels, hors croissance externe, s'élèvent à 967 millions d'euros, en ligne avec l'objectif fixé. Ils sont en baisse de 0,7 point par rapport à 2001 à 6,2% du chiffre d'affaires.

Les investissements de maintenance, qui comprennent les moules, en représentent environ le tiers du total. Le solde a été principalement consacré à la conversion des capacités en tourisme camionnette, à la spécialisation des sites en Europe et à l'augmentation des capacités des sites asiatiques (Chine, Thaïlande) et roumains en tourisme et en poids lourd.

Investissements

(Variations brutes, en millions d'euros)

	2001	2000	1999
- Incorporels	55,6	51,7	79,2
- Corporels	1 261,1	1 149,5	1 173,2
- Financiers	240,3	242,1	313,0

4.6 Activités du Groupe Michelin

L'évolution des résultats du Groupe

Le chiffre d'affaires recule de 0,8% dans un environnement difficile

A périmètre et parités constantes, le chiffre d'affaires progresse de 2,7% dans des marchés contrastés, dont le niveau reste inférieur à celui de 2000.

- L'effet de la hausse des volumes vendus est positif de 2,4%.
- L'impact des parités monétaires est négatif de 3,5% et provient essentiellement des devises nord et sud-américaines. Le dollar US s'est déprécié de plus de 5% par rapport à l'euro.

- L'effet mix/prix est stable, à parités constantes, L'amélioration des prix a été compensée par un effet mix défavorable lié à une croissance des ventes en première monte plus rapide qu'au remplacement, en ligne avec l'évolution des marchés eux-mêmes.
- L'effet périmètre est positif de 0,3 % et provient des sociétés Michelin Roumanie et Shanghai Michelin Warrior (Chine) qui n'avaient été consolidées que pour partie en 2001.

Le résultat d'exploitation progresse de 18%

A 7,8%, la marge d'exploitation de Michelin est supérieure à l'objectif de 7 à 7,4% que le Groupe s'était donné pour 2002.

Elle progresse de 1,2 point par rapport à 2001 pour les raisons suivantes :

- Une hausse des volumes vendus, notamment en pneus poids lourd en Amérique du Nord, et en tourisme camionnette comme en poids lourd en Asie.
- Une légère baisse du coût des matières premières consommées, liée à la baisse des prix d'achat du second semestre 2001.
- Une amélioration du prix moyen unitaire de vente grâce à la croissance des segments haut de gamme, 4X4 et Hiver en Tourisme et des services en Poids lourd, grâce aussi à la politique de fermeté des prix et cela, malgré un mix première monte/ remplacement défavorable par rapport à 2001.
- La poursuite de la baisse des stocks de produits finis a eu un impact négatif sur le résultat d'exploitation, mais elle n'affecte pas la comparaison avec l'exercice 2001 durant lequel la baisse avait été de même ampleur.
- La dépréciation des dollars US et canadien, du real brésilien, du peso argentin et du bolivar vénézuélien a faiblement pesé sur le résultat d'exploitation. Michelin réalise en effet près de 45% de son chiffre d'affaires en Amérique du Nord et du Sud.

Evolution des ventes de Michelin

	2000	2001	2002
Ventes OE Michelin	1%	-8%	4%
Ventes RT Michelin	8,3%	-0,5%	2,4%

La croissance des ventes du Groupe aux clients de première monte a été plus rapide en 2002 que celle des ventes au remplacement. Cette évolution reflète celle des marchés. Elle a été défavorable au mix produits car les pneus de première monte sont vendus moins chers que ceux de remplacement

Variation du chiffre d'affaires net 2002 par rapport à 2001

en millions d'euros et en %

	2002	%	T1	%	T2	%	T3	%	T4	%
Total	-129,5	-0,8%	+151,8	+4,1%	-40,9	-1%	-126,4	-3,2%	-114,1	-2,8%
Parités	-556,8	-3,5%	+49,1	+1,3%	-133,4	-3,3%	-235,7	-5,9%	-236,8	-5,8%
Volumes	+370,4	+2,4%	+25,2	+0,7%	+87,6	+2,3%	+122,6	+3,3%	+135,0	+3,5%
Mix Prix	+16,2	+0,1%	+56,4	+1,5%	-12,7	-0,3%	-42,7	-1,1%	+15,2	+0,4%
Périmètre	+42,1	+0,3%	+21,1	+0,6%	+17,7	+0,4%	+29,3	+0,8%	-25,9	-0,7%

Des coûts fixes abaissés de 700 millions d'euros par rapport à 1999 à l'horizon 2005

Les plans de compétitivité lancés en 1999 en Europe et en 2001 en Amérique du Nord ont atteint leurs objectifs en 2002.

- En Europe, le plan a atteint l'ensemble des objectifs visés.

La spécialisation de plusieurs usines, la fermeture de sites trop petits et la progression de près de 8% des ventes en Europe sur la période 2000-2002 ont permis d'améliorer la productivité de 20% par rapport à fin 1999.

Par ailleurs en France, la convention de cessation anticipée d'activité, qui porte sur la période 2002-2006, devrait se concrétiser par des réductions nettes de l'ordre de 1 200 postes à fin 2006.

- En Amérique du Nord, le plan « Call to Action » s'est traduit par une réduction d'un peu plus de 1 500 postes à fin 2002.

Ce plan se poursuit en 2003. L'objectif est d'atteindre en fin d'année des économies structurelles de 200 millions de dollars en rythme annuel.

- Par ailleurs, d'autres mesures sont mises en œuvre en Amérique du Sud et en Asie.

L'ensemble des efforts engagés depuis la fin 1999 devrait se traduire, fin 2005 et à périmètre constant, par une réduction des coûts fixes de près de 700 millions d'euros par rapport à leur niveau de l'exercice 1999.

Extrait de l'annexe aux comptes consolidés (note 11)

Provisions pour risques et charges (en milliers d'euros)

	31.12.2001	Ecart de conversion et divers	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)	31.12.2002
Engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés	3 091 157	- 282 676	316 610	- 348 593	-	2 776 498
Impôts différés	57 234	- 2 405	11 393	- 15 725	-	50 497
Restructurations	627 465	- 12 025	40 167	- 213 198	- 22 173	420 236
Autres	182 793	- 30 662	78 472	- 33 990	-	196 613
Total	3 958 649	- 327 768	446 642	- 611 506	- 22 173	3 443 844

La diminution des provisions pour restructuration provient essentiellement des reprises de provisions correspondant aux dépenses engagées durant l'exercice pour la mise en œuvre des plans (notamment le plan d'amélioration de la compétitivité en Europe et le plan de réduction des coûts en Amérique du Nord)

Engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés

L'analyse de ces engagements fait l'objet de développements spécifiques dans la note 13 de l'Annexe aux comptes consolidés et dans le paragraphe "Informations complémentaires" ci-après.

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

- Le résultat d'exploitation de l'activité Tourisme Camionnette s'est amélioré de 7,6% et la marge d'exploitation a progressé de 0,7 point à 9,6%. C'est le fruit de l'enrichissement du mix marchés/produits, de l'amélioration de la gestion des stocks, des hausses de prix passées depuis 2000, au remplacement comme en première monte. Ces progrès ont toutefois été tempérés par le recul du marché du remplacement nord-américain et par la dégradation des économies sud-américaines.

- Le résultat d'exploitation de l'activité Poids lourd progresse de 41,3%. A 12,3%, la marge d'exploitation se redresse de 3,5 points par rapport au point bas atteint en 2001. Une gestion rigoureuse des investissements, un bas niveau de stocks tout au long de l'année, le contrôle du crédit client, l'abaissement du point mort et des conditions de marché meilleures qu'anticipées expliquent cette évolution positive.

- Le résultat d'exploitation des « Autres activités » est négatif de 24 millions d'euros, soit une dégradation de 11 millions d'euros par rapport à 2001. Les principaux facteurs en sont la moindre rentabilité du Génie civil et des pneus Avion dans des contextes de marché très difficiles, aggravée par une parité euro contre dollar pénalisante, les pertes de l'activité Roues et les charges de développement de ViaMichelin, en ligne avec le budget de déploiement prévu sur la période 2001-2003,

Résultat d'exploitation : évolution par secteur d'activité

En millions d'euros	Chiffre d'affaires			Résultat d'exploitation		Marge d'exploitation	
	2002	% du total	Variation	2002	% du total	2002	2001
Tourisme camionnette	7 947,9	50,8%	-0,4%	764,8	+7,6%	9,6%	8,9%
Poids lourd	3 944,0	25,2%	+0,7%	484,8	+41,3%	12,3%	8,8%
Autres activités*	4 637,3	29,6%	-5,4%	-24,4	-75%	-0,5%	-0,3%
Eliminations inter secteurs	(884,2)	(5,7%)					
Total	15 645,1	100%	-0,8%	1 225,2	100%	7,8%	6,6%

* Les autres activités comprennent les pneumatiques de spécialité, distribution de pneumatiques, liaison au sol, roues, Editions des Voyages, ViaMichelin. Chacune de ces activités représente moins de 10% du chiffre d'affaires consolidé. Les résultats attendus de ces activités sont très variables. Les activités de distribution ont par nature une rentabilité opérationnelle inférieure à celle des activités de production.

L'évolution des résultats par destination

La marge brute s'améliore de 1,9 point.

Les frais commerciaux, administratifs et progressent légèrement moins que le chiffre d'affaires hors effet de change. C'est principalement la conséquence du niveau élevé de frais de développement, induit par l'accélération du renouvellement des gammes, et du renforcement sur les segments à fort contenu technologique et à forte valeur ajoutée.

Comparaison des résultats par destination

En millions d'euros	2002	%	2001	%
Chiffre d'affaires net	15 645	100	15 775	100
Coût de revient des ventes	10 930	69,9	11 325	71,8
Marge brute	4 715	30,1	4 450	28,2
Frais commerciaux, administratifs et généraux	3 490	22,3	3 409	21,6
Total des charges d'exploitation	14 420	92,2	14 734	93,4
Résultat d'exploitation	1 225	7,8	1 040	6,6
Charges et produits financiers	(260)		(321)	
Résultat courant	965		719	
Charges et produits exceptionnels	75		(29)	
Impôts sur les bénéfices	(382)		(330)	
Résultat net des sociétés intégrées	658		361	
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(12)		(13)	
Dotation aux amortissements des écarts d'acquisition	(32)		(34)	
Résultat net	615	3,9	314	2,0

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

Les dépenses de recherche-développement

En millions d'euros	2002	2001	2000
Frais de recherche et développement	704	702	645
En % du chiffre d'affaires	4,5%	4,4%	4,2%
Variation	+ 0,3%	+ 8,9%	+ 9,5%
Variation du chiffre d'affaires	-0,8%	+ 2,5%	+11,9%

Les matières premières

Les matières premières représentent 21,5% du chiffre d'affaires de Michelin et 30,8% du coût de revient des ventes.

Compte tenu de la structure d'approvisionnement du Groupe, elles ne sont consommées qu'entre 3 et 6 mois après leur achat. Cet effet d'inertie explique que les coûts de revient de Michelin aient été impactés :

- au premier semestre par la baisse du coût d'achat des matières premières de 4,5% en euros au second semestre 2001 ;
- au second semestre par la hausse de ces mêmes coûts d'achat au 1^{er} semestre 2002.

Sur 2002, l'impact a été une baisse du coût d'achat de 4 % en euros par rapport à 2001.

La poursuite de la hausse des coûts d'achat des matières premières au second semestre 2002, en partie compensée par la forte dépréciation du dollar, se reflétera dans les coûts de revient du Groupe au 1^{er} semestre 2003.

Il faut aussi noter que l'évolution du prix du pétrole et de ses dérivés a un impact limité : elle ne touche que 15% du prix d'achat des matières premières, dans un délai de moins d'un an, et cela bien que les caoutchoucs synthétiques et les noirs de carbone représentent près de la moitié des achats de matières premières du Groupe.

Les achats de matières premières de Michelin

(en valeur en 2002)

Caoutchouc naturel	23%
Caoutchoucs synthétiques	24%
Noirs de carbone	18%
Produits chimiques	16%
Câbles textiles et métalliques	19%

Le recours à la sous-traitance, plus particulièrement dans le domaine de la fabrication, représentant un montant total de €181 115 000, est d'une importance très relative.

Un résultat net quasiment doublé à 614 millions d'euros

- Le résultat financier s'améliore du fait de la baisse de près de 1 milliard d'euros de la dette financière nette.
- Le bénéfice exceptionnel de 75 millions d'euros provient en partie de plus-values sur cessions d'actifs immobiliers, notamment en Amérique du Nord dans le cadre de l'externalisation des activités logistiques confiées à la société TNT Logistics en août 2002.
- Après un niveau exceptionnel de plus de 50% en 2001, le taux moyen d'impôt est revenu à 38,4%, ce qui traduit mieux la structure et l'activité du Groupe.
- A 614 millions d'euros, le résultat net est l'un des plus élevés atteint au cours des dix dernières années.

Réduction du besoin en fonds de roulement*

- Les stocks nets ont été ramenés à 18,3% du chiffre d'affaires contre 20,9% un an plus tôt. Hors impact des parités monétaires, ils sont en baisse de 4,2%.
- Les créances clients demeurent stables à parités constantes et sont en baisse de 7,2% à parités courantes. Dans le cadre normal de ses opérations de financement, Michelin recourt à des titrisations de créances commerciales, à hauteur de 1,6 milliard d'euros en 2002. Ces titrisations sont intégralement consolidées. Le besoin en fonds de roulement a ainsi diminué de 152 millions d'euros, hors variation monétaire et de périmètre, par rapport au 31 décembre 2001.

*BFR = stocks et en-cours

+ clients et comptes rattachés

- dettes fournisseurs et comptes rattachés

Un cash flow libre positif

En 2002, le cash flow libre est positif de 637 millions d'euros : il double par rapport à 2001 qui avait pourtant bénéficié de la plus-value liée à la cession d'une partie de la participation au capital de PSA. Ce résultat prend en compte des versements volontaires de 347 millions d'euros aux fonds de retraite des employés.

La capacité d'autofinancement tient compte en effet des versements effectués aux fonds de pension des employés et des paiements effectués aux retraités dans le cadre des régimes à prestations définies non externalisés.

En 2002, ces versements ont été réalisés en Amérique du Nord (281 millions d'euros) et en Espagne à la suite d'un changement de réglementation obligeant à externaliser le régime de retraite complémentaire (66 millions d'euros).

Ces versements volontaires ont permis à Michelin, dans un contexte de marchés très difficiles, de maintenir un niveau de fonds adapté face aux engagements. Ils ont également permis de montrer au personnel que Michelin assume pleinement ses responsabilités.

Michelin a pour objectif de dégager de manière récurrente un cash flow libre positif

En millions d'euros	1999	2000	2001	2002
Cash flow libre	(300)	(241)	309	637
Hors plus-value exceptionnelles de cession des titres PSA	NA	NA	(107)	NA

Cash flow libre = capacité d'autofinancement
– variation du besoin en fonds de roulement
– investissements nets

Des engagements différés à l'égard du personnel correctement capitalisés à fin 2002 au regard des réglementations locales

La situation de Michelin n'a pas changé en 2002 : elle demeure fondamentalement saine. Les fonds de pension gérés pour le compte de ses employés sont correctement capitalisés au regard des réglementations locales. Leur gestion qui s'inscrit dans la durée, a surperformé leurs marchés de référence. Enfin, la capacité d'autofinancement du Groupe couvre largement les décaissements liés aux engagements différés non externalisés.

Dès juillet 2002, le Groupe a fait un point complet sur ce sujet. Tous les chiffres et calculs mis à jour au 31 décembre 2002 figurent dans la partie "informations complémentaires" et en note annexe n° 13 aux comptes consolidés.

Réduction et réorganisation de l'endettement financier

L'endettement financier est en baisse de 1 063 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2001. Cette baisse provient à hauteur de 606 millions d'euros de la variation des parités monétaires et du périmètre. La réduction des besoins en fonds de roulement a permis de rembourser une partie de la dette qui s'élève à 3 818 millions d'euros au 31 décembre 2002. Le ratio dette financière nette/fonds propres baisse de 1,13 à 0,85.

Le coût moyen de la dette s'est élevé à 6,2%, stable par rapport à 2001.

Le Groupe a émis en 2002 un emprunt euro-obligataire de 1,5 milliard d'euros. en deux tranches : une tranche de 1 milliard d'euros à 7 ans et une tranche de 500 millions à 10 ans. Les conditions d'émission (6,125% à 7 ans et 6,5% à 10 ans) reflètent la perception positive des fondamentaux et de la notation financière de Michelin.

Cet emprunt a permis de rembourser des prêts bancaires à court terme et la dette subordonnée, remise en place sous forme de ligne de crédit confirmée non tirée jusqu'en 2005.

La dette financière nette de Michelin a été allongée

	31.12.2001	31.12.2002
A moins d'1 an	38%	20%
De 1 à 5 ans	34%	38%
A plus de 5 ans	28%	42%

Endettement financier net au 31 décembre

En millions d'euros	2002	2001	2000
Endettement financier net	3 818	4 881	4 926
Capitaux propres	4 502	4 326	4 155
Dette financière nette sur fonds propres	0,85	1,13	1,19

En 2002, Michelin a choisi de simplifier sa structure juridique. Dans ce but, la Compagnie Générale des Etablissements Michelin a lancé une Offre Publique d'Echange sur les actions au porteur de sa filiale suisse, la Compagnie Financière Michelin. Cette opération a été un succès et la CGEM détient désormais 99,79 % du capital de sa filiale. Ceci explique, à hauteur de 169 millions d'euros, l'augmentation des capitaux propres de CGEM par rapport au 31 décembre 2001.

Michelin s'est rapproché de son objectif de performance économique

Michelin se fixe un objectif annuel de performance économique fondé sur le concept de création de valeur. Il mesure la rentabilité réelle des capitaux investis (capital économique + dette) par rapport à l'objectif donné.

A cet effet, le Groupe affecte à chaque actif une proportion de fonds propres standards et de dettes, variable selon la nature du risque que présente l'actif. Pour intégrer l'évolution du risque dans le temps, on retient la valeur nette des actifs après amortissements.

Dans ce cadre, Michelin se fixe une norme exigeante de rendement après impôts du capital économique de 15% base euro. Cette norme est recalculée pour chaque devise afin de tenir compte des différences de coût de l'argent et de risque. Le taux moyen exigé s'est élevé à 15,4% en 2002.

Les règles de décision économique utilisées intègrent cette technique d'allocation des fonds propres consommés pour les choix opérationnels : investissement, crédit client, décision d'externaliser une activité, etc...

Pour mesurer sa performance économique, Michelin compare la différence entre le coût calculé des ressources financières standards (capital économique + dette) rapporté aux capitaux investis – le Taux Objectif" – et le résultat net après impôts majoré des frais financiers – le Taux Effectif -.

En 2002, le Groupe s'est rapproché de son objectif de performance économique. A 9,5%, le Taux Effectif est inférieur de 0,3 point au Taux Objectif.

La création de valeur de Michelin

En millions d'euros	2002	2001	2000	1999	1998
Capital économique	4 495,2	4 592	4 430	4 053	3 680
Coût moyen pondéré du capital économique	15,4%	16%	16,3%	17%	17%
Dette financière standard	4 974,5	5 226	5 183	4 675	4 206
Coût moyen pondéré de la dette(3)	4,8%	6,1%	7,2%	6,1%	7%
Capitaux investis	9 469,7	9 818	9 613	8 729	7 886
Taux Objectif	9,8%	10,7%	11,4%	11,2%	11,7%
Résultat net après impôts	614,5	314	438	182	574
Frais financiers	283,4	351	358	281	255
Taux Effectif	9,5%	6,8%	8,3%	5,3%	10,5%

(3) Le coût moyen pondéré de la dette correspond à la moyenne pondérée du coût du financement économique à 3 mois et à 5 ans, par pays, et sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre. Ce coût moyen pondéré est affecté à la "dette financière standard".

4.7 Risques de l'Emetteur

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

Dans un environnement mondial en rapide mutation, caractérisé par la volatilité des marchés et la constante évolution des techniques financières, la mission de la trésorerie du Groupe est :

- de garantir un financement optimal du Groupe et de l'ensemble des sociétés qui le composent,
- d'identifier, évaluer et couvrir l'ensemble des risques financiers, en liaison étroite avec les entités opérationnelles.

L'objectif, dans ce dernier cas, est de minimiser au moindre coût l'impact des fluctuations des marchés financiers sur le compte de résultat, afin de minorer les besoins en fonds propres alloués à la gestion des risques financiers. Le Groupe s'interdit de prendre des positions spéculatives.

Risque de change

Sur transactions

La trésorerie du Groupe a pour mission :

- de compenser un maximum d'opérations intragroupe 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 rende impossible ou inappropriée la couverture sur une devise. Ce fut le cas, exceptionnellement, en 2002 en Argentine et au Venezuela.

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 réel sont très élevés. Ceci s'effectue dans le cadre d'un contrôle strict et centralisé.

Sur engagements des fonds propres

Les investissements à long terme dans les filiales sont financés dans leurs devises locales par les sociétés holding. 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 flow 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 de synthèse des Risques liés au financement du Groupe au 31 décembre 2002 ci-dessus donne, dans la colonne « Situation Nette », la répartition par devise des fonds propres consolidés.

Tableau de synthèse des risques liés au financement du Groupe Michelin au 31 décembre 2002 en millions d'euros

Devises	Actifs moins Passifs non financiers	Situation nette Groupe + minoritaires	Dettes financières nettes consommées		
			Taux flottant	Taux fixe à plus d'1 an	Durée moyenne taux fixe
EUR	3 558,4	3 605,4	(1 123,4)	1 076,3	6,8
CHF	(17,1)	(1 095,3)	1 071,3	6,9	5,7
USD	2 316,1	692,0	748,6	875,5	4,2
GBP	677,9	286,7	391,3		
CAD	403,0	285,1	118,0		
Autres	1 381,9	728,6	609,5	43,9	1,5
Total	8 320,2	4 502,3	1 815,3	2 002,6	5,5

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.

Le graphique ci-dessous fait apparaître une position nette relativement bien équilibrée :

Au 31 décembre 2002	Amérique du Nord US\$, Can\$	Euro	Devises liées à l'euro	Devises asiatiques	Autres devises
Coûts ajoutés : charges de personnel et d'exploitation	33,1%	49,1%	7%	5,6%	5,2%
Chiffre d'affaires	36,9%	40,1%	8,3%	6,4%	8,2%

Michelin est relativement neutre au dollar, en situation stabilisée

Michelin réalise un peu plus de 50% de son chiffre d'affaires hors d'Europe, dont 39% en Amérique du Nord. Cependant, l'essentiel de ses matières premières est acheté en dollars, ou sur la base de cours en dollars, ou bien encore dans des monnaies liées au dollar. Une partie de ces matières premières est consommée en Europe. D'autre part, le Groupe consolide en euros les résultats dégagés en dollars par ses activités nord-américaines.

Une baisse du dollar par rapport à l'euro entraîne :

- un impact négatif immédiat sur le chiffre d'affaires, les ventes réalisées en dollars à partir d'Europe et d'Asie et sur la conversion en euros des résultats de l'Amérique du Nord,
- un impact différé et positif sur la structure de coûts au travers de la baisse du coût des matières premières pour l'Europe. Cet impact est différé à cause de l'effet d'inertie de la structure d'approvisionnement : le délai moyen entre l'achat des matières premières et leur consommation dans le coût de revient des ventes est de 4 à 6 mois.

En situation stabilisée, l'ensemble est relativement neutre au niveau du résultat d'exploitation. Néanmoins, compte tenu de l'effet différé sur la structure de coûts, toute baisse du dollar US vis-à-vis de l'euro affecte, dans un premier temps négativement, le compte de résultat du Groupe.

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, dans un souci de protection des cash-flows futurs et de réduction de la volatilité financière.

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 devise est donné dans le tableau de synthèse des Risques liés au financement du Groupe au 31 décembre 2002, dans 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 « swaps » et autres produits dérivés transformant les positions de taux d'intérêt, qu'ils soient internes ou externes.

Fin décembre 2002, 52,5% de la dette financière nette du Groupe était en taux fixe.

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 2002, il n'y avait aucun contrat de couverture significatif en cours.

Les matières premières représentent 21,5 % du chiffre d'affaires de Michelin et 30,8 % du coût de revient des ventes. Près de 75 % des matières premières achetées par Michelin lui sont facturées en dollars ou dans des devises liées, alors que plus de la moitié de la production de pneumatiques est en Europe.

En ce qui concerne le caoutchouc naturel, l'importance des achats du Groupe rend quasiment impossible toute action de couverture. Pour ce qui est des matières premières dérivées du pétrole, Michelin achète essentiellement des produits entrant dans la composition des caoutchoucs synthétiques, tels le styrène ou le butadiène, ainsi que des noirs de carbone. Le prix de ces produits est fonction à la fois de l'offre et de la demande sur leurs marchés respectifs, de leur plus ou moins grande valeur ajoutée, ainsi que du prix du pétrole. Ils ne sont donc que partiellement corrélés à ce dernier.

Bien que près de 50 % de celles-ci soient constituées de produits dérivés du pétrole (caoutchoucs synthétiques et noirs de carbone principalement), Michelin estime qu'un maximum de 15 % du prix d'achat total de ses matières premières est influencé, partiellement, dans un délai d'un an, par les variations du prix du pétrole et de ses dérivés.

Risques 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 en-cours. 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 31 décembre 2002, le poste clients net représente 3,1 milliards d'euros au bilan, réparti entre les clients première monte et remplacement. Ce poste comprend les créances ayant été cédées et titrisées au travers d'entités ad hoc consolidées.

L'en-cours des 10 premiers clients, chacun supérieur à 0,6% du total, représente 579 millions d'euros. Fin décembre 2002, 37 clients avaient des limites de crédit supérieures à 10 millions d'euros. Parmi eux, deux, s'ils avaient fait l'objet d'un « rating » par une agence de notation financière, auraient été classés à cette date « non investment grade »*.

Pour l'ensemble du Groupe, les pertes sur en-cours clients, nettes des dotations et reprises aux provisions, se sont élevées en 2002 à 43 millions d'euros, soit 0,275 % du chiffre d'affaires. Hors dotations et reprises aux provisions, ces pertes se sont élevées à 19,5 millions d'euros, soit 0,124 % du chiffre d'affaires.

En moyenne, sur la période 1994 –2002, les pertes annuelles sur en-cours clients rapportées au chiffre d'affaires de l'année précédente, se sont élevées à 0,20 % du chiffre d'affaires, leur volatilité annuelle, calculée sur des données bimensuelles, étant de 0,19 %.

*C'est-à-dire en catégorie "Titre spéculatif"

Distribution de la fréquence des pertes nettes des récupérations de l'année N, rapportées au chiffre d'affaires de l'année N-1, entre le 1^{er} janvier 1995 et le 31 décembre 2002

	-0,10%	-0,05%	0%	0,10%	0,15%	0,25%	0,30%	0,40%	0,45%	0,55%	0,60%
Fréquence	0%	0%	19%	15%	10%	4%	6%	0%	0%	2%	0%

	0,70%	0,75%	0,85%	0,90%	1,00%	1,05%	1,15%	1,20%
Fréquence	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%

Risques 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 de un an » ci-contre 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. Au 31 décembre 2002, il n'existait pas de telles clauses dans les emprunts du Groupe, de quelque nature qu'ils soient. Michelin a toujours veillé, dans un souci de prudence et de protection de sa flexibilité financière, à éviter de signer de telles clauses, même si cela doit renchérir le coût de sa dette.

Au 31 décembre 2002, les notes accordées par Standard & Poor's et Moody's étaient les suivantes :

		CGEM*	CFM**	MFPM***
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

* Compagnie Générale des Etablissements Michelin

** Compagnie Financière Michelin. La CFM est le pôle de financement du Groupe : c'est elle qui contracte ou garantit les emprunts et finance les différentes sociétés du Groupe.

***Manufacture Française des Pneumatiques Michelin

L'articulation entre ces différentes sociétés est donnée dans l'organigramme simplifié sous le rabat de couverture du rapport annuel.

Il convient ici de préciser que le 7 février 2003 Standard & Poor's a indiqué mettre sous surveillance, avec implication négative, la note de 10 sociétés européennes, dont Michelin. Cette décision repose sur un changement de méthode que cette agence de notation a décidé d'opérer en classant désormais les dettes sociales en dettes financières. Pour ce qui concerne Michelin, Standard & Poor's a indiqué que cette nouvelle approche pourrait se traduire par un abaissement d'un cran de sa note.

Répartition de la liquidité du Groupe

	Au 31 décembre 2002	Au 31 décembre 2001
Dette financière brute	5 027	5 821
Dont à plus de 1 an	3 050	3 039
Dette financière brute à moins d'un an	1 977	2 782
Réalisable et disponible	1 209	939
Lignes de crédit non tirées et confirmées à plus de 1 an	2 795	2 293
Dont lignes de crédit subordonnées	905	

Les lignes de crédit non tirées et confirmées à plus d'un an comprennent la ligne de crédit de 905 millions de dollars qui permet au Groupe, jusqu'en juin 2005, d'emprunter ce montant sous forme d'un emprunt subordonné à échéance 2012. En revanche, ce poste n'intègre pas la ligne de 170 millions de dollars de « contingent capital » souscrite auprès d'un syndicat de compagnies d'assurances à des conditions d'échéances similaires, mais soumise à une condition basée sur le PNB des Etats-Unis et de l'Union Européenne.

D'autre part, en avril, le Groupe a émis un emprunt euro-obligataire de 1 500 millions d'euros. Cet emprunt comportait deux tranches : une tranche de 1 milliard d'euros à 7 ans et une tranche de 500 millions à 10 ans. Les conditions d'émission de cet emprunt (6,125 % à 7 ans et 6,5 % à 10 ans) reflètent la perception positive par ce marché des fondamentaux et de la notation financière de Michelin.

Cet emprunt a été utilisé pour rembourser un ensemble de prêts bancaires à court terme, ainsi que la dette subordonnée. En octobre 2001, face aux incertitudes économiques qui pesaient sur la fin de 2001 et sur 2002 suite aux attentats du 11 septembre, le Groupe avait en effet, dans un souci de prudence, tiré sur la ligne de crédit subordonnée de 905 millions de dollars évoquée ci-dessus et qui avait été mise en place en 2000 et remboursé un montant équivalent de crédits court terme.

La partie à plus de un an de la dette financière brute, soit 3 050 millions d'euros, se répartit de la manière suivante : de 1 à 5 ans, 48 % ; de 5 à 10 ans, 52 %. Par année d'échéance, la répartition de la dette financière brute, nette des lignes de crédit non tirées et confirmées à plus d'1 an, est la suivante :

Echéancier des dettes financières et des lignes de crédit non tirées à plus de 1 an en millions d'euros

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012-20
Lignes de crédit non tirées à plus de un an	368,8	1 049,9	8,8	1 265,9	101,8				
Dettes à plus de un an	147,6	659,7	404,6	239,2	21,9	1 034,9	19,2	12,0	511,2

Total des dettes à plus d'1 an : 3 049,6 millions d'euros

Total des lignes de crédit non tirées à plus de 1 an : 2 795,3 millions d'euros

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. A la connaissance de la Société, il n'existe pas de litige, arbitrage ou fait exceptionnel susceptible d'avoir ou ayant eu, dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine de la Société et du Groupe.

4.7.3. Risques industriels et environnementaux

Michelin a démontré tout au long de son histoire sa volonté permanente de maîtriser l'impact de ses activités sur ses environnements tout en assurant sécurité et économies aux usagers qui utilisent ses produits.

C'est ainsi que le Groupe a toujours voulu privilégier la longévité de ses pneumatiques, qui permet de consommer avec parcimonie des matières premières dont les réserves sont limitées. Il est utile de rappeler à ce sujet qu'en moyenne les 3/4 des matières premières entrant dans la constitution d'un pneumatique sont d'origine naturelle fossile, le 1/4 restant étant constitué de caoutchouc naturel. Cette qualité des produits Michelin est le résultat d'une recherche obstinée d'une diminution du prix du kilomètre parcouru et d'une gestion rigoureuse des ressources.

D'autre part, le pneu, par sa résistance au roulement, est à l'origine de 20 % environ de la consommation de carburant pour un véhicule tourisme et de près de 40 % pour un poids lourd. Depuis plusieurs dizaines d'années, Michelin a considéré que cette caractéristique justifiait des efforts de recherche conséquents pour en atténuer l'importance et les effets. Il a ainsi fallu dix ans d'un effort soutenu pour que soient mis au point, à la fin des années 80, les élastomères et les charges renforçantes à base de silice qui ont permis des progrès spectaculaires sans nuire aux autres performances, en particulier dans les domaines de l'adhérence et donc de la sécurité.

L'intérêt de cette démarche a été clairement prouvée par une Analyse de Cycle de Vie (ACV) conduite au niveau de la profession en 2001 en Europe sur un pneu tourisme standard. Les résultats de cette ACV ne peuvent que conforter le Groupe Michelin dans sa recherche permanente du meilleur compromis de performances, intégrant la performance environnementale de ses produits, tout au long de leur cycle de vie, depuis le stade de la fabrication, en passant par leur utilisation sur véhicule et enfin par leur valorisation ultime.

Cette étude a permis aussi de mettre en évidence l'impact faible de la fabrication des pneumatiques sur l'environnement. Elle conclue en effet que « ... *la charge environnementale pendant la production d'un pneu tourisme est principalement déterminée par la production des matières premières et non pas par la production du pneumatique lui-même...* ».

L'activité « cœur » du Groupe, à savoir la fabrication des pneumatiques, est peu polluante et ne présente pas de risques majeurs vis à vis de l'environnement.

Cependant, pour la fabrication des pneumatiques, les usines du Groupe mettent en œuvre un grand nombre de produits et de matières premières (plus de 200 matériaux différents), certains d'entre eux pouvant présenter, pendant la fabrication, des risques du fait de leur caractère inflammable ou potentiellement dangereux.

Certaines activités industrielles de Michelin nécessitent de veiller à leur impact sur l'environnement. Les actions qui s'y rapportent sont donc considérées comme prioritaires dans les plans environnementaux des entités du groupe. Il s'agit de :

- la production de caoutchouc de synthèse : seuls deux sites industriels du Groupe sont concernés, à Bassens en France et Louisville dans le Kentucky (États-Unis). Ils sont de type SEVESO – seuil « haut »⁷ ;
- la production de câbles métalliques (13 ateliers dans le Monde, pour l'approvisionnement de 80 usines) ;
- la production de roues (3 sites en Espagne, en France et en Allemagne),
- et, dans une moindre mesure, la production de mélanges de gommages (31 ateliers dans le monde pour l'approvisionnement de 80 usines) ainsi que la production de nappes textiles (6 ateliers).

Pour chacune de ces activités, les risques sont les suivants :

- Le risque environnemental lié à la production de caoutchouc de synthèse est lié au caractère particulièrement inflammable des hydrocarbures utilisés dans la synthèse du caoutchouc. Michelin réévalue régulièrement la qualité des mesures de sécurité et de protection des sites concernés sur lesquels de nouveaux investissements significatifs ont été réalisés depuis 2001 et se poursuivront sur les six années à venir.

- Le risque environnemental lié à la production de câbles métalliques peut apparaître lors d'un déversement accidentel en milieu naturel d'effluents liquides en provenance des appareils de traitement électrolytique des câbles. La mise sous contrôle de ce risque est assurée par des procédures rigoureuses de contrôle des réactions chimiques et du process en général, aux fins d'éviter les rejets nocifs dans les effluents et de faciliter leur traitement en stations d'épuration.

⁷ La classification de type SEVESO est issue d'une directive européenne. Elle concerne les activités industrielles qui peuvent présenter des dangers pour le voisinage, l'Homme et son Environnement (principalement le milieu aquatique), liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses. Elle est applicable à un site lorsqu'il existe sur ce site des substances dangereuses, stockées et/ou employées. La directive définit deux catégories de sites en fonction des substances et de leurs quantités : les installations classées "seuil Haut" doivent mettre en place un système de prévention des accidents majeurs et le présenter aux Pouvoirs Publics. On dénombre en France environ 400 établissements classés "Seveso", alors que l'Europe des 15 en compte plus de 4000.

- Dans la production de roues, les risques sont surtout liés à l'utilisation de volumes importants de solvants pour les peintures et le nettoyage des équipements. Ces solvants émettent dans l'atmosphère des composés organiques volatils « COV ». Un programme d'élimination des COV, (utilisation de nouveaux produits ne contenant pas de solvants) ou de leur traitement a débuté sur les sites concernés.

- Dans les ateliers de production de mélanges de gommes, le risque est susceptible d'apparaître à l'occasion de situations accidentelles provoquant un départ de feu. Il se concentre sur les deux extrémités de la chaîne "Préparation/ Production/Stockage" du produit. Un risque potentiel existe du fait de l'importance de la masse calorifique des matières premières et des produits finis. La quasi totalité des ateliers de production de mélanges de gomme font l'objet de mesure de protection par sprinkler.

- Pour les ateliers de production de nappes textiles, les risques sont surtout liés à l'utilisation de colles et au traitement des nappes encollées dans des fours thermiques, pouvant libérer des vapeurs et gaz de type « COV ». L'installation de filtres sur les sorties de gaz des fours permet de contrôler ces risques.

Michelin n'utilise pas d'amiante, ni dans la composition, ni dans le processus de fabrication de ses produits ou leur distribution. Dans certaines installations industrielles âgées, principalement en Europe, l'amiante a pu être utilisée comme matériau isolant dans certaines conduites, installations de production de vapeur ou embrayages de machines. Le Groupe s'est attaché dès le début des années 80 à éradiquer le risque engendré par ce matériau, lorsqu'il existait. Sur le plan judiciaire, dans les pays où sa responsabilité pourrait être légalement mise en jeu au titre d'une éventuelle exposition de ses employés à l'amiante, il n'existe qu'un très faible nombre de réclamations, déposées à titre individuel, par d'anciens employés du Groupe.

Face à ces risques, Michelin met en œuvre un certain nombre de mesures de prévention. De façon plus générale, dans l'approche de ses risques industriels et environnementaux, Michelin prend en compte plusieurs thématiques transverses à ses différentes activités :

- En ce qui concerne les impacts potentiels sur le milieu « sol », la nature des activités du Groupe n'entraîne pas de risques significatifs. Cependant, la plupart des sites disposent de cuves enterrées pour le stockage des hydrocarbures ; Une étude est en cours pour vérifier l'état des sol et sous-sols sur ces sites.

A ce jour seules des pollutions de faible ampleur ont été décelées sur les sites, limitées aux environs immédiats des points de contamination (fuites aux citernes). A l'occasion de projets d'acquisition de sites de production, et également avant la vente de terrains industriels, l'entreprise accorde une attention particulière à ce point au cours d'audits environnementaux.

- Depuis 1991, Michelin a lancé un vaste plan de réduction de sa consommation de solvants. Cette démarche a donné d'excellents résultats puisque la réduction atteinte à ce jour est de plus de 50% par rapport à la référence de 1992 au niveau des usines Tourisme/Camionnette en Europe.

- En matière de prévention du risque "Incendie / Sinistres", le Groupe a mis en place un service central d'experts dont la mission est de généraliser, à travers le Concept HPRM (High Protected Risk Michelin) la politique de prévention incendie du Groupe, d'en définir les normes et de faciliter la réalisation technique des actions de progrès qui en découlent.

Cette démarche "amont" est complétée par des audits, confiés à un service indépendant, visant à confirmer la pertinence des orientations retenues et l'application effective des prescriptions. Cette structure, s'appuyant sur une analyse de risque exhaustive et un retour d'expérience confirmé, a permis d'établir un standard ambitieux, au-delà des exigences réglementaires propres à ce domaine. Ce standard s'articule autour d'un principe qui associe, de manière complémentaire, les notions de management de la prévention, de capacités d'intervention et de mesures de protection statique et automatique. Le premier niveau d'exigence HPRM a conduit à programmer un plan de progrès, sur quatre ans, à hauteur d'un investissement global de 75 M€

- Dès 1998, l'entreprise a lancé un vaste programme destiné à réduire au minimum l'impact de ses sites industriels sur l'environnement. Un Système de Management de l'Environnement Michelin, identique sur tous les sites, complément du Système d'Assurance Qualité Michelin, a été mis en place. Fin décembre 2002, 80 % des productions du Groupe était réalisées dans les usines certifiées ISO14001.

Ce système exige un audit environnemental interne annuel conduit par une équipe d'auditeurs environnementaux extérieurs au site et la réalisation d'un audit externe de certification conduit par un organisme accrédité pour délivrer une certification de type ISO14001.

Pour garantir la robustesse des analyses de risques et la pertinence des solutions retenues, le groupe Michelin s'est doté d'une structure en réseau traitant les aspects liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité des personnes au travail, et la prévention des risques industriels.

Ce réseau « Environnement et Prévention » (EP) compte plus de 100 spécialistes répartis dans les différents pays du groupe, ainsi qu'une équipe dédiée sur chaque site industriel. Son responsable est rattaché à un membre du Conseil Exécutif du Groupe et dispose d'un budget adapté à ses besoins. Par ailleurs, le montant total des provisions « pour risque environnemental » du Groupe était, au 31 décembre 2002, d'environ 10 millions d'euros.

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

En dépit des actions de prévention conduites par le Groupe, il est nécessaire pour Michelin de se protéger contre la matérialisation éventuelle des risques décrits ci-dessus en transférant les risques assurables qu'il estime ne pas pouvoir supporter. Dans la mise en œuvre, le Service Assurance, qui dépend de la Direction financière, s'appuie particulièrement sur les Services Audit, Qualité, Juridique, Financier et Environnement et Prévention. Il assure les missions suivantes :

- Participation à l'analyse des risques et à leur cartographie générale.
- Définition et pilotage des décisions de transfert de risques ou de niveau de rétention de ceux-ci pour l'ensemble du Groupe.
- Introduction dans le Groupe des exigences, contraintes et innovations des marchés du risque et prescription des évolutions nécessaires au regard du marché de l'assurance en matière de prévention.
- Mise en conformité des structures juridiques et financières adaptées pour l'application des décisions.

Sur la base définie ci-dessus, et compte tenu des disponibilités des marchés de l'assurance et de la réassurance, Michelin a mis en place des programmes mondiaux intégrés d'assurance pour les risques le plus importants : dommages y compris les frais supplémentaires d'exploitation et Responsabilité Civile Exploitation et Produits incluant l'atteinte accidentelle à l'environnement.

Le montant des couvertures a été fixé après analyse des risques et compte tenu de l'estimation des sinistres raisonnablement escomptables de chacun d'eux. Plusieurs captives contrôlées par le Groupe sont dédiées notamment à la mutualisation des « Risques de fréquence ou d'intensité modérée », les « Risques de forte intensité » étant transférés à l'extérieur. Michelin ne souhaite pas rendre public le montant de ces couvertures. L'appréciation de la pertinence des montants n'est possible qu'au regard de l'estimation des sinistres maximum potentiels, du montant des sinistres et des capacités financières du Groupe. Par ailleurs, en responsabilité civile produit, la divulgation des montants de couverture constituerait en elle-même un facteur d'aggravation du risque.

4.7.5 Autres risques particuliers

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

Informations complémentaires

• Fonds de pension

En complément des informations figurant dans l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2002 qui précisent la nature des engagements, leur montant, les méthodes d'évaluation, leur traitement en comptabilité et leur coût annuel, il est rappelé les points suivants :

Les différentes réglementations locales fixent des niveaux minima de fondement. Ceux-ci sont généralement calculés sur la base de la valeur actualisée des obligations futures au titre des droits déjà acquis : « Accumulated Benefit Obligation » ou ABO aux USA, « Solvency Basis » au Canada, « Minimum Funding Requirement » au Royaume Uni. Ces obligations sont recalculées chaque année par des actuaires indépendants.

Au 31 décembre 2002 et pour les fonds concernés, le tableau ci-dessous donne une analyse comparative de la valeur des actifs donnés en gestion, par rapport à la valeur minimum demandée par les réglementations locales :

Situation des actifs donnée en gestion et performance

Situation au 31.12.2002	Actifs gérés en M€	Situation au regard des réglementations locales en %*	Retour attendu 2002	Rendement effectif des actifs en 2002	Rendement réel des actifs gérés 1991-2002	Répartition moyenne actions/ obligations et autres **
Etats-Unis	1 844	97%	9,15%	-3,3%	10,5%	45% / 55%
Canada	451	91%	8,50%	-4,5%		62% / 38%
Royaume-Uni	1 334	103%	6,75%	-12,7%	9,4%	64% / 36%
Autres zones	186	57%	5,50%	-1,1%		17% / 83%
Total Groupe	3 814	95%	8%	-7%		52% / 48%

* ABO aux Etats-Unis, Minimum Funding Requirement au Royaume-Uni, Solvency Basis au Canada...

** Répartition moyenne 2002

NB : calculs selon méthodes Groupe non audités.

Malgré la forte baisse des marchés financiers au cours des trois dernières années, le rendement moyen annuel des actifs de ces fonds calculé sur 12 ans reste à un niveau élevé, supérieur à la moyenne des rendements attendus définis au début de chaque exercice et servant de base à l'évaluation de la charge annuelle.

Michelin effectue régulièrement des contributions aux fonds de pension. Sur les trois derniers exercices, elles ont été les suivantes :

En millions € au cours moyen

2000	2001	2002
92,7	78,5	346,9

En 2002, Michelin, en sus de ses versements habituels, a fait deux versements exceptionnels l'un aux Etats Unis, l'autre en Espagne à la suite du changement de la réglementation dans ce pays.

Obligations non externalisées

Au 31 décembre 2002, le Groupe n'avait aucune obligation d'externalisation en la matière, c'est-à-dire de couverture des engagements par des actifs isolés dans des fonds spécialisés.

Ces obligations correspondent à des prestations directement versées par l'employeur aux salariés lors de l'exercice des droits attribués : régimes de retraite complémentaires allemands, espagnols en partie, italiens

ainsi que les indemnités de départ à la retraite français et les couvertures des soins médicaux des retraités américains et canadiens. Elles figuraient au bilan, dans le compte de provisions, pour un montant brut de 2 776 millions €(Annexe 13).

**Au cours des trois derniers exercices, les versements effectués à ce titre ont été les suivants :
en millions €au cours moyen**

2000	2001	2002
186,5	190,2	195,0

Compte tenu de la structure démographique des personnels concernés, des hypothèses d'une croissance forte des dépenses de santé, et en l'absence de toute modification des réglementations locales, ces paiements devraient augmenter de quelques pour cents chaque année sans qu'il y ait à prévoir d'à-coups. En moyenne sur trois ans, ils ont représenté 11,3% de la capacité d'autofinancement du Groupe avant prise en compte de ses décaissements.

Impact des charges sur le résultat d'exploitation

Ces charges rentrent dans le résultat d'exploitation en « charges de personnel »

En millions €au cours moyen	2000	2001	2002
Résultat d'exploitation			
avant impact des « benefits »	1 486,4	1 397,3	1 565,8
Impact des « benefits »	323,9	357,3	340,6
Résultat d'exploitation publié	1 162,5	1 040,0	1 225,2

Il ressort de la note annexe 13 aux comptes consolidés que les coûts d'actualisation qui ne correspondent pas à des décaissements constituent la part principale de ces charges.

• Engagements hors bilan

	31.12.2002	31.12.2001
Engagements donnés :		
Garanties données	113 046	114 651
Contrats de location simple	614 715	586 346
Effets escomptés non échus	5 577	6 471
Total	733 338	707 468
Engagements reçus :		
Garanties reçues	145 997	254 378

Le total des engagements donnés s'élève à 733 millions d'euros, dont 615 millions correspondant aux montants que le Groupe s'est engagé à verser sur les contrats de location simple. Ces contrats de location portent notamment sur des entrepôts, matériels industriels, matériels informatiques et matériels de manutention.

Les autres engagements donnés correspondent à des garanties données à des tiers hors Groupe. Les engagements reçus, 146 millions d'euros, sont pour leur part des garanties reçues sur des créances clients (cautions et lettres de crédit principalement).

- **Autres obligations contractuelles et engagements (en milliers d'euros)**

Obligations contractuelles	Total au 31.12.2002	Paiements dus par période		
		A moins d'un an	Deux à cinq ans	A plus de cinq ans
Provision pour restructuration	420 236	118 098	238 842	63 296
Fournisseurs et comptes rattachés	1 424 855	1 424 787	68	0
Autres dettes et comptes de régularisation	1 913 154	1 814 544	98 610	0
Contrats de location inclus dans les engagements hors bilan	614 715	106 777	330 585	177 353
Total	4 372 960	3 464 206	668 105	240 649

- **Sûretés (en milliers d'euros)**

	31/12/2002	31/12/2001
Dettes financières garanties par des sûretés réelles	96 628	65 748

- **Opérations de titrisation**

Michelin a recours pour son financement à des opérations de titrisation de créances commerciales.

Au-delà des programmes de titrisation de créances commerciales américaines en vigueur depuis 1994 pour un montant total de 728 millions d'euros au 31 décembre 2002, Michelin a mis en place un programme européen en 2002. Celui-ci porte sur la titrisation de créances commerciales allemandes, françaises, espagnoles et italiennes. Au 31 décembre 2002, il s'élevait à 918 millions d'euros.

Bien qu'ayant recours à des véhicules ad hoc qu'il ne contrôle pas en application des normes comptables consolidées françaises, le Groupe consolide intégralement ces opérations dans son bilan. Elles apparaissent à l'actif du bilan sous la rubrique "créances clients" et au passif du bilan sous la rubrique "emprunts et dettes financières".

Au total, 1,6 milliard d'euros de créances étaient titrisées au 31 décembre 2002.

Chapitre V

Patrimoine - Situation financière - Résultats

5.1.0 - Groupe Michelin

Bilan consolidé au 31 décembre 2002

Actif

En milliers d'euros

	2002	2001	2000
Capital souscrit non-appelé	–	–	–
Actif immobilisé			
Ecarts d'acquisition	307 360	319 408	282 718
Immobilisations incorporelles	135 395	114 739	122 608
Immobilisations corporelles	5 772 157	6 409 851	5 942 514
Immobilisations financières	456 907	415 561	451 327
Titres mis en équivalence	58 340	77 576	80 939
	6 730 159	7 337 135	6 880 106
Actif circulant			
Stocks et en-cours	2 860 284	3 302 052	3 564 377
Clients et comptes rattachés	3 145 496	3 389 533	3 340 431
Autres créances et comptes de régularisation	2 366 111	2 414 141	2 427 013
Valeurs mobilières de placement	418 563	176 389	184 036
Disponibilités	790 505	762 625	746 441
	9 580 959	10 044 740	10 262 298
Total de l'actif	16 311 118	17 381 875	17 142 404

Passif

En milliers d'euros

	2002	2001	2000
Capitaux propres			
Capital ⁽¹⁾	283 585	269 432	269 432
Primes ⁽¹⁾	1 806 789	1 609 476	1 609 476
Réserves et résultat consolidés ⁽²⁾	2 238 462	2 117 475	1 964 702
	4 328 836	3 996 383	3 843 610
Intérêts minoritaires	173 431	329 540	310 919
Capitaux propres et intérêts minoritaires	4 502 267	4 325 923	4 154 529
Provisions pour risques et charges	3 443 844	3 958 649	3 710 955
Dettes			
Dettes subordonnée	–	1 026 598	–
Emprunts et dettes financières	5 026 998	4 793 869	5 856 472
Fournisseurs et comptes rattachés	1 424 855	1 451 246	1 589 933
Autres dettes et comptes de régularisation	1 913 154	1 825 590	1 830 515
	8 365 007	9 097 303	9 276 920
Total du passif	16 311 118	17 381 875	17 142 404

(1) de l'entreprise mère consolidante

(2) dont résultat net de l'exercice

580 803

295 967

399 045

Compte de résultat consolidé

de l'exercice 2002

En milliers d'euros

	2002	2001	2000
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires net	15 645 074	15 774 608	15 395 573
Reprises sur provisions	10 982	21 216	22 046
Autres produits d'exploitation	455 099	491 670	392 788
	16 111 155	16 287 494	15 810 407
Charges d'exploitation			
Achats consommés	5 290 864	5 585 622	5 212 204
Charges de personnel	5 152 143	5 241 525	5 136 598
Autres charges d'exploitation	3 255 493	3 232 384	3 095 234
Impôts et taxes	231 713	232 054	225 730
Dotations aux amortissements	891 383	937 961	955 304
Dotations aux provisions	64 360	17 777	22 877
	- 14 885 956	- 15 247 323	- 14 647 947
Résultat d'exploitation	1 225 199	1 040 171	1 162 460
Charges et produits financiers	- 260 257	- 320 779	- 314 388
Résultat courant des sociétés intégrées	964 942	719 392	848 072
Charges et produits exceptionnels	75 209	- 28 906	- 75 844
Impôt sur les bénéfices	- 382 455	- 329 712	- 290 447
Résultat net des sociétés intégrées	657 696	360 774	481 781
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	- 11 570	- 12 834	- 1 225
Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition	- 31 641	- 33 996	- 42 193
Résultat net	614 485	313 944	438 363
dont part du Groupe	580 803	295 967	399 045
part des intérêts minoritaires	33 682	17 977	39 318
Résultat par action	4,28	2,20	2,96
Résultat dilué par action	4,28	2,20	2,96

Flux de trésorerie

En milliers d'euros

	2002	2001	2000
Opérations d'activité			
Résultat net des sociétés intégrées	614 485	313 944	438 363
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie :			
Amortissements	943 113	976 877	1 055 060
Provisions et impôts différés	- 256 956	326 398	- 51 543
Plus-values sur cessions	- 69 130	- 290 702	- 14 142
Autres	- 6 109	- 3 911	- 12 030
Capacité d'autofinancement de la période	1 225 403	1 322 606	1 415 708
Variation des stocks et en-cours	142 632	281 063	- 248 996
Variation des clients	- 39 302	- 3 795	- 246 701
Variation des fournisseurs	65 295	- 218 294	185 038
Autres variations	140 346	- 119 060	- 87 560
Variation du besoin en fonds de roulement	308 971	- 60 086	- 398 219
Flux net de trésorerie généré par l'activité	1 534 374	1 262 520	1 017 489
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	- 966 959	- 1 316 714	- 1 201 210
Acquisitions et augmentations d'immobilisations financières	- 219 697	- 240 270	- 242 111
Total	- 1 186 656	- 1 556 984	- 1 443 321
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	157 470	60 734	109 746
Cessions et diminutions d'immobilisations financières	158 005	424 499	76 312
Total	315 475	485 233	186 058
Investissements nets de la période	- 871 181	- 1 071 751	- 1 257 263
Incidence des variations du périmètre de consolidation	140	- 4 268	- 3 257
Variation du besoin en fonds de roulement et divers	- 26 140	121 931	2 266
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	- 897 181	- 954 088	- 1 258 254
Opérations de financement			
Plan d'actionnariat salarié	27 389	-	-
Frais liés à l'Offre Publique d'Echange d'actions	- 1 494	-	-
Dividendes attribués aux actionnaires de la société mère	- 113 435	- 104 662	- 93 109
Autres distributions	- 54 216	- 78 087	- 67 019
Total	- 141 756	- 182 749	- 160 128
Variation des emprunts et dettes financières	- 201 533	- 162 619	436 664
Variation du besoin en fonds de roulement et divers	- 5 845	39 743	- 4 215
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	- 349 134	- 305 625	272 321
Incidence de la variation des taux de change	- 18 005	5 730	18 439
Variation de la trésorerie	270 054	8 537	49 995
Trésorerie à l'ouverture	939 014	930 477	880 482
Trésorerie à la clôture	1 209 068	939 014	930 477
dont - Disponibilités	790 505	762 625	746 441
- Valeurs mobilières de placement	418 563	176 389	184 036

Annexe aux comptes consolidés

au 31 décembre 2002

Principes de consolidation

Les comptes consolidés sont établis selon la réglementation en vigueur en France. Les règles et méthodes appliquées à l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2002 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 industrielles, commerciales, financières, entités *ad hoc* et diverses que la Compagnie Générale des Etablissements Michelin contrôle directement ou indirectement,
- sont consolidées par mise en équivalence :
les sociétés dans lesquelles la Compagnie Générale des Etablissements Michelin détient directement ou indirectement entre 20 % et 50 % du capital,
- seules sont laissées en dehors de la consolidation quelques sociétés entrant dans le cadre de l'article L.233-19 du Code de Commerce dont l'importance est non significative ou pour lesquelles des restrictions sévères et durables remettent en cause les possibilités de transfert de trésorerie vers les autres sociétés du Groupe.

Principes comptables et méthodes d'évaluation

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2002 sont élaborés et présentés conformément aux règles comptables dans le respect des principes de prudence, de l'indépendance des exercices et de la continuité d'exploitation.

Les méthodes d'évaluation des différents postes du bilan sont les suivantes :

a) Ecarts d'acquisition

L'écart d'acquisition est égal à la différence entre le coût d'acquisition des titres et l'évaluation de la quote-part des

Modalités retenues

1. L'exercice social des sociétés consolidées coïncide avec l'année civile. Les bilans et comptes de résultat utilisés sont ceux présentés à l'approbation des Assemblées Générales ; ils font, le cas échéant, l'objet des reclassements et retraitements indispensables à leur consolidation suivant les normes du Groupe.

2. Les comptes individuels exprimés en devises autres que l'euro sont convertis en utilisant :

- pour les bilans, les cours de change en vigueur au 31 décembre,
- pour les comptes de résultat, les cours moyens des devises.

Les comptes des sociétés situées dans les pays ayant une économie qualifiée d'hyperinflationniste sont :

- soit convertis dans la devise fonctionnelle de leur environnement économique,
- soit convertis au cours fin de période, après avoir réévalué leurs actifs et passifs non monétaires en fonction d'indices officiels publiés localement.

Les écarts de conversion constatés, tant sur les éléments du bilan d'ouverture que ceux du résultat, sont portés, pour la part revenant à l'entreprise consolidante, dans ses capitaux propres au poste "réserves et résultat consolidés" et pour la part des tiers au poste "intérêts minoritaires".

actifs et des passifs identifiés et inscrits au bilan à leurs valeurs d'utilité pour le Groupe.

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés industrielles sont amortis linéairement en 20 ans. Un examen de leur valeur d'inventaire est établi chaque année et peut conduire à accélérer l'amortissement.

Les écarts d'acquisition relatifs aux autres sociétés enregistrés au cours de l'exercice sont amortis dans l'année.

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

b) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles représentent pour l'essentiel des logiciels, acquis ou créés, amortis sur des durées de un à trois ans, et quelques fonds de commerce amortis dans l'année d'acquisition. Cette rubrique n'incorpore pas de frais de recherche et de développement.

c) Immobilisations corporelles

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

A compter du 1^{er} janvier 1999, les contrats qualifiés de location-financement sont enregistrés comme des immobilisations et la dette correspondante est inscrite au passif du bilan.

L'amortissement est calculé selon le mode linéaire. Les durées de vie retenues sont :

- constructions 25 ans
- installations techniques 7 à 12 ans
- autres immobilisations corporelles 2 à 12 ans

Lorsqu'il existe un indice montrant qu'un actif a pu perdre de la valeur, la valeur nette comptable de l'actif est ramenée, si nécessaire, à sa valeur actuelle par la constatation d'une charge.

d) Immobilisations financières

La valeur brute des participations non consolidées est constituée par le coût d'acquisition. La valeur d'inventaire de ces participations est égale à la valeur boursière ou à défaut à celle qui résulterait d'une mise en équivalence. Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable.

Les autres immobilisations financières font l'objet, si nécessaire, de provisions pour dépréciations.

e) Stocks

Les entrées en 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 des produits finis, une comparaison est effectuée entre la valeur nette comptable et la valeur nette de réalisation ; si nécessaire, il est constitué une provision pour dépréciation.

f) Clients et comptes rattachés

Les créances, y compris celles titrisées auprès d'entités *ad hoc*, sont enregistrées à leur valeur nominale. Les risques de non-recouvrement font l'objet de provisions pour dépréciations appropriées et déterminées de manière individualisée ou sur la base de critères d'ancienneté.

Les méthodes d'évaluation des créances en monnaies étrangères sont décrites de manière spécifique dans la note **k**.

g) Autres créances et comptes de régularisation

Les comptes de régularisation comprennent notamment :

- en matière d'engagements de retraite : la juste valeur des actifs des plans de pensions, ajustée des pertes et profits actuariels et du coût des services passés non comptabilisés, dépassant la valeur actualisée des obligations,
- en matière d'impôts différés : les actifs résultant, société par société, de l'enregistrement des différences temporelles déductibles et des pertes fiscales reportables.

Les méthodes d'évaluation de ces deux rubriques sont décrites de manière spécifique dans les notes **l** et **m**.

h) Provisions pour risques et charges

Une provision est comptabilisée lorsqu'il existe une obligation juridique ou implicite, résultant d'événements passés, qui entraînera probablement une sortie de fonds et qu'une estimation fiable de son montant peut être effectuée.

Les provisions comprennent notamment :

- en matière d'engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés : la valeur actualisée, régime par régime, des obligations supérieure à la juste valeur des actifs correspondants, ajustée des pertes et profits actuariels et du coût des services passés non comptabilisés,
- en matière d'impôts différés : les passifs résultant, société par société, de l'enregistrement des différences temporelles taxables,
- en matière de restructuration : les montants estimés correspondant aux mesures décidées par le Groupe et matérialisées avant la date de clôture par une annonce aux tiers concernés.

Les méthodes d'évaluation des deux premières rubriques sont décrites de manière spécifique dans les notes **l** et **m**.

Les provisions pour risques et charges, comptabilisées

dans les comptes individuels pour la seule application des législations fiscales, sont reclassées nettes d'impôts différés dans les capitaux propres.

i) Instruments financiers

Risques de change

La politique du Groupe consiste à assurer la couverture des risques de change. A cet effet, il utilise les divers instruments disponibles sur le marché et pratique notamment des opérations de change, à terme ou en optionnel.

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 correspondants sont comptabilisés au bilan dès leur conclusion.

Les profits et les pertes réalisés ou latents qui découlent des instruments de couverture, de même que le coût des couvertures effectuées, sont enregistrés dans le compte de résultat.

Les participations des sociétés holdings dans leurs filiales étrangères sont financées dans la devise de comptabilité des holdings.

Risques de taux

La politique de gestion des taux est coordonnée et contrôlée de manière centralisée avec pour objectif, la protection des flux de trésorerie futurs et la réduction de la volatilité de la charge financière.

Un montant maximum de financements à taux fixes supérieurs à un an est déterminé pour chaque devise.

La gestion des taux d'intérêt à moins d'un an est assurée de manière décentralisée.

j) Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement sont enregistrées au passif du bilan dans la rubrique "Autres dettes et comptes de régularisation". Elles sont rapportées au résultat sur une durée n'excédant pas celle de l'amortissement des immobilisations correspondantes.

k) Créances et dettes en monnaies étrangères

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont enregistrées au cours du jour de la transaction. A la date du bilan, elles sont évaluées en utilisant le cours du jour de

clôture. Les écarts en résultant sont enregistrés en pertes et profits de change dans le compte de résultat.

l) Engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés

Les principes comptables et les méthodes d'évaluation sont décrits dans la note **13**.

m) Impôts sur les résultats

Les impôts sur les résultats comprennent les impôts exigibles et les impôts différés. Ces derniers sont constatés, société par société, sur :

- les différences temporelles qui résultent de l'écart entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales,
 - les déficits fiscaux reportables dont la récupération est jugée probable,
- selon la méthode du report variable.

Les montants ainsi déterminés ne sont pas actualisés.

n) Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche et de développement sont enregistrés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

o) Charges et produits exceptionnels

Les charges et produits exceptionnels sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante. Ils intègrent notamment le coût des mesures de restructuration et les résultats sur cessions d'actifs immobilisés.

p) Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net, part du Groupe, par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, majoré des actions propres classées en titres de placement et minoré des actions annulées au cours de l'exercice.

Le calcul du résultat dilué par action tient compte des conséquences qu'aurait eu l'exercice de l'ensemble des instruments dilutifs sur le nombre théorique d'actions.

Lorsque les fonds sont recueillis à la date de l'exercice des droits rattachés aux instruments dilutifs, la méthode dite "du rachat d'actions" est utilisée pour déterminer le nombre théorique d'actions à prendre en compte.

q) Liste des sociétés consolidées

	Siège	Pays	% Intérêts
1. Société consolidante			
• Compagnie Générale des Etablissements Michelin	Clermont-Ferrand	France	
2. Intégration globale			
Sociétés industrielles			
• Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	Clermont-Ferrand	France	99,87
• Michelin Roues France	La Chapelle Saint-Luc	France	99,87
• Pneu Laurent	Avallon	France	99,87
• Pneumatiques Kléber	Toul	France	99,87
• SIMOREP et Cie Société du Caoutchouc Synthétique Michelin	Bassens	France	99,87
• Société de développement mécanique	Noyelles-Les-Seclin	France	99,87
• SODG	Clermont-Ferrand	France	99,87
• Michelin Algérie SPA	Alger	Algérie	99,79
• Michelin Kronprinz Werke GmbH	Solingen	Allemagne	99,79
• Michelin Reifenwerke KGaA	Karlsruhe	Allemagne	99,79
• Sociedade Michelin de Participações, Indústria e Comércio Ltda.	Rio de Janeiro	Brésil	99,79
• Michelin North America (Canada) Inc.	Laval	Canada	99,79
• Michelin Shenyang Tire Co., Ltd.	Liaoning Province	Chine	84,82
• Shanghai Michelin Warrior Tire Co., Ltd.	Shanghai	Chine	69,85
• Industria Colombiana de Llantas S.A.	Cali	Colombie	99,63
• Michelin Ruedas España, S.L.	Tres Cantos	Espagne	96,23
• Neumáticos Michelin, S.A.	Tres Cantos	Espagne	96,23
• American Synthetic Rubber Company, LLC	Wilmington	Etats-Unis	99,79
• Michelin Aircraft Tire Corporation	Wilmington	Etats-Unis	99,79
• Michelin North America, Inc.	New York	Etats-Unis	99,79
• Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd.	Nyíregyháza	Hongrie	99,79
• Società per Azioni Michelin Italiana	Turin	Italie	99,79
• Michelin Okamoto Tire Corporation	Ohta-City, Gunma-Ken	Japon	99,79
• Industrias Michelin, S.A. de C.V.	Mexico	Mexique	99,79
• Michelin (Nigeria) Limited	Nigeria	Nigeria	79,83
• Stomil-Olsztyn S.A.	Olsztyn	Pologne	69,96
• Michelin Romania Retreading S.R.L.	Bucarest	Roumanie	99,79
• Silvania S.A.	Zalau	Roumanie	98,35
• Victoria S.A.	Floresti	Roumanie	94,30
• Michelin Tyre Public Limited Company	Angleterre	Royaume-Uni	99,79
• LLC "Michelin Russian Tyre Manufacturing Company"	Davydovo	Russie	^(a) 99,79
• Treadmaster Taiwan Ltd.	Mia-Li County	Taiwan	99,79

(a) La participation de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) dans LLC "Michelin Russian Tyre Manufacturing Company" (49,05 %) et Michelin Romania S.A. (14,76 %) a été traitée, au cas particulier, comme une source de financement.

	Siège	Pays	% Intérêts
• Michelin Siam Co., Ltd.	Chonburi	Thaïlande	59,87
• Siam Steel Cord Co., Ltd.	Rayong	Thaïlande	59,87
• Siam Tyre Industry Co., Ltd.	Saraburi	Thaïlande	59,87
• Siam Tyre Phrapradaeng Co., Ltd.	Samutprakarn	Thaïlande	59,87
• Thai Recamic Co., Ltd.	Bangkok	Thaïlande	59,87
• Thai Tyre Mould Co., Ltd.	Chonburi	Thaïlande	59,87
Sociétés commerciales			
• Euromaster France	Grenoble	France	85,88
• Michelin Aircraft Tyres	Clermont-Ferrand	France	99,87
• Recamic Services	Clermont-Ferrand	France	99,79
• Société d'Exportation Michelin	Clermont-Ferrand	France	100,00
• Transityre France	Clermont-Ferrand	France	99,79
• Michelin Tyre Company South Africa (Proprietary) Limited	Johannesburg	Afrique du Sud	99,79
• Laurent Reifen-Vertriebs-GmbH	Homburg	Allemagne	99,87
• Michelin Argentina Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera	Buenos Aires	Argentine	99,79
• Michelin Reifenverkaufsgesellschaft m.b.H.	Vienne	Autriche	99,77
• Michelin Australia Pty Ltd.	Melbourne	Australie	99,79
• Michelin Belux S.A.	Zellik	Belgique	99,79
• Michelin Espírito Santo – Comércio, Importações e Exportações Ltda.	Espírito Santo	Brésil	99,79
• Société Moderne du Pneumatique Camerounais	Douala	Cameroun	99,79
• Michelin Retread Technologies (Canada) Inc.	New Glasgow	Canada	99,79
• Michelin Chile Ltda.	Santiago	Chili	99,79
• Michelin Korea Co., Ltd.	Séoul	Corée du Sud	99,79
• Société Moderne du Pneumatique Ivoirien	Abidjan	Côte d'Ivoire	79,83
• Michelin Gummi Compagni A/S	Brøndby	Danemark	99,79
• Prollantas S.A.	Quito	Equateur	99,79
• Michelin Rehvide AS	Tallinn	Estonie	99,79
• Michelin Retread Technologies, Inc.	Wilmington	Etats-Unis	99,79
• Tire Centers, LLC	Wilmington	Etats-Unis	99,79
• Oy Suomen Michelin Ab	Espoo	Finlande	99,79
• Elastika Michelin A.E.	Halandri	Grèce	99,79
• Michelin Asia (Hong-Kong) Limited	Hong-Kong	Hong-Kong	99,79
• Michelin Central Europe Commercial Company Limited by Shares	Budapest	Hongrie	99,77
• Taurus Carbonpack Commercial and Supplying Ltd.	Tuzsér	Hongrie	99,79
• Michelin India Private Limited	New Delhi	Inde	99,79
• Michelin Tire Sales Co., Ltd.	Tokyo	Japon	99,79
• Nihon Michelin Tire Co., Ltd.	Tokyo	Japon	99,79
• Michelin Riepas SIA	Riga	Lettonie	99,79
• UAB Michelin Padangos	Vilnius	Lituanie	99,79
• Société Moderne du Pneumatique Malien	Bamako	Mali	100,00
• Michelin Tyre Services Company Ltd.	Nigeria	Nigeria	60,16
• Norsk Michelin Gummi AS	Skedsmo	Norvège	99,79

	Siège	Pays	% Intérêts
• M. Michelin & Company Limited	Auckland	Nouvelle-Zélande	99,79
• Eurodrive Services and Distribution N.V.	Amsterdam	Pays-Bas	99,01
• Michelin Nederland N.V.	Drunen	Pays-Bas	99,79
• Transityre B.V.	Breda	Pays-Bas	99,79
• Michelin del Perú S.A.	Lima	Pérou	99,79
• Michelin Polska Sp. z o.o.	Varsovie	Pologne	99,79
• Michelin-Companhia Luso-Pneu, Limitada	Loures	Portugal	99,79
• Michelin Ceská republika s.r.o.	Prague	Répub. Tchèque	99,79
• Michelin Romania S.A.	Bucarest	Roumanie	(a) 99,79
• Associated Tyre Specialists Limited	Angleterre	Royaume-Uni	99,29
• Michelin Lifestyle Limited	Angleterre	Royaume-Uni	99,79
• Michelin Tyres Russian General Agency ZAO	Moscou	Russie	99,79
• Société Commerciale Michelin Sénégal (SCMS)	Dakar	Sénégal	100,00
• Michelin Asia (Singapore) Co. Pte. Ltd.	Singapour	Singapour	99,79
• Michelin Slovensko, s.r.o.	Bratislava	Répub. Slovaque	99,79
• Michelin Slovenija, pnevmatike, d.o.o.	Ljubljana	Slovénie	99,79
• Michelin Gummiringar Aktiebolag	Stockholm	Suède	99,79
• Société Anonyme des Pneumatiques Michelin	Givisiez	Suisse	99,79
• Michelin Chun Shin Ltd.	Taipei	Taiwan	97,77
• Michelin Aircraft Tire Asia Limited	Bangkok	Thaïlande	99,79
• Michelin Siam Marketing & Sales Co., Ltd.	Bangkok	Thaïlande	59,87
• Michelin Lastikleri Ticaret A.S.	Istanbul	Turquie	99,79
• Michelin Venezuela, S.A.	Valencia	Venezuela	99,79
• Diverses sociétés de distribution en Europe et autres zones géographiques.			
Sociétés financières et diverses			
• MCSyncro France	Onnaing	France	49,89
• Michelin Développement	Clermont-Ferrand	France	100,00
• Michelin Middle East	Clermont-Ferrand	France	99,79
• Participation et Développement Industriels	Clermont-Ferrand	France	99,99
• Société Civile Immobilière Michelin	Clermont-Ferrand	France	99,87
• Société Civile Immobilière Michelin Breteuil	Paris	France	99,87
• Société de collecte et de valorisation de pneumatiques usagés	Clermont-Ferrand	France	99,87
• Société de Montage de pneumatiques	Guichen	France	99,87
• Société de Technologie Michelin	Clermont-Ferrand	France	100,00
• Société des Procédés Industriels Modernes	Clermont-Ferrand	France	99,87
• Spika S.A.	Clermont-Ferrand	France	100,00
• ViaMichelin	Boulogne-Billancourt	France	99,99
• MCSyncroSupply GmbH	Hannover	Allemagne	49,89
• Radsystem GmbH	Zwickau	Allemagne	49,89
• ViaMichelin Deutschland GmbH	Griesheim	Allemagne	99,99
• Eurofit S.A.	Gent	Belgique	49,89

(a) La participation de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) dans LLC "Michelin Russian Tyre Manufacturing Company" (49,05 %) et Michelin Romania S.A. (14,76 %) a été traitée, au cas particulier, comme une source de financement.

	Siège	Pays	% Intérêts
• MCSyncro N.V.	Gent	Belgique	49,89
• Société pour le Traitement de l'Information TRINFOVER	Zellik	Belgique	99,79
• Michelin Investment Holding Company Limited	Bermudes	Bermudes	99,79
• Plantações E. Michelin Ltda.	Rio de Janeiro	Brésil	99,79
• Plantações Michelin da Bahia Ltda.	Rio de Janeiro	Brésil	99,79
• Michelin Canada, Inc.	Halifax	Canada	99,79
• Michelin (China) Investment Co., Ltd.	Shanghai	Chine	99,79
• Michelin Tire Research and Development Center (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai	Chine	99,79
• Albar Recuperaciones y Reciclajes, S.L.	Tres Cantos	Espagne	96,23
• Ensamblaje y Logística de Conjuntos, S.A.	Figueruelas	Espagne	49,89
• MCSyncro Vigo, S.A.	Vigo	Espagne	49,89
• ViaMichelin España S.L.	Tres Cantos	Espagne	99,99
• AmFIT, LLC	Wilmington	Etats-Unis	99,79
• CR Funding Corporation	Wilmington	Etats-Unis	99,79
• Michelin Americas Research & Development Corporation	Wilmington	Etats-Unis	99,79
• Michelin Corporation	New York	Etats-Unis	99,79
• Michelin Asia-Pacific Export (HK) Limited	Hong-Kong	Hong-Kong	99,79
• Michelin Asia-Pacific Import (HK) Limited	Hong-Kong	Hong-Kong	99,79
• Michelin Asia-Pacific Import-Export (HK) Limited	Hong-Kong	Hong-Kong	99,79
• Miripro Insurance Company Limited	Dublin	Irlande	99,79
• Oboken Limited	Dublin	Irlande	99,79
• Tayar Receivables Company	Dublin	Irlande	99,79
• SMP Melfi S.r.l.	Melito di Napoli	Italie	49,89
• ViaMichelin Italia S.r.l.	Milan	Italie	99,99
• Michelin Research Asia Kabushiki Kaisya	Tokyo	Japon	99,79
• Michelin Finance Luxembourg S.A.	Luxembourg	Luxembourg	99,85
• Michelin Mexico Holding, S.A. de C.V.	Mexico	Mexique	99,79
• Araromi Rubber Estates Limited	Nigeria	Nigeria	56,27
• Michelin Development Company Limited	Nigeria	Nigeria	99,79
• Osse River Rubber Estates Limited	Nigeria	Nigeria	65,65
• Utagba Uno Rubber Estates Limited	Nigeria	Nigeria	69,65
• Waterside Rubber Estates Limited	Nigeria	Nigeria	79,83
• Fitlog B.V.	's-Hertogenbosch	Pays-Bas	99,79
• MC Projects B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	49,89
• Michelin AVS Holding B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	99,79
• Michelin Finance (Pays-Bas) B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	99,79
• Michelin Holding (Pays-Bas) B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	99,79
• Michelin Purchasing B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	99,79
• Michelin Europe (EEIG)	Angleterre	Royaume-Uni	99,22
• Michelin Services Ltd	Angleterre	Royaume-Uni	99,79
• ViaMichelin UK Limited	Angleterre	Royaume-Uni	99,99
• Michelin Asia-Pacific Pte Ltd	Singapour	Singapour	99,79
• Société des Matières Premières Tropicales Pte. Ltd.	Singapour	Singapour	99,79
• MCSyncro Bratislava, s.r.o.	Bratislava	Répub. slovaque	49,89

	Siège	Pays	% Intérêts
• Hjulsystem MCP AB	Kungälv	Suède	49,89
• Compagnie Financière Michelin	Granges-Paccot	Suisse	99,79
• Michelin Factoring S.A.	Granges-Paccot	Suisse	99,79
• Michelin Participations S.A.	Granges-Paccot	Suisse	98,90
• Michelin Recherche et Technique S.A.	Granges-Paccot	Suisse	99,79
• Sesapro S.A.	Granges-Paccot	Suisse	99,79
• M.S. Enterprises Holding Co., Ltd.	Bangkok	Thaïlande	50,39
• Michelin Research Asia (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok	Thaïlande	99,79
• Michelin Siam Group Co., Ltd.	Bangkok	Thaïlande	59,87
3. Mise en équivalence			
• RubberNetwork.com, LLC	Wilmington	Etats-Unis	27,70
• Michelin Tire Chiba HBKK	Chiba	Japon	37,42
• Michelin Tire Fukushima HBKK	Fukushima	Japon	39,08
• Michelin Tire Shizuoka HBKK	Hamamatsu Shizuoka	Japon	34,93
• Michelin Tire Yamanashi HBKK	Yamanashi	Japon	34,93
• Global Run-Flat Systems Research, Development and Technology B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	50,00
• Woco Michelin AVS B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	48,90
• Sucat Land Corporation	Makati City	Philippines	30,58
• Sapphire Energy Recovery Limited	Angleterre	Royaume-Uni	24,95
• Tekersan Jant Sanayi A.S.	Istanbul	Turquie	20,06

4. Sociétés non consolidées

Diverses sociétés dont l'importance relative n'est pas significative, en application des dispositions de l'article L.233-19 du Code de Commerce (comptes consolidés).

La liste ci-dessus, non exhaustive, a été établie en tenant compte en particulier des dispositions de l'article 248-12 du décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales (comptes consolidés).

Explication des postes du bilan et de leurs variations

Les règles et méthodes appliquées à l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2002 sont conformes aux dispositions du règlement 99-02 du Comité de la Réglementation Comptable.

1. Ecarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition ont évolué comme suit :

En milliers d'euros

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Ecarts d'acquisition au 1 ^{er} janvier 2001	531 669	- 248 951	282 718
Augmentations de l'exercice	59 166	- 34 487	24 679
Diminutions de l'exercice	- 24 452	24 452	-
Ecarts de conversion et divers	23 944	- 11 933	12 011
Ecarts d'acquisition au 31 décembre 2001	590 327	- 270 919	319 408
Augmentations de l'exercice	41 409	- 29 863	11 546
Diminutions de l'exercice	- 694	694	-
Ecarts de conversion et divers	- 61 902	38 308	- 23 594
Ecarts d'acquisition au 31 décembre 2002	569 140	- 261 780	307 360

L'augmentation des valeurs brutes de l'exercice 2002 est essentiellement liée à l'acquisition d'actions au porteur de la Compagnie Financière Michelin dans le cadre de l'Offre Publique d'Echange initiée le 17 octobre 2002.

2. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

En milliers d'euros

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles au 1 ^{er} janvier 2001	395 674	- 273 066	122 608
Augmentations de l'exercice	55 628	- 72 674	- 17 046
Diminutions de l'exercice	- 10 296	16 143	5 847
Ecarts de conversion et divers	9 928	- 6 598	3 330
Immobilisations incorporelles au 31 décembre 2001	450 934	- 336 195	114 739
Augmentations de l'exercice	94 802	- 64 808	29 994
Diminutions de l'exercice	- 10 546	11 090	544
Ecarts de conversion et divers	- 45 713	35 831	- 9 882
Immobilisations incorporelles au 31 décembre 2002	489 477	- 354 082	135 395

Les principaux mouvements de l'exercice 2002 concernent les logiciels.

La ventilation par nature s'établit comme suit :

En milliers d'euros

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Logiciels	415 642	- 286 621	129 021
Autres immobilisations incorporelles	73 835	- 67 461	6 374
Total	489 477	- 354 082	135 395

3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

En milliers d'euros

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Immobilisations corporelles au 1 ^{er} janvier 2001	14 797 759	- 8 855 245	5 942 514
Augmentations de l'exercice	1 261 086	- 890 929	370 157
Diminutions de l'exercice	- 443 865	412 662	- 31 203
Ecart de conversion et divers	230 140	- 101 757	128 383
Immobilisations corporelles au 31 décembre 2001	15 845 120	- 9 435 269	6 409 851
Augmentations de l'exercice	872 157	- 812 443	59 714
Diminutions de l'exercice	- 652 053	579 846	- 72 207
Ecart de conversion et divers	- 1 438 782	813 581	- 625 201
Immobilisations corporelles au 31 décembre 2002 ⁽¹⁾	14 626 442	- 8 854 285	5 772 157

Durant l'exercice 2002, les investissements bruts se sont élevés à 872 157 milliers d'euros.

La ventilation par nature s'établit comme suit :

En milliers d'euros

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Terrains et constructions	3 342 446	- 1 634 685	1 707 761
Installations techniques	9 150 914	- 5 678 738	3 472 176
Autres immobilisations corporelles	2 133 082	- 1 540 862	592 220
Total	14 626 442	- 8 854 285	5 772 157

En milliers d'euros

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
(1) dont biens faisant l'objet de contrats de location-financement au 31 décembre 2002	283 130	- 50 678	232 452

4. Immobilisations financières

Les immobilisations financières ont évolué comme suit :

En milliers d'euros

	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes
Immobilisations financières au 1 ^{er} janvier 2001	578 664	- 127 337	451 327
Augmentations et diminutions	- 21 446	- 4 526	- 25 972
Ecart de conversion et divers	54 025	- 63 819	- 9 794
Immobilisations financières au 31 décembre 2001	611 243	- 195 682	415 561
Augmentations et diminutions	67 058	- 6 134	60 924
Ecart de conversion et divers	- 30 049	10 471	- 19 578
Immobilisations financières au 31 décembre 2002	648 252	- 191 345	456 907

La ventilation par nature s'établit comme suit :

En milliers d'euros

	Valeurs nettes
Titres de participation non consolidés et autres titres immobilisés	67 251 ⁽¹⁾
Prêts, avances à long terme et autres immobilisations financières diverses	389 656
Total	456 907

(1) dont 2 826 000 actions Peugeot S.A. :

- valeur comptable 20 801
- valeur boursière 109 818

5. Titres mis en équivalence

En milliers d'euros

Sociétés	Valeur de mise en équivalence au 01.01.2001	Variation de l'exercice 2001	Valeur de mise en équivalence au 31.12.2001	Variation de l'exercice 2002	Valeur de mise en équivalence au 31.12.2002
Woco Michelin AVS B.V.	65 815	- 4 803	61 012	- 5 478	55 534
Compagnie Générale des Transports Verney	8 946	1 595	10 541	- 10 541	- ⁽¹⁾
Sucat Land Corporation	2 884	52	2 936	- 2 218	718
RubberNetwork.com, LLC	-	646	646	- 267	379
Sapphire Energy Recovery Limited	-	391	391	- 29	362
Tekersan Jant Sanayi A.S.	1 456	- 1 199	257	97	354
Diverses sociétés	1 838	- 45	1 793	- 800	993
Total	80 939	- 3 363	77 576	- 19 236	58 340
dont :					
quote-part dans le résultat des sociétés :		- 12 834		- 11 570	

(1) Les titres de la Compagnie Générale des Transports Verney ont été cédés le 25 janvier 2002

6. Stocks

En milliers d'euros

	31.12.2002	31.12.2001
Matières premières, semi-finis et autres fournitures	961 858	986 784
Produits finis	1 990 895	2 437 482
Provisions pour dépréciations	- 92 469	- 122 214
Valeur nette	2 860 284	3 302 052

7. Clients et comptes rattachés

En milliers d'euros

	31.12.2002	31.12.2001
Valeur brute	3 261 483	3 498 703
Provisions pour dépréciations	- 115 987	- 109 170
Valeur nette	3 145 496	3 389 533

Dans la quasi-totalité des cas, les créances-clients ont une échéance inférieure à un an.

8. Autres créances et comptes de régularisation

En milliers d'euros

	31.12.2002	31.12.2001
Autres créances nettes ⁽¹⁾	591 679	483 701
Actifs liés aux engagements de retraite (cf. note 13)	562 644	453 493
Actifs d'impôts différés (cf. note m)	1 128 576	1 391 333
Autres comptes de régularisation	83 212	85 614
Total	2 366 111	2 414 141

(1) dont montant à plus d'un an

14 354

13 851

9. Valeurs mobilières de placement

En milliers d'euros

	31.12.2002	31.12.2001
Actions propres	44 183	164 272
Provisions pour dépréciations des actions propres	- 2 674	- 10 868
Valeur nette des autres titres cotés	611	1 003
Autres valeurs mobilières de placement nettes	376 443	21 982
Total	418 563	176 389

- Au 31 décembre 2002, la Compagnie Générale des Etablissements Michelin détient 1 263 202 actions propres dont la valeur boursière est de 41 509 milliers d'euros. Durant l'exercice 2002, le nombre d'actions détenues par la Compagnie a diminué de 2 877 255.

- La valeur boursière des autres titres cotés est égale, au 31 décembre 2002, à 836 milliers d'euros.

10. Tableau de variation des capitaux propres et intérêts minoritaires

En milliers d'euros

	Capital	Primes liées au capital	Réserves consolidées	Ecart de conversion	Résultat net part du Groupe	Sous-total capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Situation au 31.12.2000	269 432	1 609 476	2 159 857	- 594 200	399 045	3 843 610	310 919	4 154 529
Distributions					- 157 674	- 157 674	- 25 075	- 182 749
Affectation des résultats non distribués			251 581	- 10 210	- 241 371	-	-	-
Résultat de l'exercice 2001					295 967	295 967	17 977	313 944
Conversions et variations diverses			4 389	10 091		14 480	25 719	40 199
Situation au 31.12.2001	269 432	1 609 476	2 415 827	- 594 319	295 967	3 996 383	329 540	4 325 923
Augmentation du capital	11 569	158 107				169 676	-	169 676
Plan d'actionnariat salarié	2 584	39 206	- 14 401			27 389	-	27 389
Distributions					- 138 708	- 138 708	- 28 943	- 167 651
Affectation des résultats non distribués			157 434	- 175	- 157 259	-	-	-
Résultat de l'exercice 2002					580 803	580 803	33 682	614 485
Conversions et variations diverses			- 20 700	- 286 007		- 306 707	- 160 848	- 467 555
Situation au 31.12.2002	283 585	1 806 789	2 538 160	- 880 501	580 803	4 328 836	173 431	4 502 267

Plan d'options de souscription d'actions

En mai 2002, il a été procédé à l'attribution à des membres de la Direction et de l'encadrement des sociétés françaises et étrangères de 716 000 options donnant droit à la souscription d'une action de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin au prix d'exercice de 44 euros. L'exercice des options est possible à l'expiration d'un délai de 4 ans à compter de leur attribution ; leur durée de validité est de 9 ans.

11. Provisions pour risques et charges

En milliers d'euros

	31.12.2001	Ecart de conversion et divers	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)	31.12.2002
Engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés	3 091 157	- 282 676	316 610	- 348 593	-	2 776 498
Impôts différés	57 234	- 2 405	11 393	- 15 725	-	50 497
Restructurations	627 465	- 12 025	40 167	- 213 198	- 22 173	420 236
Autres	182 793	- 30 662	78 472	- 33 990	-	196 613
Total	3 958 649	- 327 768	446 642	- 611 506	- 22 173	3 443 844

Impact (net des charges encourues)

En milliers d'euros

Résultat d'exploitation	380 970	-
Charges et produits financiers	809	-
Charges et produits exceptionnels	53 470	- 22 173
Impôts sur les bénéfices	11 393	-
Total	446 642	- 22 173

Engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés

 L'analyse de ces engagements fait l'objet de développements spécifiques dans la note **13**.

Provisions pour restructurations

La diminution provient essentiellement des reprises de provisions correspondant aux dépenses engagées durant l'exercice pour la mise en œuvre des plans (notamment le plan d'amélioration de la compétitivité en Europe et le plan de réduction des coûts en Amérique du Nord).

12. Impôts sur les résultats

La ventilation des impôts au compte de résultat est la suivante :

En milliers d'euros

	31.12.2002	31.12.2001
Impôts exigibles	246 289	298 457
Impôts différés	114 044	11 337
Sous-total	360 333	309 794
Retenues à la source	22 122	19 918
Total	382 455	329 712

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

En milliers d'euros

	31.12.2002	31.12.2001
Impôt théorique, hors retenues à la source, sur la contribution des entités du Groupe au résultat consolidé, calculé selon les taux d'impôt locaux	379 324	171 475
Effet des différences permanentes	44 476	1 639
Effet des impôts différés non reconnus	- 45 540	136 864
Effets des variations des taux d'imposition	1 065	12 252
Autres effets	- 18 992	- 12 436
Impôt au compte de résultat, hors retenues à la source	360 333	309 794

En milliers d'euros

	31.12.2002	31.12.2001
La valeur totale des actifs d'impôts différés non comptabilisés s'élève à :	472 128	528 340

La ventilation des actifs et passifs d'impôts différés par catégorie est la suivante :

En milliers d'euros

	31.12.2002	31.12.2001
Actifs d'impôts différés	1 128 576	1 391 333
Passifs d'impôts différés	- 50 497	- 57 234
Montant net	1 078 079	1 334 099
Décomposé en :		
- différences temporelles	817 403	1 035 321
- reports déficitaires	274 049	335 458
- crédits d'impôts	- 13 373	- 36 680

13. Engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés (en milliers d'euros)

Les salariés du Groupe Michelin bénéficient dans un certain nombre de pays d'avantages à court terme (du type congés payés ou bonus annuels), d'avantages à long terme pendant l'emploi (du type "seniority awards" ou "médailles du travail") et d'avantages postérieurs à l'emploi (du type indemnités de départ à la retraite, retraites ou couvertures de frais médicaux des retraités).

Les avantages à court terme sont reconnus dans les dettes des différentes sociétés du Groupe qui les accordent. Les autres avantages font l'objet de modalités différentes de couverture décrites ci-après :

a) Les régimes (ou plans) à cotisations définies se caractérisent par des versements à des organismes qui libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus. Pour le Groupe Michelin, il s'agit généralement des régimes publics de retraites tel celui que l'on trouve en France. Dans quelques pays il existe des régimes à cotisations définies spécifiques aux salariés du Groupe (par exemple : Pologne, Suisse, 401K aux Etats-Unis).

b) Les régimes (ou plans) à prestations définies pour lesquels l'employeur a une obligation vis-à-vis des salariés. Ces plans peuvent :

- **soit être financés** au fur et à mesure de l'emploi par des versements à des fonds spécialisés dans la gestion des montants reçus des employeurs et des salariés, et le versement par ces fonds des montants dus aux bénéficiaires ,
- **soit être directement versés par l'employeur** aux bénéficiaires lors de l'exercice des droits attribués.

Pour le Groupe Michelin, il s'agit principalement :

- des fonds de pension américains, anglais, canadiens,
- des régimes de retraite complémentaires allemands, espagnols, italiens ainsi que les indemnités de départ à la retraite français et les couvertures des soins médicaux des retraités américains et canadiens.

Sur la base des règlements internes de chaque régime et dans chacun des pays concernés, des actuaires indépendants calculent la valeur actualisée des obligations futures de l'employeur ("Projected Benefits Obligations" ou PBO). La valeur actualisée des obligations futures évolue annuellement en fonction des facteurs suivants :

- Facteurs récurrents :
 - augmentations dues à l'acquisition d'une année de droits supplémentaires ("Coût des services rendus au cours de l'exercice"),
 - augmentations dues à la "désactualisation" correspondant à une année de moins par rapport à la date à laquelle les droits seront payés ("Coût financier"),
 - diminutions liées à l'exercice des droits ("Paiements aux bénéficiaires").
- Facteurs ponctuels :
 - variations dues à des modifications des hypothèses actuarielles à long terme (par exemple : inflation, taux d'augmentation salariale),
 - variations dues à des modifications des avantages accordés.

Pour ce faire, ils utilisent notamment un certain nombre d'hypothèses à long terme fournies par l'entreprise (par exemple : taux d'inflation, taux de croissance des salaires, taux d'actualisation). Ces hypothèses sont revues annuellement.

Hypothèses retenues pour les calculs au 31 décembre 2002	Amérique du Nord	Europe	Autres zones
Taux de croissance des salaires ⁽¹⁾	3,75 % à 3,90 %	3,00 % à 3,75 %	1,90 % à 10,00 %
Taux d'actualisation	6,75 % à 6,90 %	5,50 % à 6,00 %	2,10 % à 11,00 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	11 à 18 ans	11 à 18 ans	17 à 20 ans
Taux de rendement attendu des actifs	8,00 % à 8,50 %	5,50 % à 6,75 %	2,10 % à 9,20 %
Rendement réel des actifs 2002 ⁽²⁾	- 3,50 %	- 12,63 %	- 5,50 %

Hypothèses retenues pour les calculs au 31 décembre 2001	Amérique du Nord	Europe	Autres zones
Taux de croissance des salaires ⁽¹⁾	3,25 % à 4,15 %	3,00 % à 4,00 %	1,90 % à 10,00 %
Taux d'actualisation	6,25 % à 7,15 %	5,50 % à 6,00 %	2,10 % à 11,00 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	11 à 15 ans	12 à 18 ans	17 à 20 ans
Taux de rendement attendu des actifs	8,50 % à 9,15 %	5,50 % à 6,75 %	2,10 % à 9,20 %
Rendement réel des actifs 2001 ⁽²⁾	- 1,50 %	- 5,00 %	- 14,96 %

(1) Y inclus toutes les hypothèses d'évolution de carrière, promotions, ancienneté et autres, sur l'ensemble de la carrière

(2) A la date de mesure ("measurement date")

Pour couvrir ces obligations, certaines législations ont autorisé ou imposé la mise en place de fonds spécialisés qui collectent, placent et administrent les sommes versées par les employeurs et les employés, sans que les employeurs ne soient libérés de leurs obligations envers leurs salariés. Les modalités de fonctionnement et de placement sont propres à chaque pays, voire à chaque fonds.

La valeur des actifs donnés en gestion à des fonds spécialisés varie en fonction :

- des versements reçus des employeurs et employés,
- des versements effectués aux bénéficiaires des prestations (paiements),
- du rendement des actifs, y compris les modifications de leur valeur de marché.

L'évaluation de la valeur de ces actifs est effectuée annuellement à la date du 31 octobre.

Le tableau suivant donne une synthèse de la situation financière des principaux régimes à prestations définies au 31 décembre 2002.

	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (dont couverture des frais médicaux)	Total 2002	Total 2001
Valeur actualisée des obligations financées	4 470 962	27 879	4 498 841	5 044 923
Juste valeur des actifs des régimes	- 3 809 036	- 6 262	- 3 815 298	- 4 570 148
Excédent des obligations / (actifs) des régimes financés	661 926	21 617	683 543	474 775
Valeur actualisée des obligations non financées	454 005	2 416 034	2 870 039	3 050 629
Services passés non encore comptabilisés	2 082	20 630	22 712	24 317
Ecart actuariels non reconnus	- 1 085 167	- 277 273	- 1 362 440	- 912 057
Engagements nets totaux des régimes à prestations définies	32 846	2 181 008	2 213 854	2 637 664
<i>Reflétés au bilan comme suit :</i>				
Actifs			- 562 644	- 453 493
Passifs			2 776 498	3 091 157
Engagements nets			2 213 854	2 637 664

Les écarts actuariels non reconnus (différence entre les valeurs actuarielles et la valeur dans les comptes consolidés des régimes à prestations définies) proviennent essentiellement :

- d'écarts entre estimations et réalité,
- de modifications des hypothèses actuarielles à long terme (par exemple : taux d'inflation, taux d'actualisation, taux d'évolution des salaires, nouvelles tables de mortalité),
- de modifications apportées aux avantages accordés.

Au 31 décembre 2002, les pertes actuarielles s'élèvent à 1 362 millions d'euros. Elles résultent principalement de l'écart entre les taux de rendement réels et les taux de rendement attendus des actifs.

Les charges annuelles sont déterminées par les actuaires externes, au début de l'exercice, de la manière suivante :

- charge correspondant à l'acquisition d'une année de droits supplémentaires ("Coût des services rendus au cours de l'exercice"),
- charge correspondant à la "désactualisation" annuelle ("Coût financier"),
- produit correspondant au rendement prévu des actifs ("Rendement attendu des actifs des régimes"),
- charge ou produit éventuel résultant des variations des hypothèses ("Ecart actuariels reconnus dans l'année"). En effet, lorsque les écarts actuariels sont supérieurs à 10 % du montant le plus élevé entre le PBO et le montant des actifs donnés en gestion, la part au-delà des 10 % est une charge de personnel qui fait l'objet d'une répartition annuelle sur le nombre d'années d'activité restant à effectuer par les salariés concernés,
- charge ou produit éventuel correspondant aux modifications du régime des plans ("Coût des services passés"),
- charge ou produit lié à toute réduction ou liquidation de régimes.

En 2002, la charge nette comptabilisée dans les frais de personnel s'est élevée à 340 millions d'euros, se décomposant comme suit :

Charge nette comptabilisée au compte de résultat	2002	2001
Coût des services rendus au cours de l'exercice	204 116	197 870
Coût financier	484 982	521 376
Rendement attendu des actifs des régimes	- 345 456	- 369 706
Ecart actuariels reconnus dans l'année	22 434	75
Coût des services passés	- 11 725	10 817
Effet de toute réduction ou liquidation de régimes	- 13 723	- 3 276
Total	340 628	357 156

14. Dette subordonnée, emprunts et dettes financières

En milliers d'euros

	Montants au 31.12.2002	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans	Montants au 31.12.2001
Dette subordonnée	-	-	-	-	1 026 598
Emprunts et dettes financières :					
- Emprunts obligataires convertibles	10	10	-	-	10
- Autres emprunts obligataires	1 889 230	84 332	304 898	1 500 000	322 717
- Autres emprunts et dettes financières	3 137 758	1 893 054	1 145 535	99 169	4 471 142
Sous-total emprunts et dettes financières	5 026 998	1 977 396	1 450 433	1 599 169	4 793 869
Total	5 026 998	1 977 396	1 450 433	1 599 169	5 820 467

dont montants garantis par des sûretés réelles au 31.12.2002 :

96 628

dont montants afférents aux contrats de location-financement au 31.12.2002 :

269 102

Dette subordonnée

La dette subordonnée de 1 075 millions de US dollars conclue par la Compagnie Financière Michelin en septembre 2000 auprès de banques et de compagnies d'assurances comprend :

- la tranche bancaire de 905 millions de US dollars qui avait été tirée en octobre 2001 et qui a été remboursée en juin 2002 et remise en place, sous la forme d'une ligne de crédit non tirée, avec échéance en septembre 2005,
- la tranche assurances de 170 millions de US dollars, dite "Contingente", dont le tirage est soumis à des conditions d'occurrence basées sur l'évolution des PNB moyens Europe et Etats-Unis et qui n'a pas été tirée.

Emprunt obligataire

Michelin Finance Luxembourg SA a émis en avril 2002 un emprunt obligataire garanti par la Compagnie Financière Michelin. Cette émission comporte deux tranches :

- 1 milliard d'euros à échéance avril 2009 d'un coupon de 6,125 %,
- 500 millions d'euros à échéance avril 2012 d'un coupon de 6,5 %.

Au 31 décembre 2002, les dettes financières nettes, en milliers d'euros, incluent :

- les emprunts et dettes financières	5 026 998
- les valeurs mobilières de placement	- 418 563
- les disponibilités	- 790 505
Soit au total	3 817 930

Par devise, la structure taux fixe taux variable, après prise en compte de toutes les opérations résultant de l'utilisation des instruments financiers disponibles sur le marché, est la suivante :

En milliers d'euros

Devise	Taux variable	Taux fixe	Durée moyenne taux fixe	Total dette	En % par devise
Euro et devises de l'UEM	- 1 123 393	1 076 335	6,8	- 47 058	- 1,2
Franc suisse	1 071 356	6 877	5,7	1 078 233	28,2
Livre sterling	391 272	-	-	391 272	10,2
Autres devises hors UEM	244 613	168	1,9	244 781	6,4
Total devises européennes	583 848	1 083 380	6,8	1 667 228	43,6
Dollar U.S.	748 702	875 416	4,2	1 624 118	42,5
Dollar canadien	117 965	-	-	117 965	3,1
Total zone dollar	866 667	875 416	4,2	1 742 083	45,6
Autres devises	364 838	43 781	1,5	408 619	10,8
Total	1 815 353	2 002 577	5,5	3 817 930	100,0

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

15. Engagements hors bilan

En milliers d'euros

	31.12.2002	31.12.2001
Engagements donnés :		
Garanties données	113 046	114 651
Contrats de location simple	614 715	586 346
Effets escomptés non échus	5 577	6 471
Total	733 338	707 468
Engagements reçus :		
Garanties reçues	145 997	254 378

Explication des postes du compte de résultat et de leurs variations

Les règles et méthodes appliquées à l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2002 sont conformes aux dispositions du règlement 99-02 du Comité de la Réglementation Comptable.

16. Charges de personnel et effectifs

En milliers d'euros

	Exercice 2002	Exercice 2001
Charges de personnel	5 152 143	5 241 525
Effectif moyen employé par les sociétés consolidées par intégration globale	126 285	127 467

17. Frais de recherche et de développement (en milliers d'euros)

Le montant des frais de recherche et de développement s'élève en :

- 2002 : 703 978
- 2001 : 701 902

18. Dotation nette d'exploitation aux provisions pour dépréciations

En milliers d'euros

	Exercice 2002	Exercice 2001
Dotation nette aux provisions pour dépréciations des :		
- stocks	- 14 351	18 426
- créances	23 489	9 030

Ces montants ont été enregistrés respectivement dans les rubriques "Achats consommés" et "Autres charges d'exploitation" du compte de résultat consolidé.

19. Charges et produits financiers

En milliers d'euros

	Exercice 2002	Exercice 2001
Charges et produits financiers	- 209 052	- 278 462
Pertes et profits de change	- 49 593	- 31 043
Amortissements et variations nettes des provisions	- 1 612	- 11 274
Total	- 260 257	- 320 779

Les pertes de change 2002 proviennent principalement des effets de la dévaluation des devises de certains pays d'Amérique du Sud (Argentine, Venezuela, Chili).

20. Charges et produits exceptionnels

En milliers d'euros

	Exercice 2002	Exercice 2001
Mesures de restructuration	- 17 405	- 339 959
Résultat sur cessions d'actifs immobilisés	69 130 ⁽¹⁾	363 130
Autres éléments exceptionnels	23 484	- 52 077
Total	75 209	- 28 906

(1) La ventilation par nature du résultat sur cessions d'actifs immobilisés est la suivante :

- Titres de participation 10 292
- Immobilisations incorporelles et corporelles 58 838

21. Informations sectorielles

En milliers d'euros

Secteurs d'activité	Tourisme camionnette	Poids lourd	Autres activités	Eliminations inter-secteurs	Total
Exercice 2001					
Immobilisations corporelles nettes	2 977 194	1 341 047	2 091 610 ⁽¹⁾		6 409 851
Chiffre d'affaires	7 982 179	3 915 259	4 901 194	- 1 024 024	15 774 608
Résultat d'exploitation	711 110	342 976	- 13 915		1 040 171
Exercice 2002					
Immobilisations corporelles nettes	2 754 242	1 220 788	1 797 127 ⁽¹⁾		5 772 157
Chiffre d'affaires	7 947 946	3 944 034	4 637 293	- 884 199	15 645 074
Résultat d'exploitation	764 803	484 757	- 24 361		1 225 199

(1) dont actifs multisecteurs :

- 2002 : 736 613

- 2001 : 921 511

En milliers d'euros

Zones géographiques	Europe	Amérique du Nord et Mexique	Autres zones	Total
Exercice 2001				
Immobilisations corporelles nettes	3 139 481	2 433 619	836 751	6 409 851
Chiffre d'affaires	7 446 968	6 286 471	2 041 169	15 774 608
Exercice 2002				
Immobilisations corporelles nettes	3 188 042	1 909 371	674 744	5 772 157
Chiffre d'affaires	7 560 577	6 068 037	2 016 460	15 645 074

22. Evénements postérieurs à la clôture

Accord avec le Groupe Viborg

Le 18 décembre 2002, Michelin a conclu un accord en vue d'acquiescer à l'intégralité des activités de distribution de pneumatiques de Viborg en Europe.

Cette acquisition, d'un coût de 300 millions d'euros environ, est soumise à l'approbation des Autorités Européennes de la Concurrence.

Accord de coopération avec Hankook Tire

Le 28 janvier 2003, Hankook Tire et le Groupe Michelin ont signé un accord de coopération. En outre, les deux partenaires ont annoncé que le Groupe Michelin deviendrait actionnaire de Hankook Tire à hauteur de 10 % de son capital.

Annnonce d'un plan d'évolution industrielle en Espagne

Le 30 janvier 2003, Neumáticos Michelin S.A. a initié la mise en œuvre d'un plan d'évolution industrielle qui impliquera une réduction d'environ 400 postes par an en moyenne sur les trois prochaines années (2003 à 2005).

23. Rémunération des organes de direction

La Compagnie Générale des Etablissements Michelin est administrée par des Gérants ayant la qualité d'associés commandités qui, ès qualités, bénéficient d'un prélèvement effectué sur la part des bénéfices attribuée statutairement à l'ensemble des associés commandités. Les Gérants ne bénéficient par ailleurs d'aucune rémunération et d'aucun avantage en nature que ce soit de la Compagnie Générale ou des sociétés qu'elle contrôle.

Bilan

au 31 décembre 2002

5.1.1 - Compagnie Générale des Etablissements Michelin

Actif

En euros

	2002			2001	2000
	Brut	Amortissements ou provisions pour dépréciations	Net	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets et droits similaires	9 751 120,15	9 751 120,15	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	61 296,21	47 175,68	14 120,53	15 404,21	16 687,89
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
	9 812 416,36	9 798 295,83	14 120,53	15 404,21	16 687,89
Immobilisations corporelles					
Terrains	102 469,01	-	102 469,01	102 469,01	102 469,01
Constructions	1 809 422,59	1 703 998,16	105 424,43	131 600,08	159 005,70
Autres immobilisations corporelles	383 805,27	370 430,92	13 374,35	19 314,42	39 909,25
Immobilisations corporelles en cours	-	-	-	-	-
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
	2 295 696,87	2 074 429,08	221 267,79	253 383,51	301 383,96
Immobilisations financières (1)					
Participations	2 781 046 491,14	331 464 701,31	2 449 581 789,83	2 246 260 185,72	2 245 798 435,87
Créances rattachées à des participations	1 833 129 687,45	-	1 833 129 687,45	1 338 432 448,64	1 334 791 620,25
Autres titres immobilisés	3 788 198,35	-	3 788 198,35	3 788 198,35	3 788 198,35
Prêts	914,69	-	914,69	78 176,69	78 176,69
Autres immobilisations financières	681,45	-	681,45	681,45	681,45
	4 617 965 973,08	331 464 701,31	4 286 501 271,77	3 588 559 690,85	3 584 457 112,61
(I)	4 630 074 086,31	343 337 426,22	4 286 736 660,09	3 588 828 478,57	3 584 775 184,46
ACTIF CIRCULANT					
Créances	276 396 910,28	-	276 396 910,28	475 581 859,38	184 401 762,76
Valeurs mobilières de placement					
Actions propres	44 183 324,18	2 674 506,46	41 508 817,72	153 403 931,85	148 559 171,25
Autres titres	656,08	15,78	640,30	640,30	640,30
	44 183 980,26	2 674 522,24	41 509 458,02	153 404 572,15	148 559 811,35
Disponibilités	114 392,56	-	114 392,56	144 961,95	119 705,26
COMPTES DE RÉGULARISATION					
Charges constatées d'avance (2)	262 260,19	-	262 260,19	8 579,87	39 050,67
(II)	320 957 543,29	2 674 522,24	318 283 021,05	629 139 973,35	333 120 330,24
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	928 434,92	-	928 434,92	1 224 692,30	1 520 949,68
Primes de remboursement des obligations (IV)	-	-	-	-	-
Ecart de conversion actif (V)	-	-	-	-	-
TOTAL DE L'ACTIF (I + II + III + IV + V)	4 951 960 064,52	346 011 948,46	4 605 948 116,06	4 219 193 144,22	3 919 416 464,38
(1) dont à moins d'un an			1 823 983 661,00	880 096 430,48	748 016 390,37
(2) dont à plus d'un an			-	-	-



Passif

En euros

	2002	2001	2000
CAPITAUX PROPRES			
Capital	283 585 460,00	269 431 746,00	269 431 746,00
Primes liées au capital social	1 806 789 082,84	1 609 475 573,81	1 609 475 573,81
Ecart de réévaluation	531 142 169,63	530 990 252,63	530 528 502,63
Réserves	1 117 680 239,27	802 517 019,16	675 397 057,12
Report à nouveau	44 586 519,78	45 587 019,80	39 502 098,36
Résultat de l'exercice	332 387 387,56	452 871 105,91	263 620 238,61
Provisions réglementées	61 597 677,21	61 597 677,21	61 597 677,21
(I)	4 177 768 536,29	3 772 470 394,52	3 449 552 893,74
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques	-	-	-
Provisions pour charges	-	-	-
(II)	-	-	-
DETTES (1)			
Emprunts obligataires convertibles	10 104,38	10 119,94	10 119,94
Autres emprunts obligataires	322 612 421,83	322 612 452,32	322 612 559,03
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)	-	-	-
Emprunts et dettes financières divers (2)	32 950 922,60	32 416 561,26	34 800 101,83
Dettes fiscales et sociales	4 732 544,32	7 043 658,52	48 033 811,77
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	10 210,28
Autres dettes	67 871 978,60	84 637 545,60	64 393 551,71
	428 177 971,73	446 720 337,64	469 860 354,56
COMPTES DE RÉGULARISATION			
Produits constatés d'avance (1)	1 608,04	2 412,06	3 216,08
(III)	428 179 579,77	446 722 749,70	469 863 570,64
Ecart de conversion passif	(IV)	-	-
(I + II + III + IV)	4 605 948 116,06	4 219 193 144,22	3 919 416 464,38
TOTAL DU PASSIF			
(1) dont à plus d'un an	304 899 642,04	304 900 446,06	304 900 446,06
à moins d'un an	123 279 937,73	141 822 303,64	164 963 124,58
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	-	-	-

Compte de résultat

de l'exercice 2002

En euros

	2002	2001	2000
Produits d'exploitation (1)			
Chiffre d'affaires (redevances) (dont à l'exportation : 314 479 529,56)	364 877 827,54	364 240 518,88	335 562 960,73
Autres produits	193 822,23	149 649,82	155 417,36
Total des produits d'exploitation (I)	365 071 649,77	364 390 168,70	335 718 378,09
Charges d'exploitation (2)			
Charges externes	272 959 344,61	253 306 946,14	212 645 398,10
Impôts, taxes et versements assimilés	2 008 104,25	1 998 531,22	1 958 799,69
Salaires et traitements	1 409 510,18	1 110 087,78	1 147 039,19
Charges sociales	462 332,27	435 795,99	459 331,75
Dotations aux amortissements :			
• des immobilisations	1 124 238,00	1 868 860,06	1 206 367,68
• des charges d'exploitation à répartir	–	–	–
Autres charges	4 979 180,87	16 105 309,39	4 518 666,56
Total des charges d'exploitation (II)	282 942 710,18	274 825 530,58	221 935 602,97
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I – II)	82 128 939,59	89 564 638,12	113 782 775,12
Produits financiers			
De participations (3)	237 832 105,50	388 989 800,76	177 464 390,64
Intérêts et produits assimilés (3)	6 034,55	31 203,36	7 035 308,25
Reprises sur provisions	8 727 092,46	9,01	1 739 082,75
Différences positives de change	133 968,20	143 991,74	808 568,20
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	8 302 250,80	17 777,40	806 356,62
Total des produits financiers (III)	255 001 451,51	389 182 782,27	187 853 706,46
Charges financières			
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	296 257,38	2 253 809,40	296 257,38
Intérêts et charges assimilées (4)	21 561 497,60	22 466 848,18	23 918 512,43
Différences négatives de change	782 758,04	340 022,30	235 668,38
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	2 652 858,76	703 526,58	–
Total des charges financières (IV)	25 293 371,78	25 764 206,46	24 450 438,19
RÉSULTAT FINANCIER (III – IV)	229 708 079,73	363 418 575,81	163 403 268,27
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT (I – II + III – IV)	311 837 019,32	452 983 213,93	277 186 043,39
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion	7 476,00	384 446,96	25 196,55
Sur opérations en capital	2 268 260,47	9,16	505,64
Reprises sur provisions	32 000 000,00	–	32 000 000,00
Total des produits exceptionnels (V)	34 275 736,47	384 456,12	32 025 702,19
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion	–	75 298,61	19 218 035,49
Sur opérations en capital	536 672,23	5 780,53	7 456,07
Dotations exceptionnelles aux amortissements et aux provisions	–	–	–
Total des charges exceptionnelles (VI)	536 672,23	81 079,14	19 225 491,56
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (V – VI)	33 739 064,24	303 376,98	12 800 210,63
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (VII)	13 188 696,00	415 485,00	26 366 015,41
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V)	654 348 837,75	753 957 407,09	555 597 786,74
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VII)	321 961 450,19	301 086 301,18	291 977 548,13
BÉNÉFICE OU (PERTE)	332 387 387,56	452 871 105,91	263 620 238,61
(1) dont produits afférents à des exercices antérieurs	–	–	–
(2) dont charges afférentes à des exercices antérieurs	–	–	–
(3) dont produits concernant les entreprises liées	237 544 879,00	388 479 030,53	177 143 241,34
(4) dont charges concernant les entreprises liées	1 126 455,00	2 022 392,00	1 503 442,13

**5.1.2 Tableau des honoraires des Commissaires aux comptes du Groupe
exercice 2002 – En milliers d'euros**

	Commissaires aux Comptes C.G.E.M			Autres cabinets d'audit intervenant au sein du Groupe C.G.E.M.	Total Général
	Dominique Paul (Réseau PwC : Price (Pricewaterhouse Coopers)		Stéphane Marie (Corevise)		
	France	Etranger	France		
1/ Prestations d'Audit					
A/ Commissariat aux Comptes	3139		232	2221	5592
France	615		232	144	991
(dont CGEM)	(144)		(144)	0	(288)
Etranger		2534	0	2077	4611
B/ Autres missions accessoires		70	0	231	301
Sous-total Prestations d'Audit (1)		3209	232	2452	5893
2/ Prestations de Conseils (exclusivement à l'étranger)					
A/ Juridique, fiscal et social		1085	0	1190	2275
B/ Technologie de l'information		478	0	26	504
C/ Audit Interne		2	0	27	29
D/ Autres missions de conseils (avant transfert à IBM pour la fraction prestée par PwC)		587	0	395	982
Sous-total Prestations de Conseils (2)		2152	0	1638	3790
Total général		5361	232	4090	9683

CHAPITRE VI

ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

6.1 Composition et fonctionnement des organes de direction et de surveillance

6.1.0 Composition des organes de direction et de surveillance

GERANTS ET/OU ASSOCIES COMMANDITES

Nom prénom ou dénomination sociale	Fonction dans la Société et date de leur entrée en fonction	Autres mandats ou fonctions
Edouard Michelin	Gérant Associé commandité depuis le 28 juin 1991	Gérant Associé commandité : <ul style="list-style-type: none">• Manufacture Française des Pneumatiques Michelin Associé commandité : <ul style="list-style-type: none">• Compagnie Financière Michelin
François Michelin ⁽¹⁾	Gérant Associé commandité depuis le 28 mai 1955	Gérant Associé commandité : <ul style="list-style-type: none">• Manufacture Française des Pneumatiques Michelin⁽²⁾• Compagnie Financière Michelin Associé commandité : <ul style="list-style-type: none">• Michelin Reifenwerke KgaA Président Directeur Général : <ul style="list-style-type: none">• Société Participation et Développement Industriel (PARDEVI) S.A. Membre du Conseil de surveillance : <ul style="list-style-type: none">• Peugeot S.A.
René Zingraff	Gérant Associé commandité depuis le 20 juin 1986	Gérant Associé commandité : <ul style="list-style-type: none">• Manufacture Française des Pneumatiques Michelin Associé commandité : <ul style="list-style-type: none">• Compagnie Financière Michelin• Michelin Reifenwerke KgaA
Société Auxiliaire de Gestion – S.A..G.E.S. ⁽³⁾	Associé commandité 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 de la Société 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

Nom prénom	Date de première nomination	Autres mandats ou fonctions
Eric Bourdais de Charbonnière <i>Président</i>	11 juin 1999	Membre du Conseil de surveillance : <ul style="list-style-type: none">• Oddo et Cie Administrateur : <ul style="list-style-type: none">• Beghin Say
François Grappotte	11 juin 1999	Président-Directeur Général : <ul style="list-style-type: none">• Legrand Administrateur : <ul style="list-style-type: none">• BNP Paribas Administrateur et Directeur Général : <ul style="list-style-type: none">• Fimep Représentant permanent : <ul style="list-style-type: none">• Fimep, Président de Fimaf Président : <ul style="list-style-type: none">• Lumina Management
Pierre Michelin	12 juin 1998	Directeur de Division : <ul style="list-style-type: none">• Groupe Bull
Grégoire Puiseux	22 juin 1990	Membre du Conseil de surveillance : <ul style="list-style-type: none">• Manufacture Française des Pneumatiques Michelin Contrôleur : <ul style="list-style-type: none">• Compagnie Financière Michelin
Edouard de Royère	12 juin 1998	Président d'Honneur et Administrateur : <ul style="list-style-type: none">• Air Liquide S.A. Administrateur : <ul style="list-style-type: none">• Sodexo Alliance Président : <ul style="list-style-type: none">• Association Nationale des Sociétés par action (ANSA)

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance de la Société (cf § 6.1.1 ci-après) prévoit que le Conseil de surveillance doit être composé d'une majorité de membres indépendants c'est-à-dire qui n'entretiennent avec la Société ou sa direction aucune relation de quelque nature que ce soit qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

A ce titre, ledit règlement intérieur prévoit que la majorité des membres du Conseil ne devront pas :

- Etre salarié de la Société ou d'une Société qu'elle contrôle et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- Etre mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un mandataire social de la Société détient un mandat social ;

- Etre client, fournisseur ou banquier significatif de la Société ou pour lequel la Société représente une part significative de l'activité ;
- Avoir de lien familial proche avec l'un des Gérants ;
- Etre ou avoir été auditeur de la Société au cours des cinq années précédentes.

Compte tenu de ces critères, le Conseil de surveillance de la Société est composé d'une majorité de membres indépendants.

Conformément aux dispositions légales et statutaires applicables, les membres du Conseil de surveillance sont obligatoirement actionnaires commanditaires de la Société. Ni la loi ni les statuts ne prévoient de nombre minimum d'actions.

6.1.1 Fonctionnement des organes de direction et de surveillance

Un règlement intérieur du Conseil de surveillance a été adopté à l'unanimité des membres du Conseil.

Ce règlement a pour objet d'organiser le fonctionnement du Conseil de surveillance, de fixer l'étendue et les modalités de sa mission de contrôle dans le cadre des dispositions légales et statutaires applicables.

Il est rappelé que le Conseil de surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société. Il contrôle la régularité des comptes, apprécie l'opportunité de la gestion et donne son avis sur les propositions des Gérants à l'Assemblée générale, notamment en ce qui concerne l'affectation du résultat. Pour l'exercice de sa mission de contrôle, le Conseil de surveillance dispose des mêmes pouvoirs que les Commissaires aux comptes.

Il fait à l'Assemblée générale annuelle un rapport dans lequel il signale, notamment, les éventuelles irrégularités et inexactitudes qu'il aurait pu relever dans les comptes de l'exercice.

Chaque membre du Conseil de surveillance doit s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société dans la mesure où il dispose, de par ses fonctions, d'informations non encore rendues publiques.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit également que, une fois par an, le Conseil consacrerait un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement et son évolution.

Le Conseil de surveillance s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2002.

Le Conseil de surveillance a constitué en son sein un Comité des comptes chargé de préparer les séances du Conseil dans les domaines du contrôle des comptes.

L'organisation des travaux du Comité des comptes, ses attributions et les modalités de son fonctionnement sont prévues par un règlement intérieur adopté à l'unanimité des membres du Conseil de surveillance.

Le règlement intérieur du Comité des comptes prévoit que :

- Le Comité se compose de quatre membres dont trois doivent être indépendants.
- Le Comité élit son Président parmi les membres indépendants.

Ainsi, le Comité des comptes de la Société comprend :

- M. François Grappotte (Président)
- M. Eric Bourdais de Charbonnière
- M. Pierre Michelin
- M. Edouard de Royère

Le Comité des comptes s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2002.

Il a pu ainsi entendre le Directeur financier du Groupe, les responsables comptables et de la consolidation, qui ont présenté au Comité des comptes, les comptes semestriels et annuels de la Société et leur analyse.

Le Comité des Comptes a également entendu les Commissaires aux comptes sur le déroulement de leur mission et leur appréciation quant à la tenue des comptes du Groupe, ainsi que le responsable de l'audit interne sur les missions de ce service et sa méthodologie de travail.

Dans le cadre de sa mission de préparation de l'examen des comptes par le Conseil de surveillance, le Comité des comptes a notamment examiné les risques et engagements hors bilans significatifs de la Société.

Le Conseil de surveillance exerce également les fonctions généralement déléguées à un Comité des rémunérations. Dans ce cadre, le Conseil de surveillance a étudié, en 2002, les modalités des projets de plans d'actionnariat salarié et de stocks options mis en place au cours de cet exercice.

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 :

- Ils ne reçoivent aucune rémunération ni avantage en nature,
- En leurs qualités d'Associés Commandités, ils bénéficient ensemble de prélèvements statutaires qui leur sont attribués sur les bénéfices.

Le montant total reçu en 2002 au titre de l'exercice 2001 a été de €3 464 473,44.

▪ *Membres du Conseil de surveillance*

En 2002, au titre de l'exercice 2001, que ce soit de la Société ou de ses filiales, les membres du Conseil de surveillance ont reçu les jetons de présence suivants :

M. Eric Bourdais de Charbonnière (Président)	€21 342,86
M. François Grappotte	€13 720,41
M. Pierre Michelin	€13 720,41
M. Grégoire Puisieux	€13 720,41
et €66 790,00 de filiales	
M. Edouard de Royère	€13 720,41

Le versement de ces sommes résulte d'une répartition décidée librement entre les membres du Conseil de surveillance, comme le prévoit les statuts de la Société.

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

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties à chaque mandataire social et options levées par ces derniers.	Nombre d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix	Dates d'échéance
Options consenties durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe :			
- M. Edouard MICHELIN	15 000	€44	18 mai 2006
- M. René ZINGRAFF	15 000	€44	18 mai 2006
Options levées durant l'exercice à chaque mandataire social (liste nominative)	0		

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires attributaires et options levées par ces derniers.	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix	Dates d'échéance
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale).	80 000	€44	18 mai 2006
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	0		

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

7.1 – Evolution récente

Accord de coopération avec Hankook Tire

Hankook Tire Co.Ltd et le Groupe Michelin ont signé, le 28 janvier dernier, un accord de partenariat qui va permettre aux deux groupes d'exploiter des synergies dans les domaines de la recherche et du développement, de la fabrication des pneumatiques et de la distribution.

Des équipes des deux sociétés vont ainsi travailler à la préparation d'une licence permettant à Hankook d'utiliser la technologie Michelin PAX System, à un accord de fabrication par Hankook de pneus tourisme aux marques du Groupe autres que Michelin et à des optimisations concernant la distribution de produits des deux sociétés.

Par ailleurs, Michelin entrera dans le capital d'Hankook, à hauteur de 10 %.

Hankook est le second manufacturier coréen et le onzième mondial avec un chiffre d'affaires de 1,1 milliard de dollars en 2001.

Annonce d'un plan d'évolution industrielle en Espagne

Le 30 janvier 2003, Neumaticos Michelin S.A. a initié la mise en œuvre d'un plan d'évolution industrielle qui impliquera une réduction d'environ 400 postes par an en moyenne sur les trois prochaines années (2003 à 2005).

Accord avec le groupe Viborg

Les Autorités européennes de la concurrence ont autorisé le 7 mars 2003 l'acquisition, par Euromaster, filiale du Groupe, de l'intégralité des activités de distribution de pneumatiques de Viborg en Europe, suivant l'accord qui avait été conclu entre les deux Groupes le 18 décembre 2002.

Viborg, fondé en 1927, est aujourd'hui un réseau spécialisé dans la distribution et le service du pneumatique en Europe du Nord. Présent principalement en Allemagne et au Danemark, mais aussi implanté aux Pays-Bas, en Suisse et en Autriche, avec un total de 465 points de vente, Viborg emploie 3 400 personnes et a réalisé, en 2001, un chiffre d'affaires de 571 millions d'euros.

Cette acquisition, d'un montant d'environ 300 millions d'euros, permettra au Groupe de renforcer sa présence en Allemagne, en multipliant par dix le nombre de ses points de vente.

7.2 – Perspectives

En 2003, les marchés du pneumatique devraient rester stables, sans écarter, toutefois, un risque de baisse.

Le poste «matières premières » certes s'alourdira, mais la dépréciation du dollar par rapport à l'euro devrait en atténuer les effets.

Par ailleurs, certains coûts comme les transports, l'énergie, les assurances ou les frais de personnel vont augmenter, pour ces derniers en raison de l'amortissement des différences actuarielles sur les engagements différés.

S'agissant des autres postes du compte de résultats, il faut également prendre en compte :

- les coûts de mise en œuvre du plan d'évolution industrielle en Espagne, annoncé fin janvier ; il prévoit la réduction sur 3 ans de 1200 postes environ. Ces coûts seront provisionnés dans les comptes du premier semestre 2003 et devraient avoisiner 100 millions d'euros ;
- l'acquisition des activités de distribution de pneumatiques en Europe du Groupe Viborg ; l'approbation des autorités européennes de la concurrence ayant été obtenue, le Groupe Viborg sera consolidé en 2003 et son acquisition donnera lieu à la constatation d'un écart d'acquisition amorti en une seule fois au cours de l'exercice, conformément aux règles du Groupe ;

Michelin continuera à améliorer ses performances et sa « garde au sol »

2003 s'annonce donc comme une année pleine d'incertitudes et l'environnement géopolitique actuel ne permet pas de donner un objectif de résultat.

Les points faits régulièrement lors de la publication des chiffres d'affaires trimestriels et du résultat du premier semestre seront autant d'occasions d'informer sur l'évolution des marchés et des performances.

Ces incertitudes ne remettent toutefois pas en cause la confiance et la détermination de Michelin à continuer à améliorer ses performances, toutes ses performances, financières, industrielles, technologiques, commerciales, dans la perspective de ses objectifs de moyen terme.

Calendrier financier

● Assemblée générale des actionnaires	16 mai 2003
● Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre	23 avril 2003
● Résultats semestriels	29 juillet 2003
● Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre	22 octobre 2003
● Chiffre d'affaires annuel 2003	février 2004
● Résultats 2003	Février 2004

Ces dates sont données à titre indicatif.