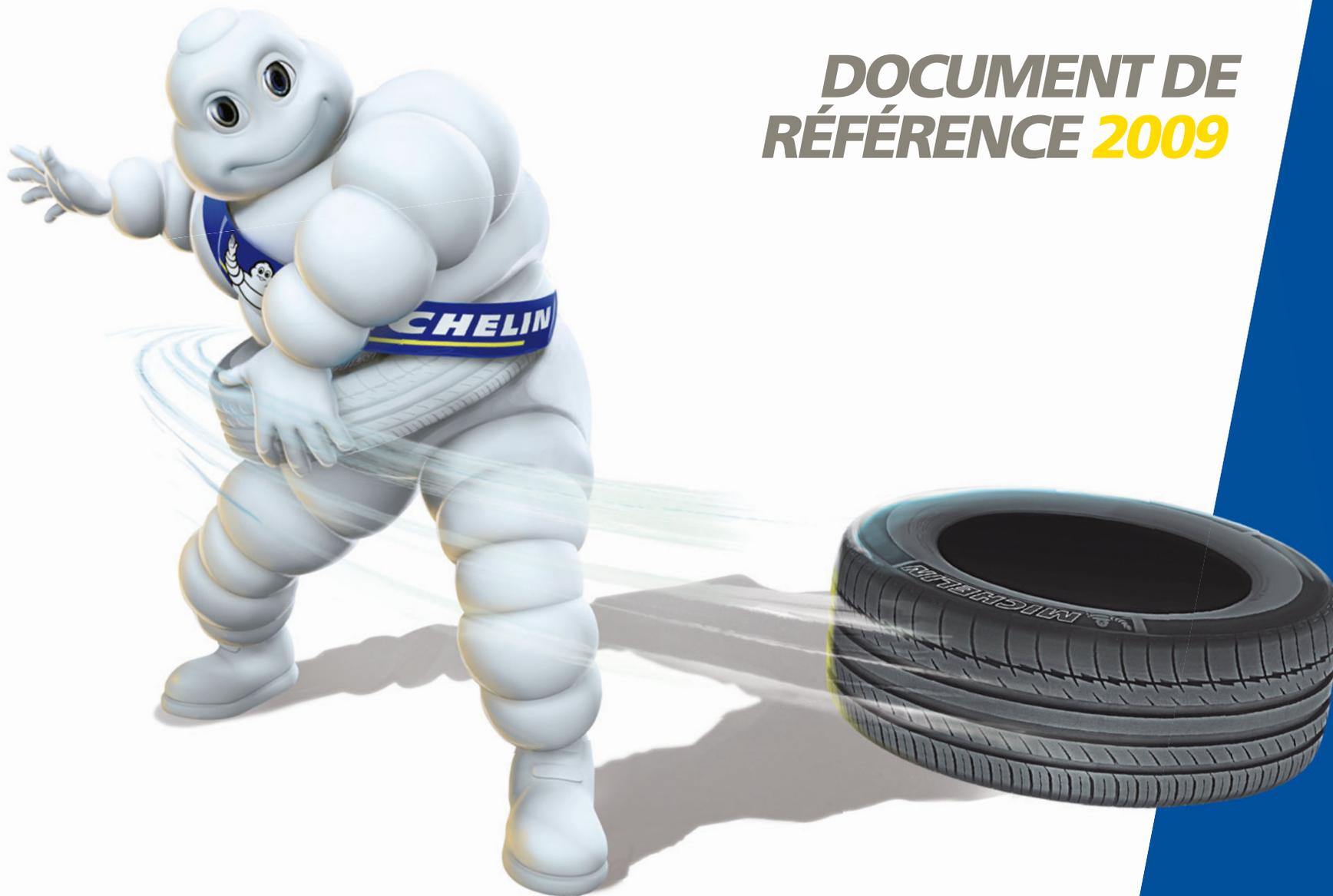


DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2009



Message de Michel Rollier

2

1 MICHELIN EN BREF

- 1.1. PROFIL
- 1.2. ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ
- 1.3. HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ
- 1.4. SITES DE PRODUCTION

2 LE RAPPORT DE GESTION RFA

11

- 2.1. ENJEUX & STRATÉGIE
- 2.2. LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE EN 2009
- 2.3. ÉVOLUTION DES VENTES NETTES DE MICHELIN
- 2.4. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ
- 2.5. COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ
- 2.6. COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS
- 2.7. RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)
- 2.8. INFORMATION SUR LES TENDANCES
- 2.9. FAITS MARQUANTS 2009
- 2.10. INVESTISSEMENTS
- 2.11. FACTEURS DE RISQUE
- 2.12. CONTRATS IMPORTANTS
- 2.13. CHANGEMENT DE CONTRÔLE
- 2.14. RECLASSEMENT DES TITRES MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN
- 2.15. INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT
- 2.16. CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE
- 2.17. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

3 CHIFFRES CLÉS

61

- 3.1. VENTES
- 3.2. RÉSULTATS
- 3.3. SEGMENTS DE REPORTING
- 3.4. STRUCTURE DES COÛTS
- 3.5. FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN
- 3.6. CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 6 ANS

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

81

- 4.1. LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS
- 4.2. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION
- 4.3. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE
- 4.4. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES, STOCK-OPTIONS : MONTANTS ALLOUÉS AUX ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE (PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES)
- 4.5. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2009
- 4.6. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION, LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ
- 4.7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

5 MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES

113

- 5.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ
- 5.2. DONNÉES BOURSIÈRES
- 5.3. RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES
- 5.4. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC
- 5.5. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL

6 PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN

127

- 6.1. INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES 2009 PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI SUR LES NOUVELLES RÉGULATIONS ÉCONOMIQUES
- 6.2. INFORMATIONS SOCIALES 2009
- 6.3. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES 2009
- 6.4. RAPPORT DE VÉRIFICATION DES INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI NRE

7 LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

149

- 7.1. COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2009 RFA
- 7.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS RFA

8 COMPTES SOCIAUX

213

- 8.1. COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN RFA
- 8.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS RFA
- 8.3. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS
- 8.4. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES
- 8.5. TABLEAU DES AFFECTATIONS DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2009
- 8.6. RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

233

- 9.1. PERSONNES RESPONSABLES RFA
- 9.2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES
- 9.3. INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE DES COMPTES 2007 ET 2008 RFA
- 9.4. DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

10 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 7 MAI 2010

241

- 10.1. RAPPORT DES GÉRANTS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS
- 10.2. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
- 10.3. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE
- 10.4. TABLE DE CONCORDANCE

RFA Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2009



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 1^{er} mars 2010, conformément à l'article 212-13 de son Règlement Général.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

Ce document a été rédigé par l'émetteur et engage la responsabilité de son signataire.

MESSAGE DE MICHEL ROLLIER

“ UNE PERFORMANCE ROBUSTE MALGRÉ LA CRISE ”

Comment réagissez-vous à la crise économique ?

Pour Michelin, la crise a commencé dès le milieu de l'année 2008. Nous avons immédiatement pris des mesures pour préserver les grands équilibres du Groupe. Chaque jour de production non vendue accroît significativement nos besoins de financement. Nous avons donc mis en place un pilotage resserré des productions pour maîtriser nos stocks. Cette gestion au plus près a été efficace : nous avons diminué notre endettement et généré un flux de trésorerie positif.

Parallèlement, pour limiter là où c'était possible l'impact des baisses de production pour nos employés, nous avons augmenté très significativement le nombre de journées de formation, avec des programmes centrés sur la sécurité, l'excellence opérationnelle et le progrès continu. Nous avons amélioré notre chaîne d'approvisionnement grâce à de meilleures prévisions, raccourci les délais pour servir plus vite la demande, enrichi nos compétences, amélioré notre flexibilité. Nos progrès ont été réguliers et à la hauteur des effets de la crise : très importants. Ils seront pérennes.

Avez-vous révisé votre stratégie ?

La crise ne remet en cause ni la direction, ni la route choisies, bien au contraire : elle nous pousse à accélérer. Notre stratégie tient en trois points : renforcer notre compétitivité en baissant nos coûts ; accroître notre présence sur les nouveaux marchés en croissance ; accentuer notre leadership technologique pour apporter à nos clients plus de valeur que nos concurrents et répondre aux enjeux du transport routier, pour une mobilité plus durable. Ces trois axes stratégiques, nous les mettons en œuvre en pratiquant nos valeurs et en exerçant toutes nos responsabilités. La contribution de nos pneus MICHELIN Energy Saver aux économies de carburant et d'émissions de CO₂, nos campagnes de sécurité routière, nos résultats en sécurité au travail, la réduction de notre empreinte environnementale, l'accompagnement de nos employés lors des restructurations en sont autant d'illustrations. Tout ceci, c'est le sens même de notre démarche Performance et Responsabilité Michelin.

Où en sont vos plans de compétitivité ?

Nous les poursuivons avec détermination pour disposer de bases performantes sur les marchés matures, capables de défendre nos parts de marché face à la concurrence des pneus importés des pays à bas coûts. Un départ en retraite sur trois ne sera pas remplacé. Nous réduisons nos coûts d'achat, de structure et de production. Dans tous nos sites les meilleurs standards et les meilleures pratiques sont déployés. Nous mettons en œuvre partout les nouvelles technologies. Les usines sont modernisées, nous renforçons leur taille et leur spécialisation comme en témoignent les plans d'adaptation engagés en Amérique du Nord, en France et au Japon.

En dépit de la crise, nous aurons quasiment atteint les objectifs d'économies que nous nous étions fixés pour la période 2006 à 2010, et ces gains seront toujours là une fois la crise passée.

Allez-vous ralentir vos investissements dans les pays en forte croissance ?

Nous n'en avons pas l'intention. Nous comptons sur ces pays pour assurer notre développement sur le long terme, car ce sont les seules zones en croissance. Ces marchés représentent aujourd'hui un peu plus de 30 % de nos ventes, et notre objectif est de porter cette part à 40 % à moyen terme. Nous prévoyons de doubler notre production en Chine où le marché automobile a progressé de 45 % en 2009, et d'investir dans une nouvelle usine de pneus pour poids lourds en Inde où le potentiel est considérable. Nous allons construire au Brésil une nouvelle usine de pneus pour voitures qui triplera nos capacités locales. Et pour accomplir ces progrès, nous avons besoin de l'engagement de tous, partout dans le monde !

Avec le succès des petites voitures et une concurrence qui se durcit, vos pneus ne sont-ils pas trop chers ?

Dans le monde entier, qu'il s'agisse de grosses ou de petites voitures, les consommateurs attendent beaucoup de nos produits. Ils savent que les pneus MICHELIN sont plus chers, mais ils savent aussi qu'ils sont gagnants parce que nos pneus durent plus longtemps, augmentent leur sécurité et économisent du carburant.

Dans le monde entier, sur les marchés matures comme sur les marchés à forte croissance, les exigences se durcissent à l'égard du transport routier, les standards de performances des pneumatiques deviennent plus élevés. Notre offre va dans le sens de l'histoire, et nous répondons parfaitement au besoin des petits véhicules. L'enjeu, c'est de maintenir notre avance technologique en intégrant au plus tôt dans les phases de conception les attentes en termes de prix et de performance de nos clients. Plusieurs démarches sont engagées dans ce sens.

L'économie verte, les objectifs de baisse des émissions de CO₂, est-ce une opportunité ou une contrainte ?

Nous sommes convaincus que la mobilité routière devra sa renaissance à la diminution non pas légère mais décisive de sa consommation énergétique et de ses impacts sur l'environnement : polluants, bruit, émissions de CO₂, congestion des infrastructures. Cette économie verte, c'est plus qu'une opportunité, c'est une nécessité, compte tenu de la croissance de la population, de l'urbanisation et des attentes de mobilité des pays en développement. Et ce sera le moteur de la croissance de toute l'économie. Michelin est bien placé, bien préparé, et nous jouerons notre rôle de leader technologique.

Quelles sont vos perspectives ?

À court terme, la visibilité reste réduite. La croissance est bien là en Chine et sur plusieurs marchés d'Asie. En Europe, en Amérique du Nord, la phase de déstockage intensif est derrière nous et la situation s'améliore. Sur le marché des voitures de tourisme, les distributeurs reconstituent leurs stocks. Nos ventes se redressent aussi en première monte car la production des constructeurs automobiles, après une période de déstockage, est à nouveau corrélée à la demande. Sur les marchés professionnels, nous observons en ce début d'année une légère amélioration pour les ventes de remplacement, mais la première monte de pneus pour poids lourds reste au plus bas. Pour les pneus de spécialités, avion, deux roues, agricole, génie civil, la situation est très contrastée selon les segments.

**“ NOUS VOULONS
DONNER UN AVENIR
À LA MOBILITÉ ROUTIÈRE
AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE ET SOCIAL,
EN LA RÉCONCILIANT
AVEC LES GRANDS ENJEUX
DE SOCIÉTÉ ”**

Agilité, vitesse, endurance : le pilotage en ces temps de crise n'a rien à envier à celui des compétitions auxquelles nous participons et que nous gagnons.

À plus long terme, nous sommes confiants. L'aventure de notre entreprise témoigne de sa capacité d'adaptation. Michelin n'est pas devenu un leader mondial sans disposer de solides atouts, à commencer par ses équipes qui ont toujours su relever de nouveaux défis.

MICHEL ROLLIER

1

MICHELIN EN BREF



1.1. PROFIL

- 1.1.1. Un portefeuille de marques complet 6
- 1.1.2. Des produits et des services de référence : qualité et confiance 6
- 1.1.3. L'organisation du Groupe 6

1.2. ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ

7

1.3. HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ

7

- 1.3.1. Structure du Groupe 7
- 1.3.2. Développement du groupe Michelin 8

1.4. SITES DE PRODUCTION

8

- 1.4.1. 72 sites de production dans 19 pays 8

1.1. PROFIL

Michelin occupe une position de premier plan sur tous les marchés du pneu ⁽¹⁾ et des services liés aux déplacements et aux voyages.

Avance technique, capacité d'innovation, qualité des produits et des services, force des marques : Michelin conduit une stratégie de développement mondial et renforce dans tous les domaines son efficacité.

Son ambition ? Contribuer au progrès de la mobilité en pratiquant ses valeurs : le respect des clients, le respect des personnes, le respect des actionnaires, le respect de l'environnement, le respect des faits.

- 109 193 employés (102 692 en équivalent temps plein).
- Ventes nettes : 14,8 milliards d'euros.
- 72 sites de production dans 19 pays.
- Une présence commerciale dans plus de 170 pays.

(1) Avec 16,3 % du marché mondial en valeur selon *Tire Business*, septembre 2009.

1.1.1. UN PORTEFEUILLE DE MARQUES COMPLET

- Une marque mondiale : MICHELIN.
- Une marque principale dédiée aux véhicules sportifs et SUV : BFGoodrich®.
- Des marques régionales fortes : UNIROYAL en Amérique du Nord, KLEBER en Europe, WARRIOR en Chine.
- Des marques nationales leaders, des marques de distributeurs, des solutions de rechapage.

MICHELIN

BFGoodrich®	KLEBER	UNIROYAL	WARRIOR	TIGAR
Kormoran	Riken	Taurus	Michelin Remix	Recamic
Pneu Laurent	Encore	Euromaster	TCI	TyrePlus

1.1.2. DES PRODUITS ET DES SERVICES DE RÉFÉRENCE : QUALITÉ ET CONFIANCE

Pneumatiques pour automobiles, camionnettes, camions, tracteurs agricoles, engins de manutention et de chantiers de construction, motos, scooters, vélos, avions, métros, tramways, véhicules spatiaux : des réponses innovantes à des conditions d'utilisation et à des attentes très différentes.

Distribution et services Réseaux Euromaster en Europe, TCI aux États-Unis : des références sur leurs marchés par la qualité du conseil et du service.

Services d'assistance Michelin OnWay, Michelin Euro Assist.

Conseil et gestion des pneumatiques pour les flottes Michelin Fleet Solutions en Europe, Michelin Business Solutions en Amérique du Nord.

Cartes et guides MICHELIN, services d'aide à la mobilité ViaMichelin.

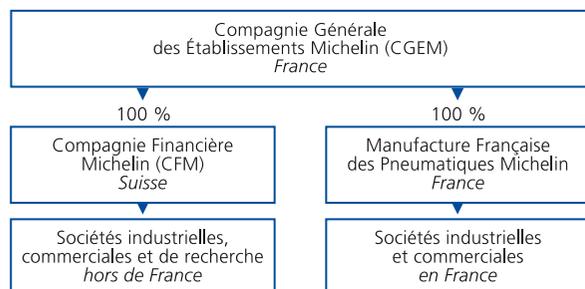
Produits Michelin Lifestyle, développés en partenariat avec les sociétés licenciées : accessoires pour automobiles et cycles, équipement de travail, de sport et de loisir, objets de collection.

1.1.3. L'ORGANISATION DU GROUPE

- **8 Lignes Produits** avec leurs propres moyens de marketing, de développement, de production et de commercialisation ;
- **Le Centre de Technologies**, en charge de la recherche-développement-industrialisation ;
- **2 Réseaux de distribution** intégrée de pneus : Euromaster et TCI ;
- **2 Entités spécifiques** : ViaMichelin et Michelin Lifestyle ;
- **8 Zones Géographiques** ⁽²⁾ : Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe, Europe Orientale, ASEAN Australie, Chine, Japon-Corée, Afrique Inde Moyen Orient ;
- **9 Services Groupe** en charge des fonctions support ;
- **4 Directions de la Performance** : Recherche-Développement-Industrialisation, Industrie, Commerce, Corporate Development ;
- **1 Direction de la Prospective et du Développement Durable.**

(2) Depuis le 1^{er} septembre 2009

1.2. ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ



1.3. HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ

L'origine de la Compagnie Générale des Établissements 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 Établissements Michelin (CGEM).

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). Holding intermédiaire, la CFM est aussi le pôle de financement du Groupe : elle intervient comme emprunteur auprès des banques et des marchés financiers.

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

1.3.1. STRUCTURE DU GROUPE

CGEM est la maison mère du Groupe à laquelle sont rattachées directement ou indirectement toutes les sociétés liées à Michelin. Ses deux filiales principales sont :

- La Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) dont la CGEM détient 100 % du capital (40 % jusqu'en 2008). La MFPM coordonne l'ensemble des opérations industrielles, commerciales et de recherche en France. À ce titre, la MFPM facture aux autres sociétés du Groupe les services correspondants et les frais de recherche en utilisant une méthode de répartition proportionnelle.
- La Compagnie Financière Michelin (CFM), dont la CGEM détient 100 % du capital.

La CFM coordonne en tant qu'actionnaire l'activité de la plupart des sociétés industrielles, commerciales et de recherche du Groupe situées hors de France.

La CGEM et la CFM 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 MFPM la mission de rendre ces services, la MFPM 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, produits semi-finis et 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 des administrations fiscales".

1.3.2. 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. 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. À 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 45 % du marché mondial du pneumatique.

1.4. SITES DE PRODUCTION

Les immobilisations corporelles sont traitées dans la note 14 de l'annexe aux États Financiers consolidés.

1.4.1. 72 SITES DE PRODUCTION DANS 19 PAYS

1.4.1.a) 61 SITES DE PRODUCTION DE PNEUMATIQUES DANS 19 PAYS TC : TOURISME CAMIONNETTE – PL : POIDS LOURDS – GC : GÉNIE CIVIL – AG : AGRICOLE – AV : AVION – 2R : DEUX ROUES

Europe de l'Ouest

Pays	Site	Production
France	Avallon	PL ⁽²⁾
	Bourges	AV
	Cataroux ⁽¹⁾	TC
	Cholet	TC
	Combaude ⁽¹⁾	PL ⁽²⁾
	Gravanches ⁽¹⁾	TC
	La Roche-sur-Yon	PL
	Le Puy en Velay	GC
	Lille ⁽³⁾	TC
	Montceau-les-Mines ⁽⁴⁾	TC – GC
	Roanne	TC
	Tours	PL
Troyes	AG	
Allemagne	Bad-Kreuznach	TC
	Bamberg	TC
	Homburg	PL
	Karlsruhe	PL
	Oranienburg	PL ⁽²⁾
Espagne	Aranda	PL
	Lasarte	2R
	Valladolid	TC – PL ⁽²⁾ – AG
	Vitoria	TC - GC
Italie	Alessandria	PL
	Cuneo	TC
Royaume-Uni	Ballymena	PL
	Dundee	TC
	Stoke on Trent	PL ⁽²⁾

(1) Usine située à Clermont-Ferrand.

(2) Rechapage seulement.

(3) Fermeture annoncée pour fin 2010.

(4) Arrêt annoncé de la production de pneus TC.

Europe de l'Est

Pays	Site	Production
Hongrie	Budapest	PL
	Nyiregyhaza	TC
Pologne	Olsztyn	TC – PL – AG
Roumanie	Victoria	TC
	Zalau	PL – GC
Serbie	Pirot	TC – 2R
Russie	Davydovo	TC

Amérique du Nord

Pays	Site	Production
États-Unis	Ardmore	TC
	Asheboro	PL ⁽¹⁾
	Columbia-Lexington	TC – GC
	Covington	PL ⁽¹⁾
	Dothan	TC
	Fort-Wayne	TC
	Greenville	TC
	Greenville	TC
	Kansas City	AV
	Norwood	AV
	Spartanburg	PL
	Tuscaloosa	TC
	Canada	Bridgewater
Pictou		TC
Waterville		PL
Mexique	Queretaro	TC

(1) Rechapage seulement.

Amérique du Sud

Pays	Site	Production
Brésil	Campo Grande	PL – GC
	Resende	TC – PL ⁽¹⁾
Colombie	Bogota	PL
	Cali	TC

(1) Rechapage seulement.

Asie

Pays	Site	Production
Chine	Shenyang	TC – PL
	Shanghai	TC
Japon	Ota ⁽¹⁾	TC
Thaïlande	Laem Chabang	TC
	Nongkhai	PL – AV
	Phrapadaeng	TC – PL – 2R

(1) Arrêt annoncé de la production de pneumatiques en juillet 2010.

Afrique et Moyen-Orient

Pays	Site	Production
Algérie	Hussein-Dey	PL

La plupart des usines ci-dessus produisent également des composants et/ou produits semi-finis.

● 1.4.1.b) 11 SITES EXCLUSIVEMENT CONSACRÉS À LA PRODUCTION DE SEMI FINIS ET COMPOSANTS DANS 7 PAYS

Pays	Site	Production
France	Bassens	Caoutchouc synthétique
	Golbey	Câbles métalliques
	Vannes	Câbles métalliques
Allemagne	Treves	Câbles métalliques
	Torino	Mélanges
Roumanie	Zalau	Câbles métalliques
États-Unis	Anderson	Câbles métalliques
	Louisville	Caoutchouc synthétique
Chine	Shanghai	Câbles métalliques
Thaïlande	Rayong	Câbles métalliques

Ne sont pas pris en compte dans la liste ci-dessus :

- les usines de caoutchouc naturel dans les plantations du Groupe ;
- les sites de rechapage RECAMIC et MRT (Michelin Retread Technologies).

2

LE RAPPORT DE GESTION



2.1. ENJEUX & STRATÉGIE	12
2.1.1. Notre stratégie de développement responsable	12
2.1.2. Les défis de la mobilité durable	12
2.1.3. Évoluer et s'adapter pour plus de performance	13
2.1.4. Renforcer nos atouts face aux enjeux de la mobilité	13
2.1.5. Accentuer notre leadership technologique	14
2.1.6. Accroître notre compétitivité	15
2.1.7. Investir sur les marchés en croissance	15
2.1.8. Toujours mieux maîtriser les risques	16
2.1.9. Favoriser l'engagement des personnes	17
2.2. LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE EN 2009	18
2.3. ÉVOLUTION DES VENTES NETTES DE MICHELIN	26
2.4. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	30
2.5. COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ	38
2.6. COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	43
2.7. RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)	45
2.8. INFORMATION SUR LES TENDANCES	45
2.8.1. Perspectives 2010	45
2.8.2. Prévisions ou estimations du bénéfice	45
2.9. FAITS MARQUANTS 2009	46
2.10. INVESTISSEMENTS	52
2.10.1. Une stratégie industrielle cohérente	52
2.10.2. Un dispositif industriel plus compétitif et mieux équilibré	53
2.11. FACTEURS DE RISQUE	54
2.11.1. Risques opérationnels	54
2.11.2. Risques industriels et environnementaux	54
2.11.3. Risques liés à la concurrence	56
2.11.4. Risques liés à la mise en œuvre du plan "Horizon 2010"	56
2.11.5. Risques sur matières premières	56
2.11.6. Risques liés aux marchés financiers	57
2.11.7. Risques juridiques	57
2.11.8. Couverture des risques - Assurances	57
2.12. CONTRATS IMPORTANTS	58
2.13. CHANGEMENT DE CONTRÔLE	58
2.14. RECLASSEMENT DES TITRES MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN	59
2.15. INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT	59
2.16. CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE	59
2.17. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	60

2.1. ENJEUX & STRATÉGIE

2.1.1. NOTRE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE

Dans un monde en profonde mutation, c'est à travers l'écoute de ses clients, l'observation des marchés nouveaux, la construction d'une vision à long terme des enjeux de la mobilité routière, la volonté de relever les challenges par l'innovation que Michelin aborde l'avenir.

Dans cet environnement d'une extrême volatilité, Michelin mobilise toute la compétence de ses équipes, sa capacité d'anticipation et sa réactivité pour accroître sa flexibilité, réduire ses coûts, amortir l'impact social des réorganisations.

Dans le même temps, Michelin poursuit sa stratégie et confirme ses orientations : accentuer son leadership technologique, renforcer sa compétitivité, se développer dans les zones en croissance, favoriser l'engagement de chacune des personnes qui travaillent pour le Groupe, réduire ses impacts environnementaux.

Sur tous les marchés du pneu et tous les continents, ses équipes s'investissent pour conforter le leadership du Groupe sur le long terme en apportant des réponses durables aux enjeux de la mobilité.

La meilleure performance au meilleur coût, une empreinte maîtrisée sur l'environnement, plus de sécurité, un développement équilibré au bénéfice de tous : Michelin allie performance et responsabilité pour sortir de la crise encore mieux armé.

2.1.2. LES DÉFIS DE LA MOBILITÉ DURABLE

Près de 800 millions de véhicules dans le monde aujourd'hui, et ce chiffre pourrait doubler à l'horizon 2030 ! Sécurité et santé, économies d'énergie et de matières premières, préservation de l'environnement et qualité de vie : ces exigences et dilemmes toujours plus pressants doivent trouver des réponses. Dans un monde toujours plus ouvert, les personnes souhaitent bouger de plus en plus, mais aussi de mieux en mieux, et le transport des biens ne fera que croître, poussé par la croissance démographique.

● 2.1.2.a) AMÉLIORER LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

La circulation routière fait chaque année 1,2 million de victimes et 50 millions de blessés. Les accidents de la circulation sont l'une des premières causes de mortalité des jeunes, et 85 % des accidents mortels ont lieu dans les pays à forte croissance. Le coût des accidents de la route représente 2,5 % à 3 % du PIB en Europe selon l'OMS. La croissance mondiale du parc de véhicules génère des problèmes de sécurité d'une envergure nouvelle, notamment dans les pays en développement. Les gouvernements, les organisations internationales et les entreprises doivent redoubler d'efforts pour améliorer la sécurité de tous les usagers de la route.

● 2.1.2.b) RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ET DE POLLUANTS LOCAUX

Le transport routier représente 18 % des émissions de CO₂ fossiles dues à l'activité humaine. La part des pneus s'élève à 4 %, du fait du carburant consommé pour vaincre leur résistance au roulement. Ceci représente jusqu'à un plein sur cinq pour une voiture et un sur trois pour un poids lourd. Pour limiter la hausse moyenne des températures à 2 °C en 2100 par rapport à la période préindustrielle, il faudrait diviser par deux les émissions de CO₂ du transport routier d'ici 2050 (par rapport à 2008 où elles s'élevaient à 5 milliards de tonnes), malgré l'augmentation attendue du nombre de véhicules. Les polluants locaux, tels les oxydes d'azote et les oxydes de soufre, doivent eux aussi voir leurs émissions considérablement réduites.

● 2.1.2.c) PÉRENNISER LES SOURCES D'ÉNERGIE

Le transport routier dépend essentiellement du pétrole, qui devient plus rare et plus cher et constitue un enjeu géostratégique majeur. On estime que le parc actuel de véhicules consomme dès maintenant plus de 60 % de la production mondiale de pétrole. Quels seront la disponibilité et les prix des carburants pétroliers quand ce parc aura doublé ? Les défis : à court terme, réduire la consommation de carburant pour réduire la dépendance vis-à-vis de cette seule énergie ; à moyen terme, trouver de nouvelles énergies de propulsion.

● 2.1.2.d) ÉCONOMISER LES MATIÈRES PREMIÈRES

Comme le pétrole, qui est aussi la matière première du caoutchouc synthétique, les matières premières non renouvelables deviennent rares et resteront durablement chères en raison notamment de la forte demande de la Chine et de l'Inde qui représentent 40 % de la population mondiale. En 2009, le coût des matières premières représente 23 % des ventes nettes de Michelin et près de 40 % du total des achats. Optimiser la consommation de matières premières est impératif pour préserver ces ressources sur le long terme. C'est aussi nécessaire pour que le prix des pneus reste à un niveau acceptable. Et il s'agit d'y parvenir tout en assurant le même niveau de performances aux utilisateurs.

● 2.1.2.e) SÉCURISER LA PRODUCTION DE CAOUTCHOUC NATUREL

Sur route ou hors piste, pas de mobilité sans pneu : aucune alternative ne se profile à l'horizon de plusieurs décennies. Et pas de pneu performant sans caoutchouc naturel : ses propriétés le rendent irremplaçable, en particulier pour les pneus destinés aux poids lourds, aux engins agricoles et de génie civil. L'industrie du pneumatique consomme ainsi près de 70 % de la production mondiale de caoutchouc naturel. L'enjeu est de la pérenniser, en maintenant son attrait économique – notamment pour les petits planteurs qui assurent plus de 80 % de la production mondiale de caoutchouc naturel sur des parcelles de 0,5 à 3 ha – et en luttant contre les maladies qui attaquent les hévéas. Il s'agit de produire plus dans les années à venir, pour satisfaire la demande mondiale, tout en favorisant une hévéaculture durable.

2.1.3. ÉVOLUER ET S'ADAPTER POUR PLUS DE PERFORMANCE

Le déplacement de la demande vers les pays à forte croissance et le renforcement de la concurrence sur les marchés matures ont une influence sur les stratégies industrielles. La volatilité de l'environnement exige toujours plus de réactivité. L'internationalisation des achats et de la production demande une vigilance accrue à l'égard des conditions de travail et du respect des personnes. L'instauration d'une véritable culture de la diversité devient un avantage compétitif majeur.

● 2.1.3.a) RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ

Le nombre de véhicules en circulation dans le monde pourrait doubler d'ici 2030, mais le parc automobile des pays matures évoluera peu. S'imposer dans les pays en développement qui assureront l'essentiel de la croissance, résister à la nouvelle concurrence de leurs fabricants qui exportent vers l'Europe et l'Amérique du Nord, nécessitent des usines très compétitives sur les marchés matures comme sur les marchés en croissance rapide, permettant de réduire les coûts et d'augmenter la productivité.

● 2.1.3.b) ACCROÎTRE LA RÉACTIVITÉ

Qu'il s'agisse de la demande, du prix des matières premières, des marchés financiers ou des attentes des consommateurs, l'environnement économique devient structurellement plus volatil. Il faut être en alerte, à l'écoute, vigilant, pour anticiper les changements souvent brutaux et pouvoir réagir très vite. À la hausse ou à la baisse, la réactivité et la flexibilité de l'outil de production, et plus largement de toute la chaîne d'approvisionnement, de la recherche aux agences commerciales, sont des challenges permanents.

● 2.1.3.c) ACCOMPAGNER LES RÉORGANISATIONS

Dans un contexte de concurrence mondiale aiguë, Michelin doit faire évoluer son implantation industrielle. Pour renforcer la compétitivité dans les pays matures, il faut réorganiser, regrouper certains sites, déplacer des fabrications, et des suppressions de postes sont parfois inévitables. Pour mettre en œuvre au mieux ces réorganisations, Michelin tire parti des nombreux départs à la retraite, contribue à la création de centaines d'emplois nouveaux dans les régions où il est implanté, développe l'employabilité des personnes et les accompagne dans la poursuite de leur carrière professionnelle, au sein du Groupe comme à l'extérieur.

● 2.1.3.d) LES PERSONNES AU CŒUR DU CHANGEMENT

Création, agrandissement, spécialisation, réorganisations industrielles : quelle que soit la situation, les personnes sont au cœur du changement. Michelin choisit de les préparer, les former, les impliquer. Pour qu'il y ait engagement, l'entreprise veut donner à chacun l'envie et les moyens de surmonter les difficultés, la possibilité d'évoluer et de s'épanouir en contribuant au succès de l'entreprise. L'enjeu pour Michelin : permettre à tous les talents de se développer dans toute leur diversité, au service de la croissance et de la compétitivité.

● 2.1.3.e) ASSOCIER LES FOURNISSEURS AUX ENJEUX DE PERFORMANCE ET DE RESPONSABILITÉ

Les achats, qui représentent chez Michelin près de 60 % des ventes nettes en 2009, constituent un enjeu économique, social, environnemental important. Acheter mieux pour accroître la compétitivité, maîtriser la qualité, sécuriser les approvisionnements et promouvoir un développement responsable : il faut concilier ces objectifs. Pour cela, les équipes de Michelin s'assurent que les pratiques sociales et environnementales des fournisseurs, notamment dans les pays à faible coût de main-d'œuvre, sont conformes aux standards attendus par le Groupe.

2.1.4. RENFORCER NOS ATOUTS FACE AUX ENJEUX DE LA MOBILITÉ

Cherchant en permanence à comprendre et anticiper les besoins des constructeurs et des conducteurs et à satisfaire ses clients et les nouvelles attentes de la société, Michelin bénéficie de solides atouts pour transformer en opportunités de croissance rentable les défis de la mobilité durable et sortir de la crise renforcé.

● 2.1.4.a) LA MARQUE MICHELIN, SA FORCE ET SA MODERNITÉ

Premier atout : la marque MICHELIN. Elle compte parmi les plus grandes marques mondiales par la valeur que lui accordent les consommateurs et occupe la première place parmi les marques de pneumatiques sur la plupart des grands marchés.

Avec près de 100 % de notoriété en Europe et en Amérique du Nord, et plus de 85 % dans des pays clés comme la Chine, la Russie ou le Japon, la marque MICHELIN est connue, reconnue et appréciée dans le monde entier. Sécurité, fiabilité, technologie, expertise : le public l'associe à la qualité et à l'innovation. La confiance qu'elle entraîne suscite l'achat et fidélise comme en témoigne, au plus fort de la crise, sa bonne résistance dans toutes les zones géographiques.

La mission historique de Michelin est de contribuer au progrès de la mobilité, s'appuyant sur sa volonté d'anticiper les attentes de ses clients tout en les conciliant avec celles de la société : la sécurité, la longévité, l'économie de carburant et de CO₂, ce qui signifie la qualité au meilleur coût.

Ces valeurs sont incarnées, au-delà de la notoriété de la marque, par la signature mondiale de Michelin : "Une meilleure façon d'avancer". Associant recherche de la performance et exercice de ses responsabilités, le Groupe développe son attractivité en tant que fournisseur de produits innovants et aussi en tant qu'employeur, lui permettant de recruter et fidéliser les meilleurs collaborateurs.

● 2.1.4.b) UNE POSITION D'ACTEUR GLOBAL DANS UN SECTEUR QUI EN COMPTE PEU

Michelin a développé très tôt une couverture géographique aujourd'hui exceptionnelle. Le Groupe produit dans près de 20 pays, dispose d'implantations commerciales dans plus de 170 pays. Il occupe aussi des positions de premier plan sur chaque segment : voitures de tourisme, camionnettes, poids lourds, engins agricoles, de manutention, de génie civil, deux roues, avions... Partenaire des constructeurs, à l'écoute

des utilisateurs, professionnels comme particuliers, présent dans de multiples circuits de distribution, Michelin est de fait bien placé pour comprendre les attentes de ses clients.

Comptant parmi les rares acteurs mondiaux de l'industrie du pneu, il bénéficie d'une taille critique et de synergies qui favorisent la productivité, la compétitivité et l'équilibre de ses relations avec la distribution. Très engagées déjà en recherche-développement, les synergies présentent des gisements de progrès importants en matière de rationalisation de l'offre, de standardisation de l'outil industriel, des achats ou encore de la communication publicitaire, ce dont témoigne la première campagne mondiale lancée en octobre 2009.

● 2.1.4.c) LE LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE

L'innovation technique est au cœur du développement de Michelin depuis sa création. À l'origine de sauts technologiques majeurs comme le pneu radial et le pneu à basse consommation de carburant, Michelin joue un rôle moteur dans l'évolution de son industrie et des marchés. Il détient une avance reconnue sur les segments techniques les plus exigeants.

Les nouvelles réglementations, les attentes accrues des consommateurs, les évolutions technologiques indispensables sont autant d'exigences qui continueront à se renforcer. La capacité d'innovation est un atout stratégique majeur, elle apporte de réels avantages concurrentiels. Leader technologique, Michelin apporte des performances nouvelles qui influencent les standards de consommation et les réglementations applicables aux pneumatiques. L'avance technique des pneus MICHELIN est une véritable force de proposition.

● 2.1.4.d) UNE SUPÉRIORITÉ RECONNUE ET VALORISÉE

Tous les pneus ne se valent pas. Certains apportent davantage. Constructeurs et conducteurs le perçoivent clairement. Les pneus MICHELIN, généralement plus chers à l'achat, sont plus sûrs, durent plus longtemps et consomment moins de carburant, ce qui réduit leur coût pour le consommateur et leur impact sur l'environnement.

Les économies réalisées à l'usage font qu'au final, le pneu MICHELIN se révèle le moins cher du marché. L'objectif de Michelin : poursuivre dans la voie du meilleur coût de revient total pour ses clients, et ainsi créer encore plus de valeur pour l'Entreprise, la société et l'environnement.

● 2.1.4.e) UNE CULTURE DE LA QUALITÉ ET DE L'ÉQUILIBRE

Depuis ses origines, Michelin porte une attention permanente à la qualité de ses produits : il en va de la sécurité et de l'intérêt de ses clients. C'est à travers la Démarche Qualité Michelin, qui s'applique de la conception à la réalisation industrielle et au suivi en clientèle, que les pratiques fondamentales permettant de garantir les performances sont déployées partout dans le Groupe. Chaque nouvelle gamme se doit de faire progresser l'équilibre de performance entre longévité, sécurité et économie de carburant. Ainsi MICHELIN Energy Saver pour véhicules de tourisme économise 0,2 l de carburant aux 100 km en maintenant des performances exceptionnelles en longévité et en adhérence.

2.1.5. ACCENTUER NOTRE LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE

Être précurseur, apporter des innovations utiles au client et aux évolutions des sociétés : grâce à son leadership technologique, Michelin fait la course en tête depuis plus d'un siècle. Le respect des clients lui permet de capter la complexité des attentes. Le respect des personnes et des faits libère la pensée, stimule la créativité et l'esprit pionnier. L'aventure Michelin est d'abord une aventure technologique et humaine.

● 2.1.5.a) LA PREMIÈRE FORCE D'INNOVATION DE L'INDUSTRIE PNEUMATIQUE...

Seul point de contact entre le véhicule et le sol, les pneus sont des produits complexes et exigeants. À l'origine de la plupart des avancées technologiques qui ont marqué le pneumatique, Michelin est le pneumaticien qui investit le plus dans l'innovation.

Amérique du Nord, Europe, Asie : son Centre de Technologies se déploie sous tous les climats et sur tous les terrains pour mieux ajuster l'offre aux conditions locales, garantir aux pneus MICHELIN les mêmes qualités partout dans le monde, anticiper les besoins. L'Asie illustre cette approche avec des moyens de R&D en Chine, en Thaïlande et au Japon. Locale et internationale, la RDI (Recherche-Développement-Industrialisation) du Groupe bénéficie d'effets d'échelle, de synergies et de fertilisations croisées qui sont autant d'avantages compétitifs. Au total, près de 6 000 personnes sont employées dans la RDI du groupe Michelin, avec des dépenses de R&D supérieures à 500 millions d'euros par an, qui n'ont pas été ralenties avec la crise en 2009.

● 2.1.5.b) ... PASSE À LA VITESSE SUPÉRIEURE...

Économiser l'énergie et les matières premières, réduire les émissions de gaz à effet de serre, améliorer la sécurité routière : ces défis, au cœur des enjeux de la mobilité routière, sont autant d'opportunités pour Michelin de valoriser son avance technologique et les progrès qu'apportent chaque année ses solutions, depuis la mise sur le marché en 1992 du premier pneu MICHELIN Energy.

Parti plus tôt, le Groupe accélère pour creuser son avance. L'objectif : plus d'innovations plus vite sur les marchés grâce à la transformation du processus de Recherche - Développement - Industrialisation. De nouvelles organisations et de nouvelles méthodes de travail sont en place pour innover mieux et plus vite, confronter au plus tôt les idées et les projets aux clients et aux marchés, renforcer les coopérations dans l'Entreprise, développer la co-conception avec les constructeurs afin de concevoir le meilleur produit au moindre coût.

● 2.1.5.c) ... POUR APPORTER AU PLUS GRAND NOMBRE LA MEILLEURE VALEUR

Les efforts se concentrent sur deux objectifs principaux. Le premier est d'atteindre le meilleur équilibre des performances pour chaque utilisation. Sécurité, longévité, économie de carburant et d'émissions de CO₂, mais aussi confort, silence... un pneu doit satisfaire de nombreuses exigences dont l'amélioration est souvent contradictoire. Bien des pneus sont excellents dans un domaine et moins bons dans les autres. L'équilibre des performances, c'est la force de Michelin.

Michelin veut en effet offrir à ses clients le meilleur équilibre des performances à la fois techniques et économiques, grâce au meilleur coût de revient total. En combinant prix d'achat, sécurité, consommation de carburant et durée de vie, le Groupe veut apporter à ses clients la meilleure équation. Là réside la supériorité d'innovations comme le pneu MICHELIN Energy Saver, qui améliore simultanément les trois

performances, ou les pneus pour poids lourds MICHELIN qui offrent quatre vies grâce à la qualité de leur carcasse et leur capacité à être recrusés et rechapés. Au-delà, Michelin poursuit activement ses recherches pour explorer de nouveaux axes prometteurs qui permettront de réduire encore ce prix de revient total et mettre les meilleurs pneus à la portée du plus grand nombre.

L'engagement de Michelin va bien au-delà, pour contribuer aux initiatives majeures destinées à améliorer les conditions de la mobilité. Ainsi, Michelin propose des réponses pour limiter les émissions de CO₂, grâce à la mise au point des pneus à très basse résistance au roulement, ou encore par la conception du système de motorisation électrique révolutionnaire Michelin Active Wheel.

Michelin apporte également tous les services qui facilitent et sécurisent les déplacements, optimisent l'exploitation et les coûts des clients professionnels. Transporteurs routiers, compagnies aériennes, entreprises minières : Michelin développe pour ces clients des solutions à haute valeur ajoutée, de la maintenance sur site à la vente au kilomètre, à la tonne transportée ou au nombre d'atterrissages, qui font du Groupe un véritable partenaire de leur performance.

2.1.6. ACCROÎTRE NOTRE COMPÉTITIVITÉ

Michelin conduit un plan de transformation visant à améliorer sa compétitivité et réduire considérablement ses coûts. En ligne avec le cap fixé, le Groupe aura réalisé 1 milliard d'euros d'économies entre 2006 et 2010 et bénéficiera pleinement des progrès réalisés lorsque l'activité repartira.

● 2.1.6.a) ACHETER MIEUX, CONSOMMER MOINS

Plusieurs approches contribuent à cet objectif. *Value to Design* et *Design to Cost* associent marketing, développement et industrialisation pour définir la juste performance d'un produit, optimiser sa composition et sa fabrication, ce qui diminue son coût de revient à performance égale pour le client. *Triangle* mobilise client interne, spécificateur et acheteur pour analyser un projet ou un programme et en abaisser le coût total. La standardisation des procédés et des composants, la globalisation des achats réduisent le coût des investissements. La diversification des sources d'approvisionnement contribue à la compétitivité. Michelin recourt aussi davantage à des partenaires extérieurs dans des domaines non stratégiques, lorsque le rapport qualité/prix le justifie.

● 2.1.6.b) RENFORCER LE DISPOSITIF INDUSTRIEL

La compétitivité des sites résulte à la fois de leur taille, de leur optimisation, de leur degré de spécialisation et de leur proximité avec les marchés. De nouvelles capacités pour répondre à la demande locale sont en cours d'implantation dans les marchés en forte croissance (Chine, Inde, Brésil).

En Europe et en Amérique du Nord, le Groupe concentre ses moyens sur des usines plus grandes ou plus spécialisées, plus flexibles et plus efficaces, pour s'assurer une base de production solide et compétitive à long terme. Ces programmes de transformation industrielle peuvent impliquer des fermetures de sites ou d'activités, couplées avec des projets de croissance sur d'autres sites. Ils sont anticipés au mieux pour assurer la meilleure maîtrise possible des conséquences sur les personnes, les organisations et les bassins d'emplois. Cette adaptation est facilitée par les départs naturels partiellement compensés de 30 000 personnes sur la période 2008-2012.

De nouvelles initiatives ont été prises en 2009. En Amérique du Nord, les productions de pneus BFGoodrich® et UNIROYAL d'Opelika (Alabama) et celles de bandes de roulement pour poids lourds de Querétaro (Mexique) ont été transférées vers d'autres sites aux États-Unis. En France, la fabrication des pneus "Super Sport" est regroupée à Clermont-Ferrand qui accueillera la production de l'usine de Noyelles-lès-Seclin, appelée à cesser son activité. L'activité de pneus pour camionnettes de Cholet est renforcée. L'usine de Montceau-lès-Mines devient l'un des premiers centres de mélange de gommes et de tissus métalliques d'Europe et un pôle de compétence pour les pneus de génie civil. L'usine de Joué-lès-Tours sera une référence en Europe pour les pneus pour poids lourds et notamment les *Michelin Durable Technologies*. L'usine de Bourges poursuit sa spécialisation comme site avion. À la suite de l'arrêt de l'usine de Toul, les reclassements comme la revitalisation du bassin se poursuivent malgré la crise.

L'Espagne comme l'Italie mettent en œuvre leur plan de compétitivité. L'usine de Lasarte (Espagne) est à présent spécialisée comme centre mondial de pneus motos haut de gamme. La croissance des activités tourisme de Cuneo (Italie) accompagne l'arrêt de l'activité tourisme de Turin Stura.

● 2.1.6.c) CAP SUR L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Simplifier et standardiser les processus, identifier et généraliser les meilleures pratiques, mutualiser les ressources, former les personnes, renforcer les coopérations, aligner toutes les équipes sur les objectifs prioritaires : Michelin vise l'excellence opérationnelle dans tous les domaines de l'Entreprise et transforme son fonctionnement pour faire mieux, plus vite, au moindre coût.

La standardisation réduit les coûts d'investissement et accélère leur montée en régime, libérant les équipes pour d'autres projets. Toutes les usines sont alignées sur les pratiques des meilleures d'entre elles avec *Michelin Manufacturing Way* (MMW). Principaux indicateurs de performance : la fréquence et la gravité des accidents du travail, l'ergonomie, la satisfaction des clients, la perte de matière, la qualité des produits, des indicateurs de coût et de productivité propres à Michelin, le *Michelin sites Environmental Footprint* (MEF), un indicateur composite qui mesure l'impact environnemental des sites.

Conception, innovation, industrialisation, gestion de projets, administration, logistique, relation client : tous les grands processus sont révisés en privilégiant la simplicité, la rapidité, l'efficacité et la responsabilisation de tous les membres du personnel, pour un impact visible sur la performance.

2.1.7. INVESTIR SUR LES MARCHÉS EN CROISSANCE

Chine, Inde, Brésil... Michelin accélère son développement sur les grands marchés d'avenir. L'objectif : aller chercher la croissance là où elle est, accroître la part des ventes dans les pays à forte croissance en ligne avec le marché mondial et son évolution. Parmi les premières conditions du succès : produire localement pour bien servir les clients au meilleur prix.

● 2.1.7.a) UN DÉVELOPPEMENT DYNAMIQUE

En 5 ans, la part des ventes du Groupe dans les pays en croissance rapide est passée de 26 % à 32 %. Accompagnant le dynamisme de ces régions, Michelin accroît ses capacités, développe ses réseaux de distribution partenaires, lance des services d'assistance, crée des ateliers de rechapage pour stimuler la radialisation du marché des poids lourds, avec l'objectif à terme de porter à 40 % la part de ses ventes dans ces régions.

D'ici 2016, ses capacités de production dans les pays à forte croissance devraient augmenter de 80 % par rapport à 2008 en pneus Tourisme camionnette et doubler en pneus Poids lourd. De nouvelles capacités sont prévues en Chine et au Brésil, une première usine de pneus pour poids lourds en Inde. 2^e marché d'Asie, l'Inde présente comme la Chine un fort potentiel de radialisation.

● 2.1.7.b) UNE NOUVELLE ORGANISATION POUR ACCÉLÉRER

Michelin a modifié en 2009 son organisation géographique pour mieux s'adapter à l'évolution de chaque zone. Les nouvelles structures sont plus proches des clients. Elles prennent mieux en compte les réalités économiques, les données physiques comme les conditions de roulage, les similitudes et les complémentarités des pays. Le Japon et la Corée, où se situent les constructeurs mondiaux et les principaux concurrents du Groupe, font ainsi zone commune. Le périmètre Afrique, Inde, Moyen-Orient forme un ensemble cohérent. Il en va de même du regroupement de l'Europe orientale avec la Russie.

Ce nouveau découpage favorise le management de proximité et le développement des compétences locales, déterminants pour attirer et fidéliser les talents et installer Michelin durablement sur ses marchés.

● 2.1.7.c) LA MARQUE MICHELIN PRIVILÉGIÉE DANS LA STRATÉGIE

La croissance se fera prioritairement à la marque MICHELIN, porte-drapeau de la qualité et de l'innovation du Groupe. La Marque veut ainsi consolider ses robustes positions sur le haut de gamme automobile et également continuer à se développer sur les marchés à plus forts volumes.

Développer et vendre des petits véhicules présentant le niveau adéquat de performance à un coût acceptable par le client impose des pneus offrant le meilleur coût de revient total, donc requiert de la technologie.

Leader technologique, Michelin améliore les standards de consommation ce qui enrichit à terme le marché des pneumatiques. C'est par exemple le cas en Chine où Michelin modifie les habitudes des flottes poids lourd en développant une offre de services fondée sur les quatre vies du pneu (neuf, recrusé, rechapé et recrusé).

2.1.8. TOUJOURS MIEUX MAÎTRISER LES RISQUES

Parce que la maîtrise des risques et des engagements exige une gestion toujours plus rigoureuse, Michelin s'est organisé pour mieux coordonner ses expertises et pour mettre en œuvre des plans de progrès.

● 2.1.8.a) RISQUES OPÉRATIONNELS : TROIS NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ COMPLÉMENTAIRES

L'analyse des risques liés aux activités fait partie intégrante de l'élaboration des plans qui intègre la revue des risques stratégiques et des risques opérationnels. La maîtrise des risques opérationnels, classés en 11 familles, repose sur trois catégories d'acteurs :

- le management opérationnel est responsable de l'identification et de la maîtrise des risques de son entité, dans le respect des standards du Groupe, couvrant la prévention, la protection et les plans de continuité opérationnels ;
- les Services Groupe analysent les risques dans leur domaine. Ils définissent les standards de prévention et de protection et contrôlent leur mise en œuvre ;
- les auditeurs internes vérifient l'efficacité de l'ensemble du dispositif lors de leurs missions d'audit.

Le Risk Manager Groupe définit, anime et coordonne la démarche. Il s'assure notamment que les risques majeurs sont mis sous contrôle par les organisations concernées. Le Comité des Risques Groupe, qui rassemble des Directeurs de Lignes Produits et de Services Groupe, examine les risques les plus importants, les dispositifs de prévention et de protection destinés à les maîtriser, ainsi que les plans de continuité associés.

● 2.1.8.b) CARTOGRAPHIE, VIGILANCE ET ENTRAÎNEMENT

La cartographie des risques est tenue à jour par les entités et consolidée chaque année par le Risk Manager. Elle constitue l'outil de maîtrise des risques du Groupe. Elle facilite l'identification des risques majeurs et le contrôle régulier des risques les plus élevés.

En 2009, Michelin a poursuivi la construction des plans de continuité, la mise en place, la formation et l'entraînement des cellules de crise ainsi que la mise en œuvre d'un Système de Management Environnement et Prévention des risques sur les sites industriels. Son déploiement doit s'achever en 2011.

● 2.1.8.c) INCENDIE ET RISQUES MAJEURS : DES STANDARDS EXIGEANTS

L'incendie est le principal risque industriel auquel le Groupe est exposé. Pour le maîtriser, Michelin a développé un standard interne exigeant : le *High Protected Risk Michelin* (HPRM). Prévention, protection, détection précoce et réaction rapide : une équipe centrale d'experts pilote un réseau de correspondants opérationnels pour veiller à la bonne application de ce standard. Des plans de progrès sont engagés dans les installations existantes. La conformité des projets nouveaux au standard HPRM est évaluée par un correspondant du réseau Environnement et Prévention qui s'appuie sur un outil original développé par le Groupe. Les retours d'expérience et le partage de bonnes pratiques sont systématisés.

Le résultat de cette mobilisation : depuis plus de cinq ans, aucun incendie, ni aucun autre accident industriel, n'a entraîné de dommage conséquent à l'encontre du personnel, du patrimoine industriel du Groupe ou de tiers, ou de l'environnement.

2.1.9. FAVORISER L'ENGAGEMENT DES PERSONNES

Près de 110 000 personnes de 120 nationalités travaillent dans le groupe Michelin. Leur diversité, leur professionnalisme et leur engagement sont une richesse, une source de créativité. Ils sont aussi la condition de la performance et du développement de Michelin, qui fonde ses relations avec ses salariés sur le dialogue et le respect.

● 2.1.9.a) CONCILIER LES BESOINS DU GROUPE ET LES ATTENTES DES PERSONNES

Michelin recherche l'épanouissement de ses collaborateurs dans l'exercice de leurs responsabilités. Il apprécie chaque personne dans une perspective de long terme. Sa politique de formation permet à chacun de se développer tout au long de sa carrière. La promotion interne et la mobilité sont la règle. Le Groupe s'attache à promouvoir la diversité dans ses équipes, à l'image des sociétés dans lesquelles il opère, et met en œuvre une démarche structurée pour exclure toute discrimination.

La sécurité au travail est une priorité et une réalité : ses résultats placent Michelin parmi les meilleures industries manufacturières. La santé et la qualité de vie au travail font l'objet d'importants programmes de prévention et d'amélioration. Tous les salariés bénéficient d'une rémunération individualisée avec des systèmes d'intéressement et de rémunération variable, adaptés aux pays et aux fonctions. Michelin a mis en place un plan de stock-options largement ouvert à l'encadrement et propose régulièrement des plans mondiaux d'actionnariat salarié.

● 2.1.9.b) LE RESPECT DES PERSONNES, SOURCE DE COHÉSION SOCIALE ET DE MOTIVATION

Le Respect des Personnes est une valeur historique de Michelin. Respecter une personne, c'est construire avec elle un parcours de carrière qui réponde à ses aspirations et lui permette de développer ses compétences en réponse aux besoins de l'Entreprise. C'est aussi attacher une grande attention à ses conditions de travail, à sa sécurité. Dans la période actuelle, c'est mobiliser toutes les solutions pour limiter au maximum le chômage partiel lorsqu'il faut réduire la production : maintenance préventive, congés anticipés, formations. La responsabilisation et la solidarité facilitent la mise en œuvre de ces mesures au bénéfice de la performance de l'Entreprise et de l'emploi des salariés. Lorsque des restructurations sont nécessaires, Michelin propose à toutes les personnes concernées des solutions au sein du Groupe et un accompagnement personnalisé si une solution externe est préférée ou inévitable.

● 2.1.9.c) PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN : UNE DÉMARCHE MOBILISATRICE

Sous l'impulsion de ses fondateurs, Michelin a pour mission de contribuer au progrès de la mobilité. Il a choisi de le faire par l'innovation et la qualité en fondant son développement sur des valeurs : le respect des Clients, le respect des Personnes, le respect des Actionnaires, le respect de l'Environnement et le respect des Faits.

La démarche *Performance et Responsabilité Michelin* formalise cette culture d'entreprise et coordonne l'engagement du Groupe en faveur d'un développement durable, équilibré et responsable. Intégrée à tous les projets, relayée à tous les niveaux par des équipes formées et impliquées, elle traduit la volonté de Michelin de construire son développement sur le long terme et de contribuer à répondre aux enjeux de société en pratiquant ses valeurs.

La démarche s'appuie sur la Charte Performance et Responsabilité Michelin, un référentiel très largement diffusé. Un diagnostic interne a permis de sélectionner dix grands enjeux sur lesquels travailler en priorité. Des objectifs de progrès sont fixés pour chacun, des responsables sont nommés ; des programmes d'actions sont engagés ; des indicateurs en mesurent l'avancement et les résultats. Pour maintenir la dynamique de progrès, les thèmes et leurs indicateurs évoluent et s'enrichissent en fonction des résultats atteints.

Cette approche structurée et mondiale a permis de déployer la démarche Performance et Responsabilité Michelin dans les actions de progrès internes et dans les relations du Groupe avec ses partenaires et la société. Les évaluations de plusieurs agences de référence dans le domaine du développement durable des entreprises témoignent de l'engagement des collaborateurs de Michelin, de leur aptitude à se mobiliser et progresser rapidement. Ce sont autant d'encouragements à se dépasser.

2.2. LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE EN 2009

● UN MARCHÉ MONDIAL DE L'ORDRE DE 140 MILLIARDS DE DOLLARS ⁽¹⁾

Le marché mondial des pneus est estimé à 140 milliards de dollars ⁽¹⁾ en 2008 : 60 % pour les véhicules légers, près de 30 % pour les poids lourds ⁽²⁾.

Cela représente 1,1 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes et 125 millions de pneus pour les camions et les autobus ⁽²⁾.

Les trois quarts sont vendus sur le marché du remplacement, traditionnellement moins cyclique sur longue période que celui de la première monte.

En 2009, la forte contraction du crédit, des investissements et des mises en chantier de bâtiments et d'infrastructures, la réduction des échanges mondiaux et du transport routier, le déstockage chez les distributeurs ont affecté tous les marchés avec une ampleur inégale.

● UN BASCULEMENT DE LA DEMANDE VERS LES PAYS À FORTÉ CROISSANCE

En Europe, en Amérique du Nord, au Japon, les ventes de voitures ont globalement baissé de près de 15 %. Mais elles ont crû de 9 % au Brésil, de 20 % en Inde et même de près de 50 % en Chine ⁽³⁾ ! Grâce à la demande des pays en croissance rapide, le nombre de véhicules en circulation dans le monde devrait augmenter de plus de 20 % d'ici 2015 et doubler d'ici 2030.

Pour le PwC Automotive Institute, plus de 50 % de la production automobile mondiale sera réalisée dans les pays à forte croissance en 2014, ce qui se répercutera sur les marchés du remplacement. Selon Deloitte Touche Tohmatsu ⁽⁴⁾, la Chine et l'Inde rejoindront alors l'Europe occidentale, le Japon, la Corée et les États-Unis parmi les six centres mondiaux de conception et de fabrication pour les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs.

● DE NOUVELLES ATTENTES

Sur les marchés matures, la crise et la hausse du prix des carburants ont fortement sensibilisé les consommateurs aux coûts, et ces comportements perdureront. Sur les marchés en croissance rapide, la demande de véhicules à prix accessible est en forte augmentation ; celle des voitures haut de gamme l'est aussi. Complexes et différenciées, les aspirations des consommateurs se rejoignent néanmoins en matière de sécurité, de meilleur coût à l'usage (économie de carburant, longévité) et de respect de l'environnement.

Les normes d'émission de gaz carbonique se font plus strictes pour les véhicules neufs en Europe, aux États-Unis, au Japon et le seront bientôt en Chine. En Europe, un seuil minimal de performances des pneus, assorti d'un étiquetage normalisé, sera obligatoire en 2012. Des dispositions analogues seront appliquées aux États-Unis et au Japon.

(1) Source Tire Business, septembre 2009.

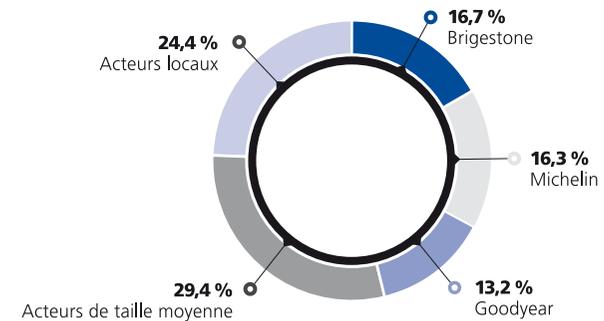
(2) Source Michelin.

(3) Source IHS Global Insight World Car Industry Forecast Report, décembre 2009.

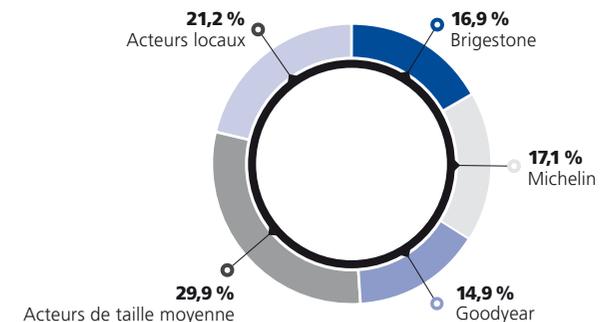
(4) Rapport du Global Manufacturing Industry Group de DTT à l'horizon 2020.

La commercialisation de véhicules hybrides s'accélère et l'arrivée des véhicules électriques se précise. Ils pourraient représenter le tiers des ventes sur les marchés matures en 2020 et jusqu'à 20 % dans les zones urbaines des marchés à forte croissance ⁽⁴⁾. Leur consommation d'énergie devra être aussi faible que possible pour assurer une autonomie acceptable, notamment grâce aux pneumatiques. C'est, là encore, un challenge technique que tous les manufacturiers ne pourront pas relever.

LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER



Source : ventes 2008 en valeur (US dollars) publiées par Tire Business le 31 août 2009



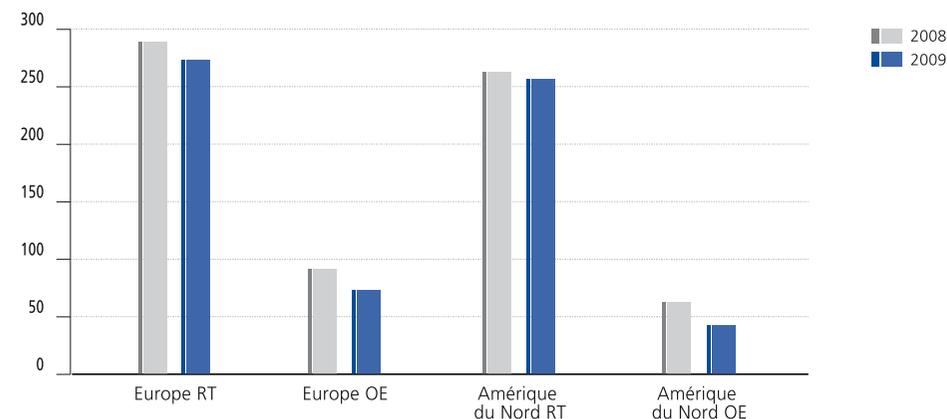
Source : ventes 2007 en valeur (US dollars) publiées par Tire Business le 5 septembre 2008

La demande en pneumatiques a considérablement évolué au cours de l'année 2009. Après un 1^{er} semestre 2009 marqué par un ralentissement économique devenu progressivement mondial et une forte baisse de la demande mondiale dans l'ensemble des marchés, à l'exception de la Chine en croissance forte tout au long de l'année, les marchés ont affiché au 2nd semestre des situations contrastées selon les activités et les zones géographiques.

- Les marchés **Tourisme camionnette** de la première monte ont reflété les arrêts massifs de production des constructeurs automobiles en début d'année, puis la reprise de leur activité sous l'effet des mesures de soutien à l'industrie automobile. Les marchés de remplacement, traditionnellement moins cycliques, ont suivi la baisse significative, au 1^{er} semestre, et une certaine reprise, au 2nd semestre, des kilométrages parcourus, des vitesses moyennes et des stocks des distributeurs.
- Sur les marchés **Poids lourd**, la chute de la demande en pneumatiques intervenue à l'automne 2008 en Europe et en Amérique du Nord, s'est étendue à l'ensemble des marchés, avant de se stabiliser à un niveau très faible à l'automne, dans un contexte de marché du fret toujours hésitant.

MARCHÉS DES PNEUS TOURISME CAMIONNETTE

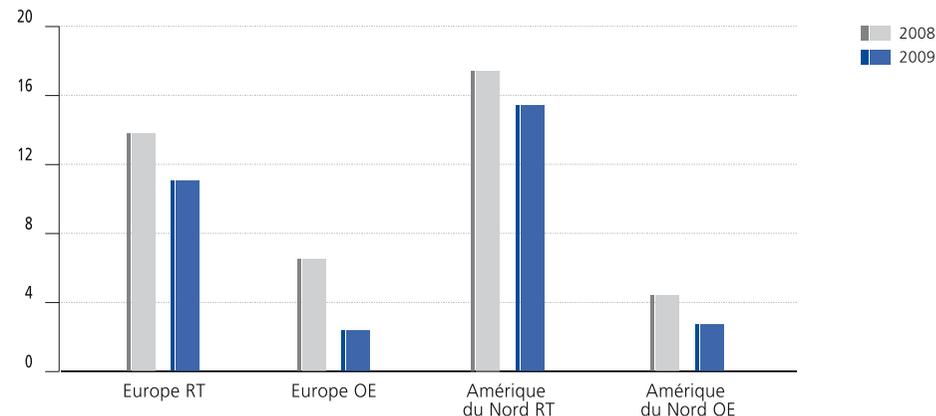
(en millions d'unités)



Source : Estimations Michelin

MARCHÉS DES PNEUS POIDS LOURD

(en millions d'unités)



Source : Estimations Michelin - Pneus radiaux

RT : Remplacement - OE : Première monte

LES MARCHÉS DU REMPLACEMENT

Les marchés **Tourisme camionnette** sont globalement en retrait marqué (- 3,2 %) par rapport à 2008. Au cours du 1^{er} semestre, la demande a été pénalisée, notamment dans les pays matures, par la baisse des kilométrages parcourus, la réduction de la vitesse moyenne et par les politiques de déstockage des distributeurs, tandis que les marchés des pays en développement, progressivement gagnés par le ralentissement économique, s'établissaient en recul, à l'exception de la Chine. Après l'été, les marchés dans leur ensemble ont bénéficié d'une reprise technique résultant de la fin du déstockage de la distribution et de la demande en pneumatiques hiver.

Dans un contexte de marché du fret international toujours hésitant après son fort retrait au 1^{er} semestre lié au ralentissement économique mondial, les marchés **Poids lourd** reculent de 9,6 % sur l'ensemble de l'année 2009. Néanmoins, depuis l'automne, ils ont cessé de se détériorer en raison de la fin du déstockage mené tant chez les distributeurs que dans les flottes, ainsi qu'en atteste une relative reprise de l'activité de rechapage.



● TOURISME CAMIONNETTE

Marchés Tourisme camionnette Remplacement (en millions de pneus)	2009	2008	2009 / 2008	1 ^{er} semestre 2009 / 2008	2 ^e semestre 2009 / 2008
Europe	273,3	288,3	- 5,2 %	- 12,1 %	+ 2,1 %
Amérique du Nord ⁽¹⁾	256,2	262,1	- 2,3 %	- 10,7 %	+ 6,2 %
Asie	174,5	176,0	- 0,8 %	- 4,6 %	+ 2,6 %
Amérique du Sud	46,5	48,6	- 4,4 %	- 7,4 %	- 1,3 %
Afrique Moyen-Orient	62,2	64,8	- 4,1 %	- 5,2 %	- 2,9 %
TOTAL	812,6	839,8	- 3,2 %	- 9,4 %	+ 2,9 %

(1) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin

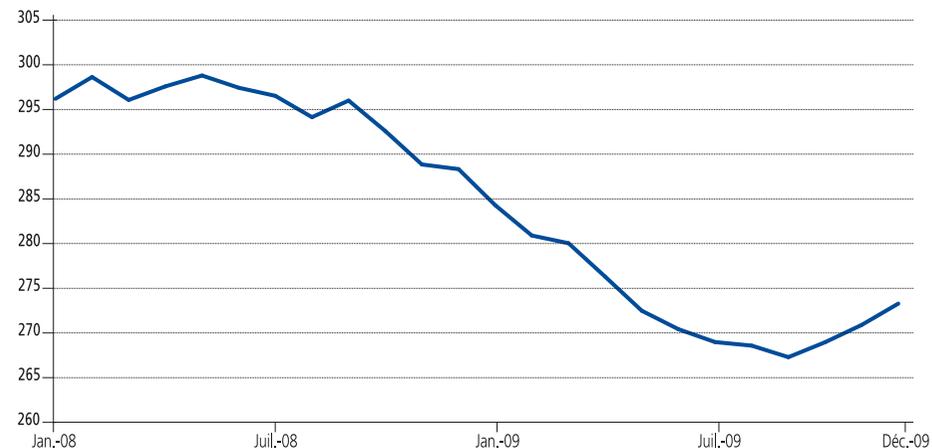
En Europe, le marché est en baisse de 5,2 %. Il a connu un recul sensible au 1^{er} semestre (- 12,1 %) et affiche au 2nd semestre (+ 2,1 %) un rebond technique lié à la fin du déstockage de la distribution et à la bonne performance des pneus hiver. Le segment hiver (+ 14,0 %) a profité d'une part, dans un contexte d'hiver rigoureux, de la reconstitution des stocks des distributeurs, qui étaient à un niveau historiquement bas après les ventes très soutenues de l'hiver 2008–2009 et, d'autre part, de l'équipement en vue de la saison froide des véhicules neufs dont les immatriculations se sont fortement accrues en raison des primes à la casse, notamment en Allemagne.

Dans ce contexte, la demande rebondit significativement en Allemagne (+ 8,1 %) ; elle est en retrait au Royaume-Uni (- 6,4 %), en France (- 1,9 %), en Espagne (- 0,9 %) et dans les pays nordiques (- 9,5 %), tandis qu'elle est stable en Pologne (+ 0,1 %) et augmente en Italie (+ 6,0 %). Hors CEI toujours marquée par la chute du marché russe, la demande en Europe est en retrait de 1,1 % sur l'ensemble de l'année.

L'enrichissement du mix du marché se poursuit sous l'effet de l'évolution structurelle du parc de véhicules : le segment « haute performance » (indices de vitesse WYZ) progresse de 4,1 %.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE
EN EUROPE

En millions de pneus - 12 mois glissants

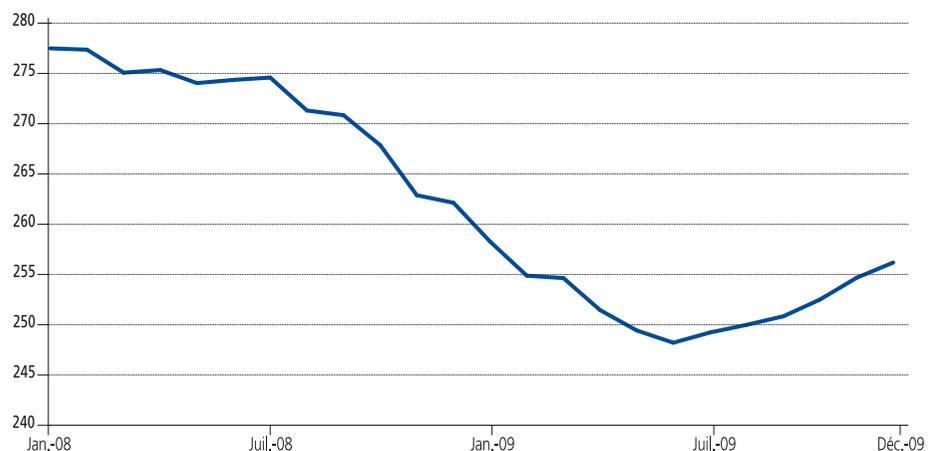


Estimations Michelin

En Amérique du Nord, le marché recule de 2,3 % sur l'ensemble de l'année, après une contraction de 10,7 % sur le 1^{er} semestre et un redressement significatif (+ 6,2 %) au 2nd semestre qui reflète la fin du déstockage de la distribution et la remontée des distances parcourues. D'une manière générale, les consommateurs qui avaient repoussé leurs achats semblent avoir atteint les limites d'usure de leurs pneus. Aux États-Unis, la demande en pneumatiques est en retrait de 2,4 %. Le marché au Canada progresse de 3,3 % sous l'effet de la demande soutenue en pneumatiques hiver, tandis qu'il recule de 7,2 % au Mexique du fait du ralentissement de l'économie locale. Par segment, les pneumatiques d'entrée de gamme (indices de vitesse ST) reculent de 6,6 %, alors que les segments hiver (+ 5,2 %) et *recreational* offrent une bonne résistance.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU REMPLACEMENT TOURISME CAMIONNETTE EN AMÉRIQUE DU NORD

En millions de pneus - 12 mois glissants



Estimations Michelin

En Amérique du Sud, les marchés qui étaient restés protégés de la crise à fin 2008, ont plongé au début de 2009. La demande en pneumatiques se redresse progressivement depuis : - 10,6 %, - 4,0 %, - 2,3 % et - 0,4 %, aux premier, deuxième, troisième et quatrième trimestres respectivement. Globalement, les marchés hispanophones reculent en Argentine (- 10,6 %) et en Colombie (- 8,6 %), tandis que le marché brésilien progresse de 3,1 %. L'Argentine, l'Équateur et le Venezuela ont mis en place de nouvelles procédures d'importation qui limitent les entrées de pneumatiques.

En Asie, les marchés de la zone présentent des situations contrastées : en progression en Chine (+ 16,9 %), mais en recul au Japon, en Corée, à Taïwan, en Australie, et en Inde.

POIDS LOURD

Marchés Poids lourd* Remplacement (en millions de pneus)

	2009	2008	2009 / 2008	1 ^{er} semestre 2009 / 2008	2 ^e semestre 2009 / 2008
Europe	11,0	13,8	- 19,8 %	- 31,4 %	- 8,5 %
Amérique du Nord ⁽¹⁾	15,4	17,4	- 11,6 %	- 18,2 %	- 5,3 %
Asie	28,5	29,3	- 2,9 %	- 12,0 %	+ 5,5 %
Amérique du Sud	6,2	7,6	- 18,6 %	- 22,3 %	- 14,7 %
Afrique Moyen-Orient	9,6	10,0	- 4,5 %	- 7,1 %	- 1,8 %
TOTAL	70,7	78,2	- 9,6 %	- 17,2 %	- 2,1 %

* Radial seulement.

(1) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin

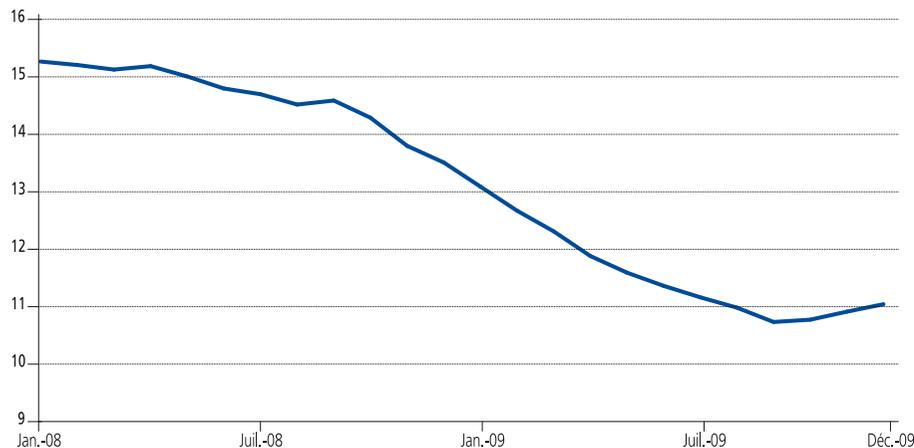
En Europe, le marché a été en recul jusqu'en septembre, la baisse annuelle du marché s'élevant à 19,8 %. Le point bas a été atteint au premier trimestre. Depuis, l'activité, quoique toujours en retrait, donne des signes de stabilisation : après avoir chuté de 31,4 % au 1^{er} semestre, le marché a été en baisse plus limitée de 8,5 % au 2nd semestre ; l'activité rechapage a connu une évolution positive au second semestre.

Le premier semestre a vu le marché du pneu Poids lourd diminuer plus fortement que l'évolution du transport sous l'effet combiné du déstockage (des revendeurs et des flottes) et du phénomène de démontage des pneus de camions non utilisés.

Au second semestre, l'évolution du marché du pneu (- 8,5 %) a été en ligne avec celle du transport. En moyenne sur l'année, le fret en Allemagne était en recul de 11,8 % (source : Bundesamt für Güterverkehr). La reprise des marchés ne se fera véritablement qu'avec le redémarrage du fret et du transport international. La croissance du marché au quatrième trimestre est liée essentiellement à la base de comparaison (-26,9 % au 4^e trimestre 2008) et à un début de restockage en novembre et décembre.

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

En millions de pneus radiaux - 12 mois glissants



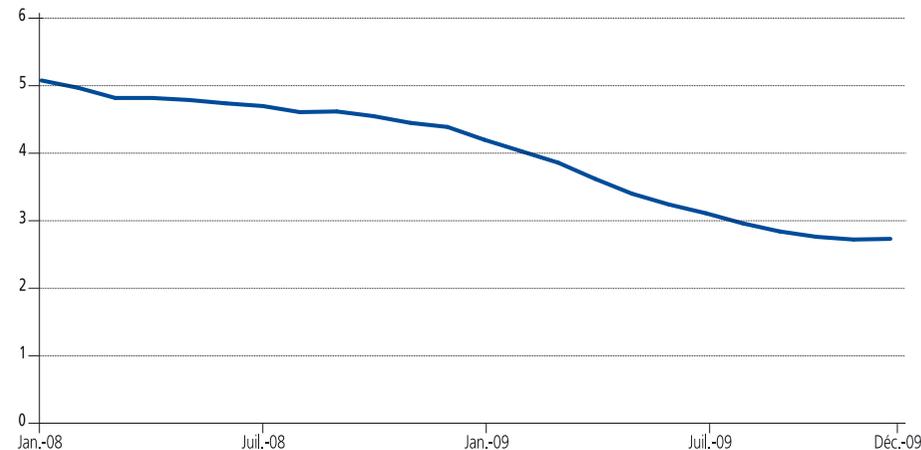
Estimations Michelin

En Amérique du Nord, le marché a connu une légère hausse au 4^e trimestre qui s'explique essentiellement par la base de comparaison. Le fret a arrêté de se dégrader mais reste à un niveau bas (en moyenne sur l'année, l'indice du fret sur 3 mois glissants est en baisse de 8,3 % par rapport à 2008, source : *ATA Truck Tonnage Index*). Il n'a pas montré de réels signes d'amélioration sur les derniers mois.

L'amélioration du marché du remplacement sera conditionnée par une reprise de l'activité économique et donc du fret.

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

En millions de pneus radiaux - 12 mois glissants



Estimations Michelin

En Amérique du Sud, le marché est en baisse de 18,6 % avec une légère amélioration au second semestre (- 14,7 % contre - 22,3 % au 1^{er} semestre).

Au Brésil, les indicateurs macro-économiques reflètent une amélioration de l'environnement en fin d'année. Le marché Remplacement Poids lourd, après s'être stabilisé à un niveau bas, a légèrement redémarré à partir de la mi-novembre, en ligne avec la reprise de l'économie. Les taxes à l'importation limitent les entrées de pneumatiques, notamment en provenance d'Asie.

Les marchés hispanophones ont globalement été frappés plus fortement par la crise qu'au Brésil. En outre, les importations sur ces marchés subissent la mise en place de nouvelles procédures d'importation en Argentine et au Venezuela.

En Asie, les marchés sont en baisse de 2,9 %. Le second semestre (+ 5,5 %) s'améliore par rapport au premier semestre (- 12,0 %).

Géographiquement, les marchés en Chine, Inde et ASEAN sont en croissance sur l'année, alors que dans le reste de la zone le marché a été déprimé.

La radialisation du marché en Asie continue à croître.

Sur la zone **Afrique Moyen-Orient**, le marché est en baisse de 4,5 %. Le quatrième trimestre affiche des signes de reprise.

Le ralentissement économique a freiné l'amélioration du mix produit. Les économies d'Arabie Saoudite et d'Algérie ont moins souffert de la crise. Les baisses de marché ont concerné principalement l'Iran et les monarchies du Golfe.

LES MARCHÉS DE LA PREMIÈRE MONTE

Globalement, l'ensemble des marchés de la **première monte**, à l'exception du marché chinois, s'est établi en fort recul par rapport à 2008, en raison notamment des politiques de déstockage mises en place en début d'année par les constructeurs et de leurs arrêts massifs de production. Sur la seconde moitié de l'année, la demande en pneumatiques Tourisme camionnette s'est ressaisie, notamment dans les marchés matures, sous l'effet favorable des programmes de soutien à l'activité automobile.

TOURISME CAMIONNETTE

Marchés Tourisme camionnette Première monte (en millions de pneus)	2009	2008	2009 / 2008	1 ^{er} semestre		2 ^e semestre	
				2009 / 2008	2009 / 2008	2009 / 2008	2009 / 2008
Europe	73,1	91,4	- 19,9 %	- 33,1 %	- 2,0 %		
Amérique du Nord ⁽¹⁾	42,1	62,2	- 32,3 %	- 51,0 %	- 9,2 %		
Asie	137,3	133,1	+ 3,1 %	- 17,3 %	+ 26,2 %		
Amérique du Sud	17,7	19,2	- 7,9 %	- 20,7 %	+ 6,2 %		
Afrique Moyen-Orient	13,8	16,6	- 16,9 %	- 25,0 %	- 8,7 %		
TOTAL	284,1	322,5	- 11,9 %	- 29,1 %	+ 8,8 %		

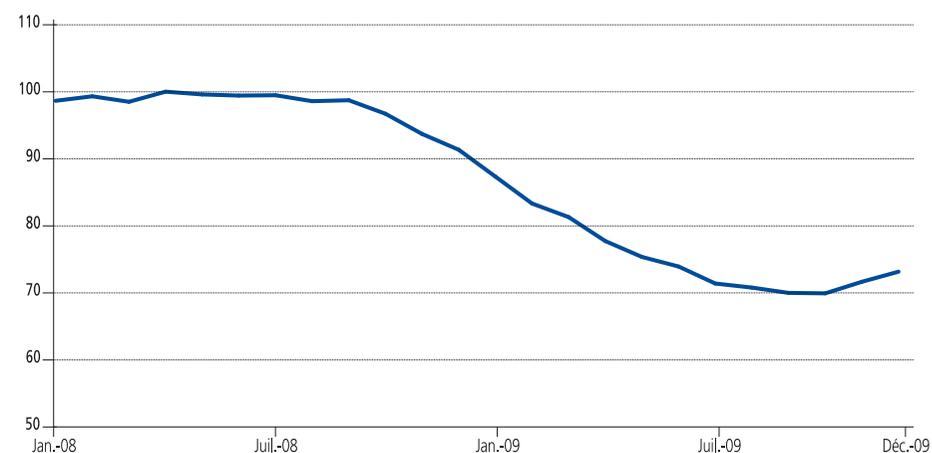
(1) États-Unis, Canada et Mexique.

Estimations Michelin

En Europe, la demande en pneumatiques a enregistré un recul très significatif (- 33,1 %) au premier semestre, reflétant les arrêts de production décidés par les constructeurs automobiles. Au second semestre, le marché, en retrait de 2 %, bénéficie des mesures de soutien à l'industrie automobile mises en place dans la plupart des pays, avec un effet toutefois plus favorable sur l'équipement de petites voitures. Comme attendu dans ce contexte, la demande est particulièrement soutenue en Allemagne, tandis qu'elle poursuit son recul en Europe de l'Est et en Russie.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE TOURISME CAMIONNETTE EN EUROPE

En millions de pneus - 12 mois glissants

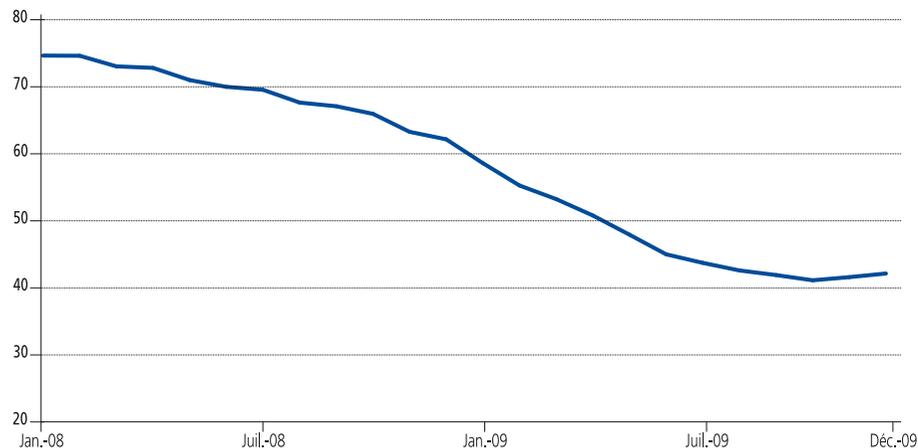


Estimations Michelin

En Amérique du Nord, l'année 2009 est marquée par un recul de 32,3 % du marché des pneumatiques de première monte : les constructeurs qui ont massivement réduit leurs programmes de production, se rapprochent en fin d'année de leur niveau cible de stocks.

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

En millions de pneus - 12 mois glissants



Estimations Michelin

En Asie, les marchés, globalement en hausse de 3,1 % sur l'année, présentent des situations contrastées entre les principaux pays : ils reculent au Japon, en Corée et en Thaïlande, tandis qu'en Chine la demande explose (+ 65,1 %), conduisant pour la première fois le marché chinois à dépasser celui des États-Unis.

En Amérique du Sud, le marché recule de 7,9 % sur l'ensemble de l'année. Après un point bas au 1^{er} trimestre 2009, il connaît une forte reprise au 4^e trimestre, notamment au Brésil où la demande intérieure est restée forte, grâce à des mesures fiscales favorables.

En Afrique Moyen-Orient, les marchés sont restés globalement orientés à la baisse (- 16,9 %), avec néanmoins quelques signes de stabilisation sur la fin de l'année.

POIDS LOURD

Marchés Poids lourd*

Première monte
(en millions de pneus)

	2009	2008	2009 / 2008	1 ^{er} semestre 2009 / 2008	2 ^e semestre 2009 / 2008
Europe	2,4	6,5	- 63,7 %	- 67,4 %	- 58,4 %
Amérique du Nord ⁽¹⁾	2,7	4,4	- 37,9 %	- 47,8 %	- 25,7 %
Asie	5,2	6,2	- 15,4 %	- 21,9 %	- 9,0 %
Amérique du Sud	1,6	2,1	- 22,4 %	- 30,7 %	- 13,7 %
Afrique Moyen-Orient	0,5	1,2	- 62,5 %	- 62,5 %	- 62,5 %
TOTAL	12,4	20,4	- 39,2 %	- 46,6 %	- 30,6 %

* Radial seulement.

(1) États-Unis, Canada et Mexique.

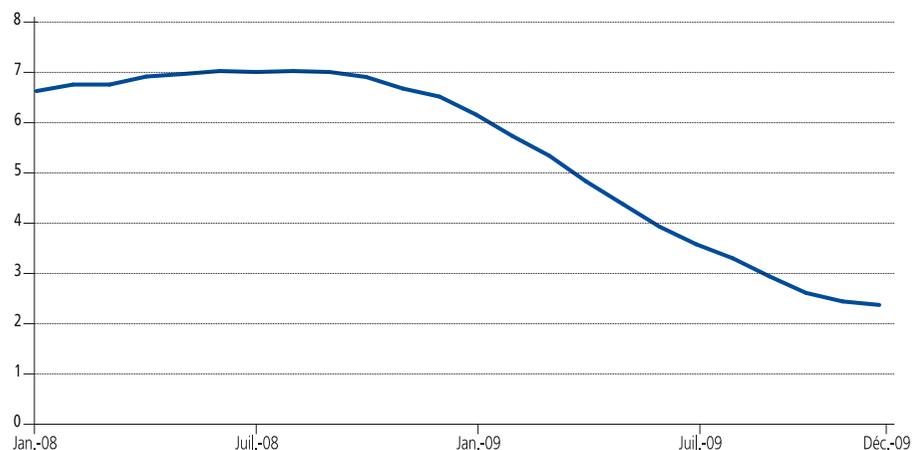
Estimations Michelin

En Europe, le marché a fortement baissé (- 63,7 %) tout au long de l'année tant sur le segment des camions (- 63 %) que sur celui des remorques (- 65 %). Malgré un second semestre 2008 déjà en baisse de 17 %, le recul du marché au second semestre 2009 (- 58,4 %) reste fort. Le premier semestre quant à lui était en retrait de 67,4 %.

Le segment des gros poids lourds (+ 16 tonnes), plus cyclique, sous-performe sensiblement le segment des moins de 16 tonnes.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LA PREMIÈRE MONTE POIDS LOURD EN EUROPE

En millions de pneus radiaux - 12 mois glissants



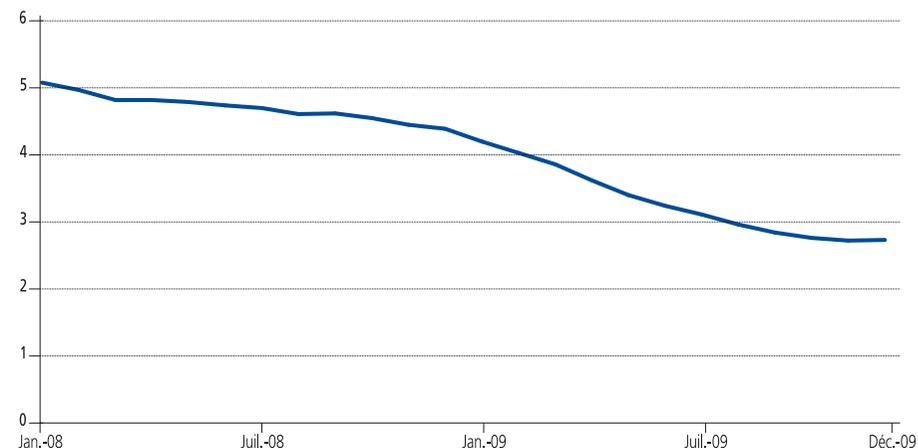
Estimations Michelin

En Amérique du Nord, le marché est resté orienté à la baisse tout au long de l'année (- 37,9 %) mais de façon moins prononcée au second semestre (- 25,7 % au second semestre à comparer à - 47,8 % au premier semestre).

Globalement, l'âge moyen des camions est à un niveau historiquement élevé de 6,3 ans. Il faut remonter au début des années 1990 pour retrouver un âge moyen similaire.

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

En millions de pneus radiaux - 12 mois glissants



Estimations Michelin

En Amérique du Sud, le marché a baissé de 22,4 % : - 30,7 % au premier semestre 2009 et - 13,7 % au deuxième semestre 2009. Sous l'effet combiné de l'amélioration de l'environnement économique et d'aides gouvernementales à l'achat de camions neufs au Brésil, le marché est reparti à la hausse en fin d'année (+ 14,4 % au quatrième trimestre).

En Asie, le marché recule de - 15,4 % sur l'année, moins fortement que sur les autres zones de commercialisation du Groupe. De fortes disparités existent entre les pays matures (baisse du marché à deux chiffres) et les pays tels que la Chine (- 4 %). Le Japon affiche la plus forte baisse de la zone avec un marché en recul de 49 %.

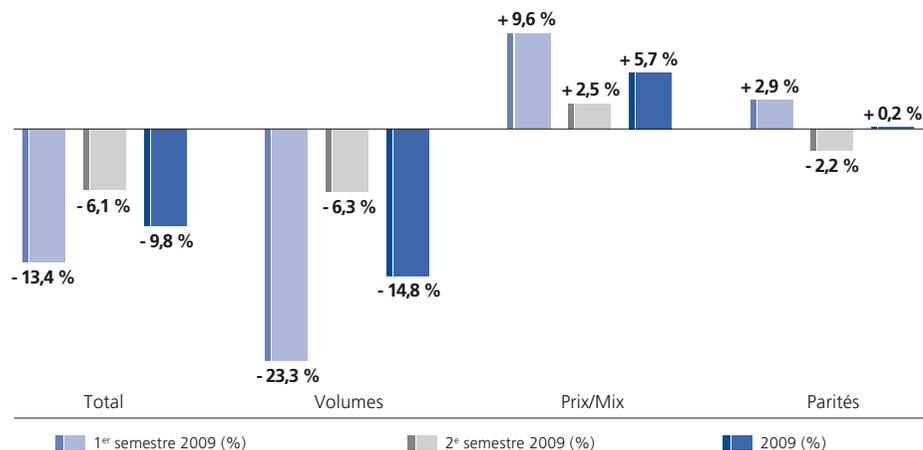
En Afrique Moyen-Orient, le marché de la première monte est en baisse de 62,5 % résultant d'une entrée plus tardive dans un cycle baissier.



2.3. ÉVOLUTION DES VENTES NETTES DE MICHELIN

(en millions d'euros)	2009	2008	% Variation	1 ^{er} sem. 2009	1 ^{er} sem. 2008	% Variation	2 ^e sem. 2009	2 ^e sem. 2008	% Variation
Ventes nettes	14 807	16 408	- 9,8 %	7 134	8 239	- 13,4 %	7 673	8 169	- 6,1 %
Hors impact des taux de change			- 9,9 %			- 15,6 %			- 3,8 %

ANALYSE DES VENTES NETTES



Les ventes nettes s'établissent à 14 807 millions d'euros, soit une baisse limitée à 9,8 % à taux de change courants, par rapport à l'année 2008.

Cette baisse reflète d'abord l'impact négatif (- 14,8 %) des volumes en raison du recul historique des marchés du pneumatique. Ce recul a été sensiblement atténué par un effet prix-mix toujours positif (+ 5,7 %), grâce à la fermeté de la politique de prix du Groupe, la résistance de la marque MICHELIN et un mix marchés remplacement/première monte favorable. L'effet prix-mix est en hausse de 9,6 % au premier semestre et de 2,5 % au second semestre.

L'impact positif (+ 0,2 %) des parités de change résulte de l'évolution favorable du dollar américain principalement et du yuan chinois et de l'impact défavorable de la livre sterling, du peso mexicain et du zloty polonais.

(en millions d'euros et en %)	2009 / 2008		1 ^{er} trim. 2009 / 1 ^{er} trim. 2008		2 ^e trim. 2009 / 2 ^e trim. 2008		1 ^{er} sem. 2009 / 1 ^{er} sem. 2008		3 ^e trim. 2009 / 3 ^e trim. 2008		4 ^e trim. 2009 / 4 ^e trim. 2008		2 ^e sem. 2009 / 2 ^e sem. 2008	
VARIATION TOTALE	-1 601	- 9,8 %	-579	- 14,2 %	-526	- 12,7 %	-1 105	- 13,4 %	-458	- 10,9 %	-38	- 1,0 %	-496	- 6,1 %
Volumes	-2 433	- 14,8 %	-998	- 24,4 %	-919	- 22,2 %	-1 917	- 23,3 %	-590	- 14,0 %	74	+ 1,9 %	-516	- 6,3 %
Prix/Mix	797	+ 5,7 %	342	+ 11,0 %	266	+ 8,2 %	608	+ 9,6 %	144	+ 4,0 %	45	+ 1,1 %	189	+ 2,5 %
Parités	35	+ 0,2 %	77	+ 2,2 %	127	+ 3,6 %	204	+ 2,9 %	-12	- 0,3 %	-157	- 3,9 %	-169	- 2,2 %
Périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ÉVOLUTION DES VENTES NETTES PAR SEGMENT DE REPORTING

(en millions d'euros)

	2009	2009 / 2008	1 ^{er} semestre 2009	1 ^{er} semestre 2009 / 1 ^{er} semestre 2008	2 ^e semestre 2009	2 ^e semestre 2009 / 2 ^e semestre 2008
GROUPE	14 807	- 9,8 %	7 134	- 13,4 %	7 673	- 6,1 %
Tourisme camionnette et distribution associée	8 280	- 4,5 %	3 949	- 9,4 %	4 331	+ 0,5 %
Poids lourd et distribution associée	4 496	- 17,2 %	2 071	- 23,2 %	2 425	- 11,4 %
Activités de spécialités*	2 031	- 12,0 %	1 114	- 6,1 %	917	- 18,2 %

* Activités de spécialités : pneumatiques de spécialités (Agricole, Avion, Deux roues, Génie civil), Cartes et Guides, ViaMichelin et Michelin Lifestyle.

● TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE – ANALYSE DES VENTES NETTES

En Europe, au remplacement, alors que la demande s'améliore progressivement après la forte dégradation du début de l'année, les ventes du Groupe résistent, soutenues par la marque MICHELIN, par le succès des nouvelles gammes de pneumatiques (gammes MICHELIN Energy™Saver, X Ice et Alpin) et par la forte demande en pneus hiver. Le mix poursuit son amélioration : la part croissante des petits véhicules dans les ventes qui ont bénéficié des "primes à la casse" n'a pas ralenti l'effet favorable sur le parc automobile de la montée en gamme des véhicules vendus au cours des dernières années.

En première monte, les ventes de Michelin, en repli sur l'ensemble de l'année, s'améliorent trimestre après trimestre, avec la reprise de la production des constructeurs automobiles grâce aux "primes à la casse". Elles sont également soutenues par des gains de part de marché, les marques du Groupe ayant profité de la demande en pneumatiques performants.

En Amérique du Nord, au remplacement, dans un contexte de marché historiquement faible et concurrentiel, les ventes à la marque MICHELIN profitent de la demande pour des marques "Tier 1" offrant de la valeur, et de la qualité du portefeuille de clients constructeurs.

En première monte, la contraction des ventes du Groupe reflète la forte baisse d'activité des clients constructeurs en 2009, avec une nette reprise des volumes en fin d'année.

En Asie, dans un environnement de marché fortement concurrentiel, les volumes vendus de Michelin résistent bien : ils progressent en ligne avec la croissance dans les marchés dynamiques (Chine, Thaïlande, Malaisie et, sur des bases plus faibles, Inde) tandis qu'elles fléchissent dans les marchés matures (Japon, Océanie, Corée et Taiwan). Le Groupe a poursuivi son développement en Chine, notamment en augmentant le nombre de points de vente TyrePlus.

En Amérique du Sud, la performance commerciale du Groupe a été freinée par le fort déstockage des réseaux de distribution et par la mise en place de nouvelles procédures d'importation dans certains pays. Les ventes bénéficient en revanche d'un effet toujours positif des prix et de l'enrichissement du mix marque et du mix segment.

En Afrique Moyen-Orient, les ventes du Groupe sont pénalisées par les évolutions relatives des marchés de la zone, mais profitent de la bonne résistance des prix, notamment pour les pneumatiques haut de gamme (indices de vitesse V et Z, segment *recreational*)

Au total, les ventes nettes du segment Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 8 280 millions d'euros, en retrait de 4,5 % par rapport à 2008. L'effet volume est négatif sur l'ensemble de l'année, bien qu'en amélioration trimestre après trimestre. L'effet de prix, positif pour l'année, s'amenuise au dernier trimestre en raison de la comparaison avec la fin 2008 qui bénéficiait des hausses de tarifs mises en œuvre au long de l'année. Accompagnant la reprise des ventes de première monte sur la deuxième moitié de 2009, l'évolution du mix reste favorable ; la bonne résistance de la marque MICHELIN se poursuit, ainsi que l'enrichissement du mix segment/indice de vitesse.

● POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE – ANALYSE DES VENTES NETTES

En Europe, les ventes de première monte sont en forte baisse, légèrement inférieure à celle du marché, grâce à l'efficacité de la marque MICHELIN. La part dans les ventes du Groupe de l'Europe de l'Ouest est plus importante que celle de l'Europe centrale et de la Russie. L'activité rechapage bénéficie de la reprise du marché.

En Amérique du Nord, au remplacement, les ventes sont pénalisées par l'évolution du marché. Les produits Michelin Durable Technologies continuent à croître. En première monte, les ventes du Groupe reculent moins fortement que le marché en raison notamment de la résistance des ventes militaires.

En Amérique du Sud, les ventes sont en ligne avec le marché au remplacement. En première monte, elles reculent moins que le marché. Dans certains pays hispanophones comme le Venezuela, la mise en place de nouvelles procédures d'importation a pénalisé la performance commerciale.

En Asie, au remplacement, les ventes sont en croissance en 2009 par rapport à 2008 avec un gain de part de marché, lié notamment à un mix géographique positif ; le Groupe bénéficie de la croissance des marchés chinois, indien et de certains pays de l'ASEAN tels que la Thaïlande.

Les ventes de première monte, grâce à une tendance plus favorable au 4^e trimestre, sont en recul nettement moins prononcé que le marché.

En Afrique Moyen-Orient, le Groupe renforce ses positions en Algérie et en Arabie Saoudite. À l'inverse, la performance du Groupe en Turquie est similaire à celle du marché.

Au total, les ventes nettes du segment Poids lourd et distribution associée s'élèvent à 4 496 millions d'euros, en baisse de 17,2 % par rapport à l'année précédente. Les volumes vendus, en recul significatif, reflètent la chute, puis la stabilisation des marchés. L'effet de la baisse des volumes n'a été que très partiellement compensé par le maintien d'une politique de prix extrêmement ferme.

● ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS – ANALYSE DES VENTES NETTES

- **Génie civil** : Dans le segment Mines, la demande globale est restée stable en 2009, à un niveau historiquement élevé ; les clients ont profité d'une plus grande disponibilité en pneus performants pour rééquiper leurs engins. Le marché a également été soutenu par une demande forte en minerais et énergie de la part des pays en croissance rapide. Le marché du premier équipement reste quant à lui très déprimé, notamment dans les zones matures, avec néanmoins quelques signes de reprise technique au 4^e trimestre. Sur le segment Infrastructure, la demande demeure très faible dans l'ensemble des zones géographiques.

Le Groupe affiche une bonne résistance dans le secteur minier. Les ventes sur les segments Infrastructure et première monte sont en forte diminution. En valeur, les ventes du Groupe sont marquées par l'application des clauses contractuelles d'indexation sur les coûts de matières premières au cours de la 2^e partie de l'année.

- **Agricole** : La demande, en première monte comme en 2nd équipement, a souffert en 2009 de la baisse de pouvoir d'achat des agriculteurs et de l'attentisme qui en découle. Elle subit un net fléchissement notamment en Europe et en Amérique du Nord, qui affecte tous les segments, y compris celui des engins de forte puissance.

Dans ce contexte, les ventes du Groupe sont globalement en diminution, malgré la poursuite de l'enrichissement du mix produit, les coopérations accrues avec les grands constructeurs et la performance des marques premium (MICHELIN, KLEBER) du Groupe.

- **Deux roues** : Le marché Deux roues a relativement moins souffert que les autres marchés de spécialités, avec un recul des segments Moto remplacement en Europe et en Amérique du Nord, mais une bonne croissance de la demande des marchés émergents.

Les ventes de Michelin s'établissent en retrait, en ligne avec l'évolution des marchés, même si les gammes récentes continuent à jouir d'une image forte notamment en Europe, ce qui a permis de maintenir la part de marché sur les segments haut de gamme.

- **Avion** : Les marchés en 2009 ont souffert du ralentissement économique qui a particulièrement touché le segment Aviation générale. Les marchés Commercial et Régional ont baissé dans une moindre mesure, l'Amérique du Nord étant plus affectée que l'Europe. Le marché Militaire reste stable.

Les ventes du groupe Michelin ont progressé. Elles continuent à bénéficier à la fois d'un environnement de prix favorable et de la radialisation continue du marché. Les contrats de livraison à l'US Air Force se déroulent comme prévu.

- L'activité **Cartes et Guides** poursuit ses trois métiers. En cartographie, la baisse du marché se ralentit et Michelin table sur la complémentarité entre les cartes papier et le numérique. L'activité guides touristiques a été marquée par une hausse du nombre de guides vendus en 2009. Enfin, le Guide MICHELIN a rencontré un vif succès à l'occasion de la sortie de sa 100^e édition, rendue disponible à la fois en librairie et sur iPhone Apple.

- Pour **ViaMichelin**, l'année 2009 a été marquée par le redéploiement réussi de ses activités dans un contexte économique difficile. Le site Internet grand public a affiché un nombre record de visiteurs mensuels : les multiples améliorations apportées après la refonte du site ainsi que l'élargissement très significatif de l'offre ont porté leurs fruits. Dans les services sur téléphone mobile, ViaMichelin a signé un accord majeur avec Nokia qui fournit depuis l'été 2009 des informations hôtels / restaurants / tourisme sur les téléphones équipés de Nokia Maps en Europe et en Amérique du Nord. Les applications ViaMichelin pour iPhone – Restaurants du Guide MICHELIN, payante, et ViaMichelin Trafic France, gratuite avec publicité – ont rencontré un grand succès avec plus d'un demi-million de téléchargements.

Au total, les ventes nettes du segment Activités de spécialités s'établissent à 2 031 millions d'euros, à comparer à 2 307 millions d'euros en 2008. Elles subissent le recul des volumes dans les segments Infrastructure, première monte Génie civil et Agricole, tandis que certains barèmes de prix ont fait au second semestre l'objet d'ajustements contractuels à la baisse indexés sur les cours de matières premières.

PRINCIPALES VARIATIONS MONÉTAIRES

À taux de change courants, les ventes nettes du Groupe sont en repli de 9,8 %. L'impact de change, positif de 35 millions d'euros, représente 0,2 % des ventes nettes. L'impact positif du premier semestre (204 millions d'euros) a été partiellement effacé au second semestre (impact négatif de 169 millions d'euros), en raison notamment de la baisse du dollar. Sur l'ensemble de l'année, l'impact positif est principalement dû à l'appréciation du dollar et des monnaies asiatiques (yuan chinois, yen japonais, thaï baht) par rapport à l'euro. La dépréciation de la livre sterling, du peso mexicain, du zloty polonais, de la couronne suédoise, du bolivar vénézuélien, de la livre turque et du real brésilien a en revanche eu un impact négatif.

Cours moyen	2009	2008	Variation
Euro / USD	1,394	1,471	- 5,3 %
Euro / CAD	1,586	1,561	+ 1,7 %
Euro / MXN	18,805	16,312	+ 15,3 %
Euro / BRL	2,773	2,677	+ 3,6 %
Euro / GBP	0,892	0,797	+ 11,9 %
Euro / PLN	4,327	3,515	+ 23,1 %
Euro / JPY	130,251	152,377	- 14,5 %
Euro / CNY	9,524	10,231	- 6,9 %
Euro / THB	47,812	48,965	- 2,4 %

ÉVOLUTION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2009	2009 / 2008	1 ^{er} sem. 2009	2 ^e sem. 2009
GROUPE	14 807	- 9,8 %	7 134	7 673
Europe	6 752	- 17,2 %	3 265	3 487
Amérique du Nord et Mexique	4 994	- 3,2 %	2 369	2 625
Autres zones	3 061	- 1,0 %	1 500	1 561

(en millions d'euros)	2009	En % du total	2008	En % du total
GROUPE	14 807		16 408	
Europe	6 752	45,6 %	8 158	49,7 %
Amérique du Nord et Mexique	4 994	33,7 %	5 157	31,4 %
Autres zones	3 061	20,7 %	3 093	18,9 %

L'activité du Groupe en **Europe** et **Amérique du Nord** a subi le retrait de la demande en pneumatiques, particulièrement marqué sur les marchés matures. Elle a été plus pénalisée que dans **les autres zones**, notamment d'Asie et d'Amérique du Sud, qui représentent désormais 21 % des ventes en 2009 contre 19 % en 2008.

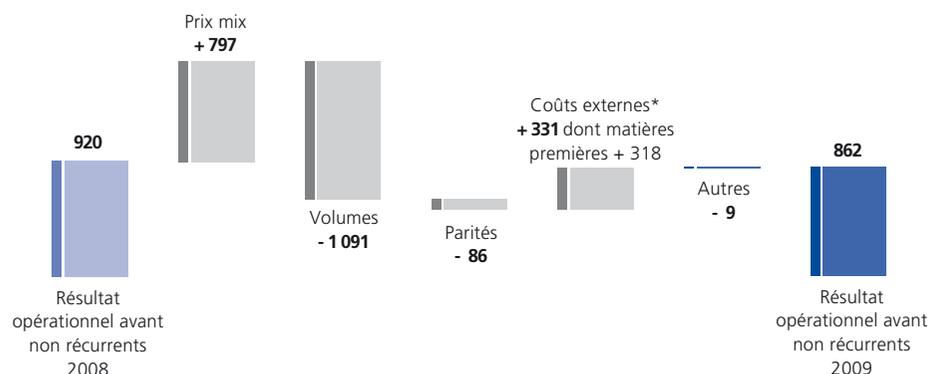


2.4. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>En millions d'euros (sauf données par action)</i>	2009	2008	2009 / 2008	2009 <i>(en % des ventes nettes)</i>	2008 <i>(en % des ventes nettes)</i>
Ventes nettes	14 807	16 408	- 9,8 %		
Coût de revient des ventes	(10 527)	(12 024)	- 12,5 %	71,1 %	73,3 %
Marge brute	4 280	4 384	- 2,4 %	28,9 %	26,7 %
Frais commerciaux	(1 650)	(1 730)	- 4,6 %	11,1 %	10,5 %
Frais de recherche et développement	(506)	(499)	+ 1,4 %	3,4 %	3,0 %
Frais administratifs et généraux	(1 113)	(1 161)	- 4,1 %	7,5 %	7,1 %
Autres produits et charges opérationnels	(149)	(74)	+ 101,4 %	1,0 %	0,5 %
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	862	920	- 6,3 %	5,8 %	5,6 %
Charges non récurrentes	(412)	(77)	+ 435,1 %	2,8 %	0,5 %
Résultat opérationnel	450	843	- 46,6 %	3,0 %	5,1 %
Coût de l'endettement net	(292)	(330)	- 11,5 %	2,0 %	2,0 %
Autres produits et charges financiers	40	(3)	NS	0,3 %	0,0 %
Résultat net des sociétés mises en équivalence	9	10	- 10,0 %	0,1 %	0,1 %
Résultat avant impôts	207	520	- 60,2 %	1,4 %	3,2 %
Impôts sur le résultat	(103)	(163)	- 36,8 %	0,7 %	1,0 %
RÉSULTAT NET	104	357	- 70,9 %	0,7 %	2,2 %
• Attribuable aux actionnaires de la Société	106	360	- 70,6 %	0,7 %	2,2 %
• Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(2)	(3)			
Résultat par action <i>(en euros)</i>					
• Résultat de base par action	0,71	2,46	- 71,1 %		
• Résultat dilué par action	0,71	2,46	- 71,1 %		

ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

En millions d'euros



* Matières premières, énergie, logistique.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'établit à 862 millions d'euros, comparés à 920 millions d'euros en 2008. La marge opérationnelle est de 5,8 %, en hausse de 0,2 point par rapport à 2008. Cette progression résulte principalement de la fermeté de la politique de prix du Groupe, de l'amélioration structurelle de la compétitivité et de l'impact positif de la baisse du coût des matières premières.

La baisse de 58 millions d'euros du résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'analyse de la façon suivante :

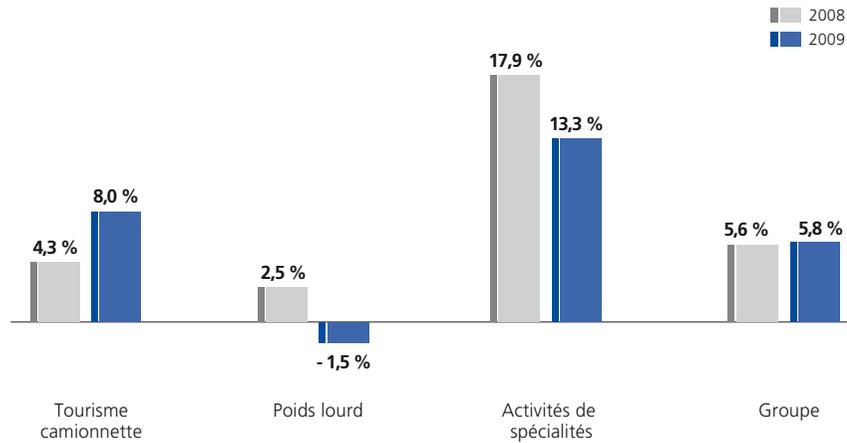
- + 797 millions d'euros provenant du maintien de l'effet prix-mix à un niveau élevé. Michelin a maintenu une politique de prix ferme, tout en ajustant à la baisse au cours du second semestre les prix contractuellement indexés sur les cours de matières premières. L'enrichissement du mix s'est poursuivi, grâce à une pondération plus favorable des marchés remplacement / première monte et à la bonne résistance de la marque MICHELIN, en dépit d'un mix géographique légèrement défavorable ;
- un effet négatif de 1 091 millions d'euros reflétant la forte baisse des volumes vendus (- 14,8 %) ;
- un effet favorable de 331 millions d'euros imputable, pour 318 millions d'euros à la baisse du coût des matières premières hors effet des parités, et pour 13 millions d'euros à la réduction des dépenses d'énergie et de logistique ;
- un impact négatif de 86 millions d'euros des parités de change, qui résulte notamment de l'effet des parités sur les coûts d'achat de matières premières ;
- un effet défavorable de 9 millions d'euros, correspondant à des éléments résiduels, dont notamment une hausse des amortissements de 12 millions d'euros. Ce montant faible reflète la capacité du Groupe à absorber la forte augmentation des frais de sous-activité en 2009.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS PAR SEGMENT DE REPORTING

(en millions d'euros)

	2009	1 ^{er} semestre 2009	2 ^e semestre 2009
TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE			
Ventes nettes	8 280	3 949	4 331
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	661	247	414
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	8,0 %	6,3 %	9,6 %
POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE			
Ventes nettes	4 496	2 071	2 425
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	(69)	(163)	94
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	(1,5 %)	(7,9 %)	3,9 %
ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS			
Ventes nettes	2 031	1 114	917
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	270	198	72
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	13,3 %	17,8 %	7,9 %
GROUPE			
Ventes nettes	14 807	7 134	7 673
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	862	282	580
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	5,8 %	4,0 %	7,6 %

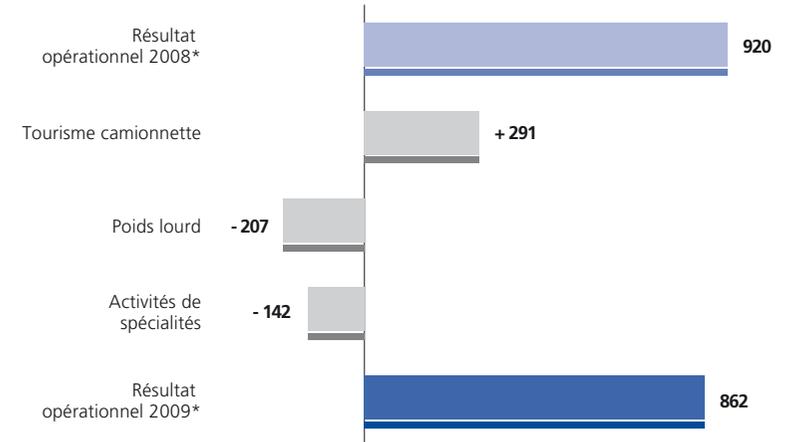
MARGE OPÉRATIONNELLE* PAR SEGMENT DE REPORTING



- Tourisme camionnette et distribution associée
- Poids lourd et distribution associée
- Activités de spécialités : pneumatiques de spécialités (Agricole, Avion, Deux roues, Génie civil), Cartes et Guides, ViaMichelin et Michelin Lifestyle

* Avant éléments non récurrents.

En millions d'euros



● **TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE – ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS**

Tourisme camionnette et distribution associée (en millions d'euros)	2009	2008	2009 / 2008	2009 (en % du total Groupe)	2008 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	8 280	8 668	- 4,5 %	56 %	53 %
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	661	370	+ 78,6 %	77 %	40 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	8,0 %	4,3 %	+ 3,7 pts		

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents ressort à 661 millions d'euros contre 370 millions d'euros en 2008.

La reprise des volumes en fin d'année, notamment en pneus hiver, la bonne résistance de la marque MICHELIN, l'effet prix-mix toujours positif, la baisse des coûts de matières premières et l'amélioration de la flexibilité industrielle ont permis de porter la marge opérationnelle à 8,0 % contre 4,3 % en 2008.

● **POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE – ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS**

Poids lourd et distribution associée (en millions d'euros)	2009	2008	2009 / 2008	2009 (en % du total Groupe)	2008 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	4 496	5 433	- 17,2 %	30 %	33 %
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	(69)	138	NS	(8 %)	15 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	(1,5 %)	2,5 %	- 4,0 pts		

Sur l'année le résultat opérationnel avant éléments non récurrents est négatif de 69 millions d'euros, correspondant à une marge de - 1,5 %.

Au premier semestre, le résultat opérationnel était de - 163 millions d'euros, soit une marge de - 7,9 %. Il était lié au fort recul des volumes vendus dans un contexte de marchés fortement dégradés, la faible utilisation des capacités industrielles et l'impact encore négatif du coût des matières premières.

Au second semestre, le résultat opérationnel est positif de 94 millions d'euros, soit une marge de 3,9 %, grâce notamment à la bonne tenue des prix, à l'impact positif du coût des matières premières et à un meilleur taux d'utilisation des capacités.

● **ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS – ANALYSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS**

Activités de spécialités (en millions d'euros)	2009	2008	2009 / 2008	2009 (en % du total Groupe)	2008 (en % du total Groupe)
Ventes nettes	2 031	2 307	- 12,0 %	14 %	14 %
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	270	412	- 34,5 %	31 %	45 %
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	13,3 %	17,9 %	- 4,6 pts		

Dans un contexte de marchés très dégradés à l'exception du segment des mines, la marge opérationnelle se maintient à un niveau élevé, à 13,3 %, à comparer à 17,9 % en 2008. La baisse des volumes vendus n'a été que partiellement compensée par l'effet toujours favorable du prix-mix en dépit du réajustement des tarifs sur les cours de matières premières.

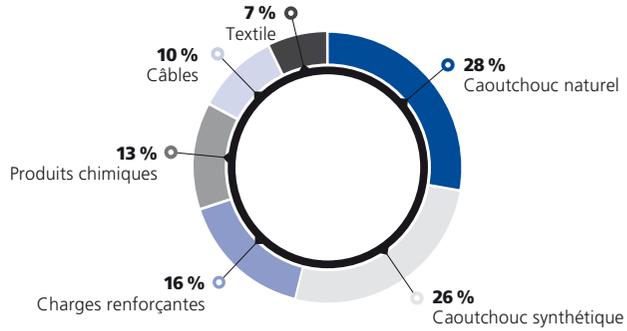
■ **AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT**

● **MATIÈRES PREMIÈRES**

Sur l'ensemble de l'année, les coûts de **matières premières** ont baissé de 318 millions d'euros à taux de change constants dans le compte de résultat par rapport à 2008. En raison de la forte baisse des volumes vendus, le décalage traditionnel entre l'achat des matières premières et leur sortie de stocks (4 mois pour le caoutchouc synthétique et 6 mois pour le caoutchouc naturel) s'est allongé. Les gains se sont matérialisés dans le compte de résultat au cours de la seconde partie de l'année seulement, en raison de la valorisation des stocks au coût moyen pondéré qui tend à lisser les variations de prix des matières premières. Au cours du second semestre, les prix d'achat des matières premières sont repartis à la hausse.

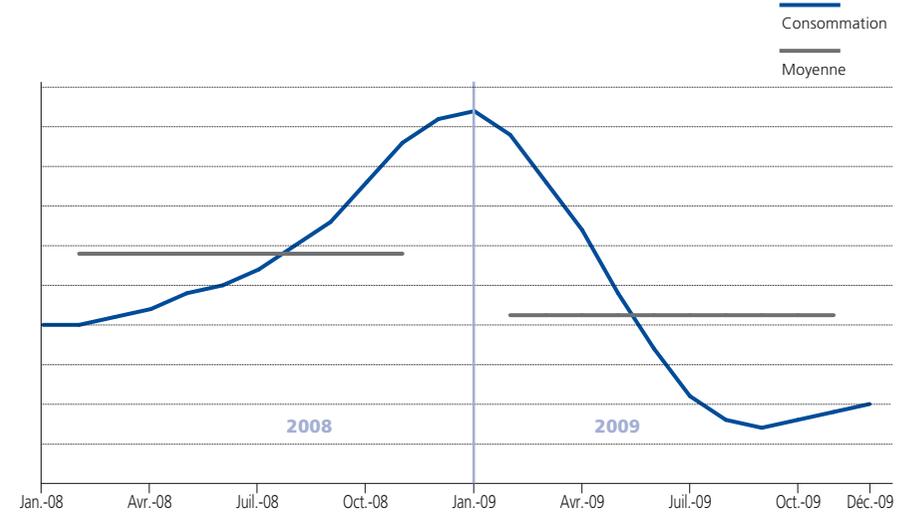


RÉPARTITION DES ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES EN VALEUR (EUROS) EN 2009

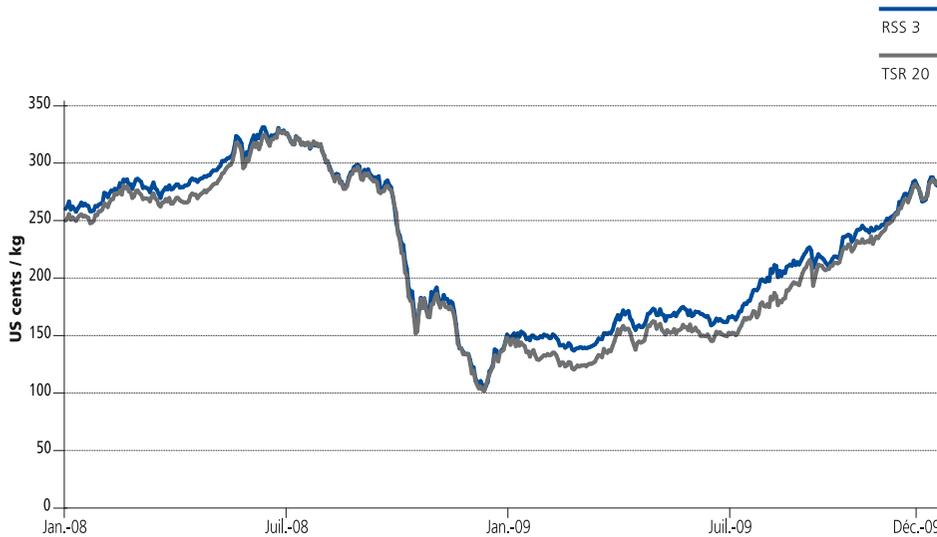


COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES CONSOMMÉES

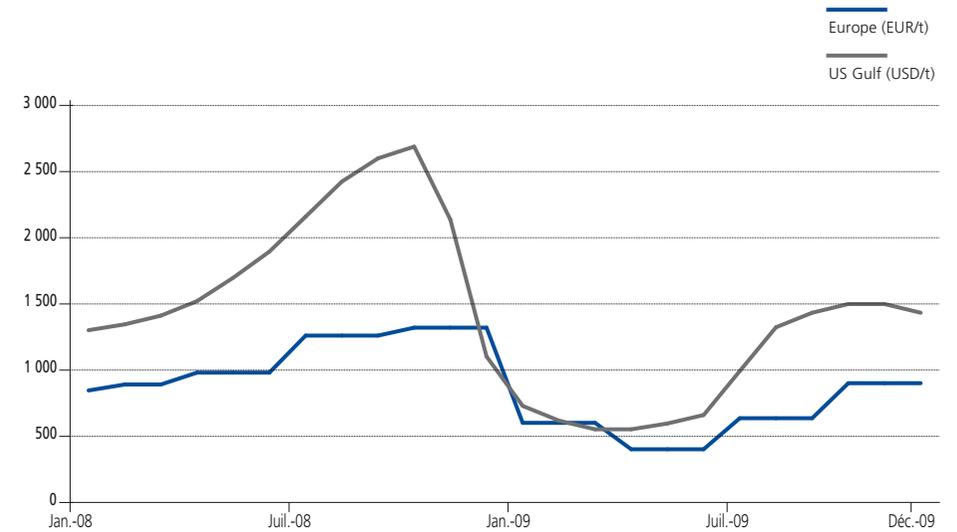
En euros/kg



ÉVOLUTION DU COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL (SICOM)



ÉVOLUTION DU COURS DU BUTADIÈNE



FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

(en millions d'euros)	2009	2008	% variation
Total des frais de personnel	4 515	4 606	- 2,0 %
En % des ventes nettes	30,5 %	28,1 %	+ 2,4 pts
Effectif moyen de la période	112 527	120 067	- 6,3 %
Effectif inscrit au 31 décembre	109 193	117 565	- 7,1 %
Effectif au 31 décembre, en équivalents temps plein	102 692	110 252	- 6,9 %

Les **frais de personnel** du Groupe s'établissent en 2009 à 4 515 millions d'euros, à comparer à 4 606 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 91 millions d'euros en valeur absolue, ou - 2 %.

En pourcentage des ventes, ils représentent 30,5 % contre 28,1 % à fin 2008, du fait de la baisse des ventes nettes principalement.

La baisse de la masse salariale s'explique par l'évolution de l'effectif moyen (- 6,3 %), partiellement compensée par l'inflation salariale et la contribution annuelle aux avantages au personnel.

Sur l'année, l'effectif inscrit s'établit en recul de 7,1% (- 8 372 personnes). Hors distribution, l'effectif est en baisse de 6 951 personnes, ce qui correspond aux principaux éléments ci-dessous :

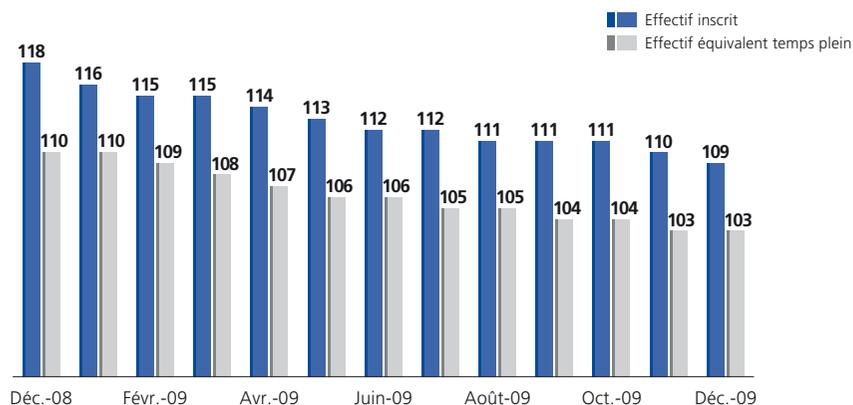
- départs naturels : 5 425 personnes
- départs accompagnés : 5 514 personnes
- préretraites : 1 446 personnes

partiellement compensés par 5 705 embauches.

Par ailleurs, 1 875 personnes ont adhéré au plan de départ volontaire en France. Ces départs s'échelonnent sur la période 2010 - 2012.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS GROUPE

En milliers

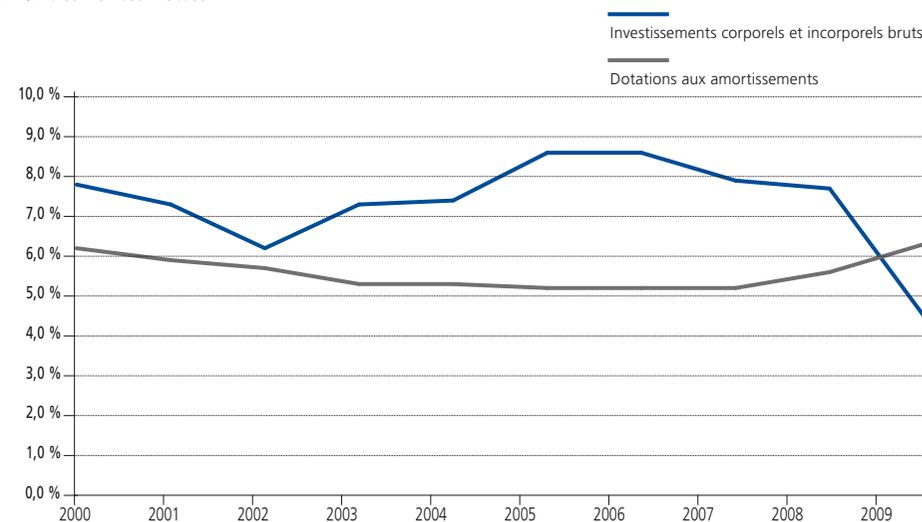


DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	2009	2008	% variation
Dotations aux amortissements	939	927	+ 1,3 %
En % des investissements corporels et incorporels bruts	139,7 %	72,9 %	

Les **dotations aux amortissements** sont en hausse de 12 millions d'euros, à 939 millions d'euros. Elles représentent 140 % des investissements de l'année 2009, qui ont été volontairement limités et ressortent à 672 millions d'euros.

En % des ventes nettes



FRAIS DE TRANSPORT

(en millions d'euros)	2009	2008	2009 / 2008
Frais de transport	773	979	- 21,0 %
En % des ventes nettes	5,2 %	6,0 %	

Les **frais de transport** sont en baisse (-21 % par rapport à 2008). L'effet de la forte chute des volumes (- 14,8 %) et de la baisse des coûts unitaires de transport a été partiellement compensé par les expéditions de pneumatiques d'un continent à l'autre (contraintes de capacité dans les zones en forte croissance). Les frais de transport représentent ainsi 5,2 % des ventes à comparer à 6,0 % en 2008.

● FRAIS COMMERCIAUX

Les frais commerciaux sont en baisse malgré le lancement d'une campagne publicitaire, pour la première fois au niveau mondial, qui reflète la nouvelle la nouvelle stratégie de communication "globale" de la marque MICHELIN.

● FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les frais de R&D s'établissent à 506 millions d'euros (3,4 % des ventes nettes), en légère progression par rapport à 2008 (499 millions d'euros et 3,0 % des ventes nettes). Cela traduit la volonté du Groupe de préserver son leadership technologique, en dépit du contexte économique. Ces dépenses correspondent principalement aux charges de personnel des près de 6 000 employés de la Recherche – Développement – Industrialisation et aux frais liés à la réalisation de prototypes, de moules et de tests.

● FRAIS ADMINISTRATIFS ET GÉNÉRAUX

Les frais administratifs et généraux diminuent de 48 millions d'euros grâce aux efforts constants déployés par les équipes du Groupe.

● CHARGES NON RÉCURRENTES

Les charges non récurrentes s'élèvent à 412 millions d'euros. Elles correspondent notamment aux éléments suivants :

- plan de spécialisation des sites de production en France (172 millions d'euros) ;
- plan de réorganisation industrielle et commerciale en Amérique du Nord (127 millions d'euros) ;
- plan de départ volontaire en France (41 millions d'euros) ;
- arrêt de la production de pneumatiques sur le site d'Ota au Japon (72 millions d'euros).

Les montants ci-dessus couvrent les coûts de financement du volet social, les dépréciations d'actifs, ainsi que les coûts nécessaires à la revitalisation des bassins d'emploi concernés.

● COÛT DE L'ENDETTEMENT NET

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation (en valeur)
Coût de l'endettement net	(292)	(330)	- 38

Le coût de l'endettement net est en baisse de 38 millions d'euros. Cette baisse résulte principalement des éléments suivants :

- diminution de la charge nette d'intérêt à hauteur de 21 millions d'euros dont :
 - un effet volume favorable de 25 millions d'euros ; le niveau moyen de la dette nette s'est établi à 3,8 milliards d'euros en 2009 à comparer à 4,2 milliards d'euros en 2008,
 - un effet taux favorable de 20 millions d'euros ; le taux moyen de la dette brute a été réduit de 5,8 % en 2008 à 5,34 % en 2009,
 - un effet *negative carry* défavorable de 24 millions d'euros, l'excès de liquidité étant placé à un taux inférieur au coût moyen d'emprunt ; la trésorerie moyenne, de 300 millions d'euros en 2008, s'élève à 800 millions d'euros en 2009, placée à un taux de 1,2 % contre 3,1 % en 2008 ;
- diminution de la perte nette de change de 15 millions d'euros en 2008 à 13 millions d'euros. La perte de change 2009 est notamment liée à l'absence d'instrument de couverture des risques monétaires sur le Venezuela, la Serbie et l'Algérie, dont les monnaies se sont dépréciées ;
- effet favorable à hauteur de 15 millions d'euros de la réévaluation en *mark-to-market* des dérivés de taux utilisés pour les couvertures.

● AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation (en valeur)
Autres produits et charges financiers	40	(3)	+ 43

Les autres produits et charges financiers (40 millions d'euros) sont essentiellement constitués des dividendes (10 millions d'euros), des produits d'intérêts des actifs financiers (5 millions d'euros), du produit des cessions d'actifs financiers (5 millions d'euros), des produits nets liés au rachat partiel des titres subordonnés de dernier rang (TSDR) (18 millions d'euros).

● IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2009	2008	% Variation
Résultat avant impôts	207	520	- 60,2 %
Impôt sur le résultat	103	163	- 36,8 %
Impôt exigible	104	146	- 28,8 %
Retenue à la source	21	26	- 19,2 %
Impôts différés	(22)	(9)	+ 144,4%

La charge d'impôt 2009 s'élève à 103 millions d'euros contre 163 millions d'euros en 2008. Cette baisse de 36,8 % est à rapprocher de la baisse du résultat avant impôts du Groupe.

Le taux effectif d'imposition s'élève à 49,8 % en 2009, contre 31,3 % en 2008. Cette hausse s'explique principalement par les éléments suivants comptabilisés en 2009 :

- charges de restructurations significatives dont certaines sont non déductibles ;
- impact consécutif à la mise en place de la Contribution Economique Territoriale remplaçant la Taxe professionnelle en France.

● RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ ET RÉSULTAT NET PAR ACTION

(en millions d'euros)	2009	2008	% Variation
Résultat net	104	357	- 70,9 %
<i>En % des ventes nettes</i>	<i>0,7 %</i>	<i>2,2 %</i>	<i>- 1,5 pt</i>
• Attribuable aux actionnaires de la Société	106	360	- 70,6 %
• Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	(2)	(3)	- 33,3 %
Résultat par action (en euros)			
• Résultat de base par action	0,71	2,46	- 71,1 %
• Résultat dilué par action	0,71	2,46	- 71,1 %

Le résultat net s'élève à 104 millions d'euros, à comparer à un bénéfice de 357 millions d'euros en 2008.

Ce recul de 253 millions d'euros s'explique principalement par les éléments suivants :

- l'enregistrement de charges non récurrentes pour 412 millions d'euros ;
- la baisse de 58 millions d'euros du résultat opérationnel avant éléments non récurrents par rapport à 2008 ;

partiellement compensés par :

- la baisse du coût de l'endettement net pour 38 millions d'euros ;
- la réduction de 60 millions d'euros de la charge d'impôts.

2.5. COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Goodwill	403	401	2	1	1
Autres immobilisations incorporelles	321	310	+ 11	- 1	+ 12
Immobilisations corporelles	6 782	7 046	- 264	+ 197	- 461
Actifs financiers et autres actifs à long terme	712	382	+ 330	- 4	+ 334
Titres mis en équivalence	71	65	+ 6	0	+ 6
Impôts différés actifs	942	896	+ 46	+ 15	+ 31
Actifs non courants	9 231	9 100	+ 131	+ 208	- 77
Stocks	2 994	3 677	- 683	+ 65	- 748
Créances commerciales	2 314	2 456	- 142	+ 33	- 175
Actifs financiers à court terme	165	173	- 8	0	- 8
Autres actifs à court terme	583	732	- 149	+ 12	- 161
Trésorerie	1 231	456	+ 775	+ 3	+ 772
Actifs courants	7 287	7 494	- 207	+ 113	- 320
TOTAL DE L'ACTIF	16 518	16 594	- 76	+ 321	- 397

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)

	31 décembre 2009	31 décembre 2008	Variation totale	Variation monétaire	Mouvement
Capital social	295	290	+ 5	-	+ 5
Primes liées au capital	1 987	1 944	+ 43	-	+ 43
Réserves	3 210	2 874	+ 336	+ 215	+ 121
Intérêts non assortis de contrôle	3	5	- 2	0	- 2
Capitaux propres	5 495	5 113	+ 382	+ 215	+ 167
Dettes financières à long terme	3 568	3 446	+ 122	+ 25	+ 97
Provisions pour avantages du personnel	2 374	2 448	- 74	+ 19	- 93
Provisions et autres passifs à long terme	1 105	760	+ 345	+ 7	+ 338
Impôts différés passif	40	39	+ 1	0	+ 1
Passifs non courants	7 087	6 693	+ 394	+ 51	+ 343
Dettes financières à court terme	760	1 440	- 680	+ 30	- 710
Dettes fournisseurs	1 249	1 504	- 255	+ 11	- 266
Autres passifs à court terme	1 927	1 844	+ 83	+ 14	+ 69
Passifs courants	3 936	4 788	- 852	+ 55	- 907
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	16 518	16 594	- 76	+ 321	- 397

GOODWILL

Les *goodwill* comprennent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur des actifs et passifs à la date où l'engagement d'acquisition est pris ainsi que l'excédent du coût des parts des minoritaires acquises par rapport à leur valeur comptable.

Les *goodwill* ne peuvent faire l'objet d'un amortissement. Ils sont comptabilisés au coût historique sous déduction de toute perte de valeur accumulée.

Les ajustements estimés du coût d'acquisition dépendant d'événements futurs sont imputés aux *goodwill*.

Au 31 décembre 2009, en dépit de l'acquisition d'une participation dans Snider Tire et du rachat des minoritaires de Tigar, le *goodwill* ne présente pas d'écart significatif par rapport au 31 décembre 2008, hormis des écarts imputables à des variations monétaires.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles ont diminué de 264 millions d'euros. Cette évolution reflète les investissements de l'année, la dotation aux amortissements ainsi que les cessions et dépréciations d'actifs.

ACTIFS FINANCIERS LONG TERME

Les actifs financiers à long terme ont augmenté de 330 millions d'euros, principalement en raison :

- des excédents d'actif sur fonds de pensions suite aux versements anticipés de 400 millions de dollars dans les fonds nord-américains,
- de la réévaluation à la valeur de marché des titres disponibles à la vente.

IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts différés actifs sont en hausse de 46 millions d'euros. L'importance des charges de restructuration non récurrentes génère des impôts différés actifs dans les sociétés concernées du Groupe, principalement en France.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation totale	2009 (en % des ventes nettes)	2008 (en % des ventes nettes)
Stocks	2 994	3 677	- 683	20,2 %	22,4 %
Créances commerciales	2 314	2 456	- 142	15,6 %	15,0 %
Dettes fournisseurs	(1 249)	(1 504)	- 255	8,4 %	9,2 %
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	4 059	4 629	- 570	27,4 %	28,2 %

Le besoin en fonds de roulement a baissé de 570 millions d'euros soit -12 % par rapport à 2008. En pourcentage des ventes, il est ramené de 28,2 % à fin 2008 à 27,4 % à fin 2009.

Cette amélioration en valeur est la conséquence du pilotage des programmes de production du Groupe et de la gestion de son outil industriel qui ont permis une réduction significative des stocks de produits finis et de matières premières.

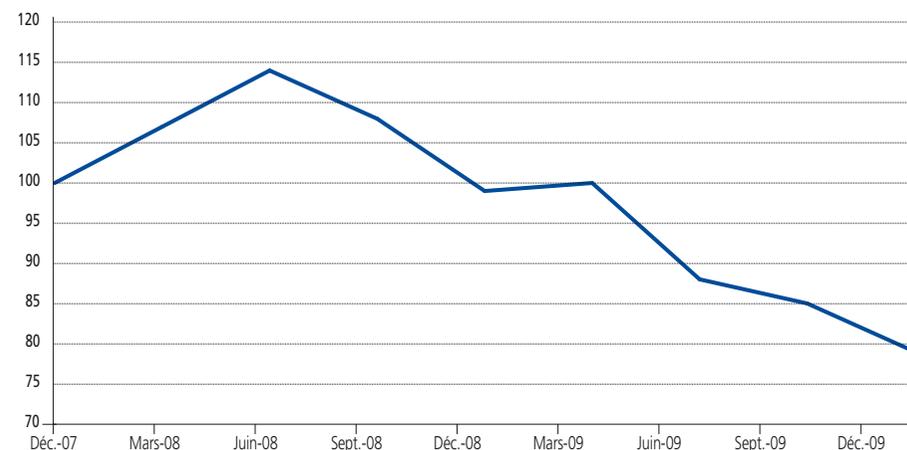
Les stocks représentent 20,2 % des ventes à fin décembre 2009 contre 22,4 % au 31 décembre 2008. En valeur, ils ont diminué de 683 millions d'euros suite au freinage de la production et à la baisse du coût des matières premières.

Les stocks de produits finis en volume ont baissé de 20 % par rapport au 31 décembre 2008.

Les stocks de semi-finis et de matières premières ont quant à eux baissé en volume de 10 % par rapport au 31 décembre 2008.

STOCKS DE PRODUITS FINIS

Variations trimestrielles en volumes



Les **créances commerciales** s'élèvent à 2 314 millions d'euros, en baisse de 142 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2008. En pourcentage des ventes, les créances clients représentent 15,6 % au 31 décembre 2009, contre 15,0 % au 31 décembre 2008. Cette légère augmentation, liée notamment à la reprise des ventes au 4^e trimestre, masque un raccourcissement structurel des délais de règlement au cours de l'année. Le Groupe a atteint son objectif 2010 de ramener les créances clients à 16 % des ventes nettes.

Le poste **fournisseurs** est réduit de 255 millions d'euros, en raison du ralentissement de l'activité du Groupe et de la forte réduction de ses dépenses d'investissement.

TRÉSORERIE

La **trésorerie** a augmenté de 775 millions d'euros pour atteindre un montant de 1 231 millions d'euros en raison de la forte génération de cash flow libre positif (1 387 millions d'euros).

CAPITAUX PROPRES

À 5 495 millions d'euros, les **capitaux propres** du Groupe sont en hausse de 382 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2008.

Cette évolution s'explique principalement par :

- bénéfice net de la période : 104 millions d'euros ;
- plus-value latente sur les titres disponibles à la vente : 131 millions d'euros ;
- augmentation de capital liée à l'option de paiement en actions du dividende versé en 2009 : 80 millions d'euros ;
- augmentation de capital liée à l'exercice de stock-options : 2 millions d'euros ;
- écarts de conversions, principalement liés à l'appréciation du real brésilien : + 216 millions d'euros ;
- en sens inverse, le versement de dividendes et autres distributions : - 150 millions d'euros.

ENDETTEMENT FINANCIER

La **dette financière nette** au 31 décembre 2009 ressort à 3 051 millions d'euros, contre 4 273 millions d'euros à fin 2008, soit une baisse très significative de 1 222 millions d'euros liée aux éléments ci-après :

- génération d'un cash flow libre positif de 1 387 millions d'euros ;
- paiement du dividende, pour la part en numéraire : - 65 millions d'euros ;
- impact négatif de change : - 52 millions d'euros ;
- charge d'intérêt sur les emprunts zéro coupon : - 31 millions d'euros ;
- autres : - 17 millions d'euros.

ÉVOLUTION DE LA DETTE NETTE EN 2009

(en millions d'euros)	2009	2008
Dettes au 1^{er} janvier	4 273	3 714
Parités monétaires	+ 52	- 73
Cash flow libre *	- 1 387	+ 359
Distributions	+ 71	+ 240
Autres variations des capitaux propres	+ 13	+ 47
Engagement d'achats de participations	- 17	- 63
Nouveaux contrats de location-financement	+ 7	+ 10
Périmètre et divers	+ 39	+ 39
DETTE AU 31 DÉCEMBRE	3 051	4 273
VARIATION	(1 222)	+ 559

* Cash flow libre = Flux de trésorerie sur activités opérationnelles – Flux de trésorerie sur activités d'investissement.

RATIO D'ENDETTEMENT

Le ratio **dettes nettes sur fonds propres**, en baisse de 29 points, atteint un niveau historiquement bas à 55 % contre 84 % à fin décembre 2008. La structure financière de Michelin est ainsi fortement améliorée.

NOTATIONS FINANCIÈRES

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

		CGEM	CFM
Court terme	Standard & Poor's	A-3	A-3
	Moody's	P-2	P-2
Long terme	Standard & Poor's	BBB	BBB
	Moody's	Baa2	Baa2
Perspective	Standard & Poor's	Négative	Négative
	Moody's	Stable	Stable

- le 24 juillet 2008, en vue d'éliminer l'écart de notation entre CFM et sa maison mère CGEM, Moody's a relevé la notation de CGEM de Baa3/Prime-3/Stable à Baa2/Prime-2/Stable ;
- le 31 octobre 2008, Standard & Poor's a abaissé sa perspective sur Michelin de "stable" à "négative", et la note à court terme de A-2 à A-3. La note à long terme a été maintenue à BBB ;
- le 23 décembre 2009, Standard & Poor's a placé la notation long terme de CGEM sous surveillance avec implication négative. La surveillance a été levée le 19 janvier 2010 ; Standard & Poor's a réaffirmé les notes BBB à long terme et A3 à court terme, ainsi que la perspective négative.

PROVISIONS

Les provisions ont augmenté de 242 millions d'euros, suite principalement aux restructurations en Amérique du Nord, en France et au Japon, ainsi qu'à la comptabilisation du plan de départ volontaire en France.

AVANTAGES DU PERSONNEL

MOUVEMENTS DES ENGAGEMENTS NETS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

(en millions d'euros)

	Plans de retraite	Autres régimes	Total 2009	Total 2008
Montant des engagements nets au 1^{er} janvier	802	1 641	2 443	2 563
Écart de conversion	20	6	26	(49)
Charges enregistrées au compte de résultat (éléments récurrents)	137	116	253	170
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(362)	-	(362)	(86)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(24)	(122)	(146)	(155)
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	24	(99)	(75)	-
Variation du périmètre de consolidation	2	(2)	-	-
MONTANT DES ENGAGEMENTS NETS AU 31 DÉCEMBRE	599	1 540	2 139	2 443

La charge enregistrée dans le résultat opérationnel en 2009 au titre des plans d'avantages au personnel à prestations définies s'établit à 178 millions d'euros se répartissant de la manière suivante :

- une charge de 253 millions d'euros enregistrée en résultat opérationnel courant. L'écart de 83 millions d'euros constaté par rapport à la charge comptabilisée en 2008 (170 millions d'euros) s'explique principalement par l'effet sur le coût des plans à prestations définies de la forte baisse des marchés financiers mondiaux intervenu au cours du second semestre 2008 ;
- un produit de 75 millions d'euros enregistré en résultat opérationnel non récurrent. Ce produit résulte de l'impact sur les coûts des régimes à prestations définies de la mise en œuvre en 2009 par le Groupe des plans de restructuration en France et en Amérique du Nord.

Le total des règlements effectués par le groupe Michelin au cours de l'année 2009, en hausse de 267 millions d'euros par rapport à 2008, s'établit à 508 millions d'euros dont :

- versements des contributions aux organismes de gestion des fonds : 362 millions d'euros ;
- paiements par le Groupe des avantages directement à ses salariés : 146 millions d'euros.

L'écart de 267 millions d'euros constaté sur l'année 2009 mesure l'impact de la décision du Groupe d'anticiper le versement de contributions à payer en 2010 aux organismes de gestion des fonds nord-américains pour un montant de 400 millions de dollars, sécurisant ainsi leur situation financière.

2.6. COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation en valeur
Cours moyens			
EBITDA avant produits et charges non récurrents	1 802	1 848	- 46
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	(28)	10	- 38
Variation des provisions et des avantages du personnel	(372)	(268)	- 104
Intérêts nets et autres charges et produits financiers payés	(207)	(266)	+ 59
Impôts payés sur le résultat	(19)	(275)	+ 256
Variation des besoins en fonds de roulement, nets des pertes de valeur	947	(134)	+ 1 081
dont :			
Variation des stocks	759	(419)	+ 1 178
Variation des créances commerciales	176	537	- 361
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	12	(252)	+ 264
FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	2 123	915	+ 1 208

L'**EBITDA** avant produits et charges non récurrents s'élève à 1 802 millions d'euros, proche des 1 848 millions d'euros de fin décembre 2008. Sa quasi stabilité est liée notamment à la politique de prix ferme du Groupe, au pilotage resserré des programmes de production et aux gains de productivité.

Les **provisions et avantages du personnel** sont en augmentation de 372 millions d'euros, correspondant principalement à la contribution versée en 2009 (362 millions d'euros) aux fonds de pension nord-américains et britanniques.

Grâce à la forte réduction des stocks notamment, le **besoin en fonds de roulement** s'est réduit de 947 millions d'euros, alors qu'il s'était accru de 134 millions d'euros en 2008.

INVESTISSEMENTS NON FINANCIERS

(en millions d'euros)	2009	2008	2009 / 2008 en valeur	2009 (en % des ventes nettes)	2008 (en % des ventes nettes)
Investissements corporels et incorporels bruts	672	1 271	- 599	4,5 %	7,7 %
Subventions d'investissement reçues et variation des dettes sur immobilisations	35	18	+ 17	0,2 %	0,1 %
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(47)	(52)	+ 5	- 0,3 %	0,3 %
CONSOMMATION DE TRÉSORERIE SUR INVESTISSEMENTS NETS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	660	1 237	- 577	4,5 %	7,5 %

Les **investissements corporels et incorporels bruts** s'élèvent à 672 millions d'euros à fin décembre 2009, soit 4,5 % des ventes nettes, contre 1 271 millions d'euros et 7,7 % des ventes en 2008. Cette baisse est en ligne avec l'objectif annoncé en début d'année de préserver le cash flow du Groupe. Elle concerne principalement des reports d'augmentations de capacités marginales dans les pays matures. Les investissements dans les zones de croissance (Chine, Inde, Brésil) ont été maintenus.

Les principales dépenses d'investissements portent sur les projets suivants :

Tourisme camionnette :

- investissements de productivité et de renouvellement de gammes ;
- investissements de capacité :
 - à Shanghai (Chine),
 - au Brésil : démarrage des travaux d'ingénierie et de terrassement d'une nouvelle usine,
 - en Espagne : développement à Vitoria des nouvelles gammes de pneus à faible consommation de carburant (MICHELIN Energy™ Saver).

Poids lourd :

- en Chine, augmentation des capacités à Shenyang ;
- en Inde, acquisition d'un terrain pour la future usine Poids lourd ;
- investissements de productivité ;
- investissements en moules, pour le renouvellement de gammes.

Génie civil :

- aux États-Unis, augmentation de capacité à Lexington pour les pneus miniers.

CASH FLOW LIBRE

Le cash flow libre s'entend avant dividende, mais après investissements financiers.

(en millions d'euros)

Cours moyens	2009	2008	Variation en valeur
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	2 123	915	+ 1 208
Consommation de trésorerie sur investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles	(660)	(1 237)	+ 577
Investissements financiers nets et autres actifs financiers	(76)	(37)	- 39
Flux de trésorerie sur activités d'investissement	(736)	(1 274)	+ 538
CASH FLOW LIBRE	1 387	(359)	+ 1 746

Sur l'année 2009, le Groupe a généré un **cash flow libre** positif de 1 387 millions d'euros, en dépit d'une forte contribution aux fonds de pension (362 millions d'euros, dont la majeure partie constitue une anticipation des versements prévus en 2010). En 2008, le cash flow libre était négatif de 359 millions d'euros.

Cette amélioration de 1 746 millions d'euros résulte des éléments suivants :

- La légère diminution de l'EBITDA, à hauteur de 46 millions d'euros ;
- L'amélioration de la variation du besoin en fonds de roulement de 1 081 millions d'euros en raison des principaux facteurs ci-dessous :
 - La variation des stocks qui passe d'une hausse de 419 millions d'euros en 2008 à une baisse de 759 millions d'euros en 2009 ;
 - La contribution négative à hauteur de 361 millions d'euros de la baisse des créances clients de 176 millions d'euros en 2009 contre 537 millions d'euros en 2008, en raison du ralentissement de l'activité du Groupe et en dépit d'un nouveau raccourcissement des délais de paiement ;
 - L'effet favorable des variations des autres créances et dettes d'exploitation, à hauteur de 264 millions d'euros, en raison notamment des variations de TVA collectée.
- La baisse de 538 millions d'euros de la consommation de trésorerie d'investissement, dont :
 - Une réduction de 577 millions d'euros des investissements corporels et incorporels nets qui s'élèvent à 660 millions d'euros en 2009 ;
 - Une consommation de 39 millions d'euros au titre de la variation des investissements financiers.

2.7. RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)

Atteindre un retour sur capitaux investis supérieur à 10 % est l'un des objectifs stratégiques de Michelin. Les autres indicateurs clés de mesure de la performance du Groupe sont le rythme annuel de croissance des volumes vendus, le taux de marge opérationnelle avant éléments non récurrents, le niveau des stocks et la génération de cash flow libre.

Le ROCE (Return On Capital Employed) mesure la rentabilité des capitaux engagés par le Groupe. C'est un ratio constitué :

- au numérateur, du résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents diminué d'une charge d'impôt théorique sur les sociétés du Groupe, soit un résultat opérationnel net d'impôt appelé NOPAT (*Net Operating Profit After Tax*). Le taux standard d'imposition retenu est de 31 %. Il correspond à un taux moyen effectif normal d'imposition du Groupe ;
- au dénominateur, de la moyenne, entre l'ouverture et la clôture de l'exercice, des Actifs Économiques employés, c'est-à-dire la somme des actifs immobilisés incorporels et corporels, des prêts et dépôts, et du besoin en fonds de roulement net.

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

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

(en millions d'euros)	2009	2008
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	862	920
Taux moyen d'imposition standard retenu pour le calcul du ROCE	31 %	31 %
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents net d'impôt (NOPAT)	595	635
Actifs immobilisés incorporels et corporels	7 506	7 757
Prêts et dépôts	351	140
Titres mis en équivalence	71	65
Total actifs non courants	7 928	7 962
Besoin en fonds de roulement	2 604	3 517
Actifs économiques fin de période	10 532	11 479
Actifs économiques moyens	11 006	11 386
ROCE	5,4 %	5,6 %

2.8. INFORMATION SUR LES TENDANCES

2.8.1. PERSPECTIVES 2010

En ce début de 2010, la visibilité sur les marchés demeure faible et les cours des matières premières, notamment le caoutchouc naturel, reviennent aux niveaux historiquement hauts observés à l'été 2008. Le groupe Michelin maintient donc une grande vigilance dans un environnement économique qui demeure incertain.

La poursuite du pilotage resserré, l'amélioration de la compétitivité, la fermeté de la politique de prix et l'évolution de la demande dans les pays de forte croissance conduisent le Groupe à se fixer l'objectif d'un cash flow libre à nouveau positif en 2010, malgré une reprise des investissements.

Préserver ses atouts et accroître son leadership constituent une priorité pour Michelin. Comme en 2009, il s'agit donc de poursuivre ses efforts d'innovation, de maintenir la maîtrise de ses coûts et de renforcer

son potentiel de développement futur avec ses projets d'investissement dans les pays de croissance. Avec le soutien constant des équipes du Groupe, Michelin aborde 2010 avec confiance.

2.8.2. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

Le Groupe n'a publié aucune prévision ni estimation précises du bénéfice et de la marge opérationnelle pour 2010.

Compte tenu des informations concernant les perspectives renseignées au chapitre 2.8.1., aucun objectif pour 2010, préalablement publié, n'est adapté au contexte conjoncturel, ni réalisable en 2010.

2.9. FAITS MARQUANTS 2009

STRATÉGIE – PARTENARIAT – ACQUISITIONS

Michelin a annoncé un plan de réorganisation industrielle en Amérique du Nord

Michelin North America a entamé au premier semestre 2009 un plan de réorganisation en réponse à la forte dégradation de la demande. L'usine d'Opelika, en Alabama, qui fabrique des pneumatiques pour voitures particulières de marques BFGoodrich® et UNIROYAL, a cessé son activité le 31 octobre 2009. La production a été transférée vers les sites BFGoodrich de Tuscaloosa, en Alabama, et de Fort Wayne, dans l'Indiana. Parallèlement, Michelin a mis en place un programme pour développer le bassin d'emplois local et définir les mesures d'accompagnement les plus adaptées pour les personnes concernées par cette fermeture.

Par ailleurs, face à la situation de surcapacité dans ses sites nord américains de rechapage, Michelin a annoncé la fermeture de son unité de fabrication de bandes de roulement pour pneumatiques Poids lourd à Querétaro, au Mexique. La production Michelin Retread Technologies (MRT) de ce site qui emploie 80 personnes est transférée vers les usines de rechapage aux États-Unis.

Michelin renforce, en France, ses activités de recherche et développement et la spécialisation de ses sites de production

En juin 2009, Michelin France a annoncé un plan en deux volets :

- la modernisation de son centre mondial de recherche et développement de Clermont-Ferrand, avec un projet d'investissement de plus de 100 millions d'euros, dans le but d'accélérer la mise sur le marché de nouveaux pneus et services, et de permettre le développement de procédés de fabrication plus innovants ;
- la poursuite de la spécialisation de ses sites de production : l'usine de Montceau-lès-Mines deviendra un pôle de compétence pour les pneus Génie civil et un des plus grands centres de mélanges de gommes et de tissus métalliques en Europe ; l'usine de Joué-lès-Tours sera une référence pour les pneus Poids lourd en Europe, notamment dans les domaines des Michelin Durable Technologies ; la fabrication des pneus Tourisme Super Sport (C3M) sera regroupée sur un seul site, à Clermont-Ferrand, où sera transférée la production de l'usine Sodemeca de Noyelles-lès-Seclin qui cessera son activité ; l'activité 4x4 et Camionnette du site de Cholet sera renforcée avec le transfert de l'activité pneu Camionnette du site de Bad Kreuznach en Allemagne.

L'objectif de Michelin est de mettre en œuvre sans licenciement cette réorganisation qui entraîne la suppression de 1 093 postes. Dans cette perspective, Michelin a annoncé un plan de départ volontaire ouvert à l'ensemble du personnel, consistant principalement en des aménagements de fin de carrière avant la retraite. Ainsi, les salariés concernés par cette réorganisation bénéficieront de mesures d'âge spécifiques et d'une mobilité facilitée à l'intérieur du Groupe.

Ce projet traduit la volonté du Groupe de renforcer le rôle clé de la France comme centre stratégique de l'innovation Michelin et d'y améliorer le niveau de compétitivité de son activité industrielle dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

Michelin confirme ses projets de développement industriel dans les pays émergents

En **Chine**, Michelin prévoit d'augmenter, dès 2012, ses capacités de production de pneus Tourisme camionnette et Poids lourd, en réponse à la très forte demande du marché chinois.

En **Inde**, le Groupe, déjà très présent sur le plan commercial, a annoncé la construction d'une usine de pneus Poids lourd et Génie civil à Chennai (Tamil Nadu). La production, qui démarrera fin 2012, est destinée au marché local.

Au **Brésil**, Michelin s'est fixé pour objectif de tripler les capacités actuelles de production de pneus Tourisme camionnette destinés aux marchés d'Amérique du Sud. Une nouvelle usine de pneus Tourisme camionnette, située à Resende, devrait démarrer fin 2011.

Michelin a annoncé la fermeture de son usine d'Ota au Japon

Le Groupe a annoncé son projet d'arrêter, en juillet 2010, les activités de production de pneus Tourisme camionnette de son usine d'Ota qui n'a pu atteindre un niveau de compétitivité suffisant, malgré tous les efforts entrepris.

Michelin poursuit par ailleurs son développement et sa présence au Japon et dans la zone Asie Pacifique, notamment grâce à ses activités de recherche et développement situées à Ota, à ses activités commerciales réparties dans tout le pays et à celles du siège de Nihon Michelin Tire Co Ltd à Tokyo.

Michelin prévoit de mettre rapidement en place les mesures nécessaires pour permettre aux 380 salariés concernés de retrouver un emploi dans le Groupe, sur le site d'Ota ou à l'extérieur de l'Entreprise.

Michelin acquéreur des participations dans Shanghai Michelin WARRIOR Tire Co Ltd (SMWT)

Double Coin Holdings Ltd et Shanghai Minhang United Development Co. Ltd, actionnaires de SMWT, ont annoncé leur intention de céder leurs participations, qui s'élèvent respectivement à 28,5 % et 1,5 %, dans le capital de SMWT.

Michelin, qui détient 70 % de SMWT, a souhaité se porter acquéreur de ces participations afin d'assurer au mieux la croissance durable de SMWT.

Double Coin et Michelin entendent par ailleurs poursuivre leur collaboration.

Première campagne publicitaire mondiale de Michelin

Pour la première fois, Michelin lance, au niveau mondial, une campagne publicitaire qui reflète la nouvelle stratégie de communication "globale" de la marque MICHELIN. Elle a débuté en octobre 2009 en Amérique du Nord, puis sera déployée dans 55 pays d'ici 2011. La campagne a pour but d'expliquer aux consommateurs les avantages qu'apportent les pneus à la marque MICHELIN par rapport à ceux de la concurrence : en choisissant le bon pneumatique, les automobilistes peuvent économiser du carburant, augmenter leur sécurité et la durée de vie de leurs pneus. Le message est simple : "Le bon pneu peut tout changer". Il est illustré par un visuel audacieux : Bibendum intervient pour remplacer les pneus défaillants des automobilistes par des pneus MICHELIN qu'il extrait de son torse à la vitesse de l'éclair. Ce geste est appelé à devenir le signe de reconnaissance de toute la publicité MICHELIN, partout dans le monde et au-delà de la Ligne Produit Tourisme camionnette.

PRODUITS – SERVICES – INNOVATIONS

● ACTIVITÉ TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

Michelin confirme son avance dans le domaine des pneus à basse consommation de carburant

• Les pneus MICHELIN Energy™ Saver et Primacy HP récompensés par l'ADAC

Les pneus MICHELIN Energy™ Saver et Primacy HP ont obtenu la plus haute distinction à l'issue d'un test réalisé par l'ADAC (Allgemeiner Deutscher Automobil Club), le plus important club automobile d'Europe. Ils ont obtenu la mention "particulièrement recommandable". L'étude comparative portait sur 18 pneumatiques différents de dimension 185/60 R 14 H et 19 de dimension 205/55 R 16 W. Cinq grands critères ont présidé à l'évaluation des pneus : l'adhérence sur sol sec, sur revêtement mouillé, la consommation de carburant, la longévité et enfin le confort (qui prend en compte le bruit).

• Millionième pneu MICHELIN Energy™ Saver livré à PSA Peugeot Citroën

Le 9 mars 2009, Michelin a remis à PSA Peugeot Citroën le millionième pneu MICHELIN Energy™ Saver à technologie Très Basse Résistance au Roulement, scellant ainsi un partenariat stratégique qui unit les deux groupes. Avec ce pneu, lancé en première mondiale sur la Peugeot 308 en 2007, Michelin a réussi non seulement à diminuer la consommation de carburant, permettant ainsi d'éviter l'émission de 15 000 tonnes de CO₂ par an, mais également à procurer un haut niveau d'adhérence et de sécurité, tout en assurant une longévité kilométrique au meilleur niveau du marché.

• Un nouveau pneu MICHELIN Energy™ Saver All-Season pour l'Amérique du Nord

Le Salon de Détroit 2009 a été l'occasion pour Michelin de présenter le pneu MICHELIN Energy™ Saver All-Season, marqué Green X* pour l'Amérique du Nord. Ce pneu est destiné aux conducteurs qui parcourent moins de 16 000 km par an et qui sont sensibles à la préservation de l'environnement. La technologie utilisée pour sa fabrication permet de réduire la consommation de carburant tout en conservant les caractéristiques essentielles de sécurité du pneu, telles que le freinage sur route mouillée. Ce pneu est commercialisé aux États-Unis depuis l'été 2009.

Michelin présente deux innovations pour les véhicules de demain

À l'occasion du 63^e salon IAA de Francfort, Michelin a présenté, à côté du pneu MICHELIN Energy™ Saver qui a déjà obtenu plus de 100 homologations techniques chez les plus grands constructeurs automobiles, deux innovations destinées aux véhicules du futur :

- le premier prototype de pneu pour véhicules électriques, qui cumule plusieurs avantages : il permet d'augmenter la distance parcourue entre deux recharges de batterie ou bien de réduire la taille de la batterie pour une meilleure utilisation de l'espace intérieur ; en même temps, il offre un haut niveau de sécurité et de confort, une excellente longévité et peu de bruit au roulage ;
- la roue motorisée MICHELIN Active Wheel, qui intègre non seulement le pneu et le système de freinage, mais aussi et surtout la motorisation du véhicule ainsi que sa suspension électrique. La conception du véhicule, qui s'en trouve simplifiée, permet une plus grande légèreté et donc un besoin en énergie limité. MICHELIN Active Wheel apporte ainsi une réponse efficace aux problématiques du transport routier, qu'il s'agisse d'énergie, des émissions de gaz à effet de serre, de l'encombrement urbain ou de la pollution urbaine. Elle a obtenu en janvier 2009 le prix FuturAuto, décerné par l'Union des Journalistes Professionnels de l'Automobile (UJPA) pour le produit le plus innovant.

Des nouveautés pour les pneus Camionnette

- avec les nouveaux pneus hiver MICHELIN Agilis Alpin et MICHELIN Agilis X-Ice North, les professionnels peuvent désormais prendre la route en toute sécurité, même lorsque les conditions hivernales réduisent l'adhérence et la motricité. En effet, Michelin a mis en œuvre des technologies spécifiques qui permettent au pneu MICHELIN Agilis Alpin ou au pneu clouté MICHELIN Agilis X-Ice North utilisé dans les conditions de roulage les plus extrêmes (neige, verglas, humidité...) de réaliser trois types de performances : plus de sécurité (distances de freinage raccourcies, motricité sur neige améliorée), plus d'économies (longévité kilométrique accrue de 20 %) et plus de robustesse ;
- le pneu MICHELIN LTX M/S2 a été lancé en Amérique du Nord ; avec 38 dimensions de 15" à 20" d'ici 2010, il s'adapte à une large gamme de camionnettes et 4x4. Il offre une combinaison de performances en sécurité, longévité et économies de carburant et intègre plusieurs innovations et technologies : des "lamelles actives" qui permettent une grande rigidité des pains de gomme, une nouvelle silice incorporée à la gomme et une meilleure évacuation latérale de l'eau, une nappe supplémentaire en acier qui fournit une grande résistance et une capacité de charge jusqu'à 6 120 kg.

* Depuis 1992, le label MICHELIN Green X garantit une diminution de la consommation de carburant liée au pneumatique, qui s'associe aux exigences traditionnelles de Michelin tant en matière de sécurité que de longévité.

Développement des réseaux de distribution de produits et services

- en Europe, Euromaster a annoncé l'inauguration de 20 nouveaux points de vente franchisés en Pologne, ce qui porte à plus de 1 700 le nombre total de points de vente Euromaster ;
- le réseau TyrePlus a continué à se développer et compte, fin 2009, près de 1 000 centres répartis dans 10 pays. L'Asie est bien représentée avec notamment 660 centres en Chine, 78 en Thaïlande, 66 en Australie, mais le réseau est également présent en Russie et dans les pays de la CEI avec 135 centres, ainsi qu'au Mexique et au Proche-Orient depuis 2008. Dernière ouverture en date : en Malaisie, le 1^{er} centre TyrePlus a été inauguré courant 2009.

Trois nouveaux "J.D. Power Awards" pour Michelin aux États-Unis et un au Japon

Une nouvelle fois, Michelin a obtenu les meilleures notes dans trois segments de l'étude 2009 J.D. Power de mesure de la satisfaction des clients utilisateurs de pneumatiques première monte aux États-Unis. Michelin a été classé premier pour ses pneus Haut de gamme, Tourisme et Camionnette. Dans chacune de ces catégories, quatre critères ont été pris en compte pour mesurer la satisfaction du conducteur : longévité, aspect, traction/comportement, confort.

Par ailleurs, pour la sixième année consécutive, Michelin s'est classé premier au Japon dans l'enquête de satisfaction sur les pneus hiver, selon J.D. Power Asia Pacific 2009 Japan Winter Tire Customer Satisfaction Index Study.

● ACTIVITÉ POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

Développement de l'offre MICHELIN Durable Technologies

Après avoir lancé, au dernier trimestre 2008, le pneu MICHELIN X Energy™ SaverGreen qui permet une diminution durable de la consommation de carburant grâce notamment à sa carcasse anti-échauffement, baptisée Energy™ Flex, Michelin a développé de nouveaux produits lancés en 2009 :

- le pneu polyvalent MICHELIN X MultiWay XD pour essieu moteur qui permet aux transporteurs européens de grands volumes de rouler en toute sécurité sur toutes les routes et dans toutes les conditions. Lancé sur le marché à partir du mois d'août 2009, ce pneu est inédit dans la dimension 295/60R22.5 qui équipe des véhicules utilisés pour le transport de marchandises volumineuses et les camions porteurs de voitures. Cette dimension permet de concevoir des véhicules qui offrent un plus grand volume de charge en hauteur, correspondant à un segment du transport routier en pleine croissance ;
- le pneu MICHELIN X One XDN2 qui enrichit la gamme MICHELIN X One aux États-Unis et présente de nombreux avantages : productivité accrue (gains de masse d'environ 371 lbs par tracteur*), diminution des coûts (économies de carburant d'environ 2 000 dollars US par an et par tracteur**), sécurité renforcée (bande de roulement conçue pour une meilleure mobilité sur sols meubles ou enneigés), excellente traction (lamelles tri-dimensionnelles auto-bloquantes), enfin longévité et capacité de charge améliorée grâce à la technologie Infinicoil™.

* Comparaison sur base d'un tracteur équipé en 275/80R22.5 MICHELIN XDN2 monté en jumelé sur roues aluminium 8.25.

** Basé sur un kilométrage de 120 000 miles par an et un coût de carburant à 4,5 USD par gallon.

Michelin élargit sa distribution et développe son activité de rechapage aux États-Unis

Michelin North America a conclu en mai 2009 un contrat avec Snider Tire Inc., cinquième distributeur indépendant de pneus Poids lourd aux États-Unis. Selon cet accord, Snider Tire, Inc. convertira ses activités de rechapage au procédé Michelin Retread Technologies (MRT) et fera l'acquisition de 10 points de vente appartenant au réseau de distribution de pneus et services Tire Centers, LLC en Géorgie et en Caroline du Nord et du Sud. Ce nouveau contrat va permettre de proposer aux flottes une offre de produits et services de grande qualité.

En septembre 2009, pour faire face à une demande accrue de la part des flottes de poids lourds, Michelin Retread Technologies et Snider Tire ont ouvert une nouvelle unité de rechapage à Houston qui permettra de livrer plus rapidement en bandes de roulement les quatre points de vente Snider situés au Texas.

Développement en Asie du réseau Michelin Truck Service Center

En 2009, Michelin a inauguré, en Chine, son 100^e Michelin Service Center pour pneus Poids lourd et Bus, avec l'intention de tripler le nombre de ces centres dans les 5 prochaines années.

Par ailleurs, Michelin mise sur la radialisation du marché indien des pneumatiques pour poids lourds en établissant le premier Michelin Truck Service Center dans le pays. Le concept, qui a déjà été mis en place dans de nombreux pays, notamment dans la région Asie-Pacifique, vise à répondre à la demande croissante en pneus radiaux.

● ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS

Génie civil

Nouveau pneu MICHELIN XHA2 pour chargeuses

Le salon Intermat 2009 a été pour Michelin l'occasion de présenter, en première mondiale, son nouveau pneu MICHELIN XHA2. Destiné aux chargeuses de petite et moyenne puissance travaillant sur les chantiers et carrières, ce pneu est la nouvelle génération du pneu MICHELIN XHA, la référence du marché depuis son lancement fin des années 80. Le pneu MICHELIN XHA2 a été conçu autour de sa robustesse : bande de roulement plus épaisse, épaulés et flancs renforcés, flancs protégés par un nouveau mélange. Résultat : il accroît la productivité des exploitations en offrant une durée de vie 10 % supérieure à celle de son prédécesseur ; il offre des performances de traction accrues, une baisse de la consommation de carburant et une grande sécurité. Enfin, ses nouvelles sculptures légèrement dissymétriques offrent un plus grand confort pour l'utilisateur en réduisant les vibrations et le bruit généré par le pneu.

Renforcement du partenariat entre Michelin et Komatsu

Fin mai 2009, à Tokyo, un contrat a été signé entre Michelin et le constructeur japonais Komatsu. Cet accord va permettre notamment de développer les ventes de pneumatiques MICHELIN Génie civil sur les zones à croissance rapide (Chine, Inde, Russie, Afrique Moyen-Orient...) d'une part, et de renforcer la coopération entre Michelin et Komatsu en Europe et Amérique du Nord d'autre part.

Michelin à nouveau récompensé par les constructeurs

Comme dans les années précédentes, Michelin a reçu en 2009 plusieurs récompenses de la part de ses clients constructeurs. Caterpillar a remis à la Ligne Produit Génie Civil Michelin une certification d'Excellence Qualité. Komatsu a décerné à Michelin le prix de partenaire privilégié et fournisseur stratégique.

Agricole

MICHELIN OmniBib, une offre complète au service de la productivité des exploitations agricoles

Avec le lancement de 8 dimensions supplémentaires début 2009, l'offre Michelin pour les tracteurs de 70 à 180 CV couvre désormais tous les besoins des exploitations de type polyculture-élevage. Grâce à la combinaison de performances multiples : gain de temps, économies de carburant au champ et grande longévité, MICHELIN OmniBib apporte une réponse aux agriculteurs en terme d'amélioration de la productivité de leurs exploitations et devient la nouvelle référence sur le marché des pneumatiques de série 70.

La nouvelle gamme KLEBER Gripker dévoilée au salon Agritechnica

Kleber poursuit le renouvellement de son offre pneus tracteurs et a présenté en novembre, en avant-première européenne, au salon Agritechnica de Hanovre en Allemagne, une nouvelle gamme qui équipera les tracteurs de 80 à 200 CV en polyculture-élevage. Ces pneus à l'esthétique moderne offrent à la fois une excellente adhérence et un respect des prairies.

Partenariat renforcé entre AGCO Corporation et Michelin

Michelin a signé un accord de coopération à long terme avec le groupe américain AGCO, spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de matériel agricole. Les deux entreprises renforcent ainsi leur collaboration dans trois domaines : la recherche et le développement, le Marketing et l'Approvisionnement.

Les pneumatiques MICHELIN équiperont certains des nouveaux tracteurs AGCO pour répondre aux besoins croissants de performance économique des exploitations agricoles : augmentation de la productivité, préservation de l'environnement et sécurité.

Deux roues

Le nouveau pneu moto MICHELIN Power One

Dernier-né de la gamme hypersport, le pneu moto MICHELIN Power One a été présenté en mars 2009 sur le circuit de Portimão au Portugal. Bénéficiant de technologies issues de l'expertise de Michelin en compétition, ce nouveau pneu affiche une maniabilité hors pair sur route et sur circuit. La gamme MICHELIN Power One s'articule en deux catégories : une gamme sculptée (homologuée pour la route) et une gamme slick/pluie (pour un usage exclusif sur circuit, notamment en compétition) pour un total de 27 pneus et 16 gommes différentes.

Pour guider les pilotes dans cette offre à choix multiple, Michelin lance le site www.michelinpowerone.com qui leur permet de choisir la meilleure solution en fonction du modèle de leur moto et de l'utilisation envisagée.

Michelin débute ses livraisons à Harley-Davidson en première monte

Développé spécifiquement pour ce constructeur, le pneu MICHELIN Scorcher "31" équipe quatre modèles 2010 Harley-Davidson Dyna. Les deux marques MICHELIN et Harley-Davidson sont inscrites sur les flancs du pneumatique.

Vélo : des nouveautés présentées au salon Eurobike

Michelin a profité du salon Eurobike 2009 pour dévoiler ses nouveaux pneus Vélo 2010. Ainsi, la gamme MICHELIN Wild pour les VTT sera constituée de pneumatiques aux technologies inédites, MICHELIN Advanced et MICHELIN Descent, en réponse aux différents usages et terrains. Pour la route, le pneu MICHELIN Lithion2 offrira un compromis idéal entre le grip et le rendement (facilité de roulage). Enfin, le set MICHELIN Pro Optimum viendra compléter la gamme MICHELIN Haute Performance avec plus d'adhérence, donc de sécurité à l'avant, et plus de résistance et de longévité à l'arrière.

Avion

La logistique Michelin récompensée par l'armée américaine

Michelin Amérique du Nord a reçu de la part de l'"U.S. Military's Defense Supply Center Columbus" (DSCC) deux récompenses pour la qualité de sa logistique ; elles portent sur les livraisons à l'armée américaine de pneumatiques destinés aux avions, par Michelin Aircraft Tire Co., et celles de pneumatiques destinés aux véhicules terrestres, par Michelin Americas Truck Tires.

De nouveaux contrats commerciaux pour Michelin

Michelin Aircraft Tire a signé un contrat d'exclusivité de 10 ans avec la compagnie aérienne Flydubai, créée en 2008. Flydubai exploite aujourd'hui 6 Boeing 737-800 NG et prévoit à terme une flotte de 54 avions du même type.

Par ailleurs, le nouveau Cessna Columbus 850, dernier né de la gamme Citation des jets d'affaires Cessna, qui effectuera son premier vol en 2011, sera équipé de pneus MICHELIN NZG.

Enfin, Michelin équipera jusqu'en 2014 l'ensemble de la flotte de la compagnie US Airways, soit 317 avions.

Cartes et Guides

Michelin Cartes et Guides : des nouveautés pour faciliter la mobilité des voyageurs

De nouvelles publications ont enrichi en 2009 l'offre de Michelin sur le marché de l'édition touristique, reflétant l'internationalisation des différentes collections, notamment :

- en Amérique du Nord, les nouvelles éditions, étoffées et enrichies, du Guide MICHELIN New York City (5^e édition) et San Francisco (4^e) ;
- au Japon, le premier Guide MICHELIN Kyoto et Osaka, la deuxième édition du Guide MICHELIN Hong Kong Macau et la troisième édition du Guide MICHELIN Tokyo.

Pour les guides touristiques,

- en Amérique du Sud, le premier Guide Vert consacré à Rio de Janeiro, disponible aujourd'hui en portugais et en anglais, puis, courant 2010, en français ;
- en France, succès du lancement de 12 destinations du Guide Vert Week-End pour vivre intensément une ville, les sites à voir, les lieux tendances... qui permet à la collection de gagner deux points sur le marché des guides touristiques.

ViaMichelin

2009 : l'année de tous les records

ViaMichelin.com confirme son leadership en Europe et bat son record d'audience mensuelle depuis sa création (plus de 25 millions de visiteurs uniques pour le seul mois de juillet). Le site a bénéficié d'une refonte ergonomique complète et des éléments de sécurité routière ont notamment été ajoutés dans les itinéraires.

Une nouvelle offre, ViaMichelin Local, destinée aux professionnels indépendants du tourisme et de l'hébergement, a également été lancée. Elle leur permet de géolocaliser leurs établissements qui s'affichent de manière contextuelle sur le site ViaMichelin.

2009 marque une présence accrue de ViaMichelin dans la téléphonie mobile : partenariat mondial avec Nokia portant sur la fourniture d'informations Michelin (restaurants, hôtels et sites touristiques), applications pour iPhone (une offre payante avec les restaurants du Guide MICHELIN et une offre gratuite d'information trafic financée par la publicité) téléchargées un demi-million de fois.

ViaMichelin reste le fournisseur leader de l'information trafic France auprès des constructeurs automobiles et fabricants de GPS.

La Société a reçu – pour la deuxième année consécutive – le prix de la meilleure relation client on-line dans la catégorie Tourisme et Transport des Trophées QualiWeb.

Michelin Lifestyle

Développement de la marque MICHELIN à travers son programme de licences

Michelin a annoncé son intention de développer, dans les quatre à cinq prochaines années, son activité "Lifestyle" en charge des produits fabriqués sous licence, qui contribue à promouvoir l'image du Groupe et la marque MICHELIN auprès des consommateurs.

En particulier, Michelin Lifestyle a pour objectif de renforcer son activité dans le domaine des chaussures (pour laquelle elle a un partenariat avec Babolat et Li Ning) et dans celui des produits pour l'automobile dans des pays comme le Brésil, la Chine, la Russie et l'Inde.

Aujourd'hui, Michelin Lifestyle dispose de 85 partenaires dans le monde pour la fabrication et la distribution de 1 500 produits différents sous la marque MICHELIN à travers 30 000 points de vente.

PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN

Nouvelle réglementation européenne sur la performance des pneumatiques

Le 10 mars 2009, le Parlement européen a adopté une réglementation relative à la sécurité générale des véhicules à moteur. Pour les pneumatiques, des seuils limites de performance en termes de résistance au roulement sont établis (Tourisme camionnette et Poids lourd), d'adhérence sur sol humide (Tourisme seulement) et de bruit émis par les pneumatiques en dehors de l'habitacle. À partir de 2012, les pneus vendus dans l'Union européenne devront progressivement répondre aux seuils fixés. Par ailleurs, toutes les voitures particulières devront être équipées de système de surveillance de pression des pneus.

Pour informer les automobilistes européens sur les performances des pneus, un système d'étiquetage énergétique des pneumatiques est prévu : à partir de 2012, les fabricants, les importateurs et distributeurs de pneus devront afficher une note de A à G et des logos qui fourniront des informations sur le degré d'adhésion sur sol mouillé, sur l'efficacité énergétique et sur le bruit émis par les pneus.

Ces dispositions sont favorables à Michelin qui, depuis 1992, se préoccupe de diminuer la résistance au roulement et donc de réduire la consommation de carburant, les émissions de CO₂ et de polluants locaux, tout en conservant les qualités de sécurité et de longévité de ses pneumatiques.

Publication de la 4^e édition du rapport de développement durable

En 2009, Michelin a publié la version complète de son rapport de développement durable "Performance et Responsabilité Michelin 2007-2008". En 80 pages, ce document expose le point de vue du Groupe sur les enjeux de la mobilité routière et de l'industrie du pneumatique. Puis, pour chaque étape du cycle de vie du pneumatique, il expose les actions déployées et les résultats atteints.

Le rapport est téléchargeable, en français et en anglais sur www.michelin.com

Michelin reconnu pour son implication dans le développement durable

Michelin entre dans la liste très restreinte des "Global 100 Most Sustainable Corporation List" qui regroupe les 100 entreprises qui, dans le monde, équilibrent au mieux les différents aspects du développement durable au sein de leur stratégie. Michelin est le seul manufacturier de pneus présent dans cette sélection.

Pour la 5^e année consécutive, Michelin est présent dans le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI World) qui sélectionne chaque année les entreprises les plus performantes en matière de développement durable. Cette évaluation porte sur la performance économique, sociale, sociétale et environnementale de l'Entreprise. Michelin est également présent, pour la 6^e année, dans l'indice DJSI STOXX Europe.

Enfin, le rapport Performance et Responsabilité Michelin 2007-2008 a reçu le nouveau prix spécial Top Com du Développement Durable. Ce prix récompense les stratégies et actions de communication qui valorisent le mieux l'opportunité du Développement Durable.

Nouvelles installations d'énergies renouvelables

Plusieurs installations de production d'énergie renouvelable ont vu le jour ces dernières années : deux éoliennes fournissent plus de 20 % des besoins en électricité de l'usine de Dundee en Écosse, l'usine de caoutchouc synthétique de Bassens est alimentée à hauteur de 15 % par de la chaleur récupérée de la combustion de déchets industriels et hospitaliers, quatre sites en Allemagne (Bad Kreuznach, Homburg, Bamberg, Landau) ont équipé leurs toits de panneaux photovoltaïques avec une puissance de 9MW.

D'autres projets sont aujourd'hui en cours de réalisation : extension des installations solaires en Allemagne sur deux nouveaux sites, installation d'une unité d'éoliennes à Ballymena en Irlande du Nord, production d'énergie par combustion de biomasse à Bourges en France.

FINANCE

Michelin renforce sa structure financière

Le Groupe a procédé avec succès, le 15 avril 2009, au placement d'un emprunt obligataire de 750 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et offrant un coupon de 8,625 %. L'accueil très favorable de cette offre largement souscrite par les investisseurs obligataires confirme la confiance du marché dans la qualité du crédit du Groupe. Cette émission concourt à la diversification des sources de financement de Michelin et à l'accroissement de sa flexibilité financière en permettant l'allongement de la maturité moyenne de sa dette.

Par ailleurs, le 15 juin 2009, Michelin a lancé une procédure de désintéressement portant sur la totalité des titres subordonnés de dernier rang remboursables en numéraire (les "TSR") venant à échéance en 2033*, dont le solde encore en circulation représentait un encours de 350 millions d'euros. Le 23 juin 2009, à la clôture de cette procédure, Michelin a racheté au total 53,5 % du montant des TSR initialement émis. Pour le Groupe, cette opération s'inscrit dans le cadre de la gestion dynamique de son endettement.

Michelin et ses actionnaires : Assemblée générale 2009

L'Assemblée générale mixte des actionnaires s'est tenue le 15 mai 2009 à Clermont-Ferrand. M. Michel Rollier, Gérant Associé commandité, a rappelé que, face à la crise sans précédent que traverse l'économie mondiale, la priorité du Groupe est de préserver ses grands équilibres économiques grâce à la maîtrise de ses stocks, la réduction des investissements et des dépenses. Il a conclu son intervention en déclarant : "Nous avons confiance dans la capacité de Michelin non seulement à traverser cette crise, mais à en sortir renforcé et prêt pour garder son leadership."

Les neuf résolutions ont été adoptées à une large majorité, notamment :

- le versement d'un dividende de 1 euro par action, payable au choix de l'actionnaire, en numéraire ou en actions ;
- le renouvellement des mandats de membre du Conseil de Surveillance de M. Eric Bourdais de Charbonnière et M. François Grappotte.

Option de paiement du dividende 2008 en actions

L'Assemblée générale du 15 mai 2009 a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2008, soit 1 euro par action, ainsi que la possibilité offerte aux actionnaires, sur option de leur part, de percevoir ce dividende soit en numéraire, soit en actions nouvelles de la Société. Le prix d'émission des actions nouvelles remises en paiement du dividende a été fixé à 33,731 euros.

À l'issue de la période d'option, plus de la moitié des actionnaires ont choisi l'option du paiement du dividende en actions, ce qui a permis au Groupe de réaliser une économie de trésorerie de 80 millions d'euros.

* En décembre 2003, Michelin avait émis 500 millions d'euros de titres subordonnés, à un taux d'intérêt annuel de 6,375 %, venant à échéance en 2033.

2.10. INVESTISSEMENTS

2.10.1. UNE STRATÉGIE INDUSTRIELLE COHÉRENTE

Sur les marchés développés, Michelin optimise son dispositif industriel pour s'assurer une base solide et rentable. Ce programme s'appuie sur trois leviers :

- la concentration de l'outil avec des usines plus grandes et plus spécialisées, équipées de procédés de production plus flexibles, plus homogènes et plus efficaces ;
- le déploiement des meilleures pratiques, l'amélioration des processus et des organisations dans tous les domaines ;
- les départs naturels de 30 000 personnes sur la période 2008-2012 qui ne seront que partiellement remplacés.

Parallèlement, Michelin accélère son développement en Asie (Chine, Inde) et en Amérique du Sud (Brésil) pour servir la demande avec des pneus produits localement et pour accroître la part de ses ventes dans ces régions en croissance, en ligne avec la répartition du marché mondial et son évolution.

Sur les marchés développés, nombre de sites ont atteint un niveau de compétitivité qui leur assure une réelle supériorité par rapport à des importations issues d'usines délocalisées dans des pays à bas coûts.

2.10.2. UN DISPOSITIF INDUSTRIEL PLUS COMPÉTITIF ET MIEUX ÉQUILIBRÉ

En 2010, Michelin fabriquera plus de la moitié des pneus pour voitures de tourisme et camionnette et pour poids lourds dans des sites d'une capacité égale ou supérieure à 100 000 tonnes par an, soit deux fois plus qu'en 2005.

Europe de l'Ouest

51 414 personnes*
33 usines

Évolutions industrielles

- Conversion de capacités à la fabrication de pneus à basse résistance au roulement.
- Plans de productivité majeurs sur les sites de Bamberg et Bad Kreuznach (Allemagne), Cholet (France), Vitoria (Espagne), Cuneo (Italie), Ballymena (Irlande).

Espagne

- Spécialisation de Lasarte en pneus moto haut de gamme.
- Spécialisation d'Aranda en pneus PL Michelin Durable Technologies.
- Augmentation des capacités de Vitoria en pneus TC et Génie civil.
- Augmentation des capacités de Valladolid en pneus agricole et rechapage.

France

- Spécialisation et renforcement de Cholet en pneus camionnette.
- Regroupement des pneus Super Sport à Clermont-Ferrand.
- Spécialisation de Joué-lès-Tours en pneus PL Michelin Durable Technologies.
- Spécialisation de Montceau-lès-Mines en Génie civil, mélange de gommages et tissus métalliques.
- Fermeture de Noyelles-lès-Seclin à fin 2010.

Allemagne

- Arrêt de la production de pneus camionnette à Bad Kreuznach.

Italie

- Arrêt de la production de pneus TC à Turin.

Europe de l'Est

11 744 personnes*
8 usines

Évolutions industrielles

- Conversion de capacités à la fabrication de pneus à basse résistance au roulement.
- Augmentation des capacités de pneus tourisme haute performance en Hongrie.
- Renforcement du site de Tigar en Serbie pour les pneus tourisme à marques privées et les pneus pour scooters.

Amérique du Nord

20 315 personnes*
18 usines

Évolutions industrielles

États-Unis

- Plans de productivité majeurs sur les sites de Greenville et Lexington.
- Fermeture de l'usine de production de pneus TC d'Opelika (Alabama).

Mexique

- Transfert de la fabrication des bandes de roulement PL de Querétaro (Mexique) à Covington (États-Unis).

Amérique du Sud

4 892 personnes*
4 usines

Évolutions industrielles

Brésil

- Montée en puissance de l'usine de pneus Génie civil de Campo Grande.
- Projet d'augmentation des capacités de pneus TC.

Asie

13 229 personnes*
8 usines

Évolutions industrielles

- Plans de productivité majeurs sur les sites de Laem Chabang (Thaïlande) et Shanghai (Chine).
- Augmentation des capacités de pneus TC et PL en Chine.
- Projet de construction d'une usine de pneus PL et Génie civil en Inde.
- Arrêt de la production de pneumatiques sur le site d'Ota en juillet 2010.

Afrique et Moyen Orient

1 098 personnes*
1 usine

* Équivalents temps plein au 31 décembre 2009.

TC : Tourisme camionnette. PL : Poids lourd. SP : Pneus de spécialités.

2.11. FACTEURS DE RISQUE

2.11.1. RISQUES OPÉRATIONNELS

Les risques opérationnels auxquels le groupe Michelin fait face sont de deux natures : les risques de marché et les autres risques opérationnels

● 2.11.1.a) LES RISQUES DE MARCHÉ

Pour la quasi-totalité de son activité, le groupe Michelin commercialise des pneumatiques pour véhicules de tourisme, camionnettes, poids lourds et des pneumatiques de spécialités auprès de ses clients constructeurs de véhicules, réseaux de distribution ou consommateurs finaux. Le Groupe propose également des services numériques d'aide à la mobilité, des produits dérivés, et édite des guides touristiques, des guides hôtellerie et restauration, des cartes et des atlas routiers.

Son activité pneumatique porte à hauteur de 70 % environ, sur des ventes de remplacement liées à de nombreux paramètres, notamment le niveau général de la demande finale en pneumatiques, les kilomètres parcourus, la vitesse moyenne des véhicules, le prix des carburants et la politique de stockage des distributeurs. L'activité de première monte, qui représente près de 30 % des ventes du Groupe, dépend de la performance des marchés automobiles dans ses zones de commercialisation et des programmes de production des constructeurs. Sur longue période, l'activité Remplacement s'avère relativement stable et moins cyclique que l'activité Première monte, ainsi que l'illustrent les évolutions des marchés du pneumatique en 2009.

Plus globalement, l'activité du Groupe est également liée à des critères macroéconomiques tels que la conjoncture économique, l'accès des acteurs économiques au crédit, leur indice de confiance, les cours des matières premières ou les programmes gouvernementaux de soutien au secteur automobile.

Le pilotage du Groupe face à ces risques de marché est de la responsabilité des équipes de management en charge des opérations.

● 2.11.1.b) LES AUTRES RISQUES OPÉRATIONNELS

Le Risk Manager Groupe est l'animateur de la démarche d'analyse et de prévention de ces risques. Le Comité des Risques Groupe se réunit trois fois par an pour examiner les mesures de maîtrise d'un certain nombre de risques, afin d'assister en particulier la Gérance dans les décisions relatives aux risques qui pourraient avoir un impact significatif.

Michelin cherche à conjuguer responsabilité et indépendance de jugement de trois niveaux d'acteurs garantissant la robustesse de sa maîtrise des risques :

- **le management en charge des opérations** est responsable de l'identification et de la maîtrise des risques de son entité (prévention, protection, plan de continuité opérationnelle) dans le respect de standards Groupe ;

- **les Directions de Performance** (Recherche-Développement-Industrialisation, Industrie, Commerce) et **les Services Groupe** (Finance, Juridique, Achats...) analysent les risques de leur domaine, définissent les standards de prévention et protection, animent et contrôlent leur mise en œuvre ;
- **les auditeurs internes** vérifient l'ensemble des mesures de maîtrise des risques.

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe sont décrites en détail dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance, au paragraphe 4.6. du présent Document de Référence.

2.11.2. RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

Maîtriser les risques industriels, c'est garantir la pérennité et la continuité des activités du Groupe tout en assurant la protection de son personnel, de ses actifs et de ses environnements.

Les sociétés du Groupe développent leurs activités en conformité avec les réglementations locales et internationales applicables. Michelin s'est doté de sa propre Charte éthique "Performance et Responsabilité Michelin".

La cartographie de ces risques est mise à jour au moins une fois par an. Elle permet de lister les risques de l'Entreprise et d'apprécier leur criticité. Des plans d'action pluriannuels adaptés et hiérarchisés, mettant l'accent sur la prévention, sont élaborés et mis en œuvre dans les plans annuels. Ils couvrent en particulier les domaines de la Sécurité au Travail, de l'Hygiène industrielle, de la Protection du Patrimoine et de l'Environnement.

Le pilotage du progrès Environnement et Prévention (EP) dans le Groupe s'appuie sur :

- des orientations et des objectifs à 5 ans, réactualisés chaque année en fonction de l'évolution des diagnostics réalisés. Ces orientations et objectifs sont déclinés de façon concrète dans les plans de progrès et les plans d'investissements de chaque entité opérationnelle ;
- un réseau de spécialistes, basés dans chacun des sites du Groupe, apportant un support technique et méthodologique aux managers locaux en charge du site. Ces derniers sont *in fine* responsables de la performance Environnement et Prévention de leur entité.

La robustesse de la démarche est assurée par la mise en œuvre d'un Système de Management Environnement et Prévention des Risques (SMEP). Celui-ci est une extension à tous les autres domaines EP (Protection du Patrimoine, Sécurité au Travail, Hygiène Industrielle, Ergonomie) du Système de Management Environnemental existant.

Ce système se met en place progressivement sur les sites industriels. Des équipes internes Michelin audient les sites depuis les années 2005 et 2006. Le déploiement du système sera achevé à l'horizon 2011.

Les impacts financiers des risques industriels et environnementaux (démantèlement, remise en état, mise aux normes des sites) sont soit provisionnés (voir paragraphe 6.3.2-i du présent document), soit pris en compte dans les Engagements conditionnels et éventualités.

Au 31 décembre 2009, aucun risque de cette nature n'est à considérer comme significatif.

● 2.11.2.a) DES RISQUES INDUSTRIELS LIMITÉS

Les principaux facteurs de risques des activités du Groupe

Activité industrielle	Principaux risques	Action Michelin
Production de caoutchouc de synthèse 2 sites industriels concernés à Bassens en France et Louisville, État du Kentucky, aux États-Unis.	Nature inflammable des hydrocarbures utilisés pour la synthèse de caoutchouc.	Réévaluation régulière de la qualité des mesures de sécurité et de protection des sites ; programmes d'investissements significatifs réguliers pour améliorer encore la maîtrise des risques et limiter les conséquences d'un événement.
Production de renforts métalliques Présence sur 11 sites de production dans le monde pour l'approvisionnement de 61 usines.	Rejet accidentel d'effluents liquides provenant des installations de traitement électrochimique des renforts métalliques.	Procédures de contrôle régulier des installations et traitement de tous les effluents en station d'épuration.
Production de mélanges de gommes Présence sur 36 sites de production dans le monde pour l'approvisionnement de 61 usines.	Situations accidentelles propices aux départs de feu.	Poursuite de la généralisation de la protection automatique par sprinklers et de la séparation des risques par compartimentage des activités, sur un périmètre Groupe.
Production de renforts textiles Présence sur 3 sites de production.	Libération de vapeurs et de gaz lors des opérations de fabrication des colles.	Mise en place de "laveurs" sur chacune des installations.

● 2.11.2.b) RISQUE INCENDIE

Le risque incendie constitue le principal risque industriel du Groupe, tant au niveau des process qu'à celui des stockages de matières premières et de produits finis. Toutefois, le nombre de départs de feu significatifs demeure très limité dans l'ensemble des sites du Groupe.

Depuis plus de cinq ans, aucun incendie, ni d'ailleurs aucun autre accident industriel, n'a entraîné de dommage conséquent à l'encontre du personnel, du patrimoine industriel du Groupe ou de tiers, ou d'impact environnemental vis-à-vis des riverains.

La maîtrise effective du risque incendie repose sur une démarche d'évaluation détaillée et sur la bonne mise en place de moyens de prévention, de protection et d'intervention.

● **Michelin est à l'origine d'un programme d'essais ambitieux** destiné à améliorer et à partager les connaissances techniques en matière de protection automatique par sprinklage des stockages de pneumatiques et d'impact environnemental d'un incendie de pneus.

Cette campagne d'essais, réalisée entre 2001 et 2006 aux États-Unis et en France, a été conduite en partenariat avec les principaux manufacturiers de pneumatiques, des logisticiens et un équipementier spécialisé, sous l'égide du Syndicat National du Caoutchouc et des Polymères.

Ce programme innovant a porté sur des stocks significatifs de pneumatiques (de 2 000 à 4 000 pneus par essai en vraie grandeur), dans des dispositions reproduisant les conditions réelles de stockage. 21 essais de réglage et 12 essais en "vraie grandeur" ont été réalisés, dans des configurations de stockage variées. Ces essais ont notamment permis de comparer différentes familles de sprinklers et de tester l'efficacité d'additifs mouillants dans l'eau d'extinction.

Les enseignements de ces essais ont permis d'améliorer la protection incendie des magasins existants, de mesurer l'efficacité de nouvelles technologies destinées à équiper les infrastructures futures, tout en optimisant, en toute sécurité, leur exploitation. Ils ont également permis d'approfondir la connaissance

de l'impact environnemental de ce type d'incendie (analyses des fumées et des eaux d'extinction, études de dispersions atmosphériques).

● **Une approche robuste de la maîtrise du risque incendie** : Michelin a développé son propre standard d'exigence pour la mise sous contrôle des risques incendie et sinistres majeurs : le standard *High Protected Risk Michelin* (HPRM).

Ce concept s'appuie sur trois piliers :

- la prévention : ensemble des moyens destinés à empêcher la survenance des sinistres ;
- la protection : dispositifs de protection automatique et dispositions passives pour la séparation des risques, afin de limiter les dommages en cas de sinistre significatif ;
- l'intervention : détection précoce, forces et moyens de réaction rapide.

Une équipe centrale d'experts pilote un réseau de correspondants opérationnels sur les sites pour veiller à l'application progressive de ce standard aux installations existantes. L'état des sites et leurs actions sont appréciés au regard de ce standard HPRM. Les axes de progrès ainsi identifiés sont ensuite hiérarchisés dans des plans de progrès pluriannuels, établis par tous les sites industriels et logistiques.

Par ailleurs, tous les nouveaux projets (construction, réfection, extension, changement de procédé de fabrication...) sont validés après expertise par un correspondant du réseau Environnement et Prévention qui vérifie la conformité du projet au regard du standard HPRM.

Cette démarche globale de contrôle interne s'appuie sur un outil original (EC-HPRM, Évaluation de Conformité *High Protected Risk Michelin*) développé par le Groupe et déployé par l'équipe centrale. Cet outil permet d'évaluer la conformité des sites vis-à-vis des standards internes. Son utilisation stabilisée en marche courante a commencé le 1^{er} janvier 2008.

● **L'exploitation du Retour d'Expérience et l'échange de bonnes pratiques** : poursuivant le succès obtenu par l'emploi du logiciel Michelin "SECURISTAT" de recueil et de traitement des données

événementielles relatives à la gestion des risques industriels, déployé depuis 2004, le service central de prévention incendie a structuré une démarche originale d'exploitation des retours d'expériences, internes et externes ; les événements sont analysés et leurs enseignements, source de progrès, partagés dans le Groupe.

● 2.11.2.c) CLASSEMENT "SEVESO"

La directive européenne "Seveso II" vise à prévenir les accidents majeurs liés à des substances dangereuses présentes sur les sites industriels et à limiter leurs conséquences pour l'homme et l'environnement. Elle conduit à un classement des sites en fonction de la quantité de ces substances stockées sur le site. L'importance des exigences réglementaires d'information et de prévention découle de ce classement. À fin 2009, sur plus de 40 sites européens Michelin (y compris les sites de production de produits semi-finis), 2 sites étaient classés "seuil haut" et 10 sites "seuil bas".

2.11.3. RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE

Le groupe Michelin fait face à une concurrence mondiale importante ; celle-ci s'intensifie, notamment en provenance des pays asiatiques. Bien que le Groupe soit engagé dans une stratégie reposant sur la poursuite de l'innovation, l'accélération du renforcement de sa présence sur les marchés à forte croissance et l'amélioration de sa compétitivité, une telle situation pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats.

2.11.4. RISQUES LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN "HORIZON 2010"

Fin 2006, le groupe Michelin a présenté un plan stratégique baptisé "Horizon 2010". Il a pour objectifs de poursuivre la politique d'innovation et de différenciation des produits du Groupe, d'augmenter sa présence sur les marchés à forte croissance et d'améliorer significativement sa compétitivité. La capacité du Groupe à réussir la mise en œuvre de cette stratégie pourrait être diminuée à la faveur de mouvements de fond affectant négativement ses activités, tels que (i) une forte baisse de la demande en pneumatiques et des volumes de production du Groupe, empêchant la matérialisation de ses progrès de productivité, (ii) une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée, avec l'émergence de nouveaux entrants dont le niveau technologique progresse, (iii) l'existence d'un niveau de surcapacités industrielles qui aurait pour corollaire une pression à la baisse sur le niveau général des prix, et enfin (iv) le retour d'une hausse significative des coûts externes et en premier lieu de celle des matières premières.

Même si le groupe Michelin a su faire preuve de réactivité dans le contexte actuel de crise économique, grâce à l'efficacité du pilotage resserré mis en place et aux mesures d'ajustement de la production décidées, il ne peut garantir le succès de la mise en œuvre de sa stratégie à l'horizon 2010. Si cette stratégie devait rencontrer des obstacles à sa mise en œuvre, ceci pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats, et/ou induire un décalage dans le délai de mise en œuvre du plan.

2.11.5. RISQUES SUR MATIÈRES PREMIÈRES

Le groupe Michelin est exposé aux variations de cours des matières premières nécessaires à son activité et aux variations de cours des énergies qu'il consomme.

Les achats de matières premières ont représenté près de la moitié des achats du Groupe en 2009. Ces matières premières sont soit des produits cotés directement sur des marchés organisés, tels que le caoutchouc naturel, soit des produits industriels dont les coûts sont négociés de gré à gré, tels que le butadiène, le styrène, les câbles métalliques et les produits textiles.

Les matières premières dont l'impact sur les coûts de production est le plus important sont, par ordre décroissant, le caoutchouc naturel, le butadiène, le styrène et le noir de carbone (trois produits dérivés du pétrole qui entrent dans la composition du caoutchouc synthétique), l'acier et les produits textiles.

Coût des matières premières	2007	2008	2009
• En millions d'euros	4 449	4 726	3 400
• En % des ventes nettes	26,4 %	28,8 %	23,0 %
Dont : Caoutchouc naturel	32 %	31 %	28 %
Caoutchouc synthétique	22 %	25 %	26 %
Charges renforçantes	15 %	16 %	16 %
Produits chimiques	14 %	13 %	13 %
Câbles métalliques	9 %	9 %	10 %
Textile	8 %	6 %	7 %

Le groupe Michelin suit et gère l'impact des variations des cours de matières premières à deux niveaux :

- le coût supplémentaire (*cash out*) à la date de l'achat ;
- l'impact sur le résultat opérationnel et le besoin en fonds de roulement du Groupe, compte tenu des délais de transformation (livraison, stockage et fabrication) et des variations de change.

Ces deux montants sont communiqués régulièrement lors de la publication des résultats annuels et semestriels.

Sur la base des estimations de volumes de production 2010, le Groupe évalue l'impact en année pleine sur ses coûts d'achat (*cash out*) de la variation des cours du caoutchouc naturel et du pétrole :

- +/- 0,10 dollar sur le cours du caoutchouc naturel génère +/- 70 à 80 millions de dollars sur les coûts d'achat ;
- +/- 1 dollar sur le cours du pétrole entraîne +/- 15 à 20 millions de dollars sur les coûts d'achat.

Le groupe Michelin a toujours eu pour politique de traduire dans ses prix de vente la hausse du coût des matières premières ; l'effet des hausses de prix est également communiqué lors des publications annuelles et semestrielles.

Au 31 décembre 2009, le Groupe n'utilise pas d'instruments financiers pour gérer son exposition à terme aux variations de prix de ces matières premières, les instruments de couverture n'étant pas suffisamment efficaces à ce jour.

2.11.6. RISQUES LIÉS AUX MARCHÉS FINANCIERS

Risque de liquidité

Veillez vous reporter au chapitre 7, notes 4.1.2 et 4.2.1 figurant dans l'Annexe aux états financiers consolidés.

Risque de change

Veillez vous reporter au chapitre 7, notes 4.1.3 et 4.2.2 figurant dans l'Annexe aux états financiers consolidés.

Risque sur taux d'intérêt

Veillez vous reporter au chapitre 7, notes 4.1.4 et 4.2.3 figurant dans l'Annexe aux états financiers consolidés.

Risque sur actions

Veillez vous reporter au chapitre 7, notes 4.1.5 et 4.2.4 figurant dans l'Annexe aux états financiers consolidés.

Risque de contrepartie

Veillez vous reporter au chapitre 7, notes 4.1.6, 4.2.5 et 20 figurant dans l'Annexe aux états financiers consolidés.

Risque de crédit

Veillez vous reporter au chapitre 7, notes 4.1.7, 4.2.6 et 20 figurant dans l'Annexe aux états financiers consolidés.

2.11.7. RISQUES JURIDIQUES

Michelin veille au respect de toutes les dispositions légales et réglementaires applicables dans ses relations avec l'ensemble de ses partenaires. Il n'est soumis à aucune loi ou réglementation ni disposition fiscale particulière, ni à aucune autorisation pour l'exercice de son activité, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière.

Les risques juridiques du Groupe sont liés à ses activités de concepteur, fabricant et distributeur de pneumatiques. La recherche constante de la sécurité et de la qualité des produits offerts à ses clients doit permettre au Groupe de prévenir et de maîtriser ces risques.

De manière générale, le Groupe peut être impliqué dans des litiges en matière de responsabilité civile produits (notamment aux États-Unis), de commercialisation de ses produits, d'obligations de nature sociale (notamment dans le domaine des retraites), de propriété intellectuelle (notamment s'agissant de contrefaçon), ou encore, de maladies professionnelles.

Dans la gestion courante des affaires, certaines sociétés du Groupe sont impliquées dans des procédures judiciaires. Ainsi, des procédures judiciaires ont été engagées par certains de ses employés ou anciens employés, en matière d'amiante et de discrimination. Bien que l'issue de l'ensemble des procédures

pendantes ne soit pas prévisible, le Groupe considère, à ce jour, qu'elles n'auront pas d'effet défavorable significatif sur sa situation financière.

Ainsi, Michelin considère à ce jour qu'il n'existe aucun fait exceptionnel, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine du Groupe.

2.11.8. COUVERTURE DES RISQUES - ASSURANCES

En complément d'une politique volontariste de protection et de prévention, la politique d'assurance du Groupe se fonde sur trois grands principes.

● 2.11.8.a) L'ÉVALUATION DES RISQUES

Une cartographie des risques du Groupe est réalisée selon une méthodologie commune à toutes les entités, elle concourt à déterminer les montants des couvertures souhaitables.

● 2.11.8.b) LE TRANSFERT DES RISQUES DE FORTE INTENSITÉ

Pour les risques les plus importants, des programmes d'assurance mondiaux intégrés ont été mis en place dans les limites des possibilités des marchés de l'assurance et de la réassurance. Il s'agit principalement des programmes "dommages" et "responsabilité civile".

Dommmages

Un programme d'assurances a été souscrit pour un montant de couverture de 500 millions d'euros. Pour permettre de poursuivre les activités en cas de sinistre dans les meilleures conditions financières, ce programme comporte la garantie des Frais Supplémentaires d'Exploitation pour un montant de 50 millions d'euros, inclus dans la couverture globale mentionnée ci-dessus.

Responsabilité civile

Ce programme est constitué de trois volets principaux :

- la responsabilité civile produit ;
- la responsabilité civile d'exploitation qui intervient directement pour les pays de l'Union européenne et dans tous les autres pays au-delà des limites des contrats souscrits localement ;
- l'atteinte accidentelle à l'environnement, dont bénéficient toutes les sociétés du Groupe.

Dans le cadre de ce programme sont exclues la garantie des Frais de Défense et celle du Rappel de Produit. D'autres programmes d'assurance pour des risques de moindre intensité sont également souscrits.

● 2.11.8.c) LE RECOURS À DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCE APPARTENANT AU GROUPE (CAPTIVES)

Le Groupe détient plusieurs "captives" dont le rôle est de couvrir les risques d'intensité modérée. Cette mutualisation des risques au sein du Groupe vise à réduire les coûts.

Ces captives, avec des plafonds adaptés à leurs ressources, interviennent principalement :

- pour le programme "dommages" avec un engagement maximum de 30 millions d'euros par événement ;
- pour le programme "responsabilité civile produits" aux États-Unis et au Canada avec un maximum de 5 millions de dollars américains par sinistre ;
- pour une garantie "rappel de produit" avec un maximum de 20 millions d'euros par sinistre.

Le total des primes pour l'exercice 2009 s'est élevé à 54,8 millions d'euros*.

2.12. CONTRATS IMPORTANTS

Il n'existe pas de contrats significatifs autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires.

2.13. CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Compte tenu de sa structure juridique en commandite par actions et, par conséquent, de la présence d'Associés commandités, un actionnaire qui obtiendrait le contrôle du capital et des droits de vote attachés ne pourrait contrôler la Société sans avoir recueilli l'accord unanime des Associés commandités qui serait nécessaire, notamment, pour prendre les décisions suivantes :

- nomination de nouveaux Gérants ;
- modification des statuts ;
- nomination de nouveaux Associés commandités.

* Ce montant inclut les primes versées aux captives.

2.14. RECLASSEMENT DES TITRES MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin a porté sa participation dans la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin de 40 % à 100 % à la suite du reclassement des titres détenus jusque-là par la Compagnie Financière Michelin pour leur valeur nette comptable s'élevant à 512 millions d'euros.

Cette opération a été préalablement autorisée par le Conseil de Surveillance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin lors de sa réunion des 4 et 5 décembre 2008 dans le cadre de la procédure dite des "conventions réglementées".

2

2.15. INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

(Art. L 441-6-1 et D 441-4 du Code de commerce)

Dettes fournisseurs (TTC, en milliers d'euros)	Échues	Non échues inférieurs à 60 jours	Non échues supérieurs à 60 jours	Total dettes fournisseurs
Fournisseurs étrangers :				
- Groupe	0	9 192	30	9 222
- Hors Groupe	0	0	0	0
Fournisseurs français :				
- Groupe	0	71 269	27 441	98 710
- Hors Groupe	0	0	0	0
TOTAL	0	80 461	27 471	107 932

Les soldes fournisseurs de 108 millions d'euros sont inclus dans le poste "autres dettes" s'élevant à 118 millions d'euros et qui comprend également des dettes diverses.

2.16. CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Il n'y a pas eu de changement significatif de la situation financière ou commerciale de la Société entre le 8 février 2010, date du rapport des Commissaires aux Comptes, et la date de dépôt du présent Document de Référence auprès de l'Autorité des marchés financiers.

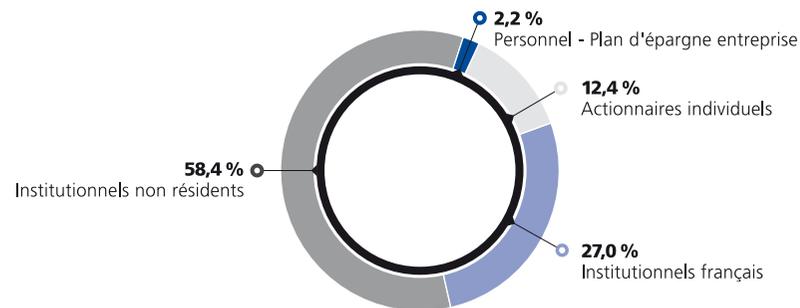
2.17. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2009 :

- montant du capital : 294 872 714 euros ;
- nombre total d'actions : 147 436 357 ;
- nombre total de droits de vote : 199 296 891.

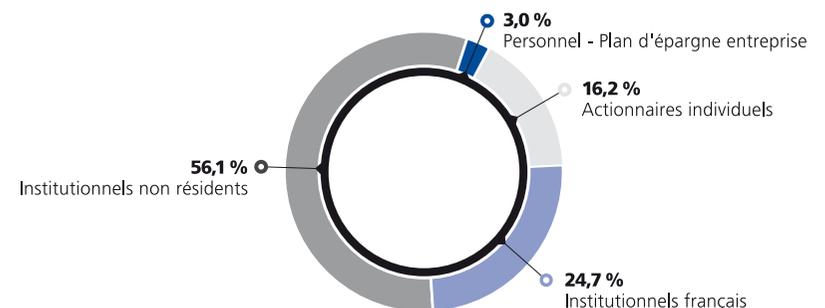
RÉPARTITION DU CAPITAL

Au 31 décembre 2009



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2009



Les actions détenues depuis plus de 4 ans bénéficient d'un droit de vote double.

Au 31 décembre 2009, le nombre d'actions détenues dans le public est de 147 436 357 actions, correspondant à 100 % des droits de vote.

À la date de dépôt du présent document, à la connaissance de la Société :

- La société AllianceBernstein L.P. détenait, au 9 février 2009, 5 945 502 actions et le même nombre de droits de vote ;
- La société Capital Research and Management Company détenait, au 29 juin 2009, 14 419 259 actions et le même nombre de droits de vote ;

- La société Franklin Resources, Inc. détenait, au 23 octobre 2009, 14 486 544 actions et le même nombre de 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.

Nombre d'actions propres détenues en portefeuille : 0.

Il n'y a pas eu de modification significative dans la répartition du capital au cours des trois dernières années.

3

CHIFFRES CLÉS

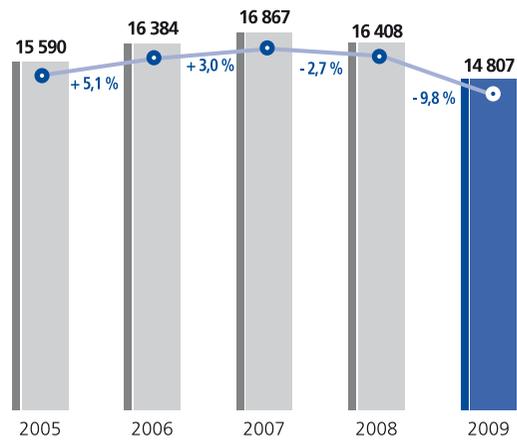


3.1. VENTES	62
3.2. RÉSULTATS	64
3.3. SEGMENTS DE REPORTING	66
3.3.1. Pneumatiques Tourisme camionnette et distribution associée	66
3.3.2. Pneumatiques Poids lourd et distribution associée	67
3.3.3. Activités de spécialités : pneumatiques de spécialités (Agricole, Avion, Deux roues, Génie civil), Cartes et Guides, ViaMichelin et Michelin Lifestyle	68
3.4. STRUCTURE DES COÛTS	69
3.5. FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN	74
3.6. CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 6 ANS	79

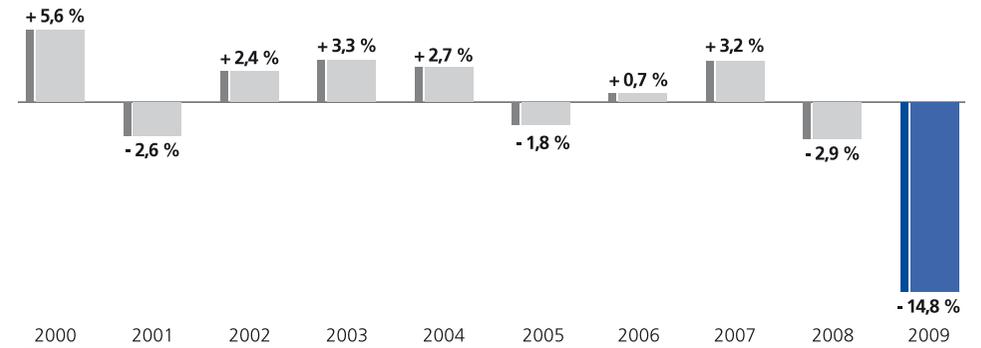
3.1. VENTES

VENTES NETTES

(en millions d'euros)

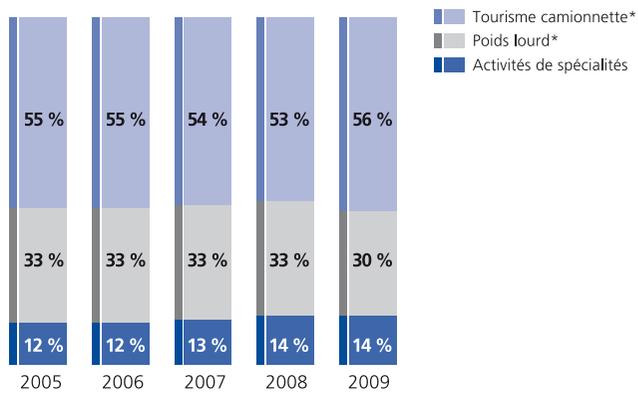


VENTES EN VOLUME



RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR SEGMENT DE REPORTING

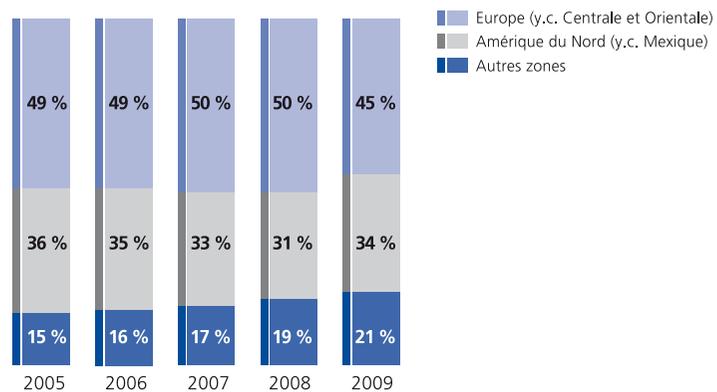
(en valeur)



* Et distribution associée.

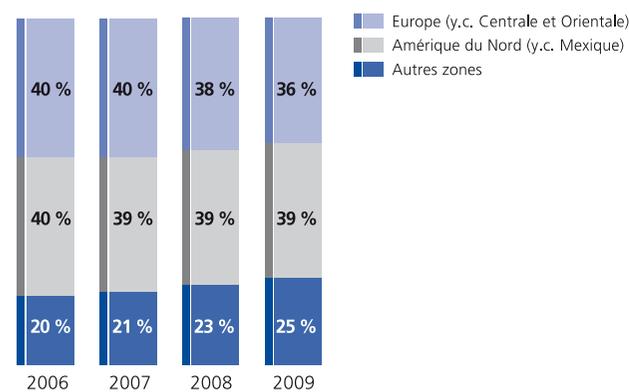
RÉPARTITION DES VENTES NETTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en valeur)



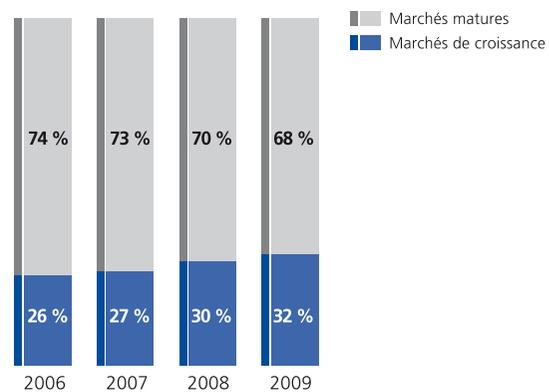
RÉPARTITION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en tonnage)



RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

(en tonnage)

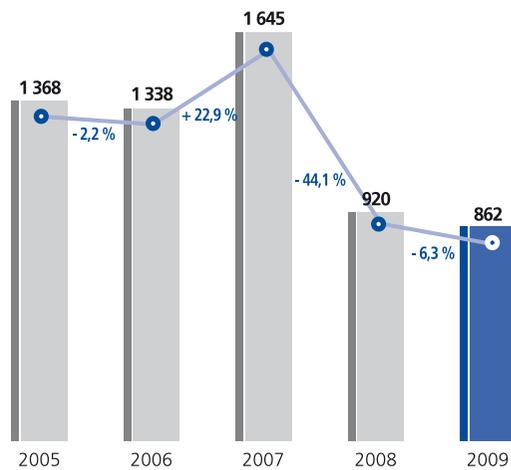


* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

3.2. RÉSULTATS

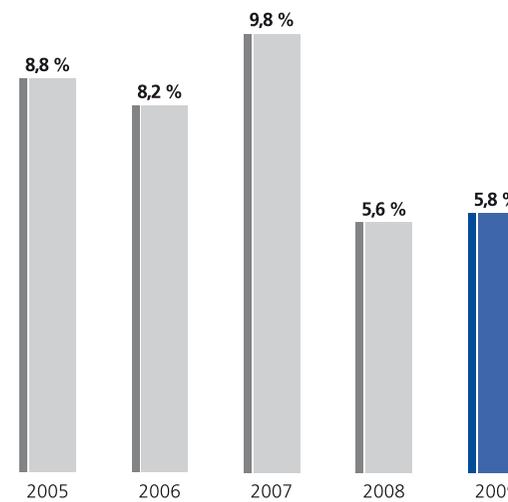
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions d'euros)



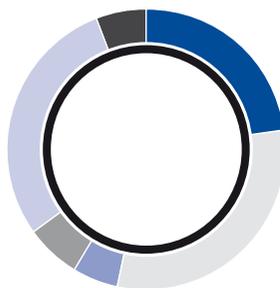
MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en % des ventes nettes)



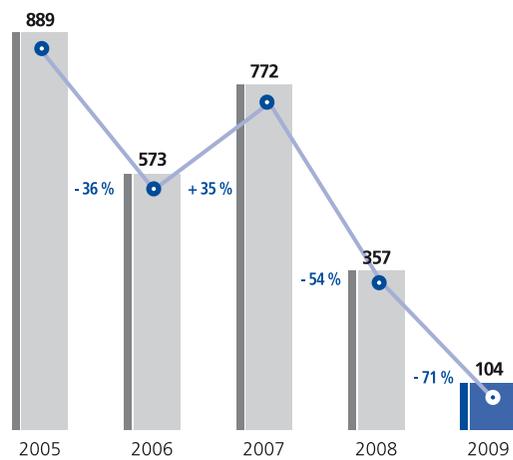
ANALYSE DES FRAIS OPÉRATIONNELS

(2009, en % des ventes nettes)

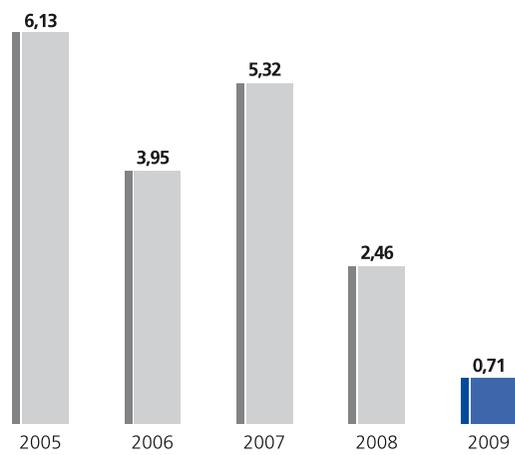


● Matières premières	23,0 %
● Frais de personnel	30,5 %
● Transport de marchandises	5,2 %
● Charges d'amortissements	6,3 %
● Autres charges	29,2 %
● Résultat opérationnel avant NR	5,8 %

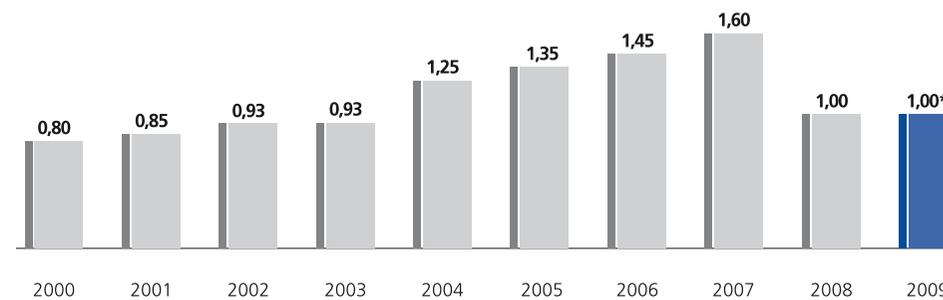
RÉSULTAT NET
(en millions d'euros)



RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION
(en euros)



DIVIDENDE PAR ACTION
(en euros)



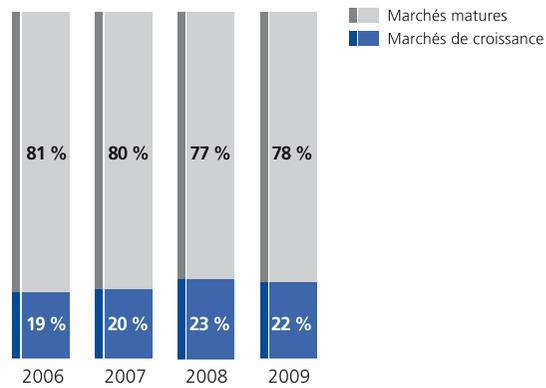
* Dividende 2009 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 7 mai 2010.



3.3. SEGMENTS DE REPORTING

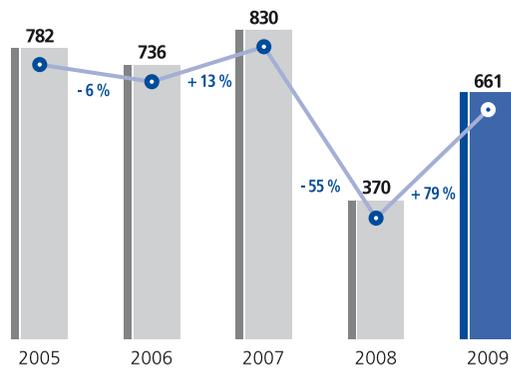
3.3.1. PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE
(en tonnes)

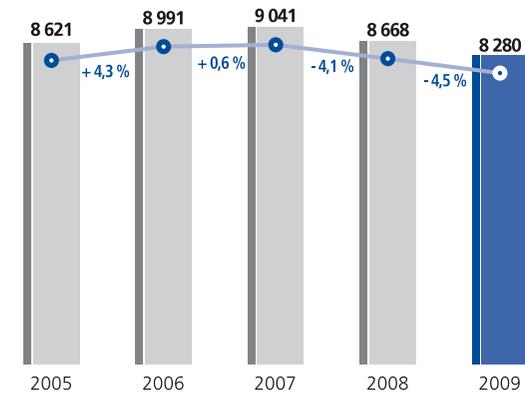


* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

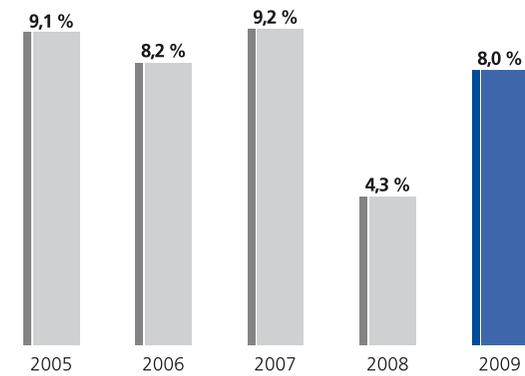
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS
(en millions d'euros)



VENTES NETTES
(en millions d'euros)



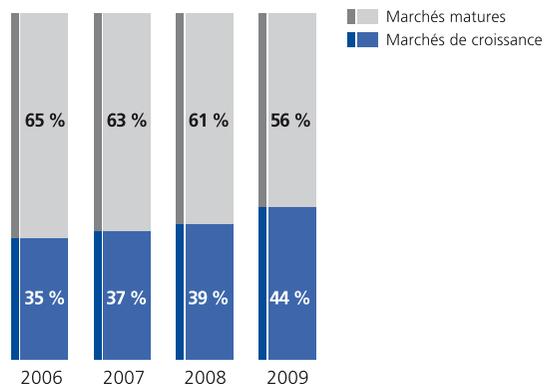
MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS
(en % des ventes nettes)



3.3.2. PNEUMATIQUES POIDS LOURD ET DISTRIBUTION ASSOCIÉE

RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

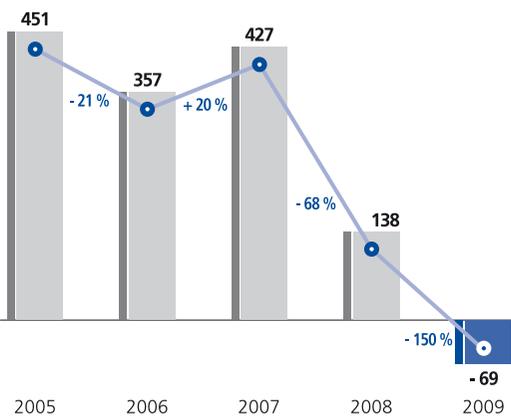
(en tonnes)



* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

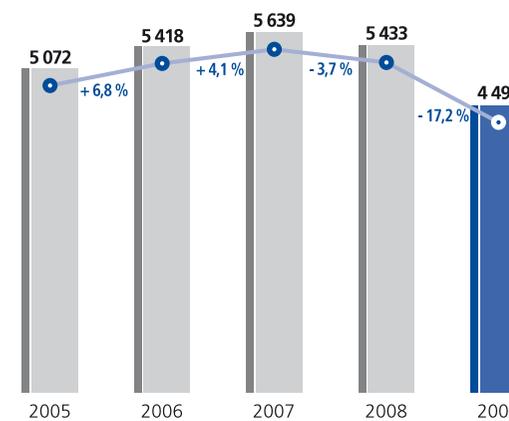
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions d'euros)



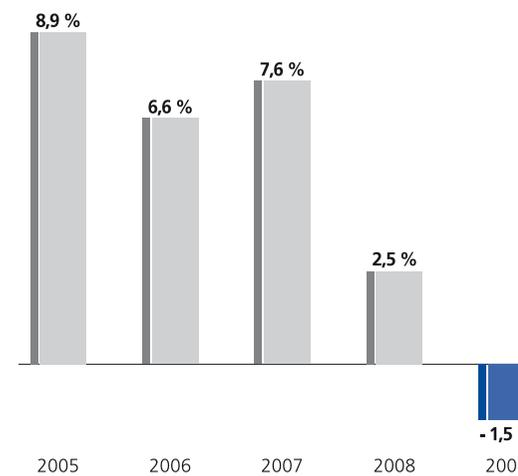
VENTES NETTES

(en millions d'euros)



MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

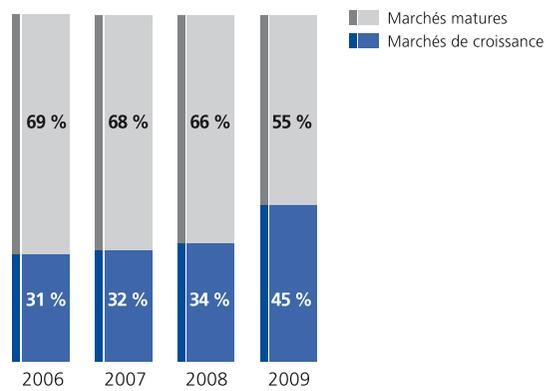
(en % des ventes nettes)



3.3.3. ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS : PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS (AGRICOLE, AVION, DEUX ROUES, GÉNIE CIVIL), CARTES ET GUIDES, VIAMICHELIN ET MICHELIN LIFESTYLE

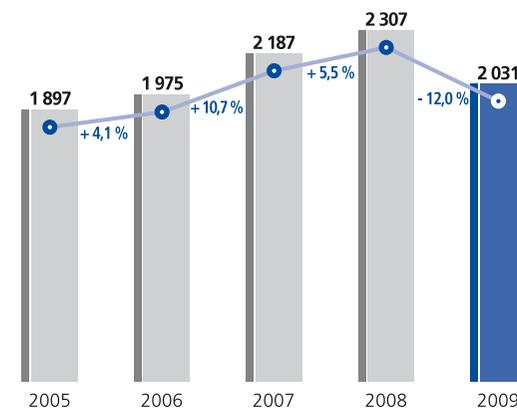
RÉPARTITION DES VENTES ENTRE MARCHÉS MATURES* ET MARCHÉS DE CROISSANCE

(en tonnes)



VENTES NETTES

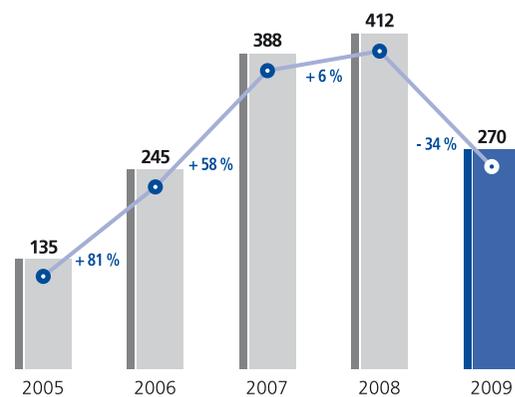
(en millions d'euros)



* Marchés matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

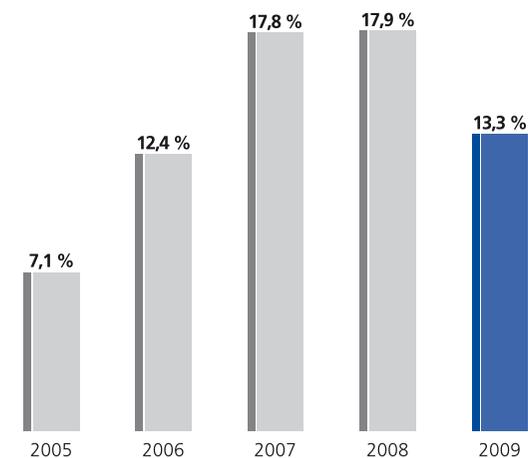
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en millions d'euros)



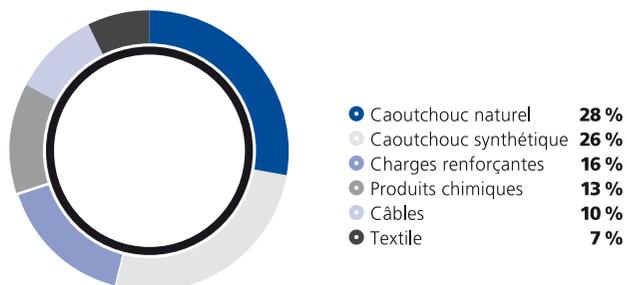
MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

(en % des ventes nettes)

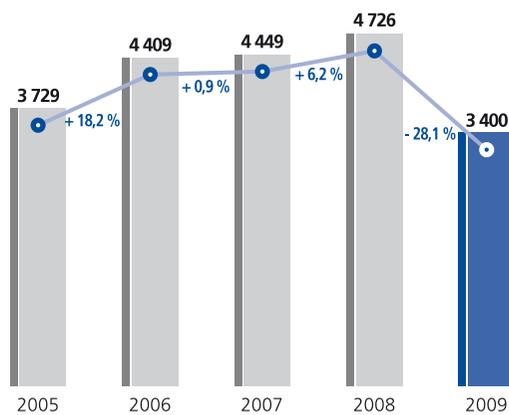


3.4. STRUCTURE DES COÛTS

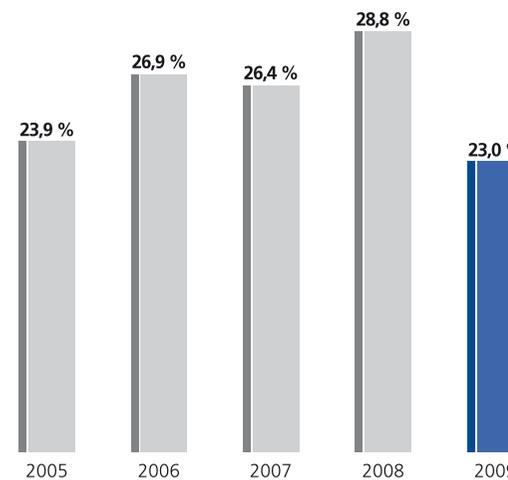
RÉPARTITION DU COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES (EUROS) (en 2009)



COÛT DES MATIÈRES PREMIÈRES (en millions d'euros)

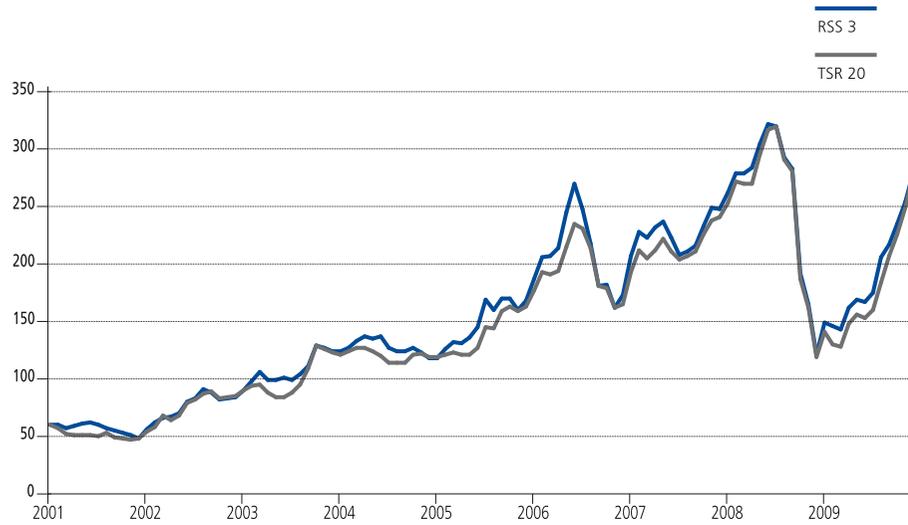
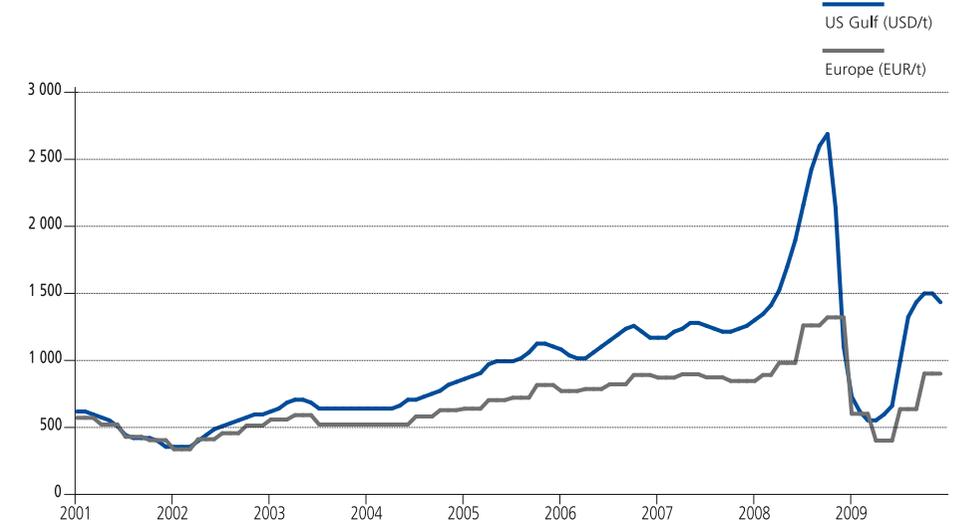


(en % des ventes nettes)

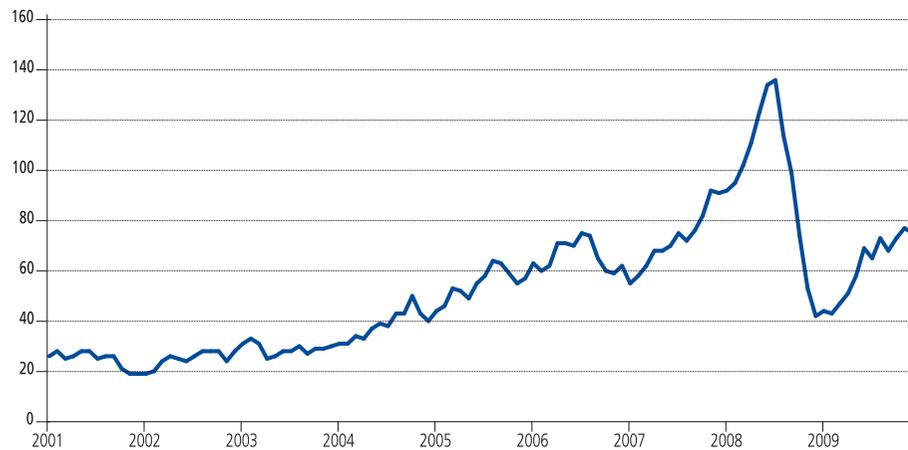


COURS DU CAOUTCHOUC NATUREL*

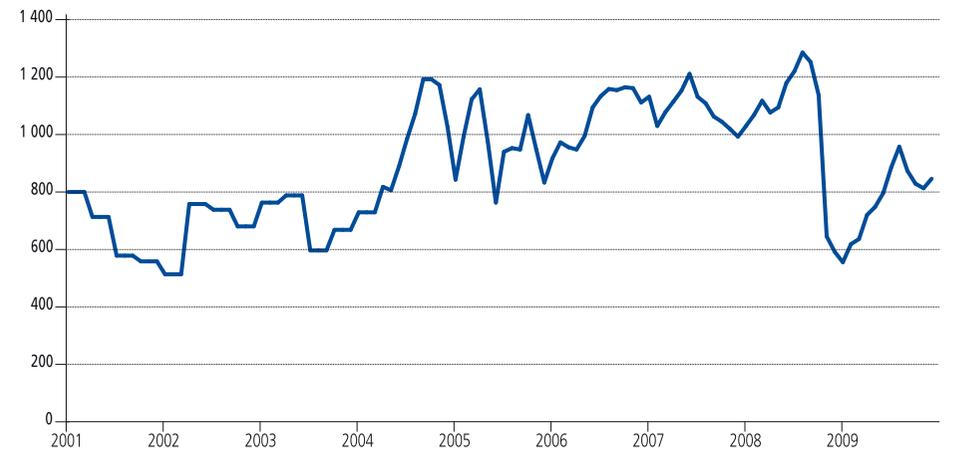
(en USD cents / kg)

**COURS DU BUTADIÈNE*****COURS DU BRENT***

(en USD / bbl)

**COURS DU STYRÈNE***

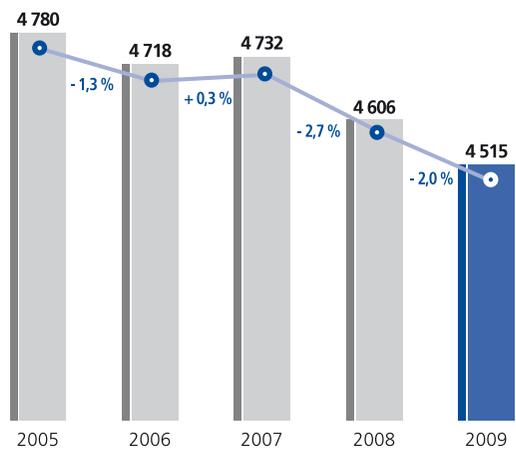
(euros / tonne)



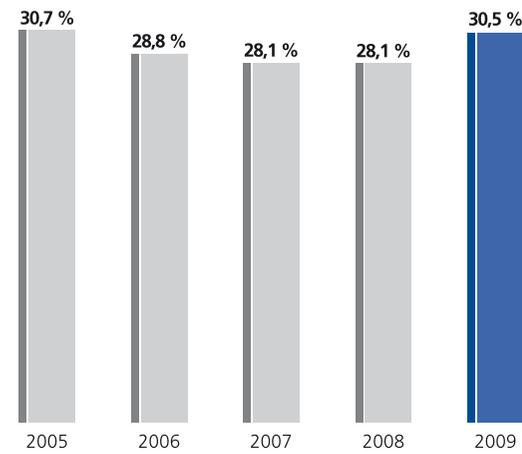
* Moyennes mensuelles.

FRAIS DE PERSONNEL

(en millions d'euros)

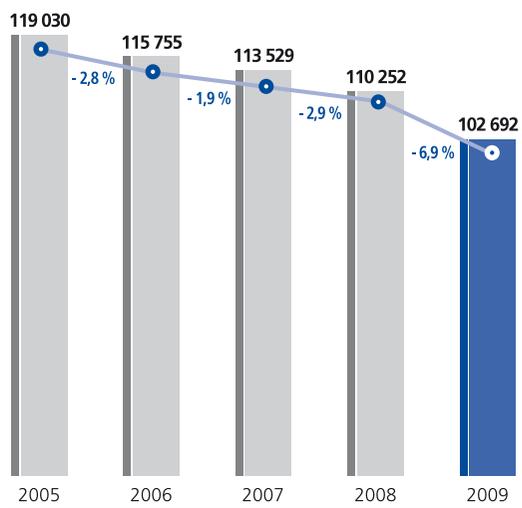


(en % des ventes nettes)



EFFECTIFS

(au 31 décembre, en équivalents temps plein)



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(au 31 décembre, en équivalents temps plein)

	2005	2006	2007	2008	2009
Europe de l'Ouest	62 601	58 907	57 204	55 106	51 414
Europe de l'Est	11 043	13 206	13 378	12 489	11 744
Amérique du Nord	23 610	22 078	22 351	22 215	20 315
Amérique du Sud	5 843	5 934	5 909	5 783	4 892
Asie	12 444	13 155	13 440	13 457	13 229
Afrique Moyen-Orient	3 489	2 475	1 247	1 202	1 098
TOTAL	119 030	115 755	113 529	110 252	102 692
dont zones matures ⁽¹⁾⁽²⁾	70 %	67 %	67 %	66 %	66 %
dont zones de croissance ⁽¹⁾	30 %	33 %	33 %	34 %	34 %

(1) Hors distribution.

(2) Zones matures : États-Unis, Canada, Europe de l'Ouest, Japon.

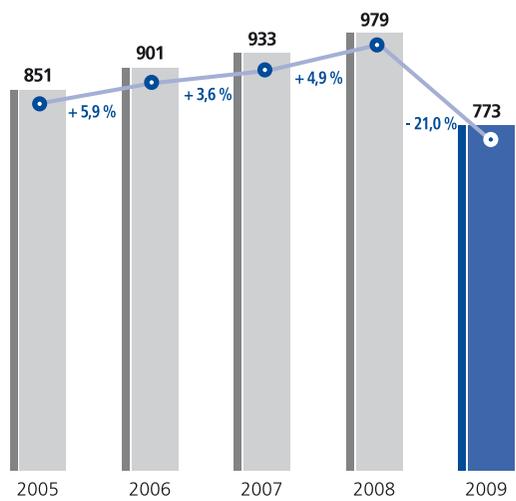
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE

(effectifs inscrits au 31 décembre, hors distribution)

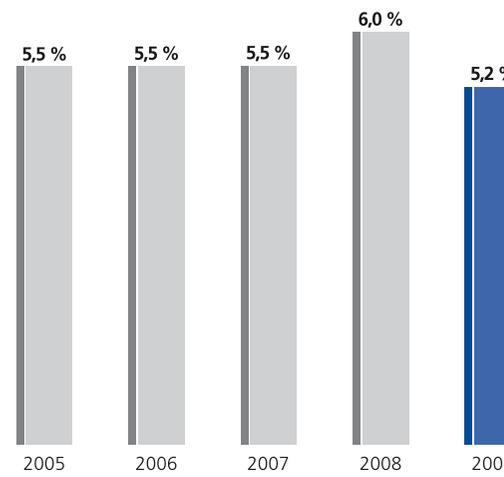
	2005	2006	2007	2008	2009
Agents	68,7 %	67,6 %	66,7 %	66,7 %	64,8 %
Collaborateurs	26,0 %	26,8 %	27,6 %	27,4 %	29,3 %
Cadres	5,2 %	5,6 %	5,7 %	5,9 %	5,9 %

FRAIS DE TRANSPORT

(en millions d'euros)



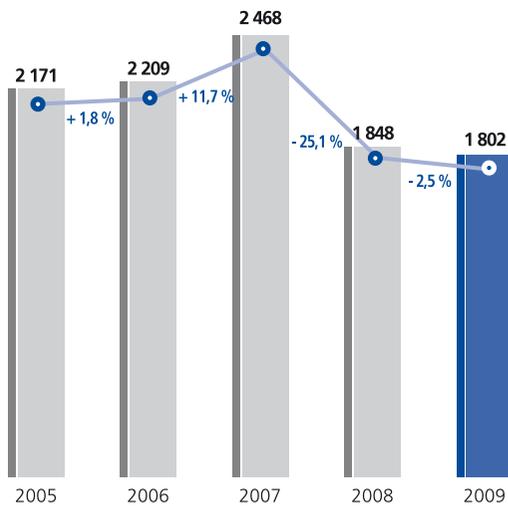
(en % des ventes nettes)



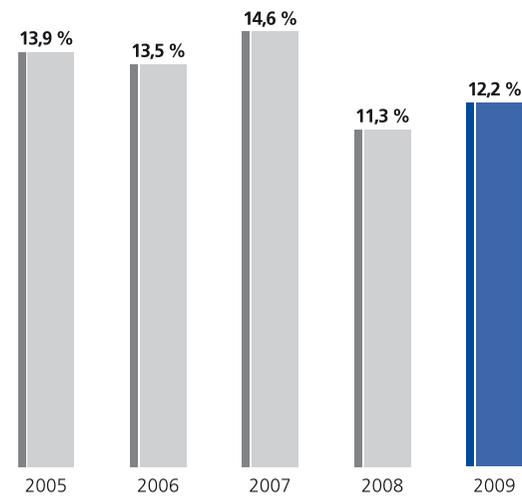
3.5. FLUX DE TRÉSORERIE ET BILAN

EBITDA

(en millions d'euros)

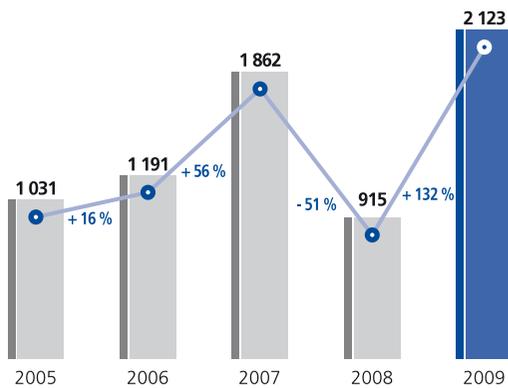


(en % des ventes nettes)

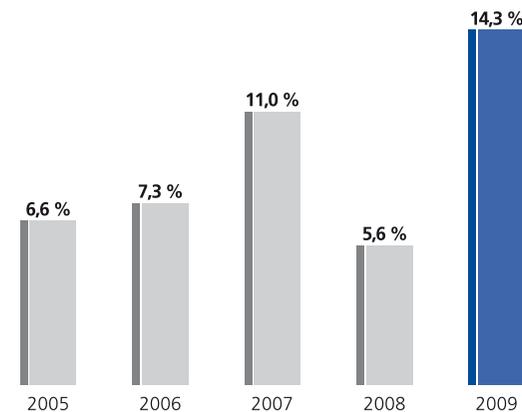


FLUX DE TRÉSORERIE SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

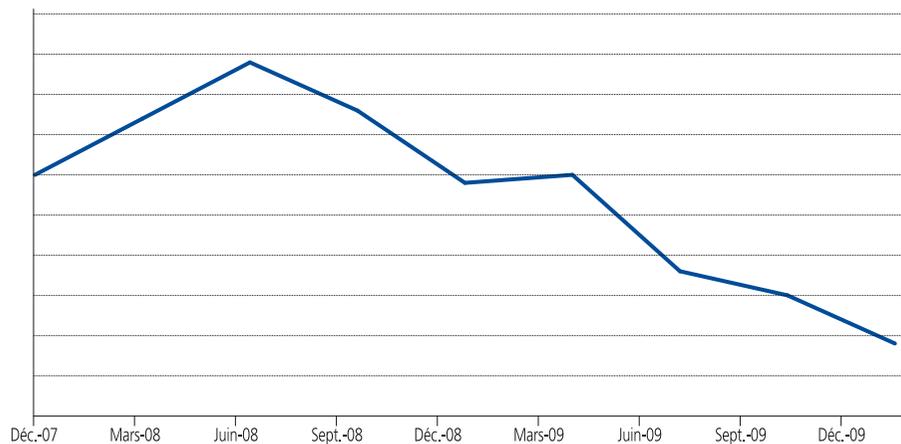
(en millions d'euros)



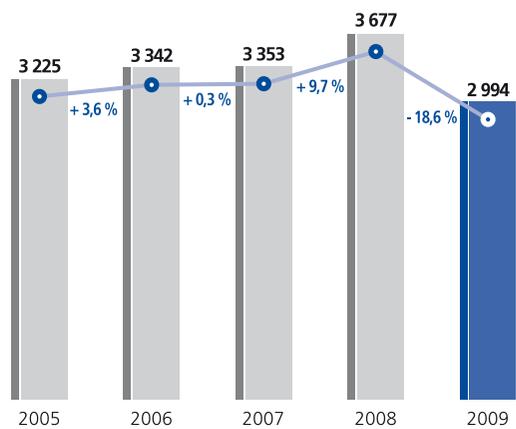
(en % des ventes nettes)



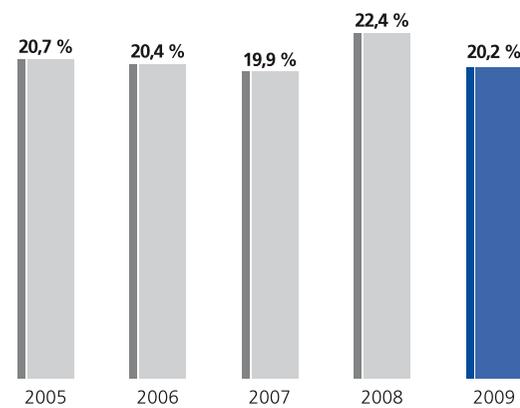
STOCKS EN TONNAGE (VARIATIONS TRIMESTRIELLES)



STOCKS EN VALEUR
(en millions d'euros)



(en % des ventes nettes)

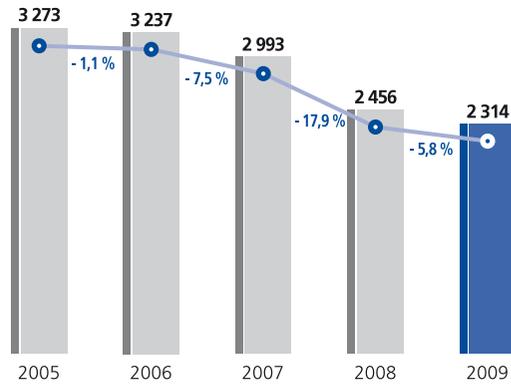


Objectif du Groupe : ratio inférieur à 16 %.

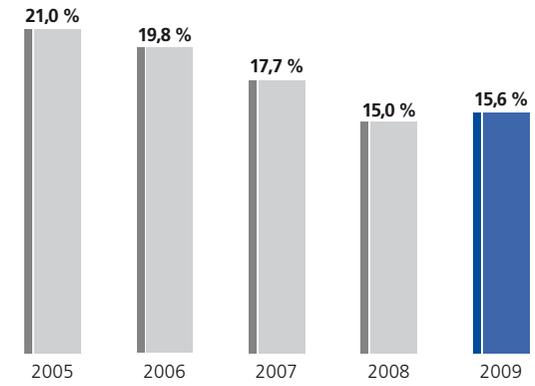


CRÉANCES CLIENTS

(en millions d'euros)



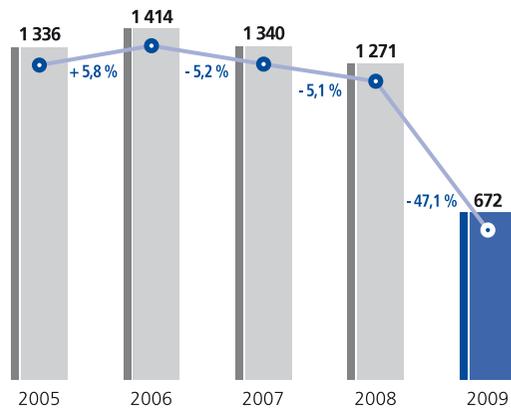
(en % des ventes nettes)



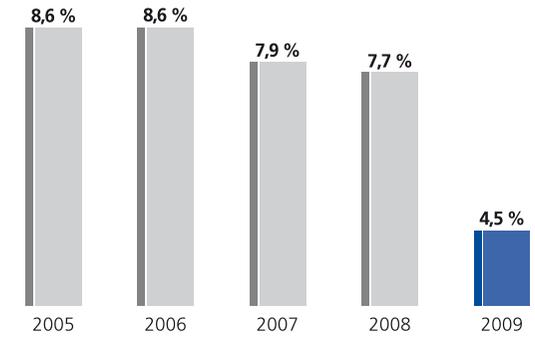
Objectif du Groupe : ratio inférieur à 16 %.

INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS BRUTS

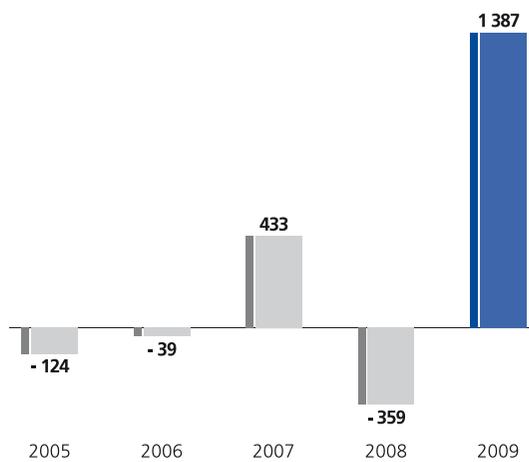
(en millions d'euros)



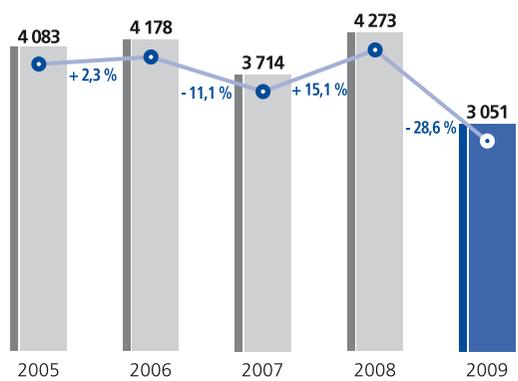
(en % des ventes nettes)



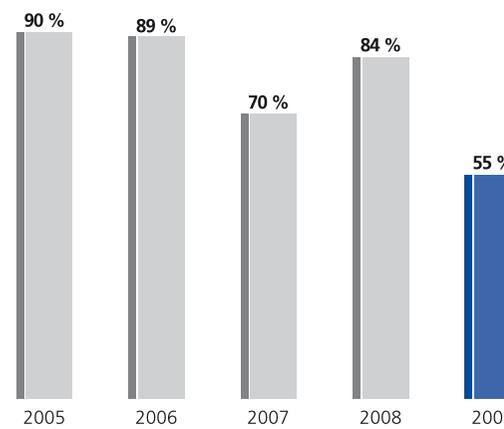
CASH FLOW LIBRE (APRÈS INVESTISSEMENTS ET AVANT PAIEMENT DES DIVIDENDES)
(en millions d'euros)



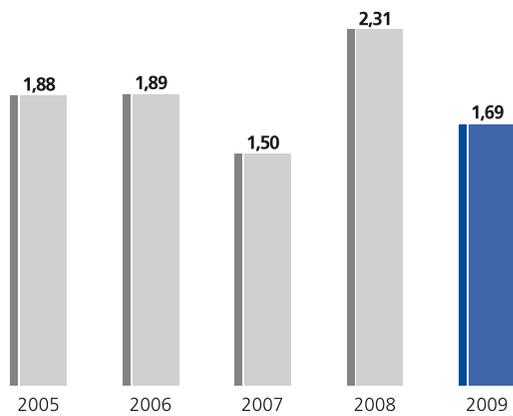
DETTE NETTE
(en millions d'euros)



ENDETTEMENT NET / CAPITAUX PROPRES

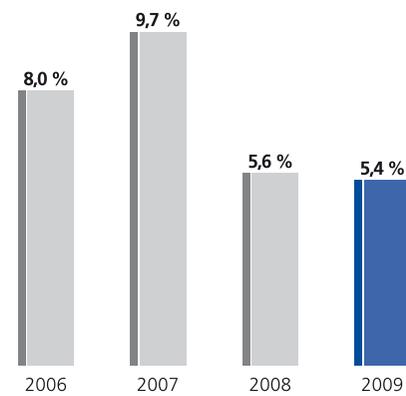


ENDETTEMENT NET / EBITDA



ROCE

(après impôt)



3.6. CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR 6 ANS

IFRS (en millions d'euros)	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ventes nettes	14 807	16 408	16 867	16 384	15 590	15 048
% de variation	- 9,8 %	- 2,7 %	+ 3,0 %	+ 5,1 %	+ 3,6 %	N. App.
Total des frais de personnel	4 515	4 606	4 732	4 718	4 780	4 837
% des ventes nettes	30,5 %	28,1 %	28,1 %	28,8 %	30,7 %	32,1 %
Effectifs (en équivalents temps plein)	102 692	110 252	113 529	115 755	119 030	120 456
Frais de recherche et développement ⁽¹⁾	506	499	571	591	565	576
% des ventes nettes	3,4 %	3,0 %	3,4 %	3,6 %	3,6 %	3,8 %
EBITDA ⁽²⁾	1 802	1 848	2 468	2 209	2 171	2 030
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	862	920	1 645	1 338	1 368	1 303
Marge opérationnelle avant produits et charges non récurrents	5,8 %	5,6 %	9,8 %	8,2 %	8,8 %	8,7 %
Résultat opérationnel	450	843	1 319	1 118	1 574	1 239
Marge opérationnelle	3,0 %	5,1 %	7,8 %	6,8 %	10,1 %	8,2 %
Coût de l'endettement net	(292)	(330)	(294)	(315)	(310)	N. App.
Autres produits et charges financiers	40	(3)	29	135	(280)	(235)
Résultat avant impôts	207	520	1 071	942	1 300	985
Impôts sur le résultat	(103)	(163)	(299)	(369)	(411)	(331)
Taux d'impôt effectif	49,8 %	31,3 %	27,9 %	39,2 %	31,6 %	33,6 %
Résultat net	104	357	772	573	889	654
% des ventes nettes	0,7 %	2,2 %	4,6 %	3,5 %	5,7 %	4,3 %
Dividendes versés aux actionnaires	145	230	208	193	179	133
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	2 123	915	1 862	1 191	1 031	1 322
% des ventes nettes	14,3 %	5,6 %	11,0 %	7,3 %	6,6 %	8,8 %
Investissements incorporels et corporels bruts	672	1 271	1 340	1 414	1 336	1 107
% des ventes nettes	4,5 %	7,7 %	7,9 %	8,6 %	8,6 %	7,4 %
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles, après cessions	660	1 237	1 378	1 277	1 208	951
Flux de trésorerie sur activités d'investissement	(736)	(1 274)	(1 429)	(1 230)	(1 155)	(1 056)
% des ventes nettes	5,0 %	7,8 %	8,5 %	7,5 %	7,4 %	7,0 %
Endettement net ⁽³⁾	3 051	4 273	3 714	4 178	4 083	3 292
Capitaux propres ⁽⁴⁾	5 495	5 113	5 290	4 688	4 527	3 647
Endettement net / Capitaux propres	55 %	84 %	70 %	89 %	90 %	90 %
Endettement net / EBITDA	1,69	2,31	1,50	1,89	1,88	1,62
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles / Endettement net	69,6 %	21,4 %	50,1 %	28,5 %	25,3 %	40,2 %
Taux moyen de la charge d'intérêt nette ⁽⁵⁾	6,2 %	6,0 %	6,4 %	6,3 %	6,9 %	N. App.
Résultat opérationnel avant non récurrents / Charge d'intérêt nette ⁽⁵⁾	3,5	3,5	6,1	4,2	4,4	N. App.
Cash flow libre ⁽⁶⁾	1 387	(359)	433	(39)	(124)	266
ROE – Rentabilité des capitaux propres part du groupe ⁽⁷⁾	1,9 %	7,0 %	14,7 %	12,2 %	19,7 %	18,5 %
ROCE – Rentabilité des capitaux investis ⁽⁸⁾	5,4 %	5,6 %	9,7 %	8,0 %	N. App.	N. App.

IFRS	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Données par action (en euros)						
Actif net par action ⁽⁹⁾	37,2	35,2	36,7	32,6	31,5	24,2
Résultat de base par action	0,71	2,46	5,32	3,95	6,13	4,46
Résultat dilué par action	0,71	2,46	5,22	3,94	6,12	4,46
PER ⁽¹⁰⁾	75,5	15,3	14,8	18,4	7,7	10,6
Dividende par action	1,00*	1,00	1,60	1,45	1,35	1,25
Taux de distribution ⁽¹¹⁾	140,8 %	40,7 %	30,1 %	36,7 %	22,0 %	28,0 %
Rendement par action ⁽¹²⁾	1,9 %	2,7 %	2,0 %	2,0 %	2,8 %	2,6 %
Taux de rotation des actions ⁽¹³⁾	199 %	308 %	216 %	212 %	151 %	134 %

(1) A la suite du passage aux normes IFRS, une partie des frais de recherche et développement est comptabilisée dans le coût des ventes dans le compte de résultat par fonction.

(2) EBITDA : résultat net avant amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles, résultat financier et impôts.

(3) Endettement net après mise en oeuvre des normes IAS 32 et 39 au 1^{er} janvier 2005 : dettes financières - liquidités et équivalents de trésorerie +/- instruments financiers dérivés.

(4) Capitaux propres après mise en oeuvre des normes IAS 32 et 39 au 1^{er} janvier 2005.

(5) Charge d'intérêts nette : charge d'intérêts financiers - produit d'intérêts de la trésorerie + amortissement du report / déport sur couverture de change.

(6) Cash flow libre : Flux de trésorerie sur activités opérationnelles - Flux de trésorerie sur activités d'investissement.

(7) ROE : résultat net part du groupe / Capitaux propres part du groupe.

(8) ROCE : résultat opérationnel net d'impôt (NOPAT) / Actifs employés (immobilisations incorporelles et corporelles + actifs financiers long terme + besoin en fonds de roulement).

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

(10) PER : cours de l'action fin de période / Résultat net par action.

(11) Taux de distribution : dividende par action / Résultat de base par action.

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

(13) Taux de rotation : nombre d'actions échangées durant l'exercice / nombre moyen d'actions en circulation durant l'exercice.

N. App. : ne s'applique pas.

* Dividende 2009 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 7 mai 2010.

4

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE



4.1. LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS	82
4.1.1. Une structure juridique claire et responsabilisante	82
4.1.2. Deux types d'Associés	82
4.1.3. Les Gérants dirigent l'Entreprise	82
4.1.4. Le Conseil de Surveillance contrôle leur gestion	82
4.2. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	83
4.2.1. Une Direction expérimentée, stable et responsable	83
4.2.2. Des organes de contrôle strictement séparés de la Direction, en relation directe avec les actionnaires	84
4.3. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	87
4.3.1. Direction	87
4.3.2. Contrôle	87
4.3.3. Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années dans d'autres sociétés par les mandataires sociaux – Nombre d'actions Michelin détenues	88
4.3.4. Déclarations	92
4.4. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES, STOCK-OPTIONS : MONTANTS ALLOUÉS AUX ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	93
4.4.1. Tableaux récapitulatifs	93
4.4.2. Montants alloués au Gérant Associé commandité, M. Michel Rollier	98
4.4.3. Rémunérations et avantages perçus par les Gérants non commandités, MM. Didier Miraton et Jean-Dominique Senard	99
4.4.4. Synthèse de l'intéressement à long terme au 31 décembre 2009	101
4.4.5. Options de souscription ou d'achat d'actions ⁽¹⁾	102
4.4.6. Le Conseil de Surveillance	102
4.4.7. Le Conseil Exécutif du Groupe	102
4.5. OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES	103
4.6. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	104
4.6.1. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance	104
4.6.2. Déclaration de gouvernement d'entreprise	106
4.6.3. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe Michelin	107
4.7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	111

4.1. LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS

4.1.1. UNE STRUCTURE JURIDIQUE CLAIRE ET RESPONSABILISANTE

L'industrie du pneumatique se caractérise par des investissements élevés qui se rentabilisent sur des cycles longs et par une diffusion relativement lente des innovations technologiques qui exige beaucoup de persévérance. Il est donc essentiel de pouvoir fixer et mettre en œuvre des plans d'action à long terme.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société mère du Groupe, est une société en commandite par actions (SCA) depuis sa création. La commandite Michelin présente trois avantages :

- elle favorise le déploiement de stratégies à long terme par une direction stable et solidaire des actionnaires ;
- elle garantit une séparation claire entre les pouvoirs de direction et de contrôle ;
- elle permet d'entretenir une relation directe avec chacun des actionnaires car toutes les actions sont nominatives.

4.1.2. DEUX TYPES D'ASSOCIÉS

- Les **Associés commanditaires** ou Actionnaires : ils apportent des capitaux, nomment les Gérants et statuent sur les comptes arrêtés par la Gérance. Leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Ils perçoivent une part des bénéfices sous forme de dividende.
- Les **Associés commandités** : ils sont responsables indéfiniment sur leurs biens personnels des dettes de la Société. Seule une décision des actionnaires, réunis en Assemblée générale extraordinaire, peut les dégager de leurs responsabilités. Les Associés commandités peuvent être actionnaires, mais ils ne participent pas à la désignation des membres du Conseil de Surveillance.

Les Associés commandités perçoivent une part statutaire des bénéfices, s'il y en a, qui est soumise chaque année à l'approbation des actionnaires.

Michelin compte deux Associés commandités : Michel Rollier, Gérant, et la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES). La SAGES, dont l'actionnariat est composé de membres de la famille fondatrice, de dirigeants ou d'anciens dirigeants de Michelin et de personnalités qualifiées extérieures au Groupe, a pour objet social d'une part d'assumer la responsabilité d'Associé commandité de la CGEM, et d'autre part d'assurer l'intérim de la Gérance de la CGEM en cas de vacance de cette dernière, et de convoquer une Assemblée générale extraordinaire des actionnaires appelée à nommer un nouveau Gérant.

4.1.3. LES GÉRANTS DIRIGENT L'ENTREPRISE

Les Gérants sont nommés par l'Assemblée générale, sur proposition unanime des Associés commandités, après consultation du Conseil de Surveillance. Les Gérants ont pour responsabilité d'administrer et de diriger la Société.

- Le **Gérant Associé commandité** occupe ses fonctions jusqu'à la limite d'âge statutaire sauf démission anticipée acceptée en Assemblée générale extraordinaire. Il ne perçoit aucun salaire ni avantage en nature, jetons de présence, retraite chapeau ou indemnité de départ. Sa rémunération dépend entièrement des résultats de l'Entreprise. En qualité d'Associé commandité, il est en effet rétribué par un prélèvement statutaire proportionnel aux bénéfices. Comme pour les dividendes, cette rémunération est calculée et versée l'année suivante sur la base des résultats de l'exercice précédent. Le Gérant commandité partage ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires. Sa responsabilité indéfinie sur ses biens propres est la plus forte garantie donnée aux actionnaires que Michelin est géré dans leur intérêt à moyen et long terme.

Michelin compte un Gérant Associé commandité : Michel Rollier.

- Les **Gérants non commandités** sont nommés pour 5 ans renouvelables. Ils ne sont pas responsables sur leurs biens propres des dettes de la Société. Leurs modalités de rémunération sont fixées annuellement par les Associés commandités après avis du Conseil de Surveillance. Elles comprennent une part variable liée à la performance économique de l'Entreprise,

Deux Gérants non commandités ont été nommés par l'Assemblée générale du 11 mai 2007 : Didier Miraton et Jean-Dominique Senard.

4.1.4. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE CONTRÔLE LEUR GESTION

Le Conseil de Surveillance comporte 3 à 10 membres nommés pour quatre ans⁽¹⁾ par l'Assemblée générale. Son règlement intérieur stipule que ses membres doivent être en majorité indépendants. C'est le cas des huit membres du Conseil de Surveillance de Michelin.

Les critères d'indépendance appliqués reprennent à l'identique ceux du Code de gouvernement d'entreprise établi par l'AFEP et le MEDEF pour les sociétés cotées, à la seule exception de la durée maximum des fonctions (12 ans). Le Conseil considère en effet que la durée totale des fonctions d'un membre du Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions n'est pas un obstacle à son indépendance de jugement ; au contraire, l'expérience acquise par les membres du Conseil constitue un atout pour apprécier convenablement la complexité du groupe Michelin, dont l'activité repose sur le moyen et le long terme, et assurer efficacement le contrôle permanent de la gestion de la Société.

Pour exercer sa fonction de contrôle, le Conseil de Surveillance dispose des mêmes pouvoirs que les Commissaires aux Comptes et a accès aux mêmes informations et documents.

Lors de l'Assemblée générale, il émet un avis sur les propositions de la Gérance et rend compte aux actionnaires de sa mission.

(1) Cinq ans avant l'Assemblée générale extraordinaire du 15 mai 2009 qui a réduit à 4 ans la durée des mandats pour les renouvellements et nominations à venir.

4.2. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les principes de fonctionnement de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société en commandite par actions, sont appliqués de façon transparente et constructive par l'Entreprise et répondent pleinement aux attentes des actionnaires et aux exigences d'un gouvernement d'entreprise responsable. Ces principes visent à favoriser le déploiement de stratégies à long terme par une direction stable et responsable, sous le contrôle d'un Conseil de Surveillance indépendant dont les fonctions sont nettement dissociées de celles de la Direction.

De plus, la forme exclusivement nominative des actions de la Société lui permet d'entretenir une relation étroite et directe avec chacun de ses actionnaires.

4.2.1. UNE DIRECTION EXPÉRIMENTÉE, STABLE ET RESPONSABLE

4.2.1.a) EXPÉRIENCE

Selon les dispositions statutaires, la Direction de Michelin est assurée par un ou plusieurs Gérants qui sont obligatoirement des personnes physiques, ayant ou non la qualité d'Associé commandité.

Messieurs Michel Rollier (nommé Gérant Associé commandité lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2005), Didier Miraton (nommé Gérant non commandité lors de l'Assemblée générale du 11 mai 2007) et Jean-Dominique Senard (nommé Gérant non commandité lors de cette même Assemblée générale) assurent la Direction de l'Entreprise.

Monsieur Michel Rollier a eu une longue expérience de direction dans un grand groupe industriel international avant de rejoindre le groupe Michelin en 1996. Il y a occupé des fonctions de Directeur Juridique et Financier du Groupe.

Monsieur Didier Miraton, entré chez Michelin en 1982, a fait l'essentiel de sa carrière dans la recherche et l'innovation, en France et en Amérique du Nord.

Monsieur Jean-Dominique Senard a eu une longue expérience de direction dans de grands groupes internationaux. Il a rejoint Michelin en 2005 et a occupé les fonctions de Directeur Financier du Groupe.

4.2.1.b) MISSION

Les Gérants, agissant conjointement ou séparément, ont la responsabilité d'administrer et de diriger la Société.

À ce titre, les Gérants ont la charge :

- de définir et mettre en œuvre la stratégie du Groupe ;
- de diriger les activités du Groupe ;

- d'établir et mettre en œuvre les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés de la Société ;
- de définir la politique d'information financière ;
- d'établir les différents rapports destinés aux actionnaires.

Ces différentes responsabilités sont exercées sous le contrôle du Conseil de Surveillance.

Les Gérants sont assistés par le Conseil Exécutif du Groupe, composé des 7 membres suivants :

- Éric de Cromières, Directeur de la Performance Commerciale, d'Euromaster, de TCI, des Cartes et Guides, de ViaMichelin et de Michelin Lifestyle ; Superviseur des Systèmes d'information ;
- Claire Dorland-Clauzel, Directeur de la Communication et des Marques ;
- Jean-Christophe Guérin, Directeur de la Performance Industrielle ; Superviseur de la Qualité et de la Supply Chain ;
- Jean-Michel Guillon, Directeur du Service du Personnel et de l'Organisation ;
- Florent Menegaux, Directeur de la Ligne Produit Tourisme camionnette ; Superviseur de la Compétition ;
- Pete Selleck, Directeur de la Ligne Produit Poids lourd ;
- Bernard Vasdeboncoeur, Directeur de la Ligne Produits de Spécialités : Agricole, Avion, Deux roues, Génie civil, Composants ; Superviseur des Achats.

4.2.1.c) STABILITÉ

La stabilité du statut de Gérant Associé commandité permet de définir des orientations à long terme particulièrement adaptées à l'industrie du pneumatique, dont les retours sur investissements sont longs et la diffusion des innovations technologiques très progressive.

4.2.1.d) RESPONSABILITÉ

En sa qualité d'Associé commandité, le Gérant Associé commandité est responsable indéfiniment sur son patrimoine personnel des dettes de Michelin. Cette spécificité donne une garantie exceptionnelle aux actionnaires en les assurant que l'Entreprise est gérée dans leur intérêt à moyen terme mais aussi à long terme, spécialement pendant les périodes de turbulences ou de crises économiques. Elle renforce aussi la vigilance constante de la Direction à l'égard de la maîtrise des risques de l'Entreprise.

Consacrant ce principe de responsabilité dans la durée, le Gérant Associé commandité ne peut renoncer à sa qualité de commandité, sauf accord des actionnaires réunis en Assemblée générale extraordinaire. Il assume donc pleinement les conséquences à long terme des décisions de la Gérance.

Le Gérant Associé commandité perçoit un prélèvement statutaire attribué en fonction des bénéfices de l'exercice précédent. Le fait qu'aucune autre forme de rémunération ne s'y ajoute (salaire, avantages en nature, jetons de présence, stock-options, indemnités diverses, régimes de retraites...) consacre les principes d'exhaustivité et de variabilité totale dans ce domaine.

Les Gérants non commandités sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de 5 ans, renouvelable par la même Assemblée sur proposition des Associés commandités après consultation du Conseil de Surveillance. Ils perçoivent une rémunération déterminée chaque année par les Associés commandités, Gérants ou non Gérants, statuant à l'unanimité après consultation du Conseil de Surveillance.

4.2.2. DES ORGANES DE CONTRÔLE STRICTEMENT SÉPARÉS DE LA DIRECTION, EN RELATION DIRECTE AVEC LES ACTIONNAIRES

4.2.2.a) CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société figure au paragraphe 4.6. du présent document.

Composition

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et dix au plus, nommés pour une durée de quatre ans par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, les Associés commandités ne pouvant pas participer à cette nomination. Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles.

La limite d'âge des membres du Conseil est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux 2/3 des membres en fonction.

Le Conseil est actuellement composé de huit membres : Monsieur Éric Bourdais de Charbonnière (Président), Mesdames Barbara Dalibard et Laurence Parisot, Messieurs Pat Cox, Louis Gallois, François Grappotte, Pierre Michelin et Benoît Potier ⁽¹⁾.

Les Règlements intérieurs du Conseil de Surveillance et de ses comités, dont les principales dispositions sont rappelées ci-après, définissent la mission et le fonctionnement de ces organes.

Mission

Le Conseil de Surveillance est chargé du contrôle permanent de la gestion de la Société pour le compte des actionnaires, auxquels il rend compte annuellement. Cette mission s'étend aux domaines suivants :

- examen des comptes sociaux et consolidés arrêtés par les Gérants ;
- appréciation de la qualité de l'information financière ;
- appréciation des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- examen des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre ;
- veille du respect des droits des actionnaires.

(1) Les éléments biographiques des membres du Conseil de Surveillance figurent au paragraphe 4.3.3.b du présent document et les informations relatives à leur rémunération au paragraphe 4.4.6.

(2) Cf. la déclaration de gouvernement d'entreprise du Conseil de Surveillance au paragraphe 4.6.2. du présent document.

Le Conseil de Surveillance est régulièrement informé des perspectives et de la stratégie du Groupe.

Indépendance

Le Conseil de Surveillance doit être composé d'une majorité de membres indépendants et libres d'intérêts, 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.

À ce titre, la majorité des membres du Conseil ne doit pas :

- être salarié de la Société ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des 5 années précédentes ;
- être 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 ;
- être 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 ;
- être ou avoir été auditeur de la Société au cours des 5 années précédentes.

Ces critères reprennent à l'identique ceux du Code de gouvernement d'entreprise établi par l'AFEP et le MEDEF pour les sociétés cotées, à la seule exception de la durée maximum des fonctions ⁽²⁾.

Pendant l'exercice 2009 et à ce jour, tous les membres du Conseil sont considérés comme indépendants au regard de ces critères. En outre, ils réunissent des compétences managériales, industrielles et financières de premier plan.

Fonctionnement

Afin d'être en mesure d'exercer pleinement sa mission de contrôle, les thèmes suivants sont présentés régulièrement devant le Conseil de Surveillance, par les Gérants ou par tout Directeur ou expert interne ou externe :

- analyses des résultats de la Société par la Gérance et le Directeur des Services Financiers ;
- revue des grandes orientations de la stratégie et des principaux projets ;
- analyse des risques de toute nature ;
- et tous autres sujets indispensables à la bonne compréhension de la stratégie de la Société, de ses activités, de ses perspectives ainsi que des marchés et de la concurrence.

Le Conseil examine annuellement le système général de maîtrise des risques et procède à une revue, avec les services internes concernés, des systèmes en place, des risques majeurs et des moyens prévus pour les prévenir et assurer la continuité des opérations. Chaque année également, le Conseil examine les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Société et procède à l'audition du Directeur de l'Audit Interne. Le Conseil s'appuie sur les travaux effectués par le Comité d'Audit.

Afin d'optimiser la visibilité du Conseil de Surveillance sur la marche générale de la Société, les membres du Conseil reçoivent un tableau de bord trimestriel comprenant des indicateurs clé et, de façon régulière, des dossiers d'information comportant notamment les principaux communiqués publiés par le Groupe, les études d'analystes significatives concernant la Société et tous éléments concernant l'environnement du Groupe.

Les réunions du Conseil de Surveillance peuvent être également organisées par des moyens de visioconférence dans les conditions et modalités prévues par son Règlement intérieur.

Évaluation du Conseil de Surveillance

Une fois par an, le Conseil de Surveillance consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement et évoque à cette occasion la situation de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance.

Cette évaluation est formalisée annuellement par le Président du Conseil.

Les conclusions de cette évaluation annuelle sont relatées dans le rapport du Président du Conseil à l'Assemblée générale annuelle sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ⁽¹⁾.

Afin de renforcer l'efficacité des travaux du Conseil de Surveillance, deux comités l'assistent dans sa mission, chacun d'eux étant doté d'un règlement intérieur propre dont les principales règles sont présentées ci-dessous.

● 4.2.2.b) LE COMITÉ D'AUDIT

Composition

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres, pour la durée de leur mandat de membre du Conseil, et dont les deux tiers au moins doivent être indépendants. À ce jour, Messieurs François Grappotte (Président), Éric Bourdais de Charbonnière, Pierre Michelin et Benoît Potier en sont les quatre membres, tous indépendants.

Mission

Le Comité d'Audit assiste le Conseil de Surveillance dans sa mission de contrôle et remplit notamment les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4 du Code de commerce introduits par l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008.

Parmi ses missions, le Conseil doit notamment :

- examiner les comptes semestriels et annuels arrêtés par la Gérance et certifiés par les Commissaires aux Comptes ;
- s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, et veiller à la qualité de l'information communiquée aux actionnaires ;
- analyser l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- examiner les risques financiers, comptables et juridiques, apprécier la qualité des couvertures de ces risques et leur traitement dans les comptes et la communication du Groupe ;
- examiner les programmes annuels de contrôle légal des comptes par les Commissaires aux Comptes ;
- étudier le programme d'intervention de la Direction de l'Audit Interne et recommander l'audit de risques financiers spécifiques ;
- vérifier l'indépendance et l'objectivité des Commissaires aux Comptes et émettre un avis relatif à leur nomination ou au renouvellement de leur mandat.

(1) Ce rapport figure dans le présent Document de Référence au paragraphe 4.6.

Fonctionnement

Le programme de travail du comité ainsi que le calendrier de ses réunions sont déterminés par le Conseil de Surveillance.

Pour exercer ses missions, le Comité d'Audit peut demander au Directeur des Services Financiers ou à d'autres Directeurs de la Société d'assister à ses réunions. Par ailleurs, une fois par an, ce comité peut entendre les Commissaires aux Comptes hors la présence de membres de la Direction.

Le comité peut se réunir en tout lieu et par tout moyen, y compris par visioconférence.

Le Président du comité rend compte plusieurs fois par an au Conseil de Surveillance des travaux du comité.

Le rapport du Président du Conseil de Surveillance à l'Assemblée générale annuelle inclut une description de l'activité du Comité d'Audit ⁽¹⁾.

● 4.2.2.c) LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Présidé par le Président du Conseil de Surveillance, le Comité des Rémunérations est composé de l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance, tous indépendants.

Mission

Ce comité exerce son contrôle sur :

- la politique de rémunération des cadres dirigeants, c'est-à-dire sur les critères de détermination :
 - de la rémunération fixe et variable des Gérants non commandités,
 - de la rémunération fixe et variable des membres du Conseil Exécutif du Groupe,
 - de la rémunération variable des autres cadres dirigeants ;
- la politique d'attribution des stock-options et des actions gratuites.

En outre, ce comité intervient au sujet de la politique des nominations, des plans d'évolution de carrière et de succession des cadres dirigeants et des mandataires sociaux.

Fonctionnement

Selon les sujets, peuvent participer aux réunions du Comité des Rémunérations le Directeur du Personnel ou tout expert interne ou externe.

Le rapport du Président du Conseil de Surveillance à l'Assemblée générale annuelle inclut une description de l'activité du Comité des Rémunérations ⁽¹⁾.

● 4.2.2.d) MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Nom	Date de première nomination/renouvellement	Année de fin de mandat	Indépendant*
Éric Bourdais de Charbonnière Président	11 juin 1999	2004	oui
	14 mai 2004	2009	
	15 mai 2009	2013	
Pat Cox	20 mai 2005	2010	oui
Barbara Dalibard	16 mai 2008	2013	oui
Louis Gallois	16 mai 2008	2013	oui
François Grappotte	11 juin 1999	2004	oui
	14 mai 2004	2009	
	15 mai 2009	2013	
Pierre Michelin	12 juin 1998	2003	oui
	16 mai 2008	2013	
Laurence Parisot	20 mai 2005	2010	oui
Benoît Potier	16 mai 2003	2008	oui
	16 mai 2008	2013	

* Selon les critères du Code AFEP/MEDEF, repris dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance, à la seule exception de la durée maximum des fonctions (cf. au paragraphe 4.1.4. du présent document).

4.3. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE

4.3.1. DIRECTION

La Direction du Groupe est assurée par Michel Rollier, Gérant Associé commandité, Didier Miraton et Jean-Dominique Senard, Gérants non commandités.

Michel Rollier

- Né en 1944.
- Diplômé de l'IEP Paris, Maîtrise de droit Paris.
- Entré chez Aussedat-Rey en 1971 (groupe International Paper), il est successivement Contrôleur de gestion, Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 et Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996.
- Entré dans le groupe Michelin en 1996.
- Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières.
- Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe à partir d'octobre 1999.
- Gérant depuis le 20 mai 2005.

Didier Miraton

- Né en 1958.
- Ingénieur civil des Ponts et Chaussées.
- Entré en 1982 dans le groupe Michelin, il a fait l'essentiel de sa carrière dans la recherche et l'innovation en France et aux États-Unis, notamment dans les domaines des pneumatiques Poids lourds, puis Génie civil et Manutention.
- Directeur Général du Centre de Technologies Michelin et membre du Conseil Exécutif du Groupe à partir de 2001.
- Gérant depuis le 11 mai 2007.

Jean-Dominique Senard

- Né en 1953.
- Diplômé d'HEC, Maîtrise de droit.
- De 1979 à 1996, il exerce des responsabilités financières et opérationnelles dans le groupe Total, puis chez Saint-Gobain.
- En 1996, il rejoint le groupe Pechiney dont il est Directeur Financier, membre du Comité Exécutif, puis Directeur du secteur Aluminium Primaire jusqu'en 2004.
- Il est ensuite membre du Comité Exécutif du groupe Alcan, et Président de Pechiney SA.

- Entré dans le groupe Michelin en 2005 en tant que Directeur Financier, membre du Conseil Exécutif du Groupe.
- Gérant depuis le 11 mai 2007.

4.3.2. CONTRÔLE

4.3.2.a) LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance assure le contrôle permanent de la gestion de Michelin pour le compte des actionnaires auxquels il rend compte annuellement de sa mission. Il est composé de huit membres indépendants nommés pour quatre ans ⁽¹⁾.

Le Conseil de Surveillance exerce en formation plénière la fonction de Comité des Rémunérations et a institué un Comité d'Audit, composé de quatre membres : François Grappotte, Président, Éric Bourdais de Charbonnière, Pierre Michelin et Benoît Potier.

Le Conseil de Surveillance s'est réuni 5 fois en 2009 avec un taux de participation de 90 %.

Éric Bourdais de Charbonnière

Né en 1939 – Français

Membre indépendant

Président du Conseil de Surveillance

Membre du Comité d'Audit

Après vingt-cinq ans chez JP Morgan dont il a présidé la banque en France, Éric Bourdais de Charbonnière a été Directeur Financier de Michelin de 1990 à 1999, date à laquelle il a quitté le Groupe. Il préside le Conseil de Surveillance de Michelin depuis 2000.

Pat Cox

Né en 1952 – Irlandais

Membre indépendant

Pat Cox a été député au Parlement national et au Parlement européen dont il a assuré la Présidence de janvier 2002 à juin 2004.

Barbara Dalibard

Née en 1958 – Française

Membre indépendant

(1) Cinq ans avant l'Assemblée générale extraordinaire du 15 mai 2009 qui a réduit à 4 ans la durée des mandats pour les renouvellements et nominations à venir.

Barbara Dalibard a pris depuis janvier 2010 la Direction Générale de la branche SNCF Voyages. Elle était auparavant membre du Comité de Direction générale de France Télécom, en charge des services de communication pour les Entreprises, après avoir occupé différentes fonctions de direction au sein de ce même Groupe et dans le groupe Alcatel.

Louis Gallois

Né en 1944 – Français

Membre indépendant

Louis Gallois est *Chief Executive Officer* d'EADS et Président du Comité des Actionnaires d'Airbus. Il a été Président de la SNCF et a occupé diverses fonctions dans l'industrie aéronautique et au ministère de l'Économie et des Finances, au ministère de la Recherche et de l'Industrie et au ministère de la Défense.

François Grappotte

Né en 1936 – Français

Membre indépendant

Président du Comité d'Audit

Après avoir assuré pendant 20 ans la Direction Générale du groupe Legrand, François Grappotte en a été le Président non exécutif à partir de 2004 et en est le Président d'Honneur depuis le 17 mars 2006.

Pierre Michelin

Né en 1949 – Français

Membre indépendant

Membre du Comité d'Audit

Après avoir exercé des fonctions de Direction Informatique chez Philips, il a intégré le groupe Bull au sein duquel il est actuellement Directeur de division. Depuis 2003, il est également professeur en systèmes d'information à Reims Management School (RMS).

Laurence Parisot

Née en 1959 – Française

Membre indépendant

Après avoir été Directrice Générale de l'Institut de sondage Louis Harris France (1986), elle devient en 1990 Président-Directeur Général de l'Institut Français de l'Opinion Publique (Ifop) et Présidente de la société Optimum jusqu'en mars 2006. Elle est également Présidente du MEDEF depuis juillet 2005.

Benoît Potier

Né en 1957 – Français

Membre indépendant

Membre du Comité d'Audit

Depuis 25 ans au sein du groupe L'Air Liquide, Benoît Potier en a assuré la Direction Générale à partir de 1997, avant d'être nommé Président du Directoire de L'Air Liquide en novembre 2001, puis Président-Directeur Général en mai 2006.

● 4.3.2.b) COMMISSAIRES AUX COMPTES

Se reporter au chapitre 9.2 Contrôleurs légaux des comptes du présent document.

4.3.3. MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX – NOMBRE D' ACTIONS MICHELIN DÉTENUES

● 4.3.3.a) GÉRANTS

Michel Rollier

19 338 actions détenues

2005

Administrateur de Moria SA

Membre du Conseil de Surveillance d'Altamo

2006

Associé de la Compagnie Financière Michelin

Administrateur de Moria SA

Membre du Conseil de Surveillance d'Altamo

2007

Associé de la Compagnie Financière Michelin

Administrateur de Moria SA

2008

Gérant et Associé de la Compagnie Financière Michelin

Administrateur de Lafarge (à partir du 7 mai 2008)

Administrateur de Moria SA

2009

Gérant et Associé de la Compagnie Financière Michelin

Administrateur de Lafarge

Administrateur de Moria SA

Didier Miraton

Aucune action détenue ⁽¹⁾

2005-2006

Directeur Général du Centre de Technologies du groupe Michelin

2007

(1) En raison de l'interdiction légale faite aux Gérants non commandités de détenir des actions de la Société (articles L. 222-6 et L. 226-1 du Code de commerce).

Directeur Général du Centre de Technologies du groupe Michelin
(jusqu'à sa nomination en qualité de Gérant)
Administrateur de Vilmorin (à partir du 12 décembre 2007)
2008-2009
Administrateur de Vilmorin

Jean-Dominique Senard

Aucune action détenue ⁽¹⁾
2005-2006
Directeur Financier du groupe Michelin
2007
Directeur Financier du groupe Michelin (jusqu'à sa nomination en qualité de Gérant)
Directeur de la Compagnie Financière Michelin
2008
Directeur de la Compagnie Financière Michelin
2009
Directeur de la Compagnie Financière Michelin
Administrateur du groupe SEB (depuis le 13 mai 2009)

4.3.3.b) MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Éric Bourdais de Charbonnière

1 084 actions détenues
2005-2006
Membre du Conseil de Surveillance de Oddo et Cie
Membre du Conseil d'Administration et Président du Comité d'Audit de Thomson SA
Membre du Conseil de Surveillance d'ING Group
2007-2008
Membre du Conseil de Surveillance de Oddo et Cie
Membre du Conseil d'Administration de Thomson SA
Membre du Conseil de Surveillance d'ING Group
2009
Membre du Conseil de Surveillance de Oddo et Cie
Membre du Conseil d'Administration de Thomson SA
Membre du Conseil de Surveillance d'ING Group (jusqu'au 27 avril)

Pat Cox

255 actions détenues
2005
Président-Directeur Général de European Integration Solutions LLC
2006-2007
Président-Directeur Général de European Integration Solutions LLC
Président de International Movement, headquarters
Président du Mouvement Européen
Administrateur de Trustees of the Crisis Group
Administrateur de Trustees Friends of Europe
Commissaire général de Europalia
Administrateur de UCD Michael Smurfit Graduate School of Business
2008-2009
Président du Mouvement Européen international
Membre du Board de Trustees de l'International Crisis Group
Membre du Board of Trustees Friends of Europe
Administrateur de UCD Michael Smurfit Graduate School of Business
Membre du Comité Consultatif du Président de l'University College Cork
Mécène de Blue Box Creative Learning Centre
Membre du Conseil de Surveillance européen de Microsoft
Membre du Conseil de Surveillance de Pfizer Europe
Administrateur de Tiger Developments Europe
Membre du Conseil de Surveillance de APCO Worldwide International

Barbara Dalibard

360 actions détenues
2005
Administrateur de Globecast Holding
Administrateur de Transpac (jusqu'au 25 décembre 2005)
Président du Conseil de Surveillance de ENV International NV (ex- Equant NV)
(jusqu'au 20 septembre 2005)
Chief Executive Officer et Managing Director d'Equant BV (à partir du 22 août 2005)
2006-2007
Administrateur de Globecast Holding
Chief Executive Officer et Managing Director d'Equant BV
2008
Membre du Comité de Direction générale du Groupe France Télécom



(1) En raison de l'interdiction légale faite aux Gérants non commandités de détenir des actions de la Société (articles L. 222-6 et L. 226-1 du Code de commerce).

Président-Directeur Général de Equant

Administrateur de Globecast Holding

2009

Membre du Comité de Direction générale du Groupe France Télécom

Président-Directeur Général de Equant

Administrateur de Globecast Holding

Membre du Supervisory Board de Wolters Kluwer (depuis le 21 avril 2009)

Louis Gallois

250 actions détenues

2005

Président de la SNCF

Membre du Conseil d'Administration de Thales (jusqu'au 8 mai 2005)

Membre du Conseil d'Administration de EADS NV

2006

Président de la SNCF (jusqu'au 2 juillet 2006)

Co-Président Exécutif de EADS NV (à partir du 2 juillet 2006)

Président d'Airbus (à partir du 3 octobre 2006)

2007

Co-Président Exécutif de EADS NV (jusqu'au 27 août 2007)

Président d'Airbus (jusqu'au 27 août 2007)

Président de EADS NV (à partir du 27 août 2007)

2008-2009

Président Exécutif de EADS NV

Membre du Comité Exécutif de EADS NV

Président du Comité des Actionnaires d'Airbus

Membre du Conseil d'Administration de l'École Centrale des Arts et Manufactures

Président de la Fondation Vilette-Entreprises

François Grappotte

1 029 actions détenues

2005

Président de Legrand

Administrateur de BNP Paribas

Administrateur de Valeo

Membre du Conseil de Surveillance des Galeries Lafayette

Membre du Bureau de la FIEEC ⁽¹⁾

Membre du Bureau du Gimélec ⁽²⁾

Membre du Conseil de Promotelec ⁽³⁾

2006

Président d'Honneur de Legrand

Administrateur de BNP Paribas

Administrateur de Valeo

Membre du Bureau de la FIEEC ⁽¹⁾

Membre du Bureau du Gimélec ⁽²⁾

Membre du Conseil de Promotelec ⁽³⁾

2007

Président d'Honneur de Legrand

Administrateur de BNP Paribas

Administrateur de Valeo

Membre du Conseil de Promotelec ⁽³⁾

2008-2009

Président d'Honneur de Legrand

Administrateur de BNP Paribas

Pierre Michelin

1 519 actions détenues

2005 – 2006 – 2007 – 2008 - 2009

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés

(1) Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication.

(2) Groupement des industries de l'équipement électrique, du contrôle-commande et des services associés.

(3) Promotion de l'installation électrique dans les bâtiments neufs et anciens.

Laurence Parisot

500 actions détenues

2005

Présidente de l'Ifop

Administrateur de BNP Paribas

Administrateur de Havas

Membre du Conseil de Surveillance de Euro Disney SCA

Présidente du Medef

2006

Présidente de l'Ifop

Administrateur de BNP Paribas

Administrateur de Havas (jusqu'en juin 2006)

Membre du Conseil de Surveillance de Euro Disney SCA (jusqu'en janvier 2006)

Présidente du Medef

2007

Présidente de l'Ifop

Administrateur de BNP Paribas

Administrateur de Coface SA (à partir du 1^{er} février 2007)

Présidente du Medef

2008-2009

Vice-Présidente du Directoire de l'Ifop

Administrateur de BNP Paribas

Administrateur de Coface SA

Présidente du Medef

Benoît Potier

2 583 actions détenues

2005

Président du Directoire de l'Air Liquide SA

Président-Directeur Général d'Air Liquide International

Président-Directeur Général d'American Air Liquide Inc. (AAL)

Administrateur de la Société d'Oxygène et d'Acétylène d'Extrême-Orient (SOAEO)

Président-Directeur Général d'Air Liquide International Corporation (ALIC)

Administrateur d'Air Liquide Italia Srl, AL Air Liquide España, Air Liquide Asia Pte Ltd, Air Liquide Canada Inc.

Administrateur d'Air Liquide America Holdings Inc. (AHI)

Président du Comité d'Audit et Administrateur du Groupe Danone

Administrateur de l'École Centrale des Arts & Manufactures

2006

Président-Directeur Général : L'Air Liquide, Air Liquide International, American Air Liquide Inc., Air Liquide International Corporation

Président : American Air Liquide Holdings Inc.

Administrateur de la Société d'Oxygène et d'Acétylène d'Extrême-Orient (SOAEO) (jusqu'en mars 2006)

Administrateur : Air Liquide Italia Srl., AL Air Liquide España

Président du Comité d'Audit et Administrateur du Groupe Danone

Administrateur de l'École Centrale des Arts & Manufactures

Membre du Conseil France de l'Insead

2007

Président-Directeur Général : L'Air Liquide, Air Liquide International, American Air Liquide Inc., Air Liquide International Corporation

Président : American Air Liquide Holdings Inc.

Administrateur : Air Liquide Italia Srl. (jusqu'en avril 2007), AL Air Liquide España (jusqu'en mai 2007)

Président du Comité d'Audit et Administrateur du Groupe Danone

Administrateur de l'École Centrale des Arts & Manufactures

Membre du Conseil France de l'Insead

2008-2009

Président-Directeur Général de L'Air Liquide, Air Liquide International, American Air Liquide Inc., Air Liquide International Corporation

Président de American Air Liquide Holdings Inc.

Président de la Fondation d'Entreprise Air Liquide

Président du Comité d'Audit et Administrateur du Groupe Danone

Administrateur de l'École Centrale des Arts & Manufactures

Membre du Conseil France de l'Insead

Administrateur de l'ANSA

Membre du Conseil d'Administration de l'AFEP

Administrateur du Cercle de l'industrie

4.3.4. DÉCLARATIONS

Les mandataires sociaux n'ont aucun lien familial entre eux.

À la connaissance de la Société, aucun des mandataires sociaux n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Aucun des mandataires sociaux n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

Il n'existe pas :

- d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels ces personnes ont été sélectionnées en tant que mandataires sociaux ;
- de conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des mandataires sociaux à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- de restriction acceptée par ces personnes à la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention du délit d'initié et des règles applicables aux Gérants Associés commandités.

4.4. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES, STOCK-OPTIONS : MONTANTS ALLOUÉS AUX ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Les informations et les tableaux de ce chapitre :

- ont été établis conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF (décembre 2008) et à la recommandation de l'AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux (22 décembre 2008),
- respectent les recommandations du "Rapport de l'AMF sur les rémunérations des dirigeants des sociétés cotées et sur la mise en œuvre des recommandations AFEP/MEDEF" (9 juillet 2009).

4.4.1. TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

4.4.1.a) TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (EN EUROS)

Michel Rollier, Gérant Associé commandité, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2008	Exercice 2009
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 4.4.1.b)	2 478 760 ⁽¹⁾	743 628 ⁽²⁾
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 3)	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	2 478 760	743 628

(1) Prélèvements statutaires, intégralement variables, proportionnels aux bénéfices réalisés sur l'exercice 2008. Ces prélèvements ont été versés par la CGEM et par une société contrôlée (Compagnie Financière Michelin - CFM) et ont été votés par leurs actionnaires lors des Assemblées générales réunies en 2009.

(2) Cette réduction de 70 % est la conséquence directe de la baisse du résultat 2009 par rapport au résultat 2008. Il s'agit d'un montant total estimé sous réserve de l'approbation des prélèvements statutaires par les actionnaires de la CGEM lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2010 devant approuver les comptes et affecter le résultat de l'exercice 2009. Aucune autre société contrôlée ne verse de rémunération à M. Rollier au titre de l'exercice 2009.

Didier Miraton, Gérant non commandité	Exercice 2008	Exercice 2009
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 4.4.1.b)	476 293	794 414
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	476 293	794 414

Jean-Dominique Senard, Gérant non Commandité	Exercice 2008	Exercice 2009
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 4.4.1.b)	663 947	1 060 291
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	663 947	1 060 291

● 4.4.1.b) TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (EN EUROS)

Michel Rollier, Gérant Associé Commandité, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Montants au titre de l'exercice 2008		Montants au titre de l'exercice 2009	
	dus	versés	dus	versés
Rémunération fixe	0	0	0	0
Rémunération variable	2 478 760 ⁽¹⁾	5 342 932 ⁽²⁾	743 628 ⁽³⁾	2 478 760 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0
TOTAL	2 478 760	5 342 932	743 628	2 478 760

- (1) Dont 2 292 841 euros de prélèvements statutaires votés par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2009, intégralement variables, proportionnels aux bénéfices réalisés sur l'exercice 2008 et 185 919 euros provenant de prélèvements statutaires de la Société CFM intégralement variables, proportionnels aux bénéfices réalisés par cette Société sur l'exercice 2008.
- (2) Dont 4 760 000 euros de prélèvements statutaires votés par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2008, intégralement variables, proportionnels aux bénéfices réalisés sur l'exercice 2007, et 582 932 euros provenant de prélèvements statutaires de deux sociétés contrôlées (MFPM et CFM) intégralement variables, proportionnels aux bénéfices réalisés par ces sociétés sur l'exercice 2007.
- (3) Cette réduction de 70 % est la conséquence directe de la baisse du résultat 2009 par rapport au résultat 2008. Il s'agit d'un montant total estimé sous réserve i) de l'approbation des prélèvements statutaires par les actionnaires de la CGEM lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2010 devant approuver les comptes et affecter le résultat de l'exercice 2009, et ii) de l'accord du deuxième Associé commandité (la société SAGES). Aucune autre société contrôlée ne verse de rémunération à M. Rollier au titre de l'exercice 2009.

Didier Miraton, Gérant non Commandité ⁽¹⁾	Montants au titre de l'exercice 2008		Montants au titre de l'exercice 2009	
	dus	versés	dus	versés
Rémunération fixe	420 004	420 004	420 004	420 004
- Rémunération variable	0	267 001	371 105 ⁽³⁾	0 ⁽⁴⁾
- Intéressement à long terme	0	0 ⁽²⁾	0 ⁽⁵⁾	0 ⁽²⁾
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature dont				
- prime de mobilité à l'étranger	49 984	26 176	0 ⁽⁷⁾	49 984 ⁽⁶⁾
- voiture	6 305	6 305	6 305	6 305
TOTAL	476 293	719 486	797 414	476 293

- (1) L'ensemble de la rémunération a été fixé, conformément aux dispositions statutaires, par les Associés commandités après avis favorable du Conseil de Surveillance.
- (2) L'intéressement à long terme attribué en 2007 et en 2008 n'a donné lieu à aucun versement ni en 2008 ni en 2009. Les informations détaillées de cet intéressement figurent ci-après au paragraphe 4.4.4..
- (3) La rémunération variable a été fixée d'après les résultats obtenus sur les critères de performance quantitatifs et qualitatifs et a fait l'objet d'un avis favorable de la part du Conseil de Surveillance lors de la séance du 8 février 2010. La rémunération variable sera versée au cours du 2^e trimestre 2010.
- (4) Suppression de la totalité de la rémunération variable, le seuil de déclenchement de la part variable Groupe n'ayant pas été atteint pour l'exercice 2008.
- (5) M. Miraton a renoncé au bénéfice d'un intéressement à long terme qui lui était dû au titre de ses performances sur l'exercice 2009.
- (6) Somme versée au 2^e trimestre de l'exercice 2009 au titre de l'exercice 2008.
- (7) Cet avantage a été supprimé à compter de l'exercice 2009.

Jean-Dominique Senard, Gérant non Commandité ⁽¹⁾	Montants au titre de l'exercice 2008		Montants au titre de l'exercice 2009	
	dus	versés	dus	versés
Rémunération fixe	560 001	560 001	560 001	560 001
- Rémunération variable	0	409 405	494 807 ⁽³⁾	0 ⁽⁴⁾
- Intéressement à long terme	0	0 ⁽²⁾	0 ⁽⁵⁾	0 ⁽²⁾
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature dont				
- prime de mobilité à l'étranger	98 463	40 158	0 ⁽⁷⁾	98 463 ⁽⁶⁾
- voiture	5 483	5 483	5 483	5 483
TOTAL	663 947	1 015 047	1 060 291	663 947

(1) L'ensemble de la rémunération a été fixé, conformément aux dispositions statutaires, par les Associés commandités après avis favorable du Conseil de Surveillance.

(2) L'intéressement à long terme attribué en 2007 et en 2008 n'a donné lieu à aucun versement ni en 2008 ni en 2009. Les informations détaillées de cet intéressement figurent ci-après au paragraphe 4.4.4.

(3) La rémunération variable a été fixée d'après les résultats obtenus sur les critères de performance quantitatifs et qualitatifs et a fait l'objet d'un avis favorable de la part du Conseil de Surveillance lors de sa séance du 8 février 2010. La rémunération variable sera versée au cours du 2^e trimestre 2010.

(4) Suppression de la totalité de la rémunération variable, le seuil de déclenchement de la part variable Groupe n'ayant pas été atteint pour l'exercice 2008.

(5) M. Senard a renoncé au bénéfice d'un intéressement à long terme qui lui était dû au titre de ses performances sur l'exercice 2009.

(6) Somme versée au 2^e trimestre de l'exercice 2009 au titre de l'exercice 2008.

(7) Cet avantage a été supprimé à compter de l'exercice 2009.



4.4.1.c) TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Cf. le tableau en page 102.

4.4.1.d) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL*

Options attribuées à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Didier Miraton	-	-	0	0	-	-
Jean-Dominique Senard	-	-	0	0	-	-

* Cf. également le tableau relatif aux options de souscription du chapitre 5.5.4 "options de souscriptions ou d'achat d'actions".

● **4.4.1.e) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL***

Options levées par les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Michel Rollier	-	0	-	-
Didier Miraton	-	0	-	-
Jean-Dominique Senard	-	0	-	-

● **4.4.1.f) ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Michel Rollier	-	0	0	-	-
Didier Miraton	-	0	0	-	-
Jean-Dominique Senard	-	0	0	-	-

● **4.4.1.g) ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Actions de performance devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution
Michel Rollier	-	0	-	-
Didier Miraton	-	0	-	-
Jean-Dominique Senard	-	0	-	-

● **4.4.1.h) HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT**

Cf. le tableau au chapitre 5.5.4.

* Cf. également le tableau relatif aux options de souscription du chapitre 5.5.4 "options de souscriptions ou d'achat d'actions".

● 4.4.1.i) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES ET EXERCÉES AU COURS DE L'EXERCICE

Options de souscription d'actions consenties par la CGEM ⁽¹⁾ aux dix premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux et options levées par les dix salariés dont le nombre d'actions ainsi souscrites est le plus élevé	Nombre d'options consenties/d'actions souscrites	Prix d'exercice (en euros)	Date de fin d'exercice	Date de la décision de la Gérance
Options consenties	100 500 ^{(2) (3)}	53	22.11.2018	23.11.2009
Options levées (actions souscrites)	3 400 ⁽³⁾	32,25	18.05.2012	19.05.2003

(1) Aucune société comprise dans le périmètre d'attribution des options autre que la CGEM n'a émis d'options.

(2) Sur un nombre total de 1 398 310 options de souscription d'actions consenties.

(3) Cf. la répartition indiquée dans le chapitre 5.5.4 options de souscription ou d'achat d'actions.

Actions gratuites

Aucune action gratuite n'a été attribuée au cours de l'exercice.

	Nombre d'actions gratuites attribuées	Date de la décision de la Gérance
Actions gratuites attribuées par la CGEM aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux	0	-

● 4.4.1.j) CONTRAT DE TRAVAIL, RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE ET INDEMNITÉS

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnité relative à une clause de non-concurrence
Michel Rollier (entré dans le Groupe en 1996) Gérant Associé Commandité Date de début de mandat : AG 2005 Date de fin de mandat : AG 2017 (limite d'âge statutaire)	Aucun	Aucun	Aucune	Aucune
Didier Miraton (entré dans le Groupe en 1982) Gérant non Commandité Date de début de mandat : 2007 Date de fin de mandat : 2012	Suspendu	Régime de retraite à prestations définies et ouvert à tous les salariés (cf. p. 99)	Indemnité <ul style="list-style-type: none"> en cas de départ contraint lié à un changement de stratégie ou de contrôle sous conditions de performance (cf. p. 99 et 100) d'un montant maximum de 2 ans de rémunérations fixe et variable (incluant toute indemnité, y compris de non-concurrence, due au titre de la rupture du contrat de travail suspendu) 	<ul style="list-style-type: none"> au titre de son contrat de travail et en application de la Convention Collective Nationale du Caoutchouc (cf. p. 100) comprise dans le plafond global de 2 ans de rémunérations fixe et variable prévu en cas de départ contraint
Jean-Dominique Senard (entré dans le Groupe en 2005) Gérant non Commandité Date de début de mandat : AG 2007 Date de fin de mandat : AG 2012	Suspendu	Régime de retraite à prestations définies et ouvert à tous les salariés (cf. p. 101)	Indemnité <ul style="list-style-type: none"> en cas de départ contraint lié à un changement de stratégie ou de contrôle sous conditions de performance (cf. p. 101) d'un montant maximum de 2 ans de rémunérations fixe et variable (incluant toute indemnité, y compris de non-concurrence, due au titre de la rupture du contrat de travail suspendu) Indemnité contractuelle de rupture du contrat de travail (cf. p. 101) à laquelle M. Senard a renoncé	<ul style="list-style-type: none"> au titre de son contrat de travail et en application de la Convention Collective Nationale du Caoutchouc (cf. p. 101) comprise dans le plafond global de 2 ans de rémunérations fixe et variable prévu en cas de départ contraint

4.4.2. MONTANTS ALLOUÉS AU GÉRANT ASSOCIÉ COMMANDITÉ, M. MICHEL ROLLIER

En sa qualité d'Associé commandité, M. Michel Rollier est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de la Société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés commandités⁽¹⁾ ont droit à des prélèvements statutaires et plafonnés qui leur sont attribués en fonction des bénéfices⁽²⁾. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

● 4.4.2.a) RÉMUNÉRATION VERSÉE EN 2009

La réduction de plus de la moitié (- 53 %) de la rémunération reçue en 2009 et due au titre de l'exercice 2008 est la conséquence directe de la baisse du résultat 2008 par rapport au résultat 2007.

(1) Les Associés commandités sont au nombre de deux : M. Michel Rollier, Gérant, et la société SAGES (cf. sa présentation en page 82).

(2) Cf. les dispositions de l'art. 30 des statuts, rappelées en page 115.

En outre, M. Michel Rollier n'a reçu en 2009, que ce soit en sa qualité de Gérant de la Société ou de mandataire social ou d'associé de sociétés contrôlées, aucun salaire, avantage en nature ou jeton de présence, ni aucune prime, action gratuite ou stock-options.

Ni la Société ni aucune des sociétés contrôlées par la Société :

- n'ont pris en charge des cotisations relatives à un quelconque régime de retraite dont M. Michel Rollier serait bénéficiaire ;
- n'ont pris d'engagement de verser à M. Michel Rollier des indemnités de départ susceptibles d'être dues lors de la cessation de ses fonctions.

● 4.4.2.b) RÉMUNÉRATION DUE AU TITRE DES FONCTIONS EXERCÉES EN 2009

En raison de la comptabilisation d'importantes provisions pour restructurations et de la chute de l'activité, le résultat net consolidé de l'exercice 2009 se situe à 104 millions d'euros.

Eu égard au niveau du résultat net consolidé et après répartition des prélèvements statutaires entre les associés commandités, la rémunération de M. Michel Rollier à percevoir en 2010 au titre de l'exercice 2009 (voir le tableau du paragraphe 4.4.1.b) est en très fort recul par rapport à celle versée en 2009 (- 70 %).

Par ailleurs, en 2010 comme en 2009, M. Michel Rollier :

- ne bénéficiera d'aucune option de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites ;
- ne recevra aucun salaire, avantage en nature, jeton de présence ou prime ;
- continuera à prendre à sa seule charge ses cotisations de retraite et ses dépenses de couverture sociale.

4.4.3. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES PERÇUS PAR LES GÉRANTS NON COMMANDITÉS, MM. DIDIER MIRATON ET JEAN-DOMINIQUE SENARD

4.4.3.a) M. DIDIER MIRATON

Les différentes composantes de la rémunération de M. Miraton, fixée par les Associés commandités après avis favorable du Conseil de Surveillance et chiffrée dans le tableau du paragraphe 4.4.1.b, sont détaillées ci-après.

Rémunération versée en 2009

- Rémunération fixe : identique à celle versée en 2008.
- Rémunération variable : pouvant atteindre un maximum de 120 % de la rémunération fixe et calculée en fonction des résultats pour l'exercice 2008 des indicateurs de performance opérationnelle et financière utilisés pour déterminer la part Groupe de la rémunération variable des cadres. Le versement de cette rémunération variable était subordonné à l'obtention d'un niveau minimal de marge opérationnelle pour 2008, égal à 7,8 %. Ce résultat n'ayant pas été atteint, tel que le Conseil de Surveillance l'a constaté, la rémunération variable due sur l'exercice 2008 a été égale à 0.
- Intéressement à long terme : aucun intéressement n'a été versé en 2009.
- Avantages en nature : identiques à ceux dont bénéficient les membres du Conseil Exécutif du Groupe (prime de mobilité à l'étranger et mise à disposition d'une voiture).
- Jetons de présence – options de souscription ou d'achat d'actions de la Société : M. Miraton n'a reçu en 2009 aucun jeton de présence de sociétés du Groupe, aucun avantage autre que ceux précités, aucune option d'achat ou de souscription d'actions ni aucune action de la Société.

Rémunération due au titre des fonctions exercées en 2009

- Rémunération variable : la rémunération variable peut atteindre un maximum de 120 % de la rémunération fixe. Elle est calculée en fonction des résultats pour l'exercice 2009 d'un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs portant sur les performances opérationnelles et financières et incluant les critères applicables à la part Groupe de la rémunération variable des cadres.

Ces critères exigeants, non divulgués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires, ont été précisément définis au cours du 1^{er} trimestre 2009 à un niveau tel que leur satisfaction en fin d'exercice devait rendre compte d'une très bonne résistance du Groupe à la crise.

Ces critères ont été soumis au Conseil de Surveillance qui a émis un avis favorable.

En 2009, pour faire face à la crise, un pilotage resserré des activités du Groupe a été mis en place sous la responsabilité directe des Gérants et a porté ses fruits grâce à l'implication et la forte réactivité des membres du Conseil Exécutif du Groupe et des cadres. Les nombreux efforts réalisés pendant l'exercice 2009 se sont notamment traduits par un recul limité des ventes et de la marge opérationnelle, la préservation d'une trésorerie positive, la réduction du taux d'endettement et plus généralement par le maintien des grands équilibres économiques du Groupe.

En raison des résultats constatés, qui attestent la bonne capacité de résistance de Michelin, la plupart des objectifs assignés à M. Miraton ont été atteints et appréciés comme tels par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 8 février 2010.

Ainsi, en contrepartie de ses très bonnes performances au titre de l'exercice 2009, il est attribué à M. Miraton une rémunération variable en hausse notable par rapport à celle de l'exercice précédent, qui était égale à 0 (voir le tableau paragraphe 4.4.1.b).

- Intéressement à long terme : à compter de l'exercice 2009, l'assiette de la composante d'intéressement à long terme est fixée sur la base de la rémunération variable annuelle.

Lors de l'attribution d'une rémunération variable, M. Miraton se verra attribuer un intéressement à long terme d'égal montant.

Cet intéressement est bloqué et ne pourra être versé qu'entre la 5^e et la 9^e année suivant l'exercice de référence, sauf révocation de mandat pour faute de gestion.

Cet intéressement est indexé sur l'évolution à long terme de la valeur de l'action Michelin, c'est-à-dire en comparant le cours moyen de l'action constaté pendant le trimestre précédant l'attribution au cours moyen constaté pendant le trimestre précédant l'exercice de l'intéressement par M. Miraton. L'indexation s'applique à la hausse ou à la baisse et, en tout état de cause, est plafonnée à 100 % de la rémunération variable ayant constitué l'assiette de l'intéressement.

Dès lors, l'attribution d'une rémunération variable sur l'exercice 2009 conduisait à allouer à M. Miraton un intéressement à long terme d'un montant égal à cette rémunération variable, indexé sur l'évolution à long terme de la valeur de l'action Michelin et à verser sur demande entre 2014 et 2018, sauf révocation de mandat pour faute de gestion.

Toutefois, prenant en compte le contexte de crise économique particulièrement sévère, ainsi que les diverses mesures mises en place dans le Groupe pour faire face à cette situation en 2009, M. Miraton a renoncé au bénéfice de cet intéressement dû pour l'exercice 2009.

- Régime complémentaire de retraite : de manière identique à l'exercice précédent, M. Miraton ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux Gérants. M. Miraton a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert depuis 1996 à tous les salariés de la CGEM et de la MFPM (société française ayant les effectifs les plus nombreux dans le Groupe) sous condition de présence dans l'Entreprise au départ à la retraite, et d'un taux de remplacement brut des régimes obligatoires inférieur à 55 %. Le coût de ce régime additif plafonné est provisionné selon la norme IAS 19 (avantages postérieurs à l'emploi). Compte tenu de son ancienneté dans le Groupe et des hypothèses actuelles de départ à la retraite, l'effet de ce régime représenterait 11,6 % de taux de remplacement brut pour M. Miraton au moment de son départ à la retraite.
- Indemnité de départ contraint : M. Miraton peut prétendre, en cas de cessation anticipée de son mandat à l'initiative des Associés commandités (hors faute de gestion) à une indemnité de départ maximum équivalente au montant des rémunérations fixe et variable perçues au titre des deux années

précédant l'année de la cessation du mandat. Le montant de l'indemnité effectivement due dépendrait et serait modulé en fonction du niveau de rémunération variable annuelle (attribuée en qualité de salarié ou de Gérant) atteint au cours d'une période de référence fixée aux 5 exercices précédant la cessation des fonctions.

Pour percevoir le montant maximum de l'indemnité, M. Miraton devrait avoir obtenu une moyenne supérieure à 60 % de rémunération variable annuelle pendant la période de référence.

En dessous de ce pourcentage, l'indemnité sera progressivement réduite, et elle serait supprimée en cas de moyenne inférieure à 20 % sur la période de référence.

L'indemnité serait diminuée, le cas échéant, afin que toute autre indemnité, résultant de la cessation du contrat de travail suspendu de l'intéressé, ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations fixe et variable, conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.

Cette indemnité n'a pas trouvé à s'appliquer en 2009.

- **Indemnité en cas de rupture du contrat de travail suspendu** : comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, M. Miraton est soumis à une clause de non-concurrence insérée dans son contrat de travail en conformité avec les dispositions prévues par la Convention Collective Nationale du Caoutchouc. Si la société décidait d'appliquer cette clause de non-concurrence pendant une durée de 2 ans :
 - elle devrait verser à M. Miraton une indemnité maximale de 16 mois de rémunération, en application de la Convention Collective précitée, sauf décision de la société d'étendre la durée d'application de la clause ;
 - l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat de Gérant non Commandité serait réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ ne soit pas supérieur au montant de 2 ans de rémunérations fixe et variable, conformément au Code AFEP/MEDEF.
 Cette indemnité n'a pas trouvé à s'appliquer en 2009.

La Société n'a pris, vis-à-vis de M. Miraton, aucun autre engagement spécifique autre que ceux précisés ci-dessus.

● 4.4.3.b) M. JEAN-DOMINIQUE SENARD

Rémunération versée en 2009

Les différentes composantes de la rémunération de M. Senard, fixée par les Associés commandités après avis favorable du Conseil de Surveillance et chiffrée dans le tableau du paragraphe 4.4.1.b sont détaillées ci-dessous :

- **Rémunération fixe** : identique à celle versée en 2008.
- **Rémunération variable** : pouvant atteindre un maximum de 120 % de la rémunération fixe et calculée en fonction des résultats pour l'exercice 2008 des indicateurs de performance opérationnelle et financière utilisés pour déterminer la part Groupe de la rémunération variable des cadres. Le versement de cette rémunération variable était subordonné à l'obtention d'un niveau minimal de marge opérationnelle pour 2008, égal à 7,8 %. Ce résultat n'ayant pas été atteint, tel que le Conseil de Surveillance l'a constaté, la rémunération variable due sur l'exercice 2008 a été égale à 0.
- **Intéressement à long terme** : aucun intéressement n'a été versé en 2009.

- **Avantages en nature** : identiques à ceux dont bénéficient les membres du Conseil Exécutif du Groupe (prime de mobilité à l'étranger et mise à disposition d'une voiture).
- **Jetons de présence – options de souscription ou d'achat d'actions de la Société** : M. Senard n'a reçu en 2009 aucun jeton de présence de sociétés du Groupe, aucun avantage autre que ceux précités, aucune option d'achat ou de souscription d'actions ni aucune action de la Société.

Rémunération due au titre des fonctions exercées en 2009

- **Rémunération variable** : la rémunération variable peut atteindre un maximum de 120 % de la rémunération fixe. Elle est calculée en fonction des résultats pour l'exercice 2009 d'un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs portant sur les performances opérationnelles et financières et incluant les critères applicables à la part Groupe de la rémunération variable des cadres.

Ces critères exigeants, non divulgués pour des impératifs de confidentialité et de secret des affaires, ont été précisément définis au cours du 1^{er} trimestre 2009 à un niveau tel que leur satisfaction en fin d'exercice devait rendre compte d'une très bonne résistance du Groupe à la crise.

Ces critères ont été soumis au Conseil de Surveillance qui a émis un avis favorable.

En 2009, pour faire face à la crise, un pilotage resserré des activités du Groupe a été mis en place sous la responsabilité directe des Gérants et a porté ses fruits grâce à l'implication et la forte réactivité des membres du Conseil Exécutif du Groupe et des cadres. Les nombreux efforts réalisés pendant l'exercice 2009 se sont notamment traduits par un recul limité des ventes et de la marge opérationnelle, la préservation d'une trésorerie positive, la réduction du taux d'endettement et plus généralement par le maintien des grands équilibres économiques du Groupe.

En raison des résultats constatés, qui attestent la bonne capacité de résistance de Michelin, la plupart des objectifs assignés à M. Senard ont été atteints et appréciés comme tels par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 8 février 2010.

Ainsi, en contrepartie de ses très bonnes performances au titre de l'exercice 2009, il est attribué à M. Senard une rémunération variable en hausse notable par rapport à celle de l'exercice précédent, qui était égale à 0 (voir le tableau du paragraphe 4.4.1.b).

- **Intéressement à long terme** : à compter de l'exercice 2009, l'assiette de la composante d'intéressement à long terme est fixée sur la base de la rémunération variable annuelle.

Lors de l'attribution d'une rémunération variable, M. Senard se verra attribuer un intéressement à long terme d'égal montant.

Cet intéressement est bloqué et ne pourra être versé qu'entre la 5^e et la 9^e année suivant l'exercice de référence, sauf révocation de mandat pour faute de gestion.

Cet intéressement est indexé sur l'évolution à long terme de la valeur de l'action Michelin, c'est-à-dire en comparant le cours moyen de l'action constaté pendant le trimestre précédant l'attribution au cours moyen constaté pendant le trimestre précédant l'exercice de l'intéressement par M. Senard. L'indexation s'applique à la hausse ou à la baisse et, en tout état de cause, est plafonnée à 100 % de la rémunération variable ayant constitué l'assiette de l'intéressement.

Dès lors, l'attribution d'une rémunération variable sur l'exercice 2009 conduisait à allouer à M. Senard un intéressement à long terme d'un montant égal à cette rémunération variable, indexé sur l'évolution à long terme de la valeur de l'action Michelin et à verser sur demande entre 2014 et 2018, sauf révocation de mandat pour faute de gestion.

Toutefois, prenant en compte le contexte de crise économique particulièrement sévère, ainsi que les diverses mesures mises en place dans le Groupe pour faire face à cette situation en 2009, M. Senard a renoncé au bénéfice de cet intéressement dû pour l'exercice 2009.

- **Régime complémentaire de retraite** : de manière identique à l'exercice précédent, M. Senard ne bénéficie d'aucun régime spécifique aux Gérants. Il a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert depuis 1996 à tous les salariés de la CGEM et de la MFPM (société française ayant les effectifs les plus nombreux dans le Groupe) sous condition de présence dans l'Entreprise au départ à la retraite, et d'un taux de remplacement brut des régimes obligatoires inférieur à 55 %. Le coût de ce régime additif plafonné est provisionné selon la norme IAS 19 (avantages postérieurs à l'emploi). Compte tenu de son ancienneté dans le Groupe et des hypothèses actuelles de départ à la retraite, l'effet de ce régime représenterait 3,0 % de taux de remplacement brut pour M. Senard au moment de son départ à la retraite.

- **Indemnité de départ contraint** : M. Senard peut prétendre, en cas de cessation anticipée de son mandat à l'initiative des Associés commandités (hors faute de gestion) à une indemnité de départ maximum équivalente au montant des rémunérations fixe et variable perçues au titre des deux années précédant l'année de la cessation du mandat. Le montant de l'indemnité effectivement due dépendrait et serait modulé en fonction du niveau de rémunération variable annuelle (attribuée en qualité de salarié ou de Gérant) atteint au cours de la période de référence fixée aux 5 exercices précédant la cessation des fonctions.

Pour percevoir le montant maximum de l'indemnité, M. Senard devrait avoir obtenu une moyenne supérieure à 60 % de rémunération variable annuelle pendant la période de référence.

En dessous de ce pourcentage, l'indemnité sera progressivement réduite, et elle serait supprimée en cas de moyenne inférieure à 20 % sur la période de référence.

L'indemnité serait diminuée, le cas échéant, afin que toute autre indemnité, résultant de la cessation du contrat de travail suspendu de l'intéressé ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations fixe et variable, conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.

Cette indemnité n'a pas trouvé à s'appliquer en 2009.

- **Indemnités en cas de rupture du contrat de travail suspendu** : afin d'éviter tout risque de cumul d'indemnités de départ, dès l'année de sa nomination en qualité de Gérant, M. Senard a renoncé unilatéralement au bénéfice de l'indemnité contractuelle de rupture prévue à son contrat de travail suspendu, dans l'éventualité d'un licenciement par la MFPM intervenant dans les 6 mois suivant la cessation de son mandat de Gérant non commandité de la CGEM.

Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, M. Senard est soumis à une clause de non-concurrence insérée dans son contrat de travail en conformité avec les dispositions prévues par la Convention Collective Nationale du Caoutchouc. Si la société décidait d'appliquer cette clause de non-concurrence pendant une durée de 2 ans :

- elle devrait verser à M. Senard une indemnité maximale de 16 mois de rémunération, en application de la Convention Collective précitée ;

- l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat de Gérant non Commandité serait réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ ne soit pas supérieur au montant de 2 ans de rémunérations fixe et variable, conformément au Code AFEP/MEDEF.

Ces indemnités n'ont pas trouvé à s'appliquer en 2009.

La Société n'a pris, vis-à-vis de M. Senard, aucun autre engagement spécifique autre que ceux précisés ci-dessus.

4.4.4. SYNTHÈSE DE L'INTÉRESSEMENT À LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2009

4.4.4.a) INTÉRESSEMENT ATTRIBUÉ EN 2007 ET EN 2008

	2008 ⁽¹⁾	2007 ⁽¹⁾
Date de décision des associés commandités	19.05.2008	10.12.2007
Nombre total d'unités attribuées pendant l'exercice :		
- M. Michel Rollier	0	0
- M. Didier Miraton	17 000	14 000
- M. Jean-Dominique Senard	20 000	18 000
Total	37 000	32 000
Point de départ de l'exercice des unités	19.05.2012	14.05.2011
Date d'expiration	18.05.2017	14.05.2016
Prix d'exercice (en euros)	62	91
Valorisation (en euros) ⁽²⁾	0	0
Unités exercées en 2009	0	0
Unités annulées	0	0
Unités restantes au 31.12.2009	37 000	32 000

(1) Cet intéressement correspond à l'attribution d'un nombre d'unités affectées d'un coefficient égal à la différence entre (i) la valeur de l'action de la Société le jour de la demande de versement des unités et (ii) une valeur de référence de l'action, égale au prix d'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés du Groupe le 29 mai 2008. Les autres conditions économiques et modalités d'attribution (notamment délais d'acquisition et conditions de présence dans le Groupe) étaient identiques à celles définies dans le plan d'options de souscription d'actions précité, sauf adaptations mineures rendues nécessaires par le statut juridique des Gérants non commandités.

(2) S'agissant d'une dette en numéraire, le passif enregistré est égal à la différence entre le cours de Bourse du titre Michelin au 31 décembre 2009 et le prix d'exercice de l'intéressement. Le prix d'exercice étant supérieur audit cours de Bourse, le passif est égal à 0.

4.4.4.b) INTÉRESSEMENT ATTRIBUÉ DEPUIS 2009

(en euros)	2009 ⁽¹⁾
Date de décision des Associés Commandités	27.04.2009
Montant de l'intéressement attribué	
- M. Michel Rollier	0
- M. Didier Miraton	0 ⁽²⁾
- M. Jean-Dominique Senard	0 ⁽³⁾
Total	0
Point de départ de l'exigibilité de l'intéressement	-
Date d'expiration	-
Valorisation	0
Intéressement versé en 2009	0
Intéressement annulé/caduc	0
Intéressement restant au 31.12.2009	0

(1) Les modalités de détermination de l'intéressement à long terme ont été modifiées en 2009 pour être calculées à partir de l'assiette de la rémunération variable obtenue (cf. les conditions énoncées en pages 99 et 100).

(2) M. Miraton a renoncé à bénéficier de l'intéressement proposé.

(3) M. Senard a renoncé à bénéficier de l'intéressement proposé.

4.4.5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ⁽¹⁾

Sur les 1 398 310 options de souscription d'actions attribuées le 23 novembre 2009, en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 15 mai 2009, aucune option n'a été attribuée aux Gérants.

Depuis 2005, aucun dirigeant mandataire social ne s'est vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société.

4.4.6. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le montant des jetons de présence alloués au Conseil de Surveillance a été fixé globalement par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires en date du 12 mai 2006. Il est réparti librement par décision collective du Conseil.

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu les jetons de présence et les autres rémunérations indiqués ci-dessous :

TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

(en euros)	Jetons de présence versés en 2008	Autres rémunérations versées en 2008	Jetons de présence versés en 2009	Autres rémunérations versées en 2009
Éric Bourdais de Charbonnière	50 000	0	50 000	0
Pat Cox	30 000	0	30 000	0
Barbara Dalibard (membre depuis le 16.05.2008)	0	0	15 000	0
Louis Gallois (membre depuis le 16.05.2008)	0	0	15 000	0
François Grappotte	45 000	0	45 000	0
Pierre Michelin	40 000	0	40 000	0
Laurence Parisot	30 000	0	30 000	0
Benôit Potier	30 000	0	40 000	0
Édouard de Royère (membre jusqu'au 30.11.2007)	40 000	0	-	0
TOTAL	265 000	0	265 000	0

4.4.7. LE CONSEIL EXÉCUTIF DU GROUPE

L'ensemble des membres du Conseil Exécutif du Groupe, dont la composition figure en page 83, ont perçu en 2009 une rémunération brute globale de 3 144 776 euros (dont 218 003 euros au titre de la part variable 2008, versée au cours du 2^e semestre 2009) contre 5 017 390 euros en 2008 (dont 1 342 643 euros au titre de la part variable 2007, versée au cours du 2^e trimestre 2008 ⁽²⁾). Ils ne perçoivent pas de jetons de présence à raison de mandats détenus dans des sociétés du Groupe.

(1) Le rapport spécial des Gérants et la situation détaillée des plans en vigueur figurent dans le chapitre informations complémentaires concernant le capital, en page 124.

(2) Ces montants incluent la rémunération prorata temporis de MM. Didier Miraton et Jean-Dominique Senard en leur qualité de membres du Conseil Exécutif du Groupe jusqu'au 11 mai 2007.

4.5. OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES

● 4.5.1.a) GÉRANTS

Michel Rollier

Souscription, le 22 juin 2009, au titre de la perception du dividende en actions, de 485 actions au prix unitaire de 33,731 euros.

Didier Miraton

Néant

Jean-Dominique Senard

Néant

● 4.5.1.b) CONSEIL DE SURVEILLANCE

Éric Bourdais de Charbonnière

Souscription, le 22 juin 2009, au titre de la perception du dividende en actions, de 10 actions au prix unitaire de 33,731 euros.

Pat Cox

Souscription, le 22 juin 2009, au titre de la perception du dividende en actions, de 5 actions au prix unitaire de 33,731 euros.

Barbara Dalibard

Souscription, le 22 juin 2009, au titre de la perception du dividende en actions, de 10 actions au prix unitaire de 33,731 euros.

François Grappotte

Souscription, le 22 juin 2009, au titre de la perception du dividende en actions, de 29 actions au prix unitaire de 33,731 euros.

Pierre Michelin

Souscription, le 22 juin 2009, au titre de la perception du dividende en actions, de 38 actions au prix unitaire de 33,731 euros.

Benoît Potier

Souscription, le 22 juin 2009, au titre de la perception du dividende en actions, de 74 actions au prix unitaire de 33,731 euros.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par les Gérants, par les membres du Conseil de Surveillance ou leurs proches sur les actions de la Société au cours de l'exercice écoulé.

4.6. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames, Messieurs,

J'ai l'honneur de vous rendre compte dans le présent rapport, en ma qualité de Président du Conseil de Surveillance, de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux de ce Conseil au cours de l'exercice 2009 ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Ce rapport contient une déclaration de gouvernement d'entreprise au regard du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF, code de référence choisi par le Conseil de Surveillance de la Société (communiqué du 8 décembre 2008).

4.6.1. COMPOSITION, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

● 4.6.1.a) COMPOSITION

Nous vous rappelons qu'en vertu des dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de dix au plus, nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans⁽¹⁾ et choisis exclusivement parmi les actionnaires.

La limite d'âge des membres est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux deux tiers des membres en fonction.

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé des huit membres désignés ci-dessous avec leurs principales fonctions actuelles, tous considérés comme indépendants au regard des critères fixés par le règlement intérieur du Conseil :

- Monsieur Éric Bourdais de Charbonnière, Président du Conseil de Surveillance, Membre des Conseils de Surveillance de Oddo et Cie et de Thomson SA, ancien Président de JP Morgan en France ;
- Monsieur Pat Cox, Président du Mouvement Européen International, Membre du Board de Trustees de l'International Crisis Group, ancien Président du Parlement Européen et ancien député national irlandais ;
- Madame Barbara Dalibard, Directeur de la Branche Voyages de la SNCF ;
- Monsieur Louis Gallois, Président Exécutif de EADS NV ;
- Monsieur François Grappotte, Président d'Honneur de Legrand et Administrateur de BNP Paribas ;

- Monsieur Pierre Michelin, Directeur de division du groupe Bull ;
- Madame Laurence Parisot, Vice-Présidente du Directoire de l'Ifop et Présidente du Medef ;
- Monsieur Benoît Potier, Président-Directeur Général de l'Air Liquide.

● 4.6.1.b) MISSION

Le Conseil de Surveillance a assumé en 2009 sa mission de contrôle permanent de la gestion de la Société dont le règlement intérieur précise le périmètre, rappelé ci-après :

- examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels arrêtés par les Gérants ;
- appréciation de la qualité de l'information financière ;
- appréciation des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- examen des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre ;
- veille du respect des droits des actionnaires.

En outre, le Conseil est régulièrement informé des perspectives et de la stratégie du Groupe.

● 4.6.1.c) ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT - INDÉPENDANCE

Conformément aux dispositions de son règlement intérieur et aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, le Conseil de Surveillance a procédé à l'évaluation annuelle de ses modalités de fonctionnement, notamment afin de vérifier que les questions importantes ont été convenablement préparées et débattues et de mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil.

À cet effet, le Président du Conseil a recueilli en fin d'exercice 2009 l'avis de chaque membre au moyen d'un questionnaire.

Les résultats de cette évaluation ont été présentés par le Président et ont fait l'objet d'un débat lors de la réunion du 8 février 2010. Le Conseil a notamment constaté les progrès réalisés dans les délais de transmission des documents au Conseil et souhaite que cette amélioration se poursuive.

Par ailleurs, le Conseil a décidé la mise à jour de son règlement intérieur et du règlement intérieur du Comité d'Audit afin de les mettre en conformité avec les évolutions législatives et réglementaires.

Le Conseil de Surveillance a estimé en conclusion qu'il est à même de jouer pleinement son rôle.

Le Conseil considère en outre que tous ses membres sont indépendants au regard des critères définis dans son règlement intérieur. Ces critères sont ceux définis par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF (décembre 2008), à la seule exception de la durée maximum des fonctions⁽²⁾.

(1) Cinq ans pour les nominations effectuées avant 2009.

(2) Cf. la déclaration de gouvernement d'entreprise en pages 106 et 107 ci-après.

● 4.6.1.d) COMPTE RENDU DE L'ACTIVITÉ DU CONSEIL AU COURS DE L'EXERCICE 2009

Le Conseil de Surveillance s'est réuni à 5 reprises en 2009 (9 février, 24 avril, 15 mai, 27 juillet, et 2/3 décembre). Le taux de participation a été de 90 %.

Lors de ces réunions, une analyse détaillée des résultats du Groupe a été présentée au Conseil. Lors de ses réunions des 9 février et 27 juillet, le Conseil de Surveillance a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2008 et des comptes semestriels 2009, et a pris connaissance des éléments de la communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

Le Conseil de Surveillance s'est vu présenter des sujets spécifiques par la Gérance ou par des responsables opérationnels, notamment sur les thèmes suivants :

- l'analyse des résultats par la Gérance ;
- le contrôle interne et la gestion des divers risques de l'Entreprise ;
- les orientations stratégiques et la qualité de leur mise en œuvre ;
- la stratégie industrielle ;
- la recherche et développement ;
- les politiques de rémunération et des nominations ;
- l'approche marché de la Ligne Produit Tourisme camionnette ;
- la gouvernance.

Le Conseil de Surveillance a notamment dédié une journée complète à l'examen de la stratégie du Groupe.

● 4.6.1.e) TRAVAUX DU COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'Audit est composé des membres suivants, tous indépendants :

- M. François Grappotte, Président du Comité d'Audit, Président d'Honneur de Legrand et Administrateur de BNP Paribas ;
- M. Éric Bourdais de Charbonnière, Membre des Conseils de Surveillance de Oddo et Cie et de Thomson SA, ancien Président de JP Morgan en France ;
- M. Pierre Michelin, Directeur de division du groupe Bull ;
- M. Benoît Potier, Président-Directeur Général de l'Air Liquide.

Le Comité d'Audit remplit notamment les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4° du Code de commerce.

Le Comité d'Audit s'est réuni à 4 reprises en 2009 (9 février, 24 avril, 24 juillet et 24 novembre). Le taux de participation a été de 100 %.

Lors de ses réunions, il a notamment entendu le Directeur des Services Financiers du Groupe, le Directeur des Affaires Comptables, le Directeur des Affaires Financières et le Directeur du service de l'Audit Interne.

Son activité a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- l'examen des comptes consolidés audités de l'exercice 2008 et le résultat financier. Le Comité d'Audit a notamment analysé la variation des stocks, la situation des comptes clients, le taux d'imposition du Groupe, la situation de l'endettement, les besoins de liquidité et l'évolution des coûts des avantages

postérieurs à l'emploi (*benefits*). Le comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés et les Commissaires aux Comptes ont certifié les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2008 sans réserve ni observation ;

- l'examen des comptes semestriels audités concernant cette période. Le Comité d'Audit a essentiellement analysé la variation du cash-flow libre et la gestion des stocks. Les Commissaires aux Comptes n'ont fait aucune réserve sur les comptes semestriels 2009 ;
- l'analyse du contrôle interne et de l'organisation de la maîtrise des risques du Groupe. Une mise à jour de l'information sur la politique du Groupe a été présentée au Comité d'Audit au sujet de l'organisation, des objectifs et des processus du Groupe en matière de contrôle interne. Le Comité d'Audit a également examiné la philosophie générale de la gestion des risques du Groupe ;
- l'examen des risques de liquidité et de taux. Le Comité d'Audit a examiné les principes de gestion du risque de liquidité et de taux, ainsi que la politique et les objectifs du Groupe concernant l'endettement et la liquidité ;
- l'appel d'offres relatif au renouvellement des Commissaires aux Comptes. Le Comité d'Audit a été régulièrement tenu informé du processus de sélection et a émis une recommandation au sujet du choix final à proposer à l'Assemblée générale.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 9 février, 27 juillet et 2/3 décembre 2009.

● 4.6.1.f) TRAVAUX DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil de Surveillance exerce dans son ensemble les fonctions généralement déléguées à un Comité des Rémunérations. Ses membres sont tous indépendants.

Le Comité des Rémunérations s'est réuni 2 fois en 2009 (9 février et 24 avril), avec un taux de participation de 94 %.

À ce titre, le comité a approuvé la décision des Gérants de reporter de mai 2009 à novembre 2009 le lancement d'un plan d'attribution de stock-options, dont les Gérants sont exclus du périmètre des personnes éligibles. Le comité a constaté que le niveau de marge opérationnelle de l'exercice 2008 était inférieur au seuil de déclenchement de l'attribution de la part variable, et a approuvé en conséquence, au titre de cet exercice :

- l'absence de versement de la part variable Groupe au personnel cadre ;
- l'absence de versement de toute rémunération variable et de tout intéressement aux Gérants non commandités.

Le comité a examiné les éléments pris en compte dans la détermination de la part variable 2010 liée à la performance du Groupe sur l'exercice 2009.

Concernant les Gérants non commandités, le comité a exprimé un avis favorable sur la modification par les Associés commandités des critères d'attribution de la rémunération variable, de l'intéressement à long terme et de l'indexation de l'indemnité de rupture en cas de départ contraint.

Le comité, compte tenu de la difficile conjoncture économique, a approuvé la décision des Gérants de geler les rémunérations des personnels en 2009, à l'exception de celles des agents et collaborateurs.

Enfin, le comité a été consulté et a débattu de la politique de nomination, des plans d'évolution de carrière et de succession des cadres dirigeants et des mandataires sociaux.

Pour pouvoir apprécier efficacement ces politiques, le comité a pris connaissance de plusieurs études comparatives réalisées par des conseils extérieurs.

Au cours du 1^{er} semestre 2009, le groupe Michelin a été amené à prendre un certain nombre de mesures à caractère conjoncturel et structurel, affectant la rémunération et l'emploi de ses salariés en France.

Dans ce contexte, soucieux de préserver l'exigence élevée de Michelin en matière de gouvernance, le Conseil de Surveillance de Michelin a souhaité saisir le Comité des Sages du MEDEF, mis en place en mai 2009, pour s'assurer de la bonne application des principes de mesure, d'équilibre et de cohérence des rémunérations des mandataires sociaux de Michelin en conformité avec le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par le MEDEF et l'AFEP.

Le Comité des Sages du MEDEF a considéré que les rémunérations des mandataires sociaux de Michelin sont en conformité avec les dispositions du Code AFEP/MEDEF.

4.6.2. DÉCLARATION DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Conseil de Surveillance considère que les recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (examinées lors de sa séance du 4 décembre 2008) sont respectées et qu'elles s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société.

D'une part, bien que ces recommandations incluent l'ensemble des "Gérants des sociétés en commandite par actions" dans la liste des mandataires concernés, en termes juridiques et économiques ces recommandations ne peuvent pas s'appliquer directement aux prélèvements statutaires versés au Gérant Associé commandité. Les sommes perçues par le Gérant Associé commandité sont exclusivement issues des prélèvements statutaires attribués aux Associés commandités, et qui sont :

- destinés à compenser le risque de leur responsabilité solidaire illimitée sur leur patrimoine personnel des dettes de la Société ;
- exclusivement variables et calculés à partir du bénéfice réalisé sur l'exercice précédent ;
- déterminés par les seuls actionnaires réunis en Assemblée générale.

La combinaison des dispositions légales et statutaires interdit tout autre versement à un Gérant sauf décision spécifique d'une Assemblée générale.

Cependant, en pratique, les caractéristiques des prélèvements statutaires de la CGEM sont conformes à l'esprit des recommandations AFEP/MEDEF :

- soit parce que ces prélèvements respectent déjà certaines contraintes des recommandations :
 - conformité aux critères de détermination de la rémunération,
 - transparence de l'information ;
- soit parce que les autres interdictions ou limites imposées font déjà partie de la philosophie de la Commandite telle que pratiquée par Michelin pour ses Gérants Commandités :
 - absence de contrat de travail,
 - absence de toute indemnité de départ,
 - aucun régime de retraite (y compris supplémentaire) supporté par l'Entreprise,
 - exclusion de l'attribution de stock-options, d'actions gratuites ou de toute autre forme d'intéressement.

D'autre part, le Conseil de Surveillance a constaté que les mesures annoncées par la Société en matière de gouvernance et relevées dans notre rapport sur l'exercice 2008 ont été mises en œuvre en 2009.

Ainsi, la composante d'intéressement à long terme de la rémunération des Gérants non commandités, déterminée par les Associés commandités après avis du Conseil de Surveillance, a été modifiée à compter de l'exercice 2009. L'assiette de la composante d'intéressement à long terme est fixée à partir de la rémunération variable annuelle. Cet intéressement, bloqué, est indexé à la hausse ou à la baisse sur l'évolution à long terme de la valeur de l'action Michelin et sera exigible entre la 5^e et la 9^e année suivant l'exercice de référence, sauf révocation du mandat du Gérant non commandité concerné pour faute de gestion. L'évolution à long terme sera calculée par comparaison entre le cours moyen de l'action constaté pendant le trimestre précédant l'attribution et celui constaté au cours du trimestre précédant l'exercice de l'intéressement. En outre, l'indexation est plafonnée à 100 % de la rémunération variable ayant constitué l'assiette de l'intéressement.

Par ailleurs, l'indemnité de rupture prévue en cas de cessation contrainte du mandat des Gérants non commandités et limitée à 2 ans de rémunération, a également été modifiée.

Dorénavant, la totalité de cette indemnité (et non plus la moitié) est soumise à des conditions de performance.

Le montant maximum de cette indemnité est égal à l'équivalent de 2 ans de rémunérations fixe et variable.

Le montant de l'indemnité effectivement due dépendra et sera modulé en fonction du niveau de rémunération variable annuelle atteint au cours d'une période de référence fixée aux 5 exercices précédant la cessation des fonctions.

Pour percevoir le montant maximum de l'indemnité, le Gérant devra avoir obtenu une moyenne supérieure à 60 % de rémunération variable annuelle pendant la période de référence.

En dessous de ce pourcentage, l'indemnité serait progressivement réduite et elle serait supprimée en cas de moyenne inférieure à 20 % sur la période de référence.

Il est rappelé que la détermination de la rémunération variable est soumise aux résultats d'indicateurs de performance opérationnelle et financière incluant les indicateurs utilisés pour déterminer la part Groupe de la rémunération variable des cadres. Ces indicateurs sont précisément définis chaque année en début de période et sont soumis annuellement au Conseil de Surveillance qui émet un avis. Le Conseil de Surveillance évalue annuellement les performances réalisées par les intéressés en vue du versement du montant correspondant.

De plus, le montant de l'indemnité de rupture sera diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité, résultant de la cessation du contrat de travail suspendu du Gérant concerné, ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité.

En relation avec la recommandation AFEP/MEDEF demandant de mettre fin au contrat de travail des titulaires d'un mandat social de société cotée, confié ou renouvelé après le 6 octobre 2008, ce qui n'est pas le cas des Gérants non commandités en fonction, le Conseil confirme l'appréciation qu'il a exprimée dans son rapport sur l'exercice 2008, considérant que les inconvénients majeurs d'une situation de cumul d'un mandat social et d'un contrat de travail ont été supprimés, en raison :

- du plafonnement précité de toutes les indemnités de départ, découlant de la cessation du mandat ou de la rupture du contrat de travail suspendu ;
- de l'absence de tout régime de retraite spécifique institué au bénéfice des Gérants.

Le Conseil examinera à nouveau les conséquences d'une situation de cumul au moment du renouvellement des mandats actuels des Gérants non commandités titulaires d'un contrat de travail suspendu.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance rappelle que la Société a choisi de se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF (décembre 2008).

Le Conseil de Surveillance déclare que la Société applique l'ensemble des principes de ce Code en ayant procédé aux adaptations nécessaires à sa structure de société en commandite par actions, avec les deux seules exceptions énumérées ci-dessous :

- Recommandation sur les administrateurs indépendants : conformité à l'ensemble des critères d'indépendance à la seule exclusion de la condition de durée maximum de 12 ans dans la fonction.

Le Conseil considère que la durée totale des fonctions d'un membre du Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions n'est pas un obstacle à son indépendance de jugement vis-à-vis de la Société mais constitue, au contraire, un atout pour apprécier convenablement la complexité d'une entreprise et assurer efficacement le contrôle permanent de la gestion de la Société.

- Recommandation sur la rémunération des membres du Conseil de Surveillance : conformité aux principes définis avec la seule absence d'une part variable.

En raison de l'implication des membres du Conseil de Surveillance et, notamment, du taux de participation élevé aux réunions du Conseil et de ses comités, le Conseil n'a pas considéré nécessaire d'instaurer une part variable d'assiduité dans le calcul du versement des jetons de présence.

Enfin, les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale sont rappelées en page 115 du Document de Référence sur l'exercice clos le 31 décembre 2009 et dans le Livret de l'Actionnaire 2010 (section "Vos droits d'actionnaires Michelin") accessibles sur le site Internet www.michelin.com/corporate.

4.6.3. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LE GROUPE MICHELIN

4.6.3.a) L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Le groupe Michelin est doté d'une organisation en Lignes Produits, chacune dédiée à un périmètre d'activité et disposant de moyens marketing, développement, production et commercialisation auxquelles sont associés deux réseaux de distribution de produits (Euromaster pour l'Europe et Tire Centers Inc. (TCI) pour l'Amérique du Nord).

Les Lignes Produits s'appuient sur dix Services Groupe, en charge des fonctions support (Achats, Juridique, Personnel, Logistique, Finances...). Au niveau régional, la cohérence et la synergie du Groupe sont assurées au sein de structures implantées dans huit Zones Géographiques : Europe, Europe Orientale, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Chine, ASEAN - Australie, Japon - Corée, Afrique - Inde - Moyen-Orient.

Pour chacune de ces entités, le Groupe a défini leurs missions, leur organisation, leur contribution aux décisions critiques, la mesure de leur performance et leurs échanges avec les autres entités.

Pour compléter cette organisation, le Groupe a formalisé les critères et les modalités applicables pour la nomination des mandataires sociaux des sociétés filiales et le renouvellement de leurs mandats ainsi que les conditions d'exercice et de délégation de leurs pouvoirs.

Le Groupe est fortement attaché aux valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique. Elles sont exposées dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin, qui est largement diffusée à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe. Cette charte indique la façon dont le Groupe entend mettre en pratique ses valeurs de respect des clients, des actionnaires, des personnes, de l'environnement et des faits. Un Rapport d'Activité et de Développement Durable fait le bilan annuel des activités et résultats du Groupe sur l'exercice écoulé et de la démarche Performance et Responsabilité Michelin.

4.6.3.b) DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Le cadre de référence

Le groupe Michelin a retenu la définition du contrôle interne du Cadre de Référence de l'AMF (Autorité des marchés financiers) publié en janvier 2007, définition très proche de la définition du COSO reprise en 2006. Le Contrôle Interne est un dispositif de la Société défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société et du Groupe pris dans son ensemble qui :

- contribue à la maîtrise de ses marchés, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ; et
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le Contrôle Interne a pour objectif d'assurer :

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

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne comme, par exemple, les incertitudes de l'environnement extérieur, l'exercice de la faculté de jugement ou le rapport coût/bénéfice de la mise en place de nouveaux contrôles.

Dans le cadre du groupe Michelin, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs sont adaptés aux caractéristiques propres aux filiales et aux relations entre société mère et sociétés consolidées.

Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

Les Gérants sont responsables de la publication d'une information financière et comptable fiable. Pour ce faire, ils s'appuient en particulier sur les départements comptables, les services de consolidation, de contrôle de gestion et de la communication financière.

Au sein de l'organisation du Groupe, les équipes comptables dépendent principalement des Zones Géographiques, tandis que les contrôleurs de gestion sont essentiellement rattachés aux Lignes Produits.

Des comptes sociaux et consolidés sont établis mensuellement dans des conditions similaires à celles de la clôture de fin d'exercice.

Les procédures de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable fiable sont mises en place au niveau local. Elles comprennent notamment des prises d'inventaires physiques (aussi bien pour les actifs immobilisés que pour les stocks), une séparation des tâches et des réconciliations avec des sources d'information indépendantes.

L'homogénéité des principes comptables est assurée par une équipe dédiée qui est responsable du suivi des évolutions des normes, de la tenue à jour d'une documentation de référence comptable applicable à l'ensemble des filiales du Groupe ainsi que du suivi des questions émanant de ces dernières.

Les données de comptabilité générale et de gestion sont reçues en même temps des filiales. Les systèmes vérifient la cohérence des principaux agrégats (chiffre d'affaires, résultat opérationnel...).

Les données de comptabilité générale sont contrôlées pour en vérifier la cohérence, puis consolidées afin de produire les états financiers du Groupe.

Les variations mensuelles dans les états financiers consolidés sont toutes analysées. Les écarts entre les données du plan et les données réelles, tirés des informations de gestion, sont examinés en détail tous les mois par le Conseil Exécutif du Groupe et les Lignes Produits.

À chaque clôture semestrielle et annuelle, les Directeurs de Zones Géographiques certifient par écrit qu'à leur connaissance, les comptes des sociétés de leur zone reflètent correctement les activités qu'elles exercent. Cette attestation reprend explicitement un certain nombre de points dont le non-respect (textes réglementaires, dispositions contractuelles) ou la survenance (litiges, fraudes) pourrait affecter les états financiers de manière significative.

Le Service Groupe d'Audit Interne propose aux Gérants et réalise chaque année des missions spécifiques liées aux activités de contrôle relatives à l'information financière et comptable.

Les Commissaires aux Comptes de la société mère du Groupe, dans le cadre de l'organisation des travaux d'audit sur les comptes annuels de la Société et sur les comptes consolidés, donnent instructions aux auditeurs locaux d'appliquer les normes internationales d'audit.

L'examen des comptes consolidés est réalisé de manière concertée entre les Commissaires aux Comptes de la société mère du Groupe et les auditeurs locaux. Cette concertation se concrétise par l'envoi d'instructions d'audit, l'établissement et l'exploitation de questionnaires d'audit, l'envoi par les auditeurs locaux d'une attestation d'examen limité au 30 juin et d'un rapport d'audit au 31 décembre ainsi que des comptes rendus d'intervention, et une communication régulière, tout au long de l'année, sur des points particuliers ou des éléments d'actualité.

Les travaux d'audit des Commissaires aux Comptes de la société mère du Groupe sont enrichis par des visites réalisées, chaque année, sur plusieurs sites à l'étranger. Ils peuvent ainsi rencontrer leurs homologues locaux et appréhender de manière plus précise certains thèmes qu'ils souhaitent examiner.

La Direction des Relations Investisseurs, partie intégrante de la Direction Financière du Groupe, est en charge de concevoir et diffuser l'ensemble de la communication financière du Groupe à destination des marchés financiers. Cette communication se fait selon trois vecteurs principaux :

- le Rapport d'Activité et de Développement Durable et le Document de Référence ;
- les communiqués à caractère financier ;
- les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et investisseurs.

La conception du Rapport d'Activité et de Développement Durable et du Document de Référence est coordonnée par la Direction des Relations Investisseurs et validée par la Gérance, avec une forte contribution de la Direction Juridique du Groupe. Leur rédaction fait appel à de nombreux intervenants, experts dans leur domaine, contribuant à la richesse et à la qualité des informations données.

Les communiqués à caractère financier sont systématiquement revus par le Directeur des Relations Investisseurs ; ceux relatifs aux annonces de résultats sont également revus par le Conseil de Surveillance.

Les documents utilisés lors des rencontres avec les analystes et les investisseurs sont directement élaborés par la Direction des Relations Investisseurs et validés par la Gérance.

● 4.6.3.c) LE PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE

Les managers du Groupe peuvent, au travers des outils de pilotage de leurs activités, détecter d'éventuelles anomalies de leurs dispositifs de contrôle interne. À cela s'ajoutent des revues internes aux entités qu'elles font réaliser par leurs experts métier.

Des mécanismes très rigoureux sont en place pour recueillir les réclamations en provenance des clients ayant trait à la qualité du produit, les analyser et leur apporter une réponse adaptée.

Les procédures de contrôle

Dans le cadre du Système Qualité Michelin, les processus de l'Entreprise sont décrits ; des procédures et instructions fixent les responsabilités de chacun et précisent les modes opératoires et les contrôles associés.

Par ailleurs, dans le cadre de ce Système, des audits sont organisés pour vérifier la conformité aux normes qualité du Groupe, qui s'inspirent très largement des normes internationales en la matière. Des auditeurs qualité sont formés à cet effet. À ces audits internes, s'ajoutent les certifications attribuées par des organismes externes.

Enfin, le système prévoit des revues de direction périodiques pour évaluer l'efficacité et l'efficience du dispositif et ainsi en déduire des axes de progrès.

L'information

Les informations issues des systèmes de gestion sont analysées et diffusées auprès des managers concernés qui disposent ainsi de tableaux de bord pour gérer leurs activités. Un tableau de bord existe également pour le Conseil Exécutif du Groupe afin de lui rendre compte de l'activité mensuelle du Groupe. Trimestriellement, les résultats sont également présentés au Conseil de Surveillance, sous un format adapté. Le Service Groupe Finance assure la pertinence et la cohérence de ces données de gestion.

Le Service Groupe Systèmes d'Information a la charge de piloter la politique des systèmes d'information et des moyens informatiques. Des procédures, incorporées au Système Qualité, définissent les règles en matière d'accès et de protection des informations, de développement des applications, d'organisation et de séparation des fonctions entre développement, industrialisation et production.

Par ailleurs, le Service Groupe Audit Interne est un organe indépendant des opérations, rattaché directement aux Gérants et composé d'une équipe centrale réalisant des audits dans tous les pays du Groupe, d'équipes locales en Amérique du Nord et du Sud et d'auditeurs dans plusieurs pays d'Asie et d'Afrique. Il effectue des évaluations régulières du contrôle interne et de la maîtrise des risques, que ces risques soient opérationnels, comptables, informatiques, industriels ou liés à la qualité du produit. Son périmètre d'action couvre l'intégralité des processus et des entités du Groupe. À partir des constatations faites lors de ses missions, il émet des recommandations aux entités auditées, qui doivent consécutivement produire des plans d'actions correctives. L'Audit Interne suit ensuite la mise en place de ces actions.

Des synthèses périodiques des résultats des missions et de la mise en œuvre des recommandations sont présentées aux divers niveaux de la hiérarchie, aux Gérants et, enfin, au Comité d'Audit.

Enfin, les auditeurs externes locaux remettent leurs recommandations en matière de contrôle interne aux responsables comptables dans les pays qui sont chargés de les mettre en place.

● 4.6.3.d) DÉMARCHE D'ÉVALUATION DES PROCESSUS AYANT UNE INCIDENCE SUR LA FIABILITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Objectifs du Contrôle Interne Financier

Le Contrôle Interne Financier est rattaché à la Direction Financière afin de pérenniser les travaux de mise en conformité avec la loi de Sécurité Financière. Ce département est chargé de l'ensemble de l'animation du contrôle interne et du pilotage des travaux sur le "contrôle interne financier", afin de fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des informations financières et la sauvegarde des actifs du Groupe.

Il mène les travaux de définitions des standards de contrôle interne, coordonne et met en place les outils informatiques et fonctionnels de gestion du dispositif.

Il assiste le réseau des contrôleurs internes, réparti dans les Zones Géographiques et les principaux domaines d'activité, afin d'aider les équipes dans la mise en œuvre de ce dispositif.

Il a un rôle :

- d'homogénéisation et de formation aux meilleures pratiques de contrôle interne des correspondants des zones ;
- d'actualisation permanente des risques clés par processus ;
- de définition des points de contrôles majeurs, avec les propriétaires des processus concernés ;
- de rédaction des référentiels de contrôle et de tests de contrôle interne ;
- d'animation des responsables des Zones et Domaines concernés ;
- de structuration du réseau ;
- d'interface avec les autres acteurs des processus impliqués (propriétaires de processus, gestion du risque, audit interne, audit externe...).

Un système mondial de suivi de l'ensemble du dispositif de Contrôle Interne Financier a ainsi été mis en place et déployé en 2009. Cette application capitalise sur les référentiels et les principes établis dans les phases précédentes qui ont démarré dès 2004. Ce modèle continuera à se déployer soit en terme de couverture de processus, soit en terme de couverture d'entités juridiques.

Périmètre Fonctionnel (Processus concernés)

15 processus clés ont initialement été identifiés pour l'ensemble du groupe Michelin en 2004. Ils sont progressivement intégrés dans la démarche, qui se stabilisera en 2010.

Les processus majeurs identifiés et activés sont les suivants :

- les achats (de la commande au paiement du fournisseur) ;
- les ventes (de la commande passée par le client au règlement) ;
- la gestion des stocks ;
- la valorisation des stocks ;
- le financement du Groupe et la gestion des risques financiers ;

- la gestion des échanges intragroupe (application des prix de transfert, éliminations des soldes intragroupe) ;
- le recensement des engagements ;
- la gestion et l'administration des systèmes d'information ;
- la clôture des comptes ;
- la gestion des projets et des immobilisations ;
- les impôts et taxes.

Les autres processus, qui seront couverts et actifs à compter de 2010, sont :

- la gestion des ressources humaines (rémunération, avantages aux personnels et déplacements) ;
- la consolidation des comptes ;
- la communication financière ; et
- les fusions/acquisitions/désinvestissements.

Les référentiels de Contrôle Interne

Les manuels de Contrôle Interne décrivent les risques majeurs existant dans le processus ou cycle, les objectifs de contrôle correspondant et les activités de contrôle, qui permettent de répondre à l'objectif et donc de réduire le risque énoncé.

Périmètre Juridique (Sociétés visées)

Un premier échantillon de sociétés a été constitué de manière à représenter environ 80 % des soldes des comptes du Groupe. Il couvre également l'ensemble des Zones Géographiques et des activités (industrielles, commerciales et réseaux de distribution).

Une extension aux entités plus petites, via un dispositif adapté pour couvrir l'intégralité du Groupe, sera opérée de 2010 à 2014.

Méthode utilisée dans le cadre de ce dispositif permanent

Cette méthode a été utilisée pour l'année 2009 sur un périmètre élargi de sociétés et de processus.

Les activités de contrôle clés de tous les processus doivent être auto évaluées et complétées chaque année par tous les opérationnels concernés au sein des sociétés rentrant dans le cadre du dispositif.

Les activités de contrôle clés de tous les processus doivent être testées dans tous les sites au minimum une fois tous les 4 ans. Une fréquence plus courte peut être adoptée, si nécessaire.

Un plan d'actions doit être établi pour répondre aux axes de progrès identifiés, dans chacune des sociétés, mis en œuvre par les équipes opérationnelles.

Plus généralement, cette action s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue des processus, prenant également en compte les travaux des audits externes et internes.

Le suivi des résultats

Les résultats de l'état du Contrôle Interne Financier et la mise en œuvre de ces plans d'action sont suivis par les différentes hiérarchies concernées. Le résultat de ces travaux est périodiquement présenté au Comité Financier et aux responsables des processus et domaines concernés.

Par ailleurs, le Comité d'Audit informe le Conseil de Surveillance, au fur et à mesure, de l'état d'avancement et des résultats de cette démarche d'évaluation.

● 4.6.3.e) LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES ET LA DÉMARCHÉ DE MAÎTRISE DES RISQUES

Les objectifs du Groupe sont définis par les Gérants. Ils concernent non seulement la performance économique mais aussi les domaines dans lesquels le Groupe vise à atteindre un degré particulier d'excellence, tels que le management des personnes, la qualité, l'innovation, les conditions de travail et l'environnement.

Ces objectifs généraux, actualisés et communiqués tous les ans aux différentes entités, précisent les grandes orientations qui sont ensuite déclinées en orientations stratégiques à cinq ans et en plans annuels par toutes les entités telles que décrites ci-dessus. Ces plans comportent une partie activité ainsi qu'une partie progrès qui vise à augmenter la performance et la qualité du service rendu.

Les objectifs tiennent compte des performances passées, d'un diagnostic approfondi ainsi que de l'évolution de l'environnement.

L'analyse des risques liés aux activités fait partie intégrante du processus d'élaboration des plans qui prévoit une identification des facteurs clés de succès et une analyse de sensibilité des principales hypothèses pour l'atteinte des objectifs. Les risques stratégiques sont spécifiquement traités au cours de cette démarche.

● 4.6.3.f) LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Le Groupe veille également à la maîtrise de ses risques opérationnels.

Ceux-ci ont été classés en onze familles : sécurité des personnes et des biens, produits et services, continuité d'approvisionnement/production/livraison, domaine comptable et financier, juridique et fiscal, environnemental, social, savoirs et savoir-faire, fraude et éthique, informatique, communication.

Une répartition des rôles à trois niveaux est mise en œuvre pour en assurer la maîtrise :

- Le management en charge des opérations (Unités Opérationnelles, Lignes Produits, Direction des Zones Géographiques...) est responsable de l'identification et de la maîtrise des risques de son entité. Cette responsabilité englobe à la fois :
 - les mesures destinées à prévenir la réalisation des risques ;
 - les mesures destinées à protéger les personnes, les équipements, les biens pour atténuer les conséquences de la réalisation éventuelle d'un risque ;
 - les plans concourant à la continuité des opérations en cas de dysfonctionnement majeur.
- Pour chacune des onze familles, un des Services Groupe (achats, juridique, système d'informations, environnement et prévention...) ou Direction de Performance analyse les risques, définit les standards applicables pour les actions de prévention et de protection, anime et contrôle la mise en œuvre de ces standards.

Le Risk Manager Groupe est l'animateur de cette démarche. Il en définit la méthodologie, organise son déploiement, développe la culture de maîtrise des risques dans le Groupe et s'assure que les risques majeurs sont mis sous contrôle par les entités concernées. Il est garant du bon fonctionnement du processus de maîtrise des risques de l'Entreprise, avec une attention particulière portée aux risques majeurs.

Durant l'année écoulée, la formalisation des plans de continuité a été poursuivie et l'aptitude des entités à faire face aux crises éventuelles a été développée par la poursuite de la mise en place des cellules de crise et leur entraînement au cours de simulations.

Le Comité des Risques Groupe, constitué de Directeurs de Lignes Produits ou Services Groupe, examine les risques les plus significatifs pour recommander aux Gérants des dispositifs destinés à les maîtriser, c'est-à-dire à réduire significativement leur probabilité d'occurrence et leurs conséquences éventuelles.

Le Comité des Risques Groupe s'est réuni trois fois en 2009 ; la cartographie des Risques Groupe a été discutée.

Cette cartographie est réalisée par consolidation par le Risk Manager Groupe des analyses de risques établies dans les entités opérationnelles ; elle constitue l'outil de maîtrise des risques du Groupe, pour identifier les risques prioritaires nécessitant éventuellement un plan d'action, contrôler régulièrement les risques les plus élevés et aider à l'élaboration du plan de travail de l'audit interne.

À partir de cette cartographie, le Comité des Risques Groupe a pu examiner en 2009 un ensemble de risques répertoriés, comme par exemple les approvisionnements en caoutchouc synthétique, en produits semi-finis et outillages, les plans de reprise des systèmes d'information commerciaux, les risques épidémiologiques pour le personnel travaillant dans des zones géographiques exposées, la défaillance partielle ou totale d'usines approvisionnant d'autres sites en produits semi-finis ou essentielles pour certaines productions de produits finis en série réduite, les risques liés aux évolutions de régulation pays qui auront une influence sur la conformité des produits et des matières premières utilisés, etc.

Il a pu ainsi constater que les différentes actions de prévention et de protection mises en œuvre avaient diminué l'exposition du Groupe face à des risques prioritaires qui avaient été précédemment identifiés. Le Comité des Risques Groupe a pu également procéder à l'analyse des plans de continuité opérationnelle élaborés pour permettre aux entités d'assurer leurs engagements vis-à-vis de ses clients même en cas de réalisation d'un risque aux impacts élevés, et formuler des recommandations.

Le présent rapport, présenté par le Président du Conseil de Surveillance, a été approuvé par les membres du Conseil de Surveillance le 8 février 2010.

Éric Bourdais de Charbonnière
Président du Conseil de Surveillance

4.7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin et en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du Conseil de Surveillance de votre Société "le Président" conformément aux dispositions de cet article au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de Commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.226-10-1 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 8 février 2010

PricewaterhouseCoopers Audit

Christian Marcellin

Corevise

Jean-Yves Lépinay

Commissaires aux Comptes

Membres des Compagnies Régionales de Versailles et de Paris

5

MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES



5.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	114
5.1.1. Informations générales	114
5.1.2. Acte constitutif et statuts	114
5.2. DONNÉES BOURSIÈRES	116
5.2.1. L'action Michelin	116
5.2.2. Données boursières	117
5.2.3. Données par action	117
5.2.4. Le capital et l'actionariat	118
5.3. RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	119
5.4. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	119
5.5. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL	120
5.5.1. Tableau d'évolution du capital	120
5.5.2. État des délégations de compétence et des autorisations en vigueur	121
5.5.3. Capital potentiel	122
5.5.4. Options de souscription ou d'achat d'actions	123
5.5.5. Attributions gratuites d'Actions au personnel	125
5.5.6. Actionariat salarié	125
5.5.7. Informations relatives à un programme de rachat d'actions en cours	125
5.5.8. Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 7 mai 2010	125

5.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

5.1.1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

● Dénomination sociale

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

● Registre du Commerce et des Sociétés

855 200 887 RCS CLERMONT-FERRAND

● 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.

● Siège social

12, cours Sablon – CLERMONT-FERRAND (Puy-de-Dôme)
Téléphone : +33 (0) 4 73 98 59 00

● Forme juridique/Législation applicable

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

5.1.2. ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS ⁽¹⁾

● 5.1.2.a) ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 1^{ER} DES STATUTS)

- M. Michel Rollier (Gérant).
- La Société Auxiliaire de Gestion "SAGES" (870 200 466 RCS Clermont-Ferrand), société par actions simplifiée présidée par M. Édouard de Royère, dont l'objet social est :
 - d'assumer la responsabilité d'Associé commandité de la CGEM ;
 - d'assurer l'intérim de la Gérance de la CGEM en cas de vacance de cette dernière, et de convoquer une Assemblée générale extraordinaire des actionnaires appelée à nommer un nouveau Gérant.

Depuis 2007, l'actionnariat de la SAGES est composé de membres de la famille fondatrice, de dirigeants ou d'anciens dirigeants de Michelin et de personnalités qualifiées extérieures au Groupe. Ces 3 collègues sont représentés à parts égales au sein de son organe de direction.

En vue de permettre à la SAGES d'assumer ses responsabilités d'Associé commandité de la CGEM, une partie de son bénéfice distribuable (provenant uniquement des prélèvements statutaires versés par la CGEM) est affectée à un compte de réserve spécial appelé "réserve de prévoyance", qui est destiné à l'apurement des pertes pouvant résulter de la mise en jeu de sa responsabilité d'Associé commandité ou, le cas échéant, de Gérant de la CGEM. Les sommes affectées à cette réserve sont investies dans une proportion d'au moins 50 % en titres de la CGEM.

● 5.1.2.b) 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.

● 5.1.2.c) GÉRANCE (ARTICLE 10 DES STATUTS)

La Société est administrée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques, Associés commandités ou non.

(1) Les statuts sont accessibles en intégralité en français et en anglais sur le site Internet de la Société www.michelin.com/corporate

Les Gérants, agissant conjointement ou séparément, sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

● 5.1.2.d) EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 29 DES STATUTS)

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

● 5.1.2.e) 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. Les bénéfices nets sont constitués des produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et des autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions jugés nécessaires. 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.

● 5.1.2.f) ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Modes de convocation (article 21 des statuts)

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

Conditions d'admission (articles 22 et 24 des statuts)

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires quel que soit 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 trois jours au moins avant la date de cette Assemblée.

Conditions d'exercice du droit de vote - droit de vote double (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.

En cas d'augmentation de capital, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action qui fera l'objet d'un transfert pour toute autre cause.

Existence de seuils statutaires

Les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils.

5.2. DONNÉES BOURSIÈRES

5.2.1. L'ACTION MICHELIN

● Cotée sur Euronext Paris

- Compartiment A ;
- Service à Règlement Différé (SRD) ;
- Code ISIN : FR 0000121261 ;
- Valeur nominale : EUR 2 ;
- Unité de transaction : 1.

● Capitalisation boursière

7,90 milliards d'euros au 31 décembre 2009.

● Moyenne des échanges quotidiens

1 117 648 actions en 2009.

● Indices

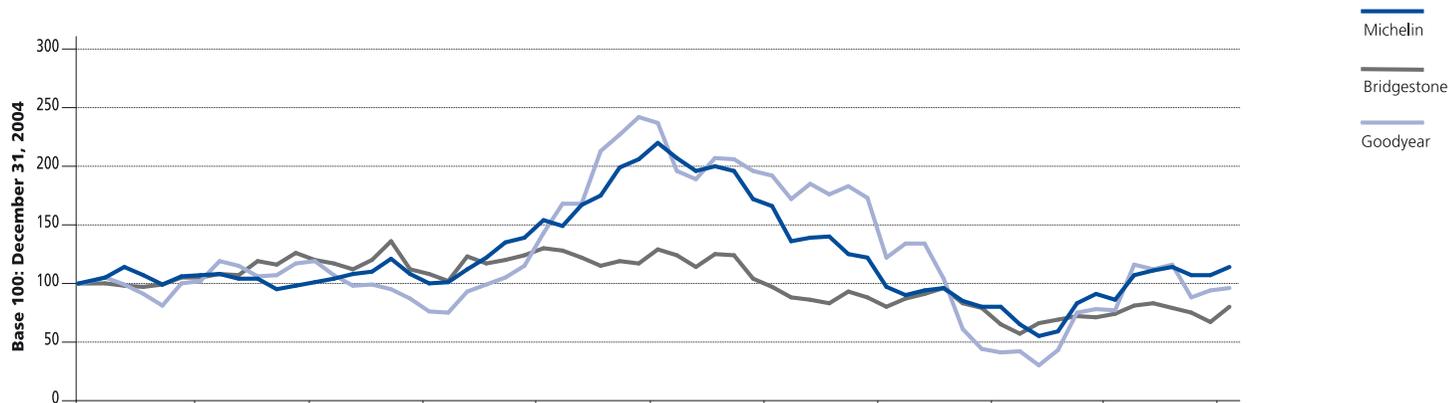
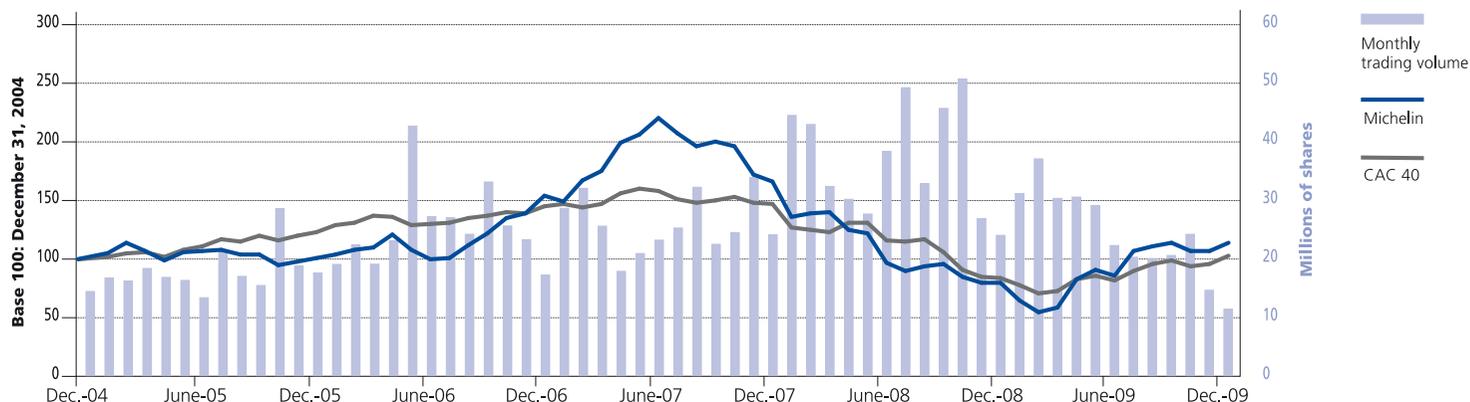
Michelin entre dans la composition de deux grands indices de performance boursière :

- CAC 40 : 0,94 % de l'indice au 31 décembre 2009 ;
- Euronext 100 : 0,52 % de l'indice au 31 décembre 2009.

Michelin figure aussi dans les principaux indices éthiques :

- DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) Stoxx pour l'Europe et DJSI World pour le monde ;
- ESI (*Ethibel Sustainability Index*) Europe ;
- ASPI Eurozone (*Advanced Sustainable Performance Index*).

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION MICHELIN (clôture au 31 décembre 2009)



5.2.2. DONNÉES BOURSIÈRES

Cours de l'action en euros	2009	2008	2007	2006	2005
Plus haut	58,67	79,90	106,70	73,30	56,20
Plus bas	22,69	30,65	67,75	43,21	43,75
Ratio plus haut / plus bas	2,59	2,61	1,57	1,70	1,28
Dernier cours de l'année	53,58	37,57	78,50	72,50	47,48
Évolution sur l'année	+ 42,6 %	- 52,1 %	+ 8,3 %	+ 52,7 %	+ 0,6 %
Évolution du CAC 40 sur l'année	+ 22 %	- 43 %	+ 1 %	+ 18 %	+ 23 %
Capitalisation boursière (au 31 décembre 2009, Md €)	7,90	5,45	11,30	10,41	6,81
Moyenne des échanges quotidiens sur l'année	1 138 691	1 740 267	1 217 949	1 191 679	842 053
Nombre moyen de titres composant le capital	146 184 080	144 495 251	143 770 101	143 390 450	143 387 025
Nombre d'actions échangées sur l'année	291 504 866	445 508 266	310 577 078	303 878 126	216 407 691
Taux de rotation des actions	199 %	308 %	216 %	212 %	151 %

5.2.3. DONNÉES PAR ACTION

En euros sauf ratios	2009	2008	2007	2006	2005
Actif net	37,2	35,2	36,7	32,6	31,5
Résultat de base	0,71	2,46	5,32	3,95	6,13
Résultat dilué ⁽¹⁾	0,71	2,46	5,22	3,94	6,12
PER	75,5	15,3	14,8	18,4	7,7
Dividende	1,00*	1,00	1,60	1,45	1,35
Taux de distribution	140,8 %	40,7 %	30,1 %	36,7 %	22,0 %
Rendement ⁽²⁾	1,9 %	2,7 %	2,0 %	2,0 %	2,8 %

* Dividende 2009 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 7 mai 2010.

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

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

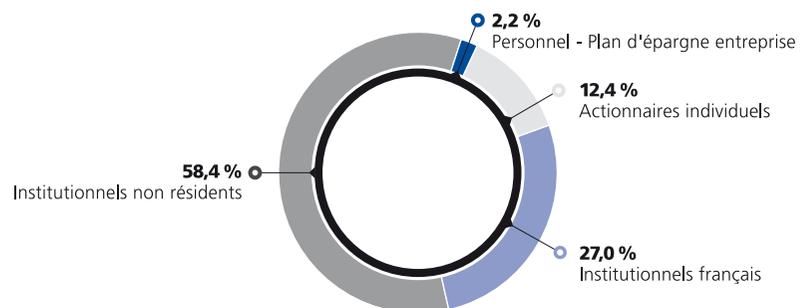
5.2.4. LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2009 :

- montant du capital : 294 872 714 euros ;
- nombre total d'actions : 147 436 357, entièrement libérées ;
- nombre total de droits de vote : 199 296 891 ;
- nombre d'actionnaires : 192 486 dont :
 - plus de 2 500 actionnaires institutionnels,
 - 116 000 actionnaires individuels,
 - 74 000 actionnaires salariés.

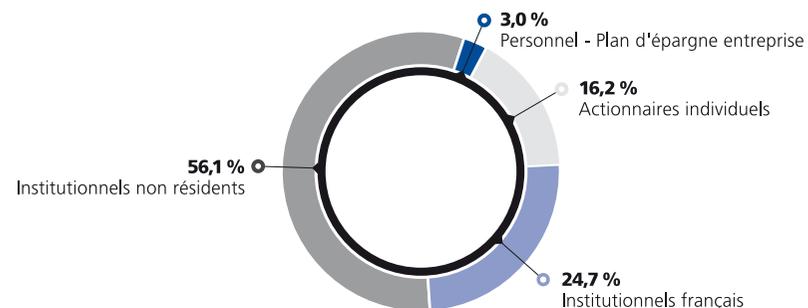
RÉPARTITION DU CAPITAL

Au 31 décembre 2009



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2009



Les actions détenues depuis plus de 4 ans bénéficient d'un droit de vote double.

5.3. RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

L'ensemble des actionnaires a accès à une information complète, transparente et claire, adaptée aux besoins de chacun.

Une très large variété de documents publics dont ceux diffusés au titre de l'information réglementée couvre l'activité, la stratégie et l'information financière de l'Entreprise : Communiqués de Presse, Rapport d'Activité et de Développement Durable, Document de Référence, Rapport Financier Annuel, Rapport Financier Semestriel, Factbook, Livret de l'Actionnaire, Lettres aux Actionnaires, Statuts de la Société. Tous ces documents sont facilement accessibles sur le site Internet du Groupe www.michelin.com/corporate sous la rubrique "Finance", en français et en anglais, et sur demande auprès du service des Relations Investisseurs de Michelin.

En outre, Michelin a organisé en 2009 cinq réunions d'actionnaires à Biarritz, La Rochelle, Lyon, Marseille et Orléans. Les 20 et 21 novembre 2009, le Groupe était présent à Paris au Salon Actionaria pour dialoguer avec ses actionnaires Individuels ou se présenter à ceux qui souhaitaient le devenir.

Parallèlement, 300 réunions et rendez-vous individuels dans 16 pays ont permis de dialoguer directement avec 765 investisseurs institutionnels et analystes financiers en 2009. Des présentations thématiques et des visites de sites ont été organisées pour des analystes, des investisseurs et des gérants de portefeuille. Michelin conduit également un effort particulier de communication auprès des investisseurs et des agences de notation de l'Investissement Socialement Responsable (ISR), dont il a rencontré 32 représentants au cours de l'année 2009.

Le Comité Consultatif des Actionnaires, créé en 2003, est composé de douze membres dont deux sont des actionnaires salariés du Groupe. Le rôle de ce comité est de contribuer, par ses avis et conseils, à l'amélioration de la communication en terme financier et/ou en terme d'image entre Michelin et ses actionnaires individuels. Ce comité s'est réuni deux fois en 2009.

Chaque année, les actionnaires et les principaux conseils en vote (Proxy solicitors) sont informés de la date de l'Assemblée générale et des démarches à accomplir pour pouvoir voter.

Conformément aux statuts de la Société, les actions détenues depuis quatre ans au moins par le même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double.

5.4. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les informations financières historiques, les Documents de Référence, les Lettres aux Actionnaires, les documents d'Assemblée (avis de convocation, compte rendu de l'Assemblée), les statuts de la Société, et les éléments constituant "l'information réglementée" au sens de l'article 221-1 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (notamment les communiqués, les informations trimestrielles

et les différents rapports semestriels et annuels, également accessibles sur le site officiel français www.info-financiere.fr peuvent être consultés sur le site Internet www.michelin.com/corporate (rubrique Finance) en français et en anglais et, le cas échéant, au siège social de la Société.

5.5. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL

5.5.1. TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL

Année	Nature des opérations	Variation du capital		
		Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Prime (en euros)
2005	Au 31 décembre 2005	143 387 625	286 775 250	
2006	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	264 693	529 386	10 901 156
	Au 31 décembre 2006	143 652 318	287 304 636	
2007	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	21	42	2 138
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	346 830	693 660	6 032 866
	Au 31 décembre 2007	143 999 169	287 998 338	
2008	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	0	0	0
	Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	952 733	1 905 466	46 683 917
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	45 520	91 040	1 562 777
	Au 31 décembre 2008	144 997 422	289 994 844	
2009	Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	0	0	0
	Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	2 371 623	4 743 246	75 253 969
	Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	65 619	131 238	2 288 224
	Au 31 décembre 2009	147 436 357	294 872 714	

5.5.2. ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR

5.5.2.a) CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 16 MAI 2008

Émissions avec droit préférentiel de souscription

Opérations/Titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 45 euros (en euros)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en euros)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	11 ^e	26 mois (juillet 2010)	<ul style="list-style-type: none"> 2,25 milliards (actions ordinaires) 1 milliard⁽³⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	100 millions ⁽¹⁾⁽²⁾ soit 35 % du capital actuel	Aucune Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	15 ^e	26 mois (juillet 2010)	1,8 milliard	80 millions	Aucune

(1) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de €100 millions pour les opérations autorisées par les 11^e, 12^e et 16^e résolutions (20^e résolution).

(2) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 11^e et 12^e résolutions (13^e résolution).

(3) Avec un plafond global de €2 milliards pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 10^e, 11^e, 12^e et 17^e résolutions (20^e résolution).

Émissions sans droit préférentiel de souscription

Opérations/Titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émissions sur la base d'un cours à 45 euros (en euros)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en euros)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	12 ^e	26 mois (juillet 2010)	<ul style="list-style-type: none"> 1,283 milliard (actions ordinaires) 700 millions⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	57 millions ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ (soit 20 % du capital actuel)	Aucune Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	16 ^e	26 mois (juillet 2010)	1,283 milliard	57 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de €100 millions pour les opérations autorisées par les 11^e, 12^e et 16^e résolutions (20^e résolution).

(2) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 11^e et 12^e résolutions (13^e résolution).

(3) Avec faculté de déterminer librement le prix d'émission des actions ordinaires dans la limite annuelle de 10 % du capital (14^e résolution).

(4) Avec un plafond global de €2 milliards pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 10^e, 11^e, 12^e et 17^e résolutions (20^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 12^e résolution.

Émissions réservées aux salariés

Opérations/Titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Attributions gratuites d'actions (ordinaires)	18 ^e	38 mois (juillet 2011)	<ul style="list-style-type: none"> Mandataires sociaux exclus 0,5 % maximum du capital 	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires)	19 ^e	26 mois (juillet 2010)	2 % maximum du capital actuel	Aucune

Titres de créances ne donnant pas accès au capital/Titres d'emprunt

Opérations/Titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant nominal maximum d'émission (en euros)	Utilisation pendant l'exercice
Émission d'emprunts obligataires	10 ^e	26 mois (juillet 2010)	1 milliard ⁽¹⁾	Aucune
Émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ne donnant pas accès au capital	17 ^e	26 mois (juillet 2010)	1 milliard ⁽¹⁾	Aucune

(1) Avec un plafond global de €2 milliards pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 10^e, 11^e, 12^e et 17^e résolutions (20^e résolution).

● 5.5.2.b) CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 15 MAI 2009

Émission réservée aux salariés

Opérations/Titres concernés	N° de résolution	Durée de l'autorisation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Options d'achat et/ou de souscription d'actions	17 ^e	38 mois (juillet 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Mandataires sociaux exclus • Prix d'exercice fixé sans décote • 2 % maximum du capital actuel 	Augmentation de capital de €131 238 ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant dans le tableau d'évolution du capital (page 120) et dans le tableau de la page 124.

Programme de rachat d'actions

Opérations/Titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Actions	7 ^e	18 mois (novembre 2010)	Limite légale de 10 % du capital Prix maximum d'achat : €100	Aucune

5.5.3. CAPITAL POTENTIEL

● 5.5.3.a) TITRES EN CIRCULATION DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

OCEANE

La Société a émis en mars 2007 un emprunt obligataire sous forme d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE), entièrement souscrit, dont le contrat d'émission a fait l'objet d'un prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers le 12 mars 2007 sous le numéro 07-082.

Les principales caractéristiques de cet emprunt sont les suivantes :

- lieu de cotation : NYSE Euronext Paris ;

- code ISIN : FR0010449264 ;
- date d'émission, de jouissance et de règlement des obligations : 21 mars 2007 ;
- durée de l'emprunt : 9 ans et 286 jours ;
- montant nominal total : 699 999 913,16 euros ;
- nombre d'obligations émises : 6 742 438 ;
- nombre d'obligations en circulation au 31 décembre 2009 : 6 742 417 ;
- valeur nominale unitaire des obligations : 103,82 euros ;
- prix d'émission des obligations : le pair ;
- taux nominal – intérêt : aucun (obligation zéro-coupon) ;
- taux actuariel annuel brut : 3,07 % (en l'absence de conversion et/ou d'échange en actions et en l'absence de remboursement anticipé) ;

- amortissement normal des obligations : en totalité le 1^{er} janvier 2017 par remboursement à un prix unitaire de 139,57 euros ;
- remboursement anticipé au gré de la Compagnie à compter du 21 mars 2011 si, sur 20 jours consécutifs, le cours moyen de l'action et du ratio de conversion ou d'échange d'actions en vigueur excède 130 % du prix de remboursement anticipé ;

- ratio de conversion ou d'échange d'actions (modifiable dans les conditions prévues par la loi et par le contrat d'émission) déterminé à la date d'émission et en vigueur à la date de publication du présent rapport : 1 action pour 1 obligation.

Options de souscription d'actions

Cf. les informations détaillées figurant au tableau ci-dessous du présent rapport.

● 5.5.3.b) CAPITAL POTENTIEL MAXIMAL AU 31 DÉCEMBRE 2009

(En nombre d'actions de 2 euros nominal)

	Nombre maximum d'actions nouvelles potentielles	Capital social (en euros)
Capital émis au 31 décembre 2009		294 872 714
OCEANE		
En cas de remboursement en actions nouvelles de la totalité des 6 742 417 obligations en circulation au 31 décembre 2009 ⁽¹⁾ : 1 action pour 1 obligation de nominal €103,82 (également remboursables en actions existantes) Échéance : janvier 2017	6 742 417	
Options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2009		
Plan du 19 mai 2002 : options exerçables à € 44 du 19 mai 2006 au 18 mai 2011	202 236	
Plan du 19 mai 2003 : options exerçables à € 32,25 du 19 mai 2007 au 18 mai 2012	75 275	
Plan du 24 novembre 2003 : options exerçables à € 34 du 24 novembre 2007 au 23 novembre 2012	157 700	
Plan du 17 mai 2004 : options exerçables à € 40 du 17 mai 2008 au 16 mai 2013	145 300	
Plan du 5 juillet 2004 : options exerçables à € 44,50 du 5 juillet 2008 au 4 juillet 2013	116 200	
Plan du 23 mai 2005 : options exerçables à € 48 du 23 mai 2009 au 22 mai 2014	216 000	
Plan du 7 novembre 2005 : options exerçables à € 48 du 7 novembre 2009 au 6 novembre 2014	857 880	
Plan du 15 mai 2006 : options exerçables à € 58 du 15 mai 2010 au 14 mai 2015	133 900	
Plan du 14 mai 2007 : options exerçables à € 91 du 14 mai 2011 au 13 mai 2016	1 154 920	
Plan du 19 mai 2008 : options exerçables à € 62 du 19 mai 2012 au 18 mai 2017	310 000	
Plan du 23 novembre 2009 : options exerçables à € 53 du 23 novembre 2013 au 22 novembre 2018	1 398 310	
Nombre total d'options de souscription d'actions en vigueur	4 767 721	
Capital potentiel maximum au 31 décembre 2009 (+ 7,8 %)		317 892 990

(1) Sur un total de 6 742 438 obligations émises : 21 conversions en 2007, aucune conversion en 2008 et 2009.

5.5.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

Michelin poursuit depuis 2002, année au cours de laquelle elle a été introduite, une politique raisonnable et prudente d'attribution d'options. Les options sont attribuées au prix du marché au moment de leur attribution, sans aucune décote ni redéfinition du prix d'exercice dans le cas où celui-ci serait passé "en dehors de la monnaie", en raison d'une baisse du cours du titre. Les options sont exerçables pendant cinq ans, à l'issue d'un délai de blocage de quatre ans.

L'Assemblée générale du 15 mai 2009 a autorisé les Gérants à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit de membres de la Direction et du personnel des sociétés du Groupe et à l'exclusion des mandataires sociaux de la CGEM. Le montant total des options de souscription à attribuer ne peut donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3 000 000, soit environ 2 % du capital social.

● 5.5.4.a) SITUATION DES PLANS D'OPTION DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2009

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n° 10	Plan n° 11
Date d'Assemblée	18.05.2001	18.05.2001	18.05.2001	18.05.2001	18.05.2001	14.05.2004	14.05.2004	12.05.2006	12.05.2006	12.05.2006	15.05.2009
Date de la décision de la Gérance	19.05.2002	19.05.2003	24.11.2003	17.05.2004	05.07.2004	23.05.2005	07.11.2005	15.05.2006	14.05.2007	19.05.2008	23.11.2009
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	716 600	243 000	226 200	179 900	129 100	218 500	913 350	136 700	1 188 230	310 000	1 398 310
Dont actions souscrites par (avant leur nomination en qualité de Gérant) :											
Michel Rollier	8 000	10 000	0	7 000	0	10 000	0	0	0	0	0
Didier Miraton	8 000	10 000	0	7 000	0	10 000	0	6 000	0	0	0
Jean-Dominique Senard	0	0	0	0	0	10 000	0	6 000	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	19.05.2006	19.05.2007	24.11.2007	17.05.2008	05.07.2008	23.05.2009	07.11.2009	15.05.2010	14.05.2011	19.05.2012	23.11.2013
Date d'expiration	18.05.2011	18.05.2012	23.11.2012	16.05.2013	04.07.2013	22.05.2014	06.11.2014	14.05.2015	13.05.2016	18.05.2017	22.11.2018
Prix de souscription (en euros)	44	32,25	34	40	44,50	48,00	48,00	58,00	91,00	62,00	53,00
Modalités d'exercice :											
Nombre d'actions souscrites/d'options exercées au 31 décembre 2009	464 870	162 525	53 990	32 600	3 900	0	7 070	0	0	0	0
Options de souscription d'actions annulées	49 494	5 200	14 510	2 000	9 000	2 500	48 400	2 800	33 310	0	0
Options de souscription d'actions restantes au 31 décembre 2009	202 236	75 275	157 700	145 300	116 200	216 000	857 880	133 900	1 154 920	310 000	1 398 310

● 5.5.4.b) RAPPORT SPÉCIAL DES GÉRANTS

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 mai 2009 a autorisé l'attribution d'options d'achat et de souscription d'actions au personnel de la Société (mandataires sociaux exclus) et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce, le nombre d'actions pouvant être émises par exercice des options de souscription étant limité à 3 000 000, soit environ 2 % du capital social actuel.

Sur la base de cette autorisation, il a été procédé en 2009 à l'attribution de 1 398 310 options de souscriptions d'actions à 2 088 attributaires, exerçables à compter du 23 novembre 2013, au prix de 53 euros.

Aucun mandataire social de la Société n'a reçu d'option de souscription ou d'achat d'actions au cours de l'exercice 2009.

Les dix premiers attributaires salariés, non mandataires sociaux :

- ont reçu 100 500 options (dont 3 bénéficiaires en ont reçu 13 500, 4 bénéficiaires en ont reçu 10 000, un bénéficiaire en a reçu 8 000 et 2 bénéficiaires en ont reçu 6 000) ;
- ont exercé 3 400 options au prix unitaire de 32,25 euros (options attribuées le 19 mai 2003).

Clermont-Ferrand, le 8 février 2010

Michel Rollier

Didier Miraton

Jean-Dominique Senard

Gérants

5.5.5. ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS AU PERSONNEL

Depuis l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2008, les Gérants ont la possibilité de procéder à des attributions gratuites d'actions de manière prudente et sélective. Ces attributions, dont les mandataires sociaux de la CGEM ne peuvent bénéficier, sont principalement destinées au personnel non dirigeant des sociétés du Groupe, afin de mobiliser les équipes et d'associer les salariés aux objectifs économiques du Groupe.

Ces attributions d'actions gratuites ne peuvent être décidées par les Gérants que si la marge opérationnelle réalisée par le Groupe au cours de l'exercice précédent a été supérieure au seuil de déclenchement de la part Groupe de la rémunération variable versée à l'encadrement, soit :

- pour une attribution en 2010, une marge opérationnelle minimum de 3 % réalisée en 2009 ;
- pour une attribution en 2011, selon un seuil déterminé ultérieurement.

En 2009, il n'y a eu aucune attribution (seuil minimum de 7,8 % pour l'exercice 2008 n'ayant pas été atteint).

5.5.6. ACTIONNARIAT SALARIÉ

À l'issue de 3 plans d'actionnariat salarié, près de 74 000 salariés et salariés retraités du Groupe, répartis dans 67 pays et sur les 5 continents, sont actionnaires. Au 31 décembre 2009, ils détiennent 2,2 % du capital.

5.5.7. INFORMATIONS RELATIVES À UN PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS EN COURS

Pendant l'exercice 2009 et jusqu'à la date d'établissement du présent document, la Société n'a détenu, directement ou indirectement, aucune de ses propres actions, n'a procédé à aucune acquisition ou cession et aucun transfert d'actions et aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement n'a été conclu.

5.5.8. DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS SOUMIS À L' APPROBATION DE L' ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 7 MAI 2010

Ce descriptif est établi en application des articles 241-1 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers et conformément aux dispositions du Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003.

● Date de l'Assemblée générale devant autoriser le programme de rachat d'actions

7 mai 2010.

● Objectifs du nouveau programme de rachat par ordre de priorité décroissant

- Animation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à une charte de déontologie reconnue par l'AMF.
- Cession ou attribution d'actions aux salariés du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions existantes, ou par cession et/ou abondement dans le cadre d'une opération réservée aux salariés.
- Remise d'actions à l'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société.
- Conservation des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe.
- Mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'AMF.
- Annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale.

● Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat

La part maximale de capital que la Société serait autorisée à acquérir est fixée à moins de 10 % du nombre total des actions composant le capital, soit 14 737 073 actions sur la base du nombre d'actions existant au jour du présent descriptif. Compte tenu du cours maximum d'achat de 100 euros par action et du fait que la Société ne détient pas actuellement d'actions propres, cela représente un investissement théorique maximum de 1 473 707 300 euros.

Conformément à la loi, lorsque les actions sont rachetées en vue de leur affectation au premier objectif précité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions rachetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme.

En application des dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, la valeur de l'ensemble des actions que la Société viendrait à posséder ne pourra être supérieure au montant des réserves libres, autres que la réserve légale, figurant dans les comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 2009.

● Durée du programme de rachat

18 mois à compter de l'approbation du programme par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2010, soit jusqu'au 6 novembre 2011 inclus.

6

PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN



6.1. INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES 2009 PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI SUR LES NOUVELLES RÉGULATIONS ÉCONOMIQUES 128

6.2. INFORMATIONS SOCIALES 2009 129

6.2.1. Effectifs	129
6.2.2. Organisation et durée du temps de travail, temps partiel, absentéisme	131
6.2.3. Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'intéressement, la participation, les plans d'épargne salariale	131
6.2.4. Les relations professionnelles, les accords collectifs	133
6.2.5. L'hygiène et la sécurité au travail	133
6.2.6. La formation	136
6.2.7. La démarche Diversité	136
6.2.8. Les avantages sociaux	137
6.2.9. La sous-traitance	137
6.2.10. L'impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional : "Michelin Développement" en Europe et en Amérique du Nord	137
6.2.11. Les relations avec les communautés, les établissements d'enseignement, les associations	138
6.2.12. Relations avec les fournisseurs	140

6.3. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES 2009 141

6.3.1. La démarche du Groupe vis-à-vis de l'environnement	141
6.3.2. Revue des indicateurs demandés par la loi	143
6.3.3. Tableau récapitulatif des données	147

6.4. RAPPORT DE VÉRIFICATION DES INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI NRE 148

6.1. INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES 2009 PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI SUR LES NOUVELLES RÉGULATIONS ÉCONOMIQUES

La démarche de Développement Durable que Michelin met en œuvre a été dénommée *Performance et Responsabilité Michelin*. Ses principes de base sont exposés dans la Charte Performance et Responsabilité Michelin, téléchargeable sur le site www.michelin.com ou disponible sur simple demande. La connaissance par Michelin de ses enjeux environnementaux et sociaux, élément clé de cette démarche, permet d'identifier les axes de progrès les plus pertinents pour un développement équilibré et responsable de ses propres activités, de son secteur industriel, et pour contribuer à une meilleure mobilité, une mobilité plus durable.

Le rapport Performance et Responsabilité Michelin 2007-2008 publié en mai 2009 décrit les résultats détaillés des actions en cours pour allier les objectifs de croissance et de performance économique du Groupe et l'exercice de toutes ses responsabilités. Le lecteur est vivement encouragé à en prendre connaissance, sur le site www.michelin.com ou sur simple demande auprès de la Communication Financière.

Dans le Rapport d'Activité et de Développement Durable 2009 – Performance et Responsabilité, le Groupe expose en un seul document sa stratégie et les résultats obtenus pendant l'exercice 2009 sur tous les éléments de sa performance simultanément, marquant ainsi l'étroite intégration de l'ensemble de ses objectifs de performance et d'exercice de ses responsabilités.

Dans le présent Document de Référence 2009, le paragraphe 6.2. sur les informations sociales et le paragraphe 6.3. sur les informations environnementales répondent aux exigences du Code de commerce qui, dans son article L. 225-102-1 complété par les décrets et arrêtés d'application des 20 février et 30 avril 2002, rend obligatoire la publication au sein du Rapport Annuel "d'informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité".

Michelin poursuit la formalisation et la fiabilisation de ses indicateurs, utilisés par ses 72 implantations industrielles dans 19 pays et ses implantations commerciales. L'objectif pour le Groupe est de disposer d'une connaissance aussi précise que possible de ses responsabilités sociales et environnementales sur l'ensemble de ses sites, et de faire progresser année après année la qualité de ces informations. Le périmètre considéré, lorsqu'il ne s'agit pas de la totalité du Groupe, est précisé au cas par cas.

Pour la quatrième année consécutive, PriceWaterhouseCoopers a réalisé, à la demande de Michelin, une vérification des procédures d'établissement d'indicateurs présents dans ce document. La vérification externe des données environnementales et sociales a été étendue en 2009 à la vérification des NO_x et SO_x. L'avis résultant de la vérification 2009 figure au paragraphe 6.4.

Les indicateurs suivis de deux astérisques dans les tableaux ci-dessous ont été vérifiés au cours de ces travaux.

6.2. INFORMATIONS SOCIALES 2009

6.2.1. EFFECTIFS

6.2.1.a) EFFECTIFS DU GROUPE, RÉPARTITION HOMMES/FEMMES, MOUVEMENTS DE PERSONNEL, CONTRATS À DURÉE DÉTERMINÉE, HEURES SUPPLÉMENTAIRES, MAIN-D'ŒUVRE EXTÉRIEURE À LA SOCIÉTÉ

Effectifs du Groupe au 31.12.2009 (Effectifs inscrits, tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs**	68 251	21 141	5 454	13 246	1 101	109 193

Effectifs du Groupe au 31.12.2009 (Effectifs en équivalents temps plein, tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Effectifs**	63 158	20 315	4 892	13 229	1 098	102 692

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers.

Répartition hommes – femmes (Effectifs inscrits, tous types de contrat de travail)

Pourcentage de femmes par rapport à l'effectif inscrit, au 31.12.2009

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Groupe
Agents	7,6 %	12,3 %	4,5 %	2,8 %	0,8 %	8,1 %
Collaborateurs	26,1 %	27,6 %	27,6 %	26,5 %	24,1 %	26,6 %
Cadres	16,0 %	13,7 %	14,9 %	17,7 %	10,7 %	15,8 %

Périmètre : Groupe hors Euromaster et TCI.

Au global, le pourcentage de femmes par rapport à l'effectif inscrit est de 14,0 %.

Mouvements de personnel en 2009 (Tous types de contrat de travail)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Total Groupe
Départs naturels	2 439	1 280	442	1 104	160	5 425
Départs accompagnés	3 150	1 664	317	368	15	5 514
Préretraites	844	584	0	18	0	1 446
Embauches	1 943	1 186	1 222	1 289	65	5 705

Périmètre : Groupe hors Euromaster.

Contrats à durée déterminée

En 2009, la masse salariale correspondant aux contrats à durée déterminée a représenté 1,0 % de la masse salariale totale du Groupe.

Les heures supplémentaires, la main-d'œuvre extérieure à la Société

Le recours aux heures supplémentaires peut être décidé pour des raisons de disponibilité de personnel ou de réponse à la demande des clients. En 2009, le recours aux heures supplémentaires pour le personnel agent a représenté au niveau Groupe 2,84 % du total des heures annuelles travaillées. Ce taux varie de 0,7 % en Europe à 6,1 % en Asie.

En 2009, les salaires versés pour les heures supplémentaires ont représenté 1,4 % du total des salaires de base versés par le Groupe, toutes catégories de personnel confondues.

L'effectif de main-d'œuvre extérieure travaillant sur les sites du Groupe a représenté en moyenne 2,2 % de l'effectif total (en équivalents temps plein), variant de 0 % (pas de recours à de la main-d'œuvre extérieure) en zone Afrique-Moyen-Orient à 8,0 % en Amérique du Sud (périmètre : Groupe hors Euromaster et TCI).

● 6.2.1.b) INFORMATIONS RELATIVES AUX PLANS DE RÉDUCTION DES EFFECTIFS, AUX ACTIONS DE MAINTIEN DES EMPLOIS, AUX EFFORTS DE RECLASSEMENT ET AUX MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

La stratégie industrielle du groupe Michelin vise d'une part à augmenter ses capacités de production dans les zones du Monde où les marchés du pneumatique sont en croissance (Europe de l'Est, Asie, Amérique du Sud) et d'autre part à renforcer sa compétitivité dans les zones développées où les marchés sont mûrs (Europe de l'Ouest, Amérique du Nord, Japon).

Les mesures d'accompagnement des réorganisations industrielles en 2009

Cette stratégie de croissance et de pérennisation implique des réorganisations industrielles entraînant des suppressions de postes, comme cela a été le cas en 2009 en particulier en Espagne, France (Tours, Montceau-lès-Mines, Noyelles-lès-Seclin, Cholet), Italie (Turin), USA (Opelika), où un peu plus de 5 500 personnes ont été concernées par des plans de départ accompagné ou de reclassement. En Europe et Amérique du Nord, les départs naturels (retraite et turn-over) de près de 30 000 personnes prévus entre 2008 et 2012 facilitent ces évolutions de structure.

Lorsque ces réorganisations sont décidées, le groupe Michelin met systématiquement en œuvre de nombreuses actions, allant le plus souvent au-delà des mesures légales minimales, pour éviter dans toute la mesure du possible d'avoir recours à des licenciements et pour accompagner individuellement les membres du personnel :

- dispositif permanent pour faciliter et anticiper la mobilité interne et externe (France, Italie), avec formation à la recherche d'emploi (CV, entretiens, suivi du marché de l'emploi) ;
- propositions individuelles de reclassement dans un autre emploi du même site ou dans un autre établissement du Groupe, y compris en expatriation : c'est la mesure pratiquée en priorité, mise en œuvre en particulier en 2009 en France, Italie, et aux États-Unis ; elle est accompagnée généralement d'une aide à la recherche d'un logement et d'un emploi pour le conjoint ;
- systèmes de préretraite : CATS en France, accords *mobilita corta* et *mobilita lunga* en Italie, retraite anticipée classique ou avec "contrato de relevo" en Espagne, mesures analogues au Royaume-Uni qui ont permis d'éviter des départs hors de l'Entreprise ;

- aide à la recherche d'emploi externe par des antennes emplois financées par le Groupe ou des structures externes d'outplacement.

En Europe, au Canada et aux États-Unis, l'activité Michelin Développement a pour mission de contribuer à créer des emplois dans les bassins où le Groupe opère (voir plus loin le paragraphe 6.2.10 sur l'impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional). Ces actions peuvent faciliter les évolutions de carrière hors de l'Entreprise mais aussi maintiennent ou accroissent le dynamisme économique local par la création de nombreux emplois.

En 2009, Michelin a poursuivi la mise en œuvre à Toul, pour accompagner la fermeture du site Kléber, de son dispositif dénommé ATP (Ateliers de Transition Professionnelle). Cette structure mise en place par Michelin, reçoit par groupes successifs l'ensemble des salariés du site qui ont adhéré au Programme de Mobilité Kléber. Elle met à leur disposition, quotidiennement et dans un même lieu, des moyens et méthodes pour les aider à construire la suite de leur vie professionnelle : un accompagnement personnalisé par des conseillers référents, des mises en situation et formations techniques en atelier pour découvrir d'autres métiers (robotique, maçonnerie, soudure, électricité industrielle ou domestique...), du coaching en matière de recherche d'emploi, des ateliers de sport, de sophrologie et de détente, un espace d'écoute et d'expression, des forums, un partenariat avec Pôle Emploi, un centre de Ressources et de Documentation. À fin décembre 2009, plus de 695 salariés ont retrouvé une nouvelle activité. Par ailleurs, Michelin Développement est aussi en action dans la région de Toul et les trois premiers projets externes planifiés permettront la création de plus de 450 nouveaux emplois.

Le Plan de Volontariat France

En 2009, l'Entreprise a présenté et mis en œuvre un Plan de Volontariat en accompagnement des annonces sur l'évolution et le renforcement des activités de Michelin en France. En proposant des mesures d'aménagement de la fin de carrière et d'accompagnement de projets de mobilité externe, ce plan permet de libérer des postes pour favoriser la mobilité interne des salariés des sites réorganisés. Il est proposé aux personnes sous contrat à durée indéterminée inscrites aux effectifs des sociétés MFPM, SEAM, SODG au 1^{er} octobre 2009.

L'aide au changement d'emploi en Italie

Le Plan Industriel Italie, lancé en octobre 2008, porte sur la période 2009-2013. Un bureau d'aide au changement d'emploi a été mis en place sur tous les sites du Groupe pour, là aussi, faciliter les évolutions internes et externes des salariés touchés par la mise en œuvre de ce plan. À fin 2009, 80 % des personnes concernées par le Plan Industriel Italie avaient construit leur évolution professionnelle grâce à toutes les mesures lancées (mobilité interne/externe, création d'entreprise, aide au reclassement et formations, plans de préretraite).

S'adapter à la baisse des marchés et de la production

Tout au long de l'année 2009, les usines du Groupe ont été touchées par la baisse brutale des marchés commencée fin 2008 et qui a imposé une forte réduction des volumes de production. Michelin a mis en œuvre tous les moyens à sa disposition pour réaliser ces ajustements en préservant le plus possible la rémunération des membres du personnel (recours à des formations, prise de congés, opérations de maintenance, indemnités de chômage partiel améliorées par l'Entreprise) et en sauvegardant l'emploi. L'Entreprise se tient prête, dès que les marchés reprendront leur croissance, à revenir aux niveaux de production antérieurs et à bénéficier de tous les efforts réalisés ces dernières années.

6.2.2. ORGANISATION ET DURÉE DU TEMPS DE TRAVAIL, TEMPS PARTIEL, ABSENTÉISME

6.2.2.a) ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Le travail du personnel au sein des sites industriels et des sites de recherche, logistiques, commerciaux et administratifs est strictement organisé dans le cadre des durées de travail légales, variables d'une législation nationale à une autre. Pour le personnel à temps plein ne travaillant pas en équipe, cette durée varie de 1 595 heures par an pour la Hongrie à 2 640 heures par an pour le Brésil, et de 213 jours par an pour la France et la Hongrie à 262 jours par an pour les États-Unis et le Mexique.

Le travail en équipe permet d'augmenter le temps de production total de l'usine (jusqu'à 360 jours par an, 7 jours sur 7) et d'optimiser ainsi l'utilisation de l'outil industriel. Le personnel bénéficie alors d'une diminution significative du temps de travail effectif et d'avantages en terme de rémunération. Pour l'ensemble du Groupe, plus de 63 000 personnes travaillent en équipe, selon des modalités diverses (3x8 de manière prépondérante, mais aussi 4x8, 5x8, 2x12, équipes de fin de semaine...), liées aux nécessités industrielles et aux réglementations et préférences locales.

6.2.2.b) TEMPS PARTIEL

Des contrats de travail à temps partiel existent dans de nombreux pays où le Groupe est implanté. L'effectif concerné par cette disposition représente 1,8 % de l'effectif total (toutes catégories de personnel confondues).

Pourcentage d'hommes et de femmes à temps partiel, par statut, par rapport à l'effectif au 31.12.2009

	Femmes	Hommes	Total
Agents	3,0 %	1,4 %	1,6 %
Collaborateurs	6,1 %	0,5 %	2,1 %
Cadres	16,1 %	0,7 %	3,4 %
Total	5,5 %	1,2 %	1,8 %

Périmètre : Groupe hors Euromaster.

6.2.2.c) ABSENTÉISME DU PERSONNEL DE LA CATÉGORIE AGENTS

L'absentéisme sur les sites Michelin est, dans la plupart des pays concernés, inférieur aux taux nationaux pour des industries comparables. Le total Groupe toutes causes confondues est de 3,9 % (nombre d'heures d'absence rapporté au nombre d'heures travaillées prévues).

Absences maladie	Absences suite à accident du travail	Absences longue durée	Total Groupe
2,1 %	0,1 %	1,7 %	3,9 %

6.2.3. LES RÉMUNÉRATIONS ET LEUR ÉVOLUTION, LES CHARGES SOCIALES, L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES, L'INTÉRESSEMENT, LA PARTICIPATION, LES PLANS D'ÉPARGNE SALARIALE

Total des charges de personnel en 2009
(en millions d'euros)

	Agents	Collaborateurs	Cadres	Contrats à durée déterminée	Indemnités de départ et restructurations	Impôts, provisions, avances
4 515	1 770	1 719	613	44	(19)	388

Le poste "Impôts, provisions, avances" comprend les impôts, les provisions pour pensions, les avances sur stock-options et les autres avances à long terme.

6.2.3.a) LES RÉMUNÉRATIONS ET LEUR ÉVOLUTION, LES CHARGES SOCIALES

En 2009, les charges de personnel ont représenté 30,5 % des ventes nettes du groupe Michelin, pour un montant total de 4 515 millions d'euros, dont 914 millions d'euros de charges sociales employeur.

Pour l'ensemble du Groupe, la répartition des charges de personnel est la suivante :

(en millions d'euros)

Salaires et rémunérations	3 248	71,9 %
Charges sociales employeur	914	20,3 %
Cotisations, pensions, coûts départs, reconversions,	343	7,6 %
Paielements sous forme d'actions	10	0,2 %
TOTAL	4 515	100 %

Michelin vise à positionner et faire évoluer les rémunérations de manière compétitive dans ses pays d'implantation, en cherchant le meilleur équilibre possible entre satisfaction du personnel et performance économique. Cet enjeu essentiel fait l'objet d'une gestion attentive : le niveau de rémunération a un impact direct sur le prix de revient industriel des produits et donc la capacité du Groupe à maintenir ses positions face à la concurrence. La politique de rémunération du Groupe fait l'objet d'une approche à long terme, prenant en compte les responsabilités assumées, la performance individuelle pour atteindre des objectifs communs, le développement de carrière, l'évolution des marchés et les conditions locales. L'ensemble du personnel, y compris les agents, bénéficie d'une rémunération individualisée, valorisant les contributions de chacun au développement du Groupe.

Selon les pays et les niveaux hiérarchiques, de multiples systèmes d'intéressement et de rémunération variable ont été instaurés. En particulier, Michelin pratique une politique dynamique de rémunération variable pour le personnel d'encadrement. Celle-ci reconnaît la réalisation des objectifs individuels, la performance dans la durée, l'aptitude à coopérer et la contribution aux objectifs communs. Dans un souci de cohérence internationale, les mécanismes de gestion et les processus sont similaires dans tous les pays.

Les grilles d'évolution des rémunérations étant spécifiques à chaque pays, notamment pour tenir compte de conditions locales extrêmement variables (inflation de 0,5 % à 13,0 %), le calcul d'une augmentation moyenne n'aurait aucun caractère significatif. À titre indicatif, en France, pays où l'effectif est le plus élevé avec plus de 25 000 personnes (effectif inscrit au 31 décembre 2009 incluant Euromaster), les augmentations de salaires en 2009 ont été les suivantes, dans un contexte de taux d'inflation de 1,0 % :

Agents	+ 2,2 %
Collaborateurs	+ 2,5 %
Cadres	+ 0,4 %

Chiffres France

La forte baisse des ventes de 2009 a rendu impérative une modération de la hausse des rémunérations, notamment pour ce qui est de l'encadrement du Groupe, qui a en 2009 uniquement bénéficié de la part variable individuelle liée aux résultats personnels, sans augmentation du salaire de base ni attribution de la part variable basée sur les résultats du Groupe en 2008, le critère portant sur le résultat opérationnel n'ayant pas été atteint.

● 6.2.3.b) L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

L'écart en pourcentage entre la moyenne des salaires hommes et la moyenne des salaires femmes est calculé, pour chaque pays et chaque statut, sur les trois niveaux de responsabilité comptant les effectifs féminins les plus importants, de manière à obtenir un indicateur aussi significatif que possible. Une moyenne pondérée en fonction des effectifs de chaque pays est ensuite calculée pour obtenir un résultat au niveau Groupe.

Écart moyen Groupe rémunérations femmes/rémunérations hommes

Statut	Écart
Agents	- 2,20 %
Collaborateurs	- 2,25 %
Cadres	- 5,91 %

Les écarts négatifs constatés proviennent du fait que les anciennetés, et donc les niveaux d'expérience et de responsabilité, sont généralement plus faibles chez les femmes que chez les hommes. Par ailleurs, les embauches en cours de personnes en début de carrière suite au départ à la retraite des plus anciens rendent difficile tout suivi statistique. Quelles que soient les catégories de personnel, les principes de gestion de la rémunération et les modalités d'appréciation de la contribution individuelle sont exactement les mêmes pour les femmes et pour les hommes, dans tous les pays. Toute évaluation de la performance et de la contribution d'une personne sur d'autres critères que les seuls critères professionnels, listés de manière exhaustive et précise dans les référentiels internes du Groupe, serait contraire à ses principes d'équité les plus fondamentaux.

● 6.2.3.c) L'INTÉRESSEMENT, LA PARTICIPATION, LES PLANS D'ÉPARGNE SALARIALE

Au-delà de la rémunération de base et de la part variable (en fonction de la performance individuelle et de la performance de l'Entreprise), des éventuelles heures supplémentaires et des indemnités directement liées au travail réalisé, les membres du personnel Michelin bénéficient de compléments de rémunération sous des formes légales très diverses selon les pays : intéressement, participation, contribution à une mutuelle, plan d'épargne retraite collectif, plans d'épargne salariale (avec abondement de l'Entreprise pouvant aller jusqu'à 50 % des sommes versées par le salarié). Dix-sept pays disposent de telles modalités, qui touchent près de 72 000 personnes dans le Groupe. Les niveaux de ces compléments de rémunération sont très variables d'un pays à l'autre et peuvent atteindre au maximum 30 % de la rémunération individuelle.

Pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, un accord d'intéressement a été conclu avec les organisations syndicales pour la période 2008-2010. Les indicateurs à partir desquels le montant de l'intéressement est calculé sont variés : nombre et taux de réalisation des idées de progrès, réduction de l'empreinte environnementale du Groupe par tonne de pneus produite (baisse des taux de déchets générés et mis en décharge, baisse des émissions de CO₂ et COV -Composés Organiques Volatils-, baisse des consommations d'énergie et d'eau), taux de fréquence des accidents du travail, respect du niveau de production... Le montant de cet intéressement, versé au premier trimestre de l'année suivante, peut représenter jusqu'à 5 % du salaire. Le montant total versé en 2009 au titre de l'intéressement 2008 a été d'environ 14 millions d'euros représentant en moyenne 2,0 % du salaire brut.

6.2.4. LES RELATIONS PROFESSIONNELLES, LES ACCORDS COLLECTIFS

Les pays où sont appliqués une ou plusieurs conventions ou accords collectifs sont les suivants : Allemagne, Brésil, Colombie, Espagne, États-Unis, France, Hongrie, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Serbie, Suède, Thaïlande, Algérie. Au total, ces conventions couvrent plus de 57 000 personnes.

En 2009, il y a eu 2 049 rencontres officielles planifiées avec des représentants du personnel dans 22 pays (1 969 dans 22 pays en 2008). Ces rencontres ont conduit, au-delà des échanges formels et informels, à la signature de multiples accords.

En 2009, 49 accords collectifs ont été conclus avec des représentants du personnel dans 15 pays, concernant près de 51 000 personnes. Dans plusieurs pays, les accords collectifs signés les années antérieures étaient valides en 2009.

● 6.2.4.a) QUELQUES EXEMPLES D'ACCORDS SIGNÉS EN 2009 :

Europe

- Espagne : accord novateur de mesures exceptionnelles du fait de la situation de crise (baisse d'activité) ; accord pour l'établissement ou la modification des conditions de production liées à la rémunération du personnel de fabrication ;
- France : à la MFPM, accords sur la participation, le PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collective), l'intéressement 2008-2010, les modalités d'abondement 2009 ; chez Pneu Laurent, accord sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) ; accord sur l'accès et le maintien dans l'emploi des seniors, Accord de Négociation Annuelle Obligatoire sur les salaires, la participation, l'intéressement, les systèmes de prévoyance, l'épargne salariale, Avenant à l'accord sur les 35 heures, accord GPEC ; accord sur l'information du Comité d'Entreprise, sur la mobilité géographique ; chez Kléber, accord sur une nouvelle répartition de l'intéressement au niveau de l'établissement ;
- Pologne : accord sur les augmentations de salaires et les règles internes ;
- Royaume-Uni : accord sur les augmentations de salaires agents pour 2009-2011 ;
- Serbie : accord général sur les embauches, la protection des employés, les effectifs et sureffectifs, les horaires de travail et de repos, les congés, les rémunérations, les départs.

Amérique du Nord

- Mexique : accord collectif sur les salaires, horaires, conditions de travail ;
- États-Unis : accord sur les avantages, les salaires et les conditions de travail sur les sites de Tuscaloosa et Fort Wayne, accord sur les moyens mis à disposition du personnel dans le cadre de la cessation des activités du site d'Opelika, parallèlement aux réunions régulières tenues avec la Direction du syndicat USWA (United Steelworkers of America) pour communiquer des informations sur l'activité de l'Entreprise, traiter les sujets d'actualité et échanger sur les thèmes d'intérêt commun.

Amérique du Sud

- Brésil : accord collectif annuel pour fixer les conditions générales de travail et les augmentations de salaire avec le Syndicat des Employés de l'industrie du caoutchouc du département de Rio de Janeiro

pour 2009 ; accord sur les horaires de travail à l'usine de Campo Grande et sur la participation aux résultats ;

- Colombie : accord sur un Plan Volontaire de participation aux bénéfices ouvert aux agents syndiqués et non syndiqués ; mise en place de la Convention collective (sans accord avec les syndicats) pour une période transitoire de six mois à partir d'août 2009.

Asie

- Thaïlande : accord sur les modalités des primes de travail.

● 6.2.4.b) DE NOMBREUX DISPOSITIFS D'INFORMATION ET DE CONSULTATION

Une grande importance est attachée à la communication avec les membres du personnel, directement et avec les instances représentatives. De nombreux moyens de diffusion d'information et d'échanges sont mis en œuvre sur les sites du Groupe. Tous les ans, ils sont recensés, ainsi que leur degré de diffusion dans les pays.

Une vingtaine de canaux de diffusion d'information distincts et une dizaine de modalités de consultation différentes ont été recensés dans le Groupe, largement utilisés. Chaque pays emploie en moyenne douze d'entre eux, parmi lesquels l'Intranet, les messageries électroniques, les Journées Famille, les magazines d'entreprise (sites, pays et entités), les fascicules spécialisés, les réunions quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles d'équipe, les magazines vidéo, dont le magazine Groupe *Forward*, les réunions avec les représentants du personnel, les enquêtes et sondages sur Intranet, les tables rondes, les forums, les tableaux d'affichage, les totems.

6.2.5. L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

● 6.2.5.a) LA MAÎTRISE DES RISQUES DANS LE DOMAINE DE L'HYGIÈNE INDUSTRIELLE

L'équipe centrale en charge de l'hygiène industrielle s'appuie sur le réseau des Correspondants Hygiène du Groupe, sur les experts Matériaux du Centre de Technologies et sur les Médecins du Travail. Elle mène à bien un programme de maîtrise du risque dans deux domaines principaux, le risque chimique au poste de travail et le risque amiante, et assure l'établissement des référentiels d'analyse de risques et de suivi d'exposition.

Pour ce qui concerne l'amiante, un état des lieux mis à jour annuellement sur l'ensemble des sites industriels a permis de disposer d'un inventaire précis des matériaux contenant de l'amiante lié (c'est-à-dire non susceptible de libérer des fibres dans l'atmosphère) encore présents dans les bâtiments ou équipements. Comme beaucoup d'entreprises, Michelin a en effet utilisé de l'amiante dans les années 60-70 comme isolant thermique (calorifugeage de tuyauteries et des presses de cuisson) ou matériau pour pièces de friction (frein).

Un outil d'analyse de risque, développé avec l'organisme agréé Bureau Veritas et s'appuyant sur l'état des lieux effectué par le Groupe, permet de hiérarchiser les situations et de programmer les opérations progressives de retrait des matériaux contenant de l'amiante lié, qui ont lieu tous les ans. Pour une bonne maîtrise des risques pour le personnel et l'environnement, un responsable central assure le pilotage de ces opérations.

La maîtrise du risque chimique au poste de travail est également l'objet d'une attention constante. Le travail de l'équipe centrale s'est poursuivi en 2009. Comme pour l'amiante, un outil d'analyse du risque au poste de travail a été développé avec l'aide de Bureau Veritas. Son déploiement au cours de l'année 2009 permettra de caractériser précisément les situations et de programmer les actions de maîtrise du risque nécessaires.

L'entreprise poursuit le déploiement du système d'information expert centralisé dédié à l'hygiène industrielle. S'appuyant sur les meilleures pratiques recensées dans le Groupe, cet outil permet la création de documents de sécurité homogènes, conformes aux réglementations locales et aux standards de l'Entreprise, pour l'ensemble des produits utilisés dans le monde, produits semi-finis compris. Parmi ces documents figurent les fiches de données de sécurité, et les Consignes de Sécurité Produit au poste de travail.

● 6.2.5.b) LE SUIVI DE LA SANTÉ DU PERSONNEL

Le suivi médical du personnel est assuré par les propres services médicaux de Michelin ou par des prestataires externes, sous la coordination d'un médecin Groupe. Un "Guide des activités du service de santé", conçu à partir d'un relevé de bonnes pratiques internes et externes, définit l'organisation, les priorités et les voies d'action des services médicaux en fonction des zones géographiques. Ce document, destiné à l'interne, est tenu à jour régulièrement.

Voici quelques mesures suivies au niveau Groupe et mises en œuvre dans les pays :

Mise en place de mesures pratiques de prévention et de préparation à une éventuelle pandémie de Grippe A

Afin de protéger son personnel et assurer la continuité de ses activités, le Groupe a décidé de tout mettre en œuvre pour minimiser la propagation de la pandémie sur le lieu de travail. Pour cela, le Groupe a défini, en fonction des niveaux d'alerte de l'OMS et selon le type d'activité du personnel, les mesures de protection à prendre au niveau du Groupe dans le strict respect des dispositions légales de chaque pays.

Le groupe Michelin a décidé de définir un seuil d'alerte de prévention (P6+), qui pourrait être activé, par une cellule locale en accord avec une cellule pays, dès qu'un risque majeur de contagion ou plusieurs cas groupés dans une même zone de travail auraient été identifiés. Ces mesures de protection s'appliqueraient à l'ensemble des personnes entrant dans un site Michelin, y compris les clients, les prestataires externes, les fournisseurs, etc.

Le Groupe agit pour prévenir les risques liés au stress

La difficulté majeure dans la prévention du stress tient à la variété des réactions des personnes : les unes le supportent, parfois en le transférant à leur entourage, les autres en souffrent beaucoup. Depuis quelques années, plusieurs formations à la gestion du stress sont proposées au personnel. Fin 2009, plus de 2 700 personnes ont suivi ces formations. Le Groupe a ouvert début 2010 des négociations sur les risques psycho-sociaux.

Campagnes de santé publique

Dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, en fonction des besoins et des particularités locales, des campagnes de santé publique ont été menées à destination des membres du personnel et de leur famille : formation à la manutention des charges, prévention des douleurs lombaires et articulaires, lutte contre la sédentarité, conseils diététiques et d'hygiène de vie, lutte contre le tabagisme, l'alcoolisme, programmes d'activités physiques...

Aux États-Unis, avec le programme "Faire les bons choix et vivre mieux" (*choose well, live well*) un correspondant santé apporte au salarié un conseil en terme d'exercice physique raisonné et d'hygiène de vie.

En France, au siège de Clermont-Ferrand, depuis le mois de septembre 2009, les salariés ont à leur disposition sur le lieu de travail plusieurs activités physiques dans le cadre d'un programme intitulé "Oxygène".

Liaison avec les structures médicales locales

Lorsque la qualité des structures médicales des services publics locaux est jugée insuffisante, Michelin met en œuvre les moyens nécessaires à leur amélioration (sites isolés de pays émergents notamment). En Chine, par exemple, Michelin instaure une coopération avec des hôpitaux de Shanghai et Shenyang, pour organiser une meilleure prise en charge du personnel local et des expatriés, notamment face aux risques d'infections nosocomiales.

La prévention du SIDA

En 2009, Michelin a déployé des actions de prévention du SIDA, en focalisant ses efforts dans les pays où le problème est le plus aigu. Le Groupe mène également de nombreuses actions de sensibilisation auprès du personnel Michelin et des populations locales, dans un contexte de prise de conscience souvent insuffisant ou difficile.

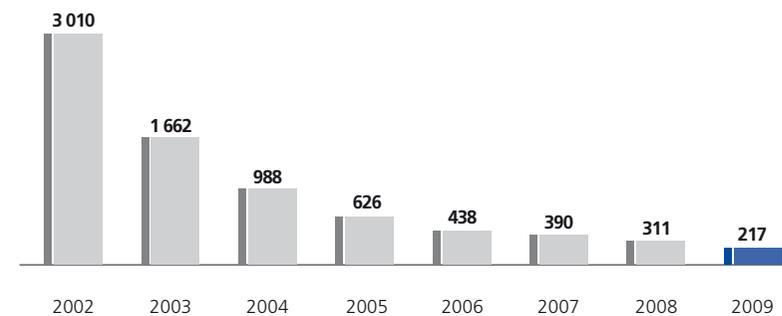
La sécurité au travail

Pour l'ensemble des sites du groupe Michelin, le taux de fréquence des accidents du travail poursuit sa baisse sous la barre de la valeur 2 et le taux de gravité passe sous la barre des 0,20 :

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
TF**	5,73	3,61	2,55	2,39	1,85	1,41
TG**	0,32	0,25	0,21	0,21	0,21	0,18

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4.).

Nombre d'accidents avec arrêt de travail dans le Groupe (supérieur à 1 jour)



Le nombre d'accidents a été divisé par plus de 13 en sept ans.

Le taux de fréquence (TF) est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour par million d'heures travaillées. Le taux de gravité (TG) est le nombre de jours d'arrêt de travail (supérieur à 1 jour) suite à un accident du travail par millier d'heures travaillées.

En 2009, 32 usines du Groupe et l'ensemble des magasins généraux de France ont connu zéro accident avec arrêt de travail (TF = 0). L'Amérique du Sud a divisé son TF par 2. L'Europe a connu une amélioration très sensible dans plusieurs pays (Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume Uni) et une stabilisation, voire une légère régression, dans les autres implantations, notamment en Europe de l'Est, tout en conservant dans leur majorité un TF inférieur à celui du Groupe.

Notons également une amélioration significative (TF divisé par 2) des résultats sécurité de l'activité commerciale, avec une action très spécifique sur la sécurité routière et sur le travail des techniciens détachés chez les transporteurs.

L'année 2009 se caractérise par une poursuite des progrès en matière de Sécurité. On soulignera notamment :

- l'accroissement de la participation du personnel à la démarche Sécurité, puisque chaque mois plus d'une personne sur deux dans le Groupe a été acteur d'une démarche Sécurité ;
- sur tous les sites du Groupe, le déploiement de programmes d'éradication de quatre risques spécifiques (circulation, travail en hauteur, consignation des énergies et distribution électrique) ; des visites d'assistance pour aider les usines à progresser sur ces programmes ont été initialisées par l'Amérique du Nord puis en Europe (dernier trimestre) ; ces démarches intègrent les bonnes pratiques de maîtrise opérationnelle recensées sur les sites ;
- le lancement d'une formation de l'ensemble des agents de maîtrise de premier niveau "Je pilote la Sécurité dans mon organisation responsabilisante et dans mon équipe" ; au total, 1 200 personnes (soit 2/3 de la population maîtrise) sont formées fin 2009 ; cette session fait suite à la formation de l'ensemble des chefs d'atelier du Groupe "Je pilote la Sécurité dans mon atelier" ; ces stages permettent de définir les rôles et responsabilités de chaque niveau de la hiérarchie et de former chaque acteur aux outils opérationnels développés pour l'ensemble des usines du Groupe ;
- l'augmentation significative du nombre de personnes travaillant avec un dossier de prévention des accidents au poste de travail et des Observations Préventives de Sécurité pratiquées ;
- la mise en place progressive d'indicateurs de prévention en complément des indicateurs de fréquence et de gravité ; une étude a été initiée en 2008 pour mettre en évidence les facteurs clefs de succès et ainsi élaborer un indicateur de prévention ; celui-ci sera déployé sur l'ensemble des sites dans les années à venir, le taux de participation étant bien entendu l'une des composantes de cet indicateur ;
- la définition d'outils de "bouclage" dont le but est la vérification systématique du bon respect des règles et des consignes de sécurité, en transposant les bonnes pratiques du domaine Qualité des produits vers le domaine Sécurité ; le déploiement de ces outils se fera progressivement dans toutes les usines du Groupe ;
- la définition de la politique Sécurité du Groupe a été restructurée et enrichie et précise les responsabilités, les livrables et les moyens à disposition, pour chaque niveau hiérarchique des sites industriels ; la formation des 80 000 personnes concernées en usines est prévue en 2010 et 2011 ; la transposition à l'activité commerciale est en cours ;
- la mise à profit des baisses d'activité pour augmenter le volume des formations, comme en France, Allemagne, Amérique du Sud.

L'ergonomie au poste de travail

Le réseau des ergonomes professionnels a maintenu sa capacité à faire progresser le Groupe dans l'amélioration des conditions de travail des opérateurs de production, malgré un contexte économique difficile. Sa contribution a été axée sur les postes de travail des sites industriels, avec la réduction et l'élimination des contraintes physiques et d'ambiance (éclairage, bruit...).

Un deuxième volet d'actions, qui touche également directement les opérateurs de production, a permis la prise en compte de l'ergonomie en amont, lors de la conception des équipements de travail sur le périmètre des projets stratégiques du Groupe. Ces actions ont abouti à la définition de "kits ergonomiques" (alimentation mélanges, rehausseurs de palette...), équipements standards pour les futurs déploiements.

Enfin, l'ambition du Groupe en matière d'ergonomie a donné lieu à la conduite de projets transverses entre les entités produits, dédiés à la résolution de situations de travail pénalisantes. Cette démarche s'est traduite concrètement par la mise au point de prototypes industriels ergonomiquement satisfaisants (ligne d'extrusion, îlot d'entretien de moules en salle des moules...). Ce développement de solutions ergonomiques transverses sera poursuivi en 2010 à l'aide d'un budget spécifique.

Avec les sociétés de travail temporaire

Les démarches de prévention initiées avec les sociétés de travail temporaire se poursuivent. Un plan d'action a été mis en place à partir :

- d'une charte sécurité au travail signée par Michelin et chaque société de travail temporaire ;
- des autodiagnostic et des plans d'actions réalisés en partenariat avec les agences locales sur chaque site ;
- des bonnes pratiques déterminées à partir d'audits de terrain, réalisés en partenariat avec les agences locales sur chaque site ;
- du pilotage de la démarche assuré par une réunion annuelle avec le responsable Michelin et les Directeurs Généraux des sociétés de travail temporaire.

Les résultats obtenus sont encourageants puisque le taux de fréquence des accidents du travail a été divisé par 3 en quatre ans, dans une situation de forte baisse des effectifs du fait des baisses de production. L'effort devra porter sur le maintien de cette dynamique vertueuse au moment de la reprise.

La communication interne au service de la sécurité au travail

La politique de sécurité au travail du Groupe s'appuie sur un outil clé : la communication interne. Plusieurs campagnes sont venues appuyer son déploiement. Les principaux thèmes développés en 2009 dans tous les sites ont été les Programmes Sécurité Groupe, la prévention incendie sur les quatre principales causes de départ de feu et le partage des bonnes pratiques entre les sites.

La synergie entre les outils de communication interne permet d'optimiser l'efficacité des actions : réseau télévisuel présent sur les sites, affichages, supports de présentations dans les équipes, Intranet pour les managers et autres documents spécifiques.

Le nouveau prix Sécurité *Michelin Safety Award* permet de valoriser les pratiques d'excellence visant le 100 % sécurité, par la diffusion des bonnes pratiques des sites lauréats dans les supports de communication interne (articles, reportages TV, etc.).

La sécurité routière dans le cadre du travail

Un programme particulier sur la sécurité routière dans le cadre du travail a été poursuivi en 2009, en cohérence avec les actions générales de Michelin pour promouvoir une mobilité routière plus durable et plus sûre. Michelin s'est engagé avec le concours de partenaires publics et privés dans des programmes nationaux et mondiaux visant à réduire le nombre d'accidents sur la route.

Les risques d'accidents encourus par le personnel de l'Entreprise se rendant sur leur lieu de travail ou en mission ont fait en 2009 l'objet de campagnes internes. Elles encouragent des pratiques de conduite plus sûres et une meilleure gestion des déplacements.

Pour ce qui concerne les actions d'éducation, Michelin a intégré en 2009 au cursus de formation de tous les nouveaux embauchés de la fonction commerce/marketing une formation à la sécurité routière d'une demi-journée.

En matière d'information, un kit de sensibilisation à la sécurité routière pour tout le personnel a été mis à la disposition des pays où Michelin est implanté industriellement. Des jeux-concours, des campagnes "Conduite et Bonne conduite" et le relais des campagnes nationales sur le magazine vidéo *Forward* au moment des vacances d'été ou au début de l'hiver ont également été utilisés, complétés par des mailings au domicile du personnel en France et en Allemagne.

Tous ces programmes résultent de la réalisation des engagements dans la durée pris par le groupe Michelin notamment par le biais de chartes sécurité routière signées avec les instances nationales et européennes.

6.2.6. LA FORMATION

Associée à une gestion des carrières active, la politique de formation de l'Entreprise vise à proposer à tout employé les formations nécessaires pour qu'il exerce son métier avec efficacité, tout en le préparant à un éventail d'évolutions professionnelles. L'accent est mis plus particulièrement sur la qualité des formations initiales lors des prises de poste.

En 2009, le taux d'accès à la formation (nombre d'heures de formation par rapport au nombre d'heures travaillées) a été pour le Groupe de 3,9 %, pour 4,2 % en 2008. Ce taux est significatif de l'effort permanent réalisé dans ce domaine.

Le nombre d'heures de formation en 2009 s'est élevé à 6,0 millions d'heures, pour 6,9 millions en 2008, soit en moyenne 66 heures par personne à l'effectif et 72 heures par personne formée, pour respectivement 69 et 87 heures en 2008.

Répartition par catégorie de personnel

	Agents	Collaborateurs	Cadres	Total
Heures de formation	4 217 404	1 507 044	231 761	5 956 209
Pourcentage	71 %	25 %	4 %	100 %

Les formations métiers ont représenté en 2009 l'effort de formation le plus important, en cohérence avec la volonté du Groupe de contribuer au développement des compétences et de l'employabilité des personnes.

Ces statistiques sont calculées en prenant en compte l'effectif mensuel moyenné sur l'année et un quota d'heures annuelles travaillées de 1 700 heures.

6.2.7. LA DÉMARCHE DIVERSITÉ

La démarche Diversité chez Michelin est structurée depuis plusieurs années selon cinq axes : cultures et nationalités, mixité femmes/hommes, origines ethniques, âge et capacités physiques. Elle s'appuie sur un réseau d'environ 20 personnes, animé par un responsable au niveau Groupe. Ce réseau très actif organise le partage des bonnes pratiques entre pays sur les cinq axes.

6.2.7.a) UN TROPHÉE DE LA DIVERSITÉ 2009 POUR MICHELIN

Ce prix, remis chaque année en France par un collectif d'organismes spécialistes de la diversité, a récompensé en 2009 les entreprises les plus innovantes dans leurs méthodes pour promouvoir la diversité. Michelin a reçu le Trophée de la Diversité 2009 pour ses actions de formation et de sensibilisation.

6.2.7.b) DES FORMATIONS POUR TOUS

Des campagnes de sensibilisation et des formations spécifiques sont réalisées pour promouvoir l'égalité des chances et la primauté des compétences sur tout autre critère, afin de diffuser partout et à tous les niveaux une culture pratique de la diversité. Entre 2007 et 2009, ces formations ont touché les comités de direction, les managers, les équipes des ressources humaines et enfin les agents de production.

En France 2 000 managers, 120 membres du service du personnel et 400 agents de production ont été formés sur l'ensemble des sites ; l'objectif est de sensibiliser les 23 000 salariés de Michelin en France d'ici 2012.

Ces formations, qui alternent théorie et pratique, réflexions individuelles et jeux de rôle, se déroulent en petits groupes d'une dizaine de personnes. Elles aident à prendre conscience des situations et des comportements discriminatoires, à dépasser les stéréotypes, à connaître le cadre juridique et à travailler dans des équipes diverses. Elles incitent également tous les participants à entreprendre des actions concrètes en faveur de la diversité.

6.2.7.c) MIXITÉ FEMMES/HOMMES

Pour ce qui concerne la mixité femmes/hommes, le travail se fait à tous les niveaux de responsabilité. Michelin vise à augmenter l'attractivité de l'industrie, les femmes étant sous-représentées dans les écoles formant à nos métiers. Pour les postes de fabrication, les avancées ergonomiques permettent aux femmes d'exercer des fonctions qu'elles ne pouvaient tenir auparavant. Le Groupe compte néanmoins très peu de femmes parmi le personnel agent : 8,1 % à fin 2009. Pour le personnel collaborateurs, ce taux atteint 26,6 % et 15,8 % pour le personnel d'encadrement. L'accroissement de ces taux est lié notamment à l'existence d'une gestion de carrière proactive, incluant lorsque c'est possible le travail dans un contexte international, et au soutien d'un réseau de parrainage et d'échange d'expériences. Le Service du Personnel est naturellement moteur dans ces approches.

● 6.2.7.d) ORIGINES ETHNIQUES

La question des origines ethniques est largement prise en compte dans les actions du Groupe en Amérique du Nord mais aussi en Europe, par exemple au niveau des processus de recrutement et d'intégration. Des déploiements locaux ont lieu, comme par exemple en Nouvelle Écosse (Canada) où un accord a été établi avec la communauté afro-canadienne locale et le gouvernement de la province pour faciliter l'embauche et la fidélisation de personnes d'origine africaine au sein du Groupe.

● 6.2.7.e) CULTURES ET NATIONALITÉS

L'internationalisation des postes d'encadrement se poursuit, en lien avec la gestion de carrière et l'acquisition d'expériences de responsables non français et non européens. C'est le cas par exemple en Asie où Michelin s'est implanté plus récemment.

● 6.2.7.f) L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

La question de l'emploi des personnes handicapées est peut-être la plus complexe de nos cinq axes de la diversité, car Michelin est une société industrielle et un grand nombre de postes de travail comportent une composante physique. La politique du Groupe, élaborée en 2006, officialise les principes concernant les personnes handicapées : non-discrimination bien sûr, mais aussi volonté de recruter et de maintenir dans l'emploi. Les progrès réalisés dans ce domaine ont été concrètement démontrés dans plusieurs pays comme le Brésil et la France.

L'emploi des personnes handicapées est sur le plan légal d'une complexité particulière, chaque pays ayant sa propre législation sur ce sujet. Celle-ci va de l'obligation d'employer un pourcentage déterminé de personnes handicapées (quatorze pays, préconisant un taux variant de 0,5 % en Thaïlande à 7 % en Italie) à l'absence de réglementation locale contraignante (Canada, États-Unis, Russie, Serbie), en passant par des politiques uniquement incitatives (Pays-Bas, Colombie). Plusieurs pays exigent, lorsque les taux ne sont pas respectés, le versement de contributions financières compensatrices. En général, la loi protège les personnes handicapées (au Royaume-Uni, au Canada, aux États-Unis par exemple), aussi bien pour ce qui concerne la confidentialité du handicap que le maintien dans l'emploi.

La prise en compte d'un handicap repose sur une déclaration individuelle qui doit parfois être validée par une commission médicale officielle (Brésil, Russie). Cette autodéclaration est obligatoire dans certains pays (États-Unis) pour pouvoir légalement inclure une personne dans un décompte. Du fait des freins culturels personnels à l'autodéclaration, les statistiques doivent être considérées avec prudence et sont sans doute des sous-estimations, sans que l'on puisse déterminer dans quelle proportion.

Compte tenu des limites significatives mentionnées plus haut sur la fiabilité des statistiques en la matière, le Groupe estime aujourd'hui à 2,5 % le nombre des personnes handicapées déclarées à son effectif (sur un périmètre de reporting correspondant à 90 597 personnes), avec des disparités importantes entre les zones géographiques (Europe : 3,8 %, Amérique du Nord : 0,6 %, Amérique du Sud : 2,8 %, Asie : 0,3 %, Afrique Moyen-Orient : 0 %). Les écarts entre les pays sont également importants, allant de 0 % de personnes déclarées dans plusieurs pays à 7,5 % en France, en passant par exemple par 0,3 % en Thaïlande, 0,5 % en Hongrie, 0,7 % en Chine, 1,3 % au Japon, 1,4 % en Pologne, 1,5 % en Espagne et en Italie, 3,6 % au Brésil et au Canada, et 4,2 % en Allemagne.

● 6.2.7.g) L'ÂGE

Pour Michelin la question des seniors prend une importance accrue. Un tiers de son personnel, principalement des opérateurs, a aujourd'hui plus de 50 ans, et ce chiffre va croître dans les années à

venir. Plusieurs actions ont été menées dans ce domaine : des aménagements ergonomiques du poste de travail, la valorisation de l'expérience acquise en proposant des changements de postes ou des missions de plusieurs mois à l'étranger ou encore le parrainage de jeunes embauchés. Cette dernière mesure apporte la démonstration concrète que la prise en compte des capacités des seniors et le souci de l'éducation des jeunes arrivants sont deux aspects très complémentaires de la mise en pratique des valeurs du Groupe de respect des personnes. Aux États-Unis, Michelin a été nommé en 2009 pour la quatrième fois parmi les meilleurs employeurs pour les personnes âgées de plus de 50 ans par l'*American Association of Retired Persons*.

6.2.8. LES AVANTAGES SOCIAUX

Dans tous les pays où il est présent, Michelin contribue aux avantages sociaux, c'est-à-dire participe au financement d'un ensemble d'activités ou de services au bénéfice des membres de son personnel et de leurs familles. Certains d'entre eux sont prévus et définis par les réglementations locales, d'autres sont volontaires. L'éventail est large : mutuelles santé, services de restauration, transport, activités culturelles, sportives, de santé au sein des comités d'établissement ou de leurs équivalents. Le montant de la participation annuelle du Groupe représente plusieurs dizaines de millions d'euros.

6.2.9. LA SOUS-TRAITANCE

En 2009, les prestations de services externes non liés aux opérations de production (nettoyage de bâtiments, de machines et de vêtements de travail, gardiennage, manutention et stockage, éliminations des déchets, travaux informatiques, télécoms et administratifs, etc.) se sont élevées à un montant équivalent à 14,5 % de la masse salariale pour 16,3 % en 2008.

6.2.10. L'IMPACT TERRITORIAL DES ACTIVITÉS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL : "MICHELIN DÉVELOPPEMENT" EN EUROPE ET EN AMÉRIQUE DU NORD

Avec le concours de ses filiales dédiées au soutien de l'activité et de l'emploi dans ses bassins de présence industrielle en Europe, dont la Société d'Industrialisation et de Développement Économique en France, "Michelin Développement" a poursuivi son aide au développement de petites et moyennes entreprises selon deux axes majeurs : l'appui pour bénéficier de prêts à taux réduit non garantis et l'offre d'expertise technique, en mettant particulièrement l'accent sur les projets à caractère innovant favorisant la pérennité des emplois créés. À ce titre, Michelin Développement s'est impliqué dans plusieurs démarches de type "cluster" (regroupement sur un même bassin d'emploi d'entreprises du même secteur, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, partageant un même domaine de compétences et travaillant en complémentarité), en facilitant l'accès d'entreprises innovantes à des Centres de Recherche et des Universités.

En 2009, en Europe, la mission Michelin Développement menée par une équipe de 20 personnes a assuré près de 127 missions de conseil technique dont 45 en France. Elle a contribué à la création de 2 200 emplois en participant à la validation et au financement de projets de développement d'entreprises, principalement en Allemagne, Espagne, France (1 116 emplois), Italie et Royaume Uni, mais également en Hongrie, Pologne et Roumanie. Au Canada, Michelin Développement est intervenu sur le site de Kitchener et a permis l'attribution de prêts contribuant à la création de 859 emplois. Aux États-Unis, Michelin Développement est intervenu sur le site d'Opelika, où 85 emplois ont été accompagnés, et en Caroline du Sud, où Michelin est présent depuis 40 ans, avec une contribution à la création de 141 emplois.

Au total depuis sa création en 1990, Michelin Développement a assuré plus de 1 100 missions de conseil technique, dont 545 en France, et contribué à la création de 21 000 emplois, dont 15 200 en France.

6.2.11. LES RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS, LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT, LES ASSOCIATIONS

6.2.11.a) L'IMPLICATION DANS LA VIE LOCALE

Partout où il est implanté, le groupe Michelin participe à la vie des communautés en établissant des relations cordiales et constructives avec les organisations locales (services municipaux, établissements d'enseignement, associations par exemple). Lorsque cela est pertinent, Michelin participe à leurs activités, par apport d'expérience ou de financement. Sont distinguées dans le suivi, les actions liées à la mobilité des personnes et des biens, les actions liées à l'éducation et l'ensemble des actions culturelles, sportives et caritatives.

En 2009, pour le Groupe, plus de 14 200 journées ont été consacrées par des membres du personnel à ces actions et un montant total de 9 millions d'euros a été versé par l'Entreprise à des organismes externes. La répartition de cet effort par zone géographique est globalement proportionnelle à celle des effectifs.

Pour ce qui est de la contribution en jours, par intervention directe de membres du personnel Michelin, l'éducation compte pour 35 % de la participation (soit près de 5 000 jours), les actions diverses représentant 55 % et la mobilité 10 %.

Pour ce qui est des contributions financières, la plus grande partie de cet effort est faite en direction de l'enseignement et de l'éducation (52 %). La résolution de questions humaines (santé, social, caritatif...) et les apports en faveur d'activités sportives et culturelles représentent 40 %, les 6 % restants étant consacrés à la mobilité, en particulier sur les questions de sécurité routière.

Les actions en faveur des communautés (au total, plus de 2 000 actions identifiées) sont d'une très grande variété. Rendre compte de leur diversité est particulièrement difficile. On en trouvera néanmoins ci-dessous un certain nombre d'exemples :

- **Amérique du Nord** : importants dons à une association américaine d'entraide sociale de grande notoriété, avec une large contribution à la campagne de collecte des employés de l'Entreprise eux-mêmes, pour plus de 2 millions de dollars ; dons à des banques alimentaires locales, aux services de sécurité incendie ; dons et partenariat avec les écoles du voisinage de chacun des sites (notamment au Mexique à Querétaro), avec plusieurs universités de Caroline du Sud ; nombreuses interventions dans les écoles en soutien d'élèves en difficulté ou en partage d'expérience sur la vie de l'Entreprise, aides

financières à des associations de bénévoles œuvrant pour les malades, les personnes handicapées, âgées ou nécessiteuses, à des clubs sportifs, des associations environnementales, des musées ; opération pour l'aide alimentaire telle *Meals on Wheels of Greenville*, dons du sang, dons à la Croix-Rouge, fournitures de pneumatiques ou financement de véhicules d'urgence...

- **Amérique du Sud** : Dons à des banques alimentaires ; programme d'appui à l'Agriculture Familiale dans l'État de Bahia, soutien financier aux recherches sur la biodiversité à Bahia, appui financier mensuel pour des activités éducatives des jeunes de la communauté, sensibilisation contre l'abus d'alcool et la consommation de drogues ; don de 600 chemises pour commémorer la Journée de la lutte des personnes handicapées ; sponsoring pour la production de DVD célébrant la Journée nationale des sourds ; don d'extincteurs aux pompiers de la ville de Resende ; financement pour la troisième année d'un jeu éducatif sur la sécurité routière *Na pista do melhor Caminho* en partenariat avec l'Organisme de Contrôle de la Circulation Urbaine de Rio de Janeiro (DETRAN) pour utilisation dans des écoles de la ville ; en Colombie, contribution à l'entretien des bâtiments et des équipements d'un internat pour jeunes filles ; contribution aux journées de la santé (déparasitage, vaccination, santé bucco-dentaire), programme de soutien à des élèves des écoles publiques en difficulté scolaire ;
- **Europe** : soutien de clubs sportifs, de rencontres sportives, "Nuit de la formation" en Allemagne, financement de locaux pour des associations ; cours de sécurité routière pour les écoliers, organisation d'un événement sur la sécurité routière avec les écoles primaires *Vado a piedi e uso la testa* ; opération *Pedibus* de marquage de l'itinéraire à pied pour les écoliers ; parrainage d'actions de sécurité routière avec les automobile clubs locaux, journée "Ta route... ta sécurité", actions "As-tu bu, ne conduis pas !", rénovation de foyers pour personnes handicapées ; organisation de manifestations sportives, don à des associations sportives pour personnes handicapées, don de matériel informatique, don à la Croix-Rouge locale, campagne don du sang, stages pour personnes en réinsertion professionnelle, concerts des chorales Michelin pour des associations caritatives, don à la Ligue contre la violence routière, à la Prévention Routière ; en Espagne, collaboration économique avec des établissements pour handicapés ; don de mobilier pour un hôpital pédiatrique, dons de pneus pour des services d'urgence, des associations caritatives ou pour la santé ; financement d'équipement médical tel des défibrillateurs ou de véhicules pour établissements hospitaliers ; participation à la vie d'établissements scolaires (prestations de cours, jurys d'examen, suivi d'élèves en difficulté) ; rénovation du terrain de jeu et des cours de récréation dans une école en Hongrie, rencontres entreprises-étudiants ; participation au *Girls' Day* pour promouvoir les métiers techniques auprès des écolières et lycéennes ; financement de livres pour les bibliothèques locales ; prix pour des concours, tombolas, événements caritatifs ; insertions publicitaires dans les revues associatives locales ;
- À Clermont-Ferrand, depuis 1911 à l'initiative de Marcel Michelin, très forte implication de l'Entreprise dans le club omnisports de l'ASM (Association Sportive Montferrandaise), à la fois sur le plan financier et en temps passé par des responsables de l'Entreprise : l'ASM met à disposition de ses 3 000 adhérents 3 sites d'entraînement et 15 sections sportives animées par 400 responsables et porte une attention particulière à la formation des jeunes et au suivi des sportifs sur le plan santé ;
- **Afrique** : campagnes pression de gonflage, Semaine Sécurité avec participation d'organismes extérieurs (dont la Sécurité Routière Algérienne et le Croissant Rouge), financement d'une association d'aide aux personnes handicapées ;

- **Asie Pacifique** : en Chine, don suite à des catastrophes climatiques (tremblement de terre dans le Sichuan), don à un orphelinat, soutien financier pour des installations sportives pour des écoles, campagne nationale pour le port du casque avec la *Asia Injury Prevention Foundation* au Vietnam, dons aux malades du SIDA, soutien financier d'écoles (bâtiments, bourses scolaires, matériel informatique, bibliothèque) ; don à une association caritative, à la Croix Rouge locale, dons pour des manifestations publiques traditionnelles locales, campagne *Drunk don't drive* ; campagne d'éducation sur le thème du changement climatique, dons pour des aires de jeux et des espaces verts pour les enfants ; dons de pneumatiques pour les services d'urgence.

● 6.2.11.b) LA CONTRIBUTION DE MICHELIN À LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Conformément aux engagements de sa démarche Performance et Responsabilité Michelin, le Groupe entend contribuer à améliorer la sécurité routière en s'adressant directement aux usagers de la route. Cette volonté se traduit par des campagnes de sensibilisation, d'éducation et de formation destinées à infléchir les comportements accidentogènes. Le projet Sécurité Routière a atteint durant l'année 2009 une envergure européenne, l'objectif étant le déploiement sur l'ensemble du Groupe à l'horizon 2010. En 2009, Michelin a renouvelé son adhésion à la Charte européenne de la sécurité routière, concrétisation de son engagement dans la durée pour une mobilité routière plus sûre.

Michelin agit d'une part dans un cadre de collaboration avec d'autres organismes internationaux

Des programmes de grande ampleur sont organisés grâce à de nombreux partenariats publics/privés et nationaux/internationaux comme le GRSP (*Global Road Safety Partnership*), association rassemblant des organisations internationales, des entreprises multinationales et des organisations non gouvernementales. Le GRSP concentre ses actions vers les pays les plus en difficulté en matière de sécurité routière (Thaïlande, Vietnam, Chine, Koweït, Afrique du Sud, Pologne, Roumanie, Hongrie, Brésil) et met en place des aides techniques et des conseils en matière législative et en prévention auprès des gouvernements, pour les engager à s'attaquer au problème.

En 2009, la première organisation non gouvernementale mondiale de jeunes en faveur de la sécurité routière a été constituée sous la dénomination de YOURS (*Youth for Road Safety*). Michelin soutient cette initiative de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) et donne ainsi aux jeunes les moyens de se mobiliser pour leur propre sécurité. L'objectif est de constituer un réseau international des jeunes acteurs de la sécurité routière pour partager les bonnes pratiques et s'entraider. S'engageant pour la décennie à venir, YOURS est constituée dès maintenant d'un réseau de 400 jeunes dans 100 pays qui s'appuieront sur des partenariats avec les institutions, d'autres ONG et les médias pour organiser des campagnes de sensibilisation.

En novembre 2009 s'est tenue à Moscou la première conférence intergouvernementale mondiale sur la sécurité routière. Michelin y était représenté par Michel Rollier, Gérant commandité et était la seule société privée de rang mondial. Cette conférence témoigne d'un nouvel engagement global et international pour la sécurité routière. Lors des tables rondes qui se sont tenues pendant cet événement, plusieurs directions pour une amélioration globale de la sécurité routière ont été identifiées, avec l'objectif pour les dix prochaines années, dans le cadre d'une nouvelle "Décennie d'Action", d'avoir réduit de 5 millions le nombre de tués sur les routes dans le monde.

Pour cela, un modèle institutionnel doit être adopté par tous les pays signataires, pour que la sécurité routière puisse disposer des outils nécessaires à son amélioration :

- une prise de conscience au plus haut niveau de l'État doit permettre d'en faire un sujet prioritaire ; en effet, le coût des accidents de la route représente, selon les pays, 1 à 3 % du PIB ; la sécurité routière est étroitement liée à la croissance et au développement et nécessite une prise en considération à la hauteur des problématiques qu'elle soulève ; parallèlement, la lutte contre l'insécurité routière ne pouvant se faire ni contre la croissance économique, ni contre la transformation et la croissance de la mobilité, l'État doit donc se saisir de la question ;
- une délégation interministérielle, sur le modèle de la France, doit coordonner de manière transverse des actions de différentes institutions.

Michelin agit d'autre part de façon autonome, dans le cadre de ses campagnes vers les automobilistes et dans le cadre de son implication dans la vie locale autour de ses sites

Michelin a ainsi identifié les comportements les plus accidentogènes liés à son cœur de métier, le pneumatique. En 2009, les campagnes de sensibilisation "Faites le plein d'air" se sont déroulées dans sept pays en Europe, donnant l'occasion d'informer et former les conducteurs au respect de la pression de gonflage des pneumatiques. Au total, plus de 12 000 voitures ont été contrôlées au cours de ces événements : plus de 60 % d'entre elles présentaient au moins un pneu sous-gonflé.

Pour faciliter le maintien de la "juste pression", Michelin a déjà installé gratuitement un total de 89 "Bibs gonfleurs" (équipement de mesure et d'ajustement de la pression en forme de Bibendum) sur des aires de service ou sur les parkings extérieurs accessibles au public de ses sites, dans douze pays. En France, 62 "Bibs gonfleurs" sont mis en permanence à disposition des conducteurs, sur les parkings Michelin (28 sites) et grâce à un partenariat avec le réseau autoroutier (29 avec le réseau ASF et 5 avec le réseau COFIROUTE). Des "Bibs gonfleurs" sont également installés en Allemagne, Autriche, Chine, États-Unis, Hongrie, Italie, Roumanie, Royaume-Uni, Thaïlande, Serbie et Pologne.

Enfin, Michelin souhaite agir pour promouvoir la sécurité routière en protégeant les populations les plus vulnérables aux risques d'accidents : les jeunes, les cyclistes et les piétons.

Pour les écoliers, Michelin a mis en place un programme de sensibilisation "Le chemin le plus sûr" déployé dans plusieurs pays, par exemple au Brésil *Na pista do melhor Caminho* ou à Fossano (Italie) en partenariat avec la municipalité. Michelin a organisé des journées Junior Bike en Italie (Alessandria, Cuneo, Fossano). Depuis 1998, en Italie seulement, ce sont plus de 187 000 enfants qui ont participé à ces journées Junior Bike. Le Venezuela a organisé sa première Junior Bike en septembre 2009.

Pour les adolescents, le danger est constitué par la conduite des deux roues à moteur et des campagnes de sensibilisation sur le port du casque sont organisées, en particulier dans les pays émergents. En partenariat avec l'automobile club allemand ADAC se déroule depuis six ans le programme "Achtung Auto" destiné aux 14-15 ans et qui a déjà touché un million d'enfants.

Pour les jeunes adultes qui accèdent à la conduite automobile, Michelin diffuse des supports pédagogiques dans les auto-écoles sur les comportements de sécurité sur le pneu.

6.2.12. RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

Michelin considère de sa responsabilité de mettre en pratique sa démarche de Développement Durable à l'extérieur de l'Entreprise dans ses relations avec ses fournisseurs, en particulier du fait du montant de ses achats, représentant 59 % de son chiffre d'affaires. Par l'établissement d'un dialogue approfondi, l'Entreprise entend sélectionner ses fournisseurs non seulement en fonction du rapport qualité/prix de leurs produits et services, mais aussi en fonction de leur performance globale, incluant les aspects sociaux, environnementaux et éthiques de leur activité.

Les principes appliqués au Service Achats dans les relations avec les fournisseurs sont complètement cohérents avec les valeurs de l'Entreprise affirmées dans la démarche Performance et Responsabilité Michelin. En particulier, l'objectif du Groupe est de développer des relations durables avec ses fournisseurs et de prévenir les risques qui surviendraient du non-respect de l'environnement ou du droit social.

Ces principes sont exposés dans le *Code des achats Michelin*, document publié il y a cinq ans, qui demande aux fournisseurs le respect d'un ensemble de principes, en particulier sociaux et environnementaux (Conventions de l'Organisation Internationale du Travail, évaluation et maîtrise des impacts environnementaux...).

En 2009, le Service Achats a poursuivi l'intégration dans ses documents et référentiels des clauses issues du Code des achats Michelin. Les questionnaires d'évaluation des fournisseurs, les référentiels d'audit internes et externes, les contrats locaux et les contrats cadre, les indicateurs d'évaluation des fournisseurs et les bilans de performance comprennent des critères spécifiques au respect des valeurs de la démarche Performance et Responsabilité Michelin.

Une grille de maturité, établie initialement pour les achats de matières premières, est maintenant progressivement déployée pour les achats de biens d'équipement. Elle est appliquée dans un premier temps aux fournisseurs les plus importants, avec bilan et échange en réunion.

Il en ressort par exemple que, pour ce qui concerne les matières premières, sur un volume correspondant à 80 % des achats, 58 % des sites des fournisseurs du Groupe sont certifiés ISO 14001.

L'établissement de ces grilles est accompagné d'audits détaillés chez les fournisseurs, réalisés par les équipes du Groupe (30 à 40 annuellement). Lors de ces visites, Michelin fait systématiquement part de ses recommandations sur la sécurité au travail ou l'ergonomie. Ceci répond à une demande des fournisseurs du Groupe, qui considèrent Michelin comme l'entreprise les aidant le plus à progresser sur ces aspects et jugent positive l'attitude adoptée.

Cette démarche est renforcée dans le cas des fournisseurs de pays émergents, avec lesquels les achats se développent de manière significative. Michelin leur accorde une attention particulière et ils font l'objet de visites régulières. La question du travail des enfants y est toujours considérée très attentivement et un manquement constituerait une cause de cessation immédiate de relations commerciales.

En 2009, Michelin a également largement traité avec ses fournisseurs la question de la réglementation européenne REACH, afin de les aider dans leur démarche d'enregistrements et autorisations de produits chimiques et de maîtriser ses propres risques face à des décisions de substitution de composants.

Parallèlement à ces actions externes, Michelin a mis en place au sein de son Service Achats une fonction de Contrôle Interne chargée d'identifier et d'éliminer les risques de fraude et de vérifier la bonne application du référentiel *Éthique des Achats*. Cette action est complétée par une démarche systématique d'identification des risques par l'Audit Interne. Le référentiel *Éthique des Achats* a fait l'objet d'une campagne de communication interne au sein des équipes achats et des principaux partenaires internes. Ces règles sont affichées dans toutes les salles où ont lieu les rencontres avec les fournisseurs.

Enfin, le lancement du nouveau Manuel d'Assurance Qualité Fournisseurs Matières Premières a été l'occasion de remettre le sujet de l'éthique des achats en lumière, avec envoi systématique d'un courrier explicatif aux fournisseurs concernés.

6.3. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES 2009

6.3.1. LA DÉMARCHÉ DU GROUPE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT

Michelin appuie sa démarche environnementale sur les conclusions des études d'impact de son activité. En particulier, l'analyse du cycle de vie d'un pneumatique montre que l'effet principal sur l'environnement intervient pendant la phase d'usage, la phase industrielle de fabrication du pneumatique ayant comparativement un impact beaucoup plus faible, de même que la phase de valorisation en fin de vie. Cette étude prend également en compte des indicateurs concernant la santé.

Les axes de travail du Groupe concernent d'une part les produits, d'autre part les sites de fabrication.

6.3.1.a) LA MAÎTRISE DE L'IMPACT DES PRODUITS MICHELIN

L'analyse du cycle de vie d'un pneumatique pour véhicule de tourisme, réalisée sur une distance parcourue standard de 40 000 km, montre que plus de 92 % de ses impacts environnementaux et sanitaires interviennent pendant la phase d'usage, du fait principalement de sa résistance au roulement. Cette proportion monte à près de 95 % pour un pneumatique pour poids lourd, pour une durée de vie standard de 600 000 km. En conditions courantes d'usage, le pneu est responsable d'une part importante de la consommation de carburant des véhicules, évaluée aujourd'hui à 20 % pour un véhicule de tourisme et plus de 30 % pour un poids lourd.

Pour Michelin, la priorité est la même depuis de nombreuses années : augmenter l'efficacité énergétique de ses pneus tout en améliorant les autres performances, en particulier la sécurité et la durée de vie. Réduire la résistance au roulement des pneumatiques permet de baisser la consommation de carburant des véhicules et donc de réduire les émissions de polluants locaux et de CO₂ émis lors de la phase d'utilisation. Allonger la durée de vie permet de mieux utiliser les matières premières et l'énergie consommées lors de la fabrication.

Aujourd'hui le pneu Tourisme à haute efficacité énergétique, MICHELIN Energy™ Saver, quatrième génération du pneu MICHELIN Energy inventé par Michelin en 1992, offre une réduction de la résistance au roulement allant jusqu'à 25 % par rapport aux autres pneus du marché. Il permet d'abaisser la consommation de carburant d'une voiture européenne moyenne de 0,2 l/100 km par rapport à la gamme précédente, soit en moyenne 4 g de CO₂/km.

En Poids lourd, les avancées technologiques regroupées sous l'appellation de Michelin Durable Technologies permettent des économies de carburant et réduisent ainsi les émissions de CO₂ ; par exemple le MICHELIN X Energy™ SaverGreen évite l'émission d'environ 6 tonnes de CO₂ au long des quatre vies du pneu. Ces technologies augmentent également la charge portée et la durée de vie. Cette dernière a doublé pour les pneus Poids lourd depuis 1980.

En seize ans, plus de 600 millions de pneus MICHELIN à haute efficacité énergétique ont été vendus à travers le monde et ont déjà permis une économie estimée à plus de 12 milliards de litres de carburant et 30 millions de tonnes de CO₂ non rejetées dans l'atmosphère, soit l'équivalent de ce que peuvent capter plus d'un milliard d'arbres en un an (Méthode de calcul certifiée par l'UTAC : procès-verbal 07/08882).

La poursuite de l'abaissement de la résistance au roulement, tout en améliorant ou au minimum en maintenant à leur meilleur niveau les autres performances des pneumatiques, demeure l'objectif majeur de la recherche développement du Groupe.

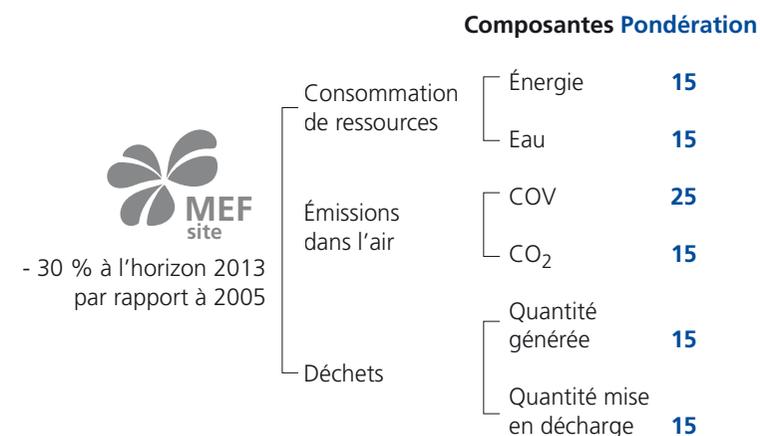
Enfin, Michelin s'implique de manière très active dans la mise en place et le fonctionnement des filières de valorisation des pneumatiques en fin de vie, soit en valorisation matière (sols, enrobés drainants, objets moulés, remblais...), soit en valorisation énergétique (combustible pour les cimenteries ou les aciéries). Se reporter au Rapport d'Activité et de Développement Durable Michelin 2009 pour plus de détails.

6.3.1.b) ACCROÎTRE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES SITES

Accroître la performance environnementale des sites du Groupe implique de pouvoir la mesurer de manière suffisamment globale. C'est pourquoi, en 2005, Michelin a défini un indicateur de performance environnementale baptisé MEF (Michelin sites Environmental Footprint), portant sur les six dimensions environnementales les plus pertinentes par rapport à ses enjeux à moyen terme.

Cet indicateur intègre la consommation de ressources (eau, énergie), les émissions (dioxyde de carbone CO₂), composés organiques volatils (COV) et les déchets (quantité générée, quantité mise en décharge). Chaque composante est elle-même pondérée en fonction de son importance (voir schéma ci-après) et rapportée à la tonne de pneus produite.

INDICATEUR MEF (MICHELIN SITES ENVIRONMENTAL FOOTPRINT) : COMPOSANTES ÉLÉMENTAIRES ET PONDÉRATION



Depuis 2005, le Groupe poursuit son effort de réduction de l'impact environnemental de ses sites au travers du suivi du MEF. Une première cible de - 20 % en 2011 par rapport à 2005 a été atteinte en 2008 ; c'est pourquoi une nouvelle cible de - 30 % en 2013, toujours par rapport à 2005, a été définie. Le MEF est intégré au tableau de bord du Groupe et fait l'objet d'un reporting trimestriel.

La conjoncture a obligé l'Entreprise à adapter son outil industriel à la demande des marchés, avec des volumes significativement moins importants qu'en 2008. L'indicateur MEF étant exprimé en

fonction du volume de production, ses progrès ont été masqués par la forte baisse de cette dernière. Néanmoins, sa légère progression montre l'implication des équipes sur les sites pour maîtriser les impacts environnementaux. Finalement, le MEF diminue de 0,5 point en 2009. On notera en particulier les progrès réalisés cette année sur les déchets et les émissions de COV.

Les résultats obtenus en 2009 sont détaillés au travers des six composantes du MEF dans le tableau ci-dessous.

ÉVOLUTION DE L'INDICATEUR MEF (MICHELIN SITES ENVIRONMENTAL FOOTPRINT) DE 2005 À 2009

	Cible 2013 par rapport à 2005	2005	2006	2007	2008	2009	Évolution 2005-2009
MEF	- 30 %	100	92,9	83,6	78,6	78,1	- 21,9 %

Évolution des 6 composantes du MEF	Unité	2005	2006	2007	2008	2009	Évolution 2005-2009
Consommation d'énergie**	Gj/t PP	17,4	17,2	15,6	15,3	16,1	- 7,5 %
Consommation d'eau**	m3/t PP	15,0	14,9	13,3	12,8	13,3	- 11,3 %
Émissions COV**	kg/t PP	4,27	3,97	3,48	3,13	3,04	- 28,8 %
Émissions CO ₂ **	t/t PP	1,53	1,48	1,37	1,35	1,43	- 6,5 %
Déchets générés**	kg/t PP	140	130	128	127,5	121,2	- 13,5 %
Mise en décharge**	kg/t PP	33	26	20	16,2	13,3	- 59,7 %

t PP = tonne de pneumatiques produite.

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4.).

● 6.3.1.c) LA MAÎTRISE DES ÉMISSIONS DES SITES INDUSTRIELS ET LES ÉNERGIES

Le groupe Michelin est déterminé à contribuer à l'effort mondial de réduction des émissions de gaz à effet de serre des secteurs du transport routier et de l'industrie. À ce titre, la réduction des émissions spécifiques de CO₂ par tonne de produit liées à l'activité industrielle atteint - 6,5 % par rapport à 2005 sur l'ensemble du Groupe.

Le déploiement des actions dans le domaine de l'efficacité énergétique se poursuit, à travers la mise en place de plans d'action issus des diagnostics énergétique des sites. De nouveaux projets d'installation utilisant des énergies renouvelables en liaison avec le diagnostic effectué en 2008 se constituent, en accord avec la politique du Groupe, dans les domaines biomasse, solaire, éolien. Ce sont des démarches parfois longues, mais ces projets à différents stades de maturité contribueront à réduire l'impact CO₂ du Groupe de manière directe ou indirecte dans un proche avenir.

À titre d'exemple, la puissance installée en panneaux photovoltaïques sur quatre sites en Allemagne (Bad Kreuznach, Homburg, Bamberg, Landau) a été portée de 9 MW à 12 MW. Des installations de production d'énergie thermique à partir de biomasse verront bientôt le jour sur deux sites en France.

En 2009, la production d'énergie éolienne a représenté 20 % des besoins en électricité de l'usine de Dundee en Écosse et l'usine de caoutchouc synthétique de Bassens a été alimentée à hauteur de 9 % par de la chaleur récupérée de la combustion de déchets industriels et hospitaliers.

D'autres projets sont en cours de réalisation : extension des installations solaires en Allemagne sur deux nouveaux sites (Ulm, Karlsruhe), installation de deux unités d'éoliennes à Ballymena en Irlande du Nord.

● 6.3.1.d) PÉRIMÈTRE DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

Le Groupe suit la qualité et l'exhaustivité des données et les chiffres présentés ci-après couvrent l'ensemble des activités industrielles de Michelin ainsi que les activités de recherche et développement et les plantations d'hévéas.

6.3.2. REVUE DES INDICATEURS DEMANDÉS PAR LA LOI

6.3.2.a) REJETS DANS L'AIR

Gaz à effet de serre

Les émissions de CO₂ du Groupe s'établissent à 1,43 tonne par tonne de produits finis fabriqués en 2009, soit une baisse de 6,5 % par rapport à 2005.

Les émissions directes de CO₂ par les chaudières du Groupe en 2009 sont de 0,64 tonne par tonne de produits finis fabriqués, en diminution de 15,1 % par rapport à 2005.

Dans les pays de l'Union Européenne, ces émissions sont soumises à la réglementation instituant des droits d'émissions de CO₂ (aussi appelés quotas), entrée en 2008 dans la seconde phase de son application (protocole de Kyoto sur 2008-2012). Comme les années précédentes, les émissions des sites Michelin en Europe ont été inférieures aux droits attribués, avec une réduction de plus de 135 800 tonnes de CO₂ émis dans l'atmosphère en 2009 par rapport à 2008.

Les émissions indirectes de CO₂ liées à l'achat d'énergies électrique et thermique (vapeur) sont évaluées à 0,79 tonne par tonne de produits finis fabriqués, soit + 5,3 % par rapport à 2008 (0,75 tonne par tonne). Elles tiennent en partie à l'externalisation de la fourniture de vapeur sur notre site italien de Cuneo au début de l'année 2008 et la baisse des volumes de production sur l'année 2009.

La consommation électrique du Groupe en GJ (Gigajoule) a continué de décroître globalement de - 13,3 % en 2009 par rapport à 2008, grâce entre autre à une maîtrise opérationnelle optimisée et à la mise en œuvre des meilleures pratiques industrielles existantes au sein du Groupe. Cependant, la décroissance de la production en 2009, donne un résultat ramené à la tonne de produit fini en augmentation de 7,3 % par rapport à 2008 sur ce poste.

Les installations d'énergies renouvelables présentes sur les sites ont permis d'éviter un équivalent de plus de 23 000 tonnes d'émissions directes ou indirectes de CO₂ sur l'année 2009.

Sites	Technologie	Tonnage CO ₂ évité
Bamberg, Hombourg, Bad Kreuznach, Landau (Allemagne)	Photovoltaïque	- 8 800 t CO ₂ /an indirect
Dundee (Royaume-Uni)	Éolienne	- 3 500 t CO ₂ /an indirect
Bassens (France)	Récupération chaleur incinérateurs situés à 1 km du site	- 11 000 t CO ₂ /an direct

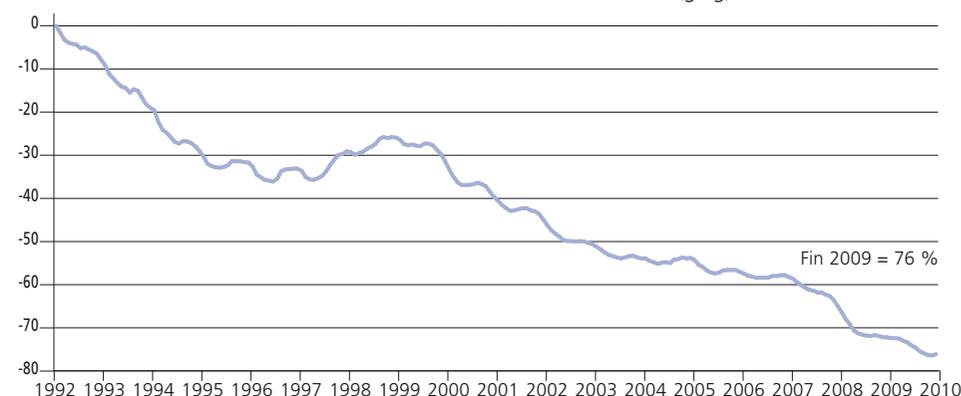
Autres rejets dans l'air*

COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS (COV)

Les émissions relatives de COV (3,04 kg/t de produit fini) diminuent pour le Groupe de 2,9 % sur l'année 2009. L'année 2009 a vu la poursuite du déploiement de nouveaux procédés de production innovants qui contribuent à la réduction des consommations et émissions de solvants.

Le graphique suivant indique, pour l'activité de fabrication de pneus Tourisme camionnette en Europe, les progrès importants réalisés depuis la mise en place du projet de réduction en 1992 (- 76 %).

CONSOMMATION SOLVANTS – TOURISME CAMIONNETTE EUROPE (g/kg)



OXYDES D'AZOTE (NO_x)

Les émissions spécifiques de NO_x, en provenance des chaufferies du Groupe, sont de 0,82 kg par tonne de produit fini (0,82 kg/t calculés en 2008). Elles sont restées stables malgré les baisses de volume de production.

OXYDES DE SOUFRE (SO_x)

Les émissions d'oxydes de soufre (SO_x) sont de 1,17 kg par tonne de produit fini (1,08 kg/t calculés en 2008).

Les valeurs de 2009 montrent les limites de la souplesse de l'outil industriel. La flexibilité limitée des sites utilisant des combustibles solides (émetteurs de SO_x) par rapport à ceux utilisant des combustibles liquides ou gazeux, est ici mise en avant.

6.3.2.b) CONSOMMATION D'EAU ET REJETS DANS L'EAU

Consommation d'eau

Les usines Michelin utilisent l'eau essentiellement pour le refroidissement de leurs installations et en tant que fluide caloporteur. Après un traitement adapté, l'eau ainsi consommée est rejetée, soit dans le milieu naturel, soit dans des stations de traitement locales.

La consommation d'eau s'établit à 13,3 m³ par tonne de produits finis fabriqués, soit une diminution de 11,3 % par rapport à 2005. Cette variation est due notamment à une forte implication des trois sites les plus consommateurs en eau du Groupe. En effet, ils ont réduit leur besoin de 23 % en moyenne depuis 2005.

Rejets dans le milieu aquatique

Les principales substances susceptibles d'être rejetées par les sites de fabrication de pneumatiques du Groupe sont des Matières En Suspension (MES) et des hydrocarbures résiduels. Ces rejets ne sont pas spécifiques au procédé Michelin mais inhérents à la plupart des activités industrielles.

* Correspondant aux termes "acidification" et "pollution photochimique" définis par l'arrêté ministériel du 30 avril 2002.

Pour les activités de traitement de fils métalliques et de fabrication d'élastomères de synthèse, qui utilisent l'eau dans le procédé de fabrication et sont susceptibles de rejeter respectivement des métaux (cuivre, zinc) et des hydrocarbures, Michelin dispose en propre des moyens de traitement adaptés sur chacun de ses sites.

● 6.3.2.c) REJETS DANS LE SOL

L'activité du Groupe ne génère pas de rejet en continu dans le sol ou les eaux souterraines.

Au travers du SMEM (Système de Management Environnemental Michelin), Michelin met en œuvre une démarche de prévention des risques de déversements accidentels, qui comporte des mesures matérielles (protection des sols, prévention des fuites) et un volet comportemental (modes opératoires pour les activités identifiées à risques, consignes d'intervention en cas d'accident).

Les Exigences Environnement Groupe, applicables également à l'aménagement et l'équipement des nouveaux projets industriels, imposent un haut niveau de protection des sols, inspiré des réglementations les plus strictes en ce domaine, et se situent souvent au-delà des réglementations locales.

● 6.3.2.d) DÉCHETS

En 2009, le Groupe a poursuivi ses actions en vue de réduire la quantité de déchets mis en décharge. La quantité brute de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus est en progrès par rapport à 2008 à 121,2 kg et la quantité finalement mise en décharge passe de 16,2 kg à 13,3 kg, ce qui constitue une amélioration de 17,9 %. Au global depuis 2005, la quantité de déchets générés pour la fabrication d'une tonne de pneus est passée de 140 kg à 121,2 kg (réduction de 13,5 %) et la quantité mise en décharge de 33 kg à 13,3 kg (réduction de 59,7 %).

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de la quantité mise en décharge de 80 % en 2013 par rapport à 2005 contribuant ainsi aux 30 % de progrès fixés pour 2013 au MEF.

● 6.3.2.e) CONSOMMATION DE RESSOURCES

La consommation de ressources énergétiques du Groupe passe de 15,3 GJ à 16,1 GJ pour une tonne de pneu produite, en augmentation de 5,2 % par rapport à 2008. Les progrès réalisés ont été masqués par les baisses importantes des volumes de production.

Une structure pluridisciplinaire Énergie a été créée cette année. Cette dernière est chargée d'améliorer l'efficacité énergétique des usines :

- en déployant sa méthodologie de diagnostic énergétique ;
- en recensant les bonnes pratiques ;
- en diffusant les meilleures d'entre elles sous forme d'un référentiel au niveau du Groupe.

À fin 2009, 84 sites ont été l'objet d'un diagnostic initial, avec élaboration de plans d'action. Une seconde phase de diagnostic complémentaire a été démarrée, qui met en évidence un taux d'application moyen des bonnes pratiques de 85 %. Un tableau de bord de suivi de la performance énergétique des sites a été mis en place sur les zones Amérique du Nord et Europe. Ce tableau de bord sera étendu au Groupe en 2010.

La politique Michelin de développement de projets énergies renouvelables se poursuit, avec un double objectif d'impact positif sur le plan environnemental et économique. Des projets sont en cours de déploiement comme indiqué au paragraphe 6.3.1.c) - *La maîtrise des émissions des sites industriels et les énergies.*

● 6.3.2.f) PRÉSERVATION DES ÉCOSYSTÈMES ET DE LA BIODIVERSITÉ

Michelin, bénéficiant comme toute entreprise industrielle des services rendus par les écosystèmes, est conscient de leur rôle essentiel et de leur fragilité. En particulier, 50 % du caoutchouc utilisé par Michelin est une matière première renouvelable : le caoutchouc naturel, produit par l'hévéa.

Soucieux de bénéficier des apports des écosystèmes de manière durable, Michelin agit aujourd'hui selon plusieurs axes pour limiter ses impacts et protéger les écosystèmes et la biodiversité :

- mise en œuvre depuis plusieurs années des actions de préservation des milieux fragiles autour de certains des sites (voir plus bas) ;
- intégration de cet enjeu dans la démarche Performance et Responsabilité Michelin ;
- développement progressif, au sein du Groupe, d'une connaissance des interactions entre nos sites industriels et les écosystèmes qui les entourent ;
- respect des réglementations environnementales en vigueur concernant la préservation des écosystèmes locaux et application des Exigences Environnement Groupe lorsqu'elles sont plus contraignantes ;
- mise en place des procédés et équipements nouveaux pour maîtriser la consommation d'eau ;
- conception de pneus plus légers, utilisant ainsi moins de matières premières pour leur fabrication, plus économes en énergie et à la durée de vie plus longue.

Le Groupe et la biodiversité

La première ESR (Ecosystem Services Review) a été réalisée sur le site de Nyiregyhaza en Hongrie en 2008. La démarche, pratiquée selon une méthodologie développée par le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) et WRI (World Research Institute) et à laquelle un ingénieur de Michelin a été formé, a été adaptée à l'industrie du pneumatique et a permis de mettre en évidence la dépendance d'un site industriel à son environnement. En particulier, la fragilité du site face à certaines situations dont il n'est pas nécessairement responsable, comme la pollution atmosphérique, a été mise en évidence et des mesures ont d'ores et déjà été prises pour remédier au problème. En 2010, afin d'enrichir la connaissance du Groupe, ce dernier envisage d'évaluer une autre méthode, sur le site de Cholet en France. Une étude va mesurer l'impact du site sur l'environnement et sa biodiversité.

Depuis juillet 2005, à l'initiative de collaborateurs passionnés d'environnement, l'usine Michelin de Cholet a signé un partenariat avec l'Association pour la Découverte de la Nature (ADN) pour gérer un espace de 18 000 m² non exploité de son site. Il a été décidé avec l'ADN de reconstituer une zone humide et de laisser se développer plusieurs strates végétales. Par ailleurs, un partenariat avec l'office de tourisme permet aux visiteurs de constater la réussite de cette initiative.

La création de ce jardin entomologique sur le terrain de l'usine Michelin de Cholet démontre la compatibilité de l'industrie et de la protection de la biodiversité.

Les actions du Groupe sur la plantation de Bahia

Dans le cadre du projet *Ouro Verde* ("Or Vert") mené sur sa plantation d'hévéas de Bahia au Brésil, Michelin œuvre depuis 2003 à préserver la forêt atlantique primaire qui offre une biodiversité d'une richesse exceptionnelle mais est menacée par la déforestation.

Le Centre d'Étude de la Biodiversité y est installé. Il fournit aux scientifiques du monde entier un laboratoire à ciel ouvert sur la forêt atlantique. Il peut accueillir 16 chercheurs, avec l'équipement nécessaire à leurs travaux. Michelin contribue à financer certaines des actions de recherche, dont 36 études sur la biodiversité. Les visiteurs disposent de sentiers de promenade pédagogiques.

La population locale n'est pas oubliée : le programme "Connaître la forêt atlantique" vise à sensibiliser les communautés locales aux enjeux écologiques, avec des visites guidées de la réserve par petits groupes ou des excursions pour les écoles de la région. Le centre Michelin de Référence Environnementale fournit des informations détaillées sur la forêt atlantique.

Les actions du Groupe sur le site d'Almería

Créé en 1973, notre Centre d'Expérimentation d'Almería (CEMA) occupe 4 500 hectares dont 1 500 hectares au cœur du Parc Naturel de Cabo de Gata-Níjar, en Andalousie, dans le sud de l'Espagne. Ce parc naturel, créé en 1987, est situé dans une zone désertique présentant la plus faible pluviométrie d'Europe. Il abrite une faune et une flore très spécifiques, dont de nombreuses espèces endémiques présentes uniquement sur cette zone.

Les actions du Groupe ont par exemple permis de préserver un spécimen de *Dracaena Draco*, arbre originaire des Îles Canaries, situé sur ce centre et âgé de plus de 500 ans !

Le Centre d'Essais est certifié ISO 14001 depuis 2005.

● 6.3.2.g) PRÉVENTION DES RISQUES DE POLLUTION

Ce sujet, déjà abordé dans les paragraphes précédents, est également traité au paragraphe 2.11.2. "Risques industriels et environnementaux".

● 6.3.2.h) DÉMARCHE DE PROGRÈS

Certification et évaluation, garantie de la conformité

La robustesse de la politique environnementale du Groupe en matière de sites industriels s'appuie :

- d'une part, sur le Système de Management Environnemental Michelin (SMEM), conçu pour permettre à chacun de ses sites de maîtriser au quotidien et sur le long terme ses impacts environnementaux ;
- d'autre part, sur les Exigences Environnement Groupe (EEG), qui définissent le niveau de performance exigé d'un site Michelin, niveau qui est dans un certain nombre de cas supérieur aux obligations réglementaires locales.

L'obtention des certifications ISO 14001 fait également partie de la démarche de Michelin, en tant que validation externe de sa maîtrise des enjeux environnementaux.

Le SMEM comporte entre autres :

- une démarche de vérification du respect des exigences légales et des exigences Michelin ;
- l'obligation de définir et atteindre, chaque année, des objectifs de progrès adaptés aux enjeux locaux ;
- des dispositifs de prévention des risques de pollution accidentelle.

L'objectif du Groupe est que tous ses sites acquis depuis plus de 5 ans aient mis en place le SMEM. À fin 2009, parmi les sites industriels, les sites du Centre de Technologies, et les plantations, 98 % des sites acquis depuis plus de 5 ans disposent du SMEM. Cette démarche est en cours de mise en place pour les sites logistiques.

Les Exigences Environnement Groupe s'appliquent par définition à toutes les nouvelles installations ou modifications d'installations et permettent au Groupe de viser un objectif d'excellence environnementale sur ses sites. En ce qui concerne les installations existantes (sites industriels et Centre de Technologies), les analyses d'écart par rapport à ces Exigences Groupe ont été réalisées à ce jour sur 97,4 % des sites, dans le but de construire et planifier les actions permettant d'atteindre le niveau visé.

À fin 2009, 99,5 % de la production de pneumatiques du Groupe provient de sites certifiés ISO 14001. Les usines de transformation de caoutchouc naturel du Groupe, les principaux sites du Centre de Technologies et l'ensemble des usines de produits semi-finis sont également certifiées. Sans être dépendant de la mise en place du SMEM, la certification ISO 14001 en est cependant un des résultats significatifs.

Gouvernance environnementale et organisation interne

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 industrielle et la sécurité des personnes au travail, ainsi que la prévention des risques industriels.

Le réseau Environnement et Prévention compte une centaine de spécialistes, répartis dans les différents pays et Lignes Produits du Groupe, auxquels s'ajoute sur chaque site une équipe dédiée. Le responsable de ce réseau rend compte au Conseil Exécutif du Groupe et dispose d'un budget propre.

Un objectif d'amélioration est défini chaque année dans le cadre du Plan Annuel, à travers l'indicateur MEF (voir paragraphe 6.3.1.b), qui a vu sa cible Groupe passer de -20 % à fin 2011 à -30 % à fin 2013. Le déploiement systématique de cet objectif au sein des différentes activités en garantit le réalisme. Son avancement est revu trimestriellement par la Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle (DPPI) et il fait partie du tableau de bord du Groupe.

Formation et information des salariés

Le déploiement du SMEM a permis de sensibiliser à l'environnement l'ensemble des personnes travaillant sur les sites certifiés, soit à ce jour plus de 104 000 employés, au moyen de formations spécifiques. Celles-ci concernent en particulier les impacts majeurs liés à l'activité du site et sont adaptées au poste de travail. Les connaissances du personnel sont régulièrement réactualisées.

6.3.2.i) PROVISIONS POUR RISQUES ENVIRONNEMENTAUX, DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES

Le montant total des provisions "pour risque environnemental" s'élève, au 31 décembre 2009, à 3,2 millions d'euros.

Dans le domaine industriel, le Groupe a consacré, en 2009, près de 14 millions d'euros à des projets d'amélioration de sa performance environnementale, dont la répartition est détaillée dans le tableau ci-dessous. Malgré la crise financière, les chantiers environnementaux prioritaires ont été maintenus, les autres dépenses ont dû être différées. Ce montant repose sur la définition de la recommandation n° 2003-R02 du 21 octobre 2003 du Conseil National de la Comptabilité Française qui couvre uniquement les dépenses "supplémentaires" (à l'exclusion de toutes les dépenses courantes d'entretien, de fonctionnement, d'élimination des déchets, etc.) et "exclusivement environnementales" (hors composante environnementale incluse dans les investissements industriels réalisés).

(en milliers d'euros)	Investissements	Charges d'exploitation	Total dépenses	
	2009	2009	2009	2008
Prévention des pollutions de l'air	1 765	472	2 237	6 808
Prévention des pollutions des eaux de surface	1 213	783	1 996	3 392
Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines	699	740	1 439	2 064
Autres	4 487	3 744	8 231	10 727
TOTAL	8 164	5 739	13 903	22 090

6.3.2.j) AUTRES INFORMATIONS

Nuisances olfactives et sonores

Les nuisances olfactives, sans risque sur la santé, sont néanmoins un enjeu pour les usines du Groupe qui sont situées dans un environnement urbanisé et qui transforment certains types de caoutchouc naturel indispensables à la fabrication des pneumatiques.

Le déploiement de la solution standard retenue se poursuit. Cette solution fondée sur l'oxydation thermique des effluents est désormais en fonctionnement sur six usines européennes. Le Groupe continue ses recherches sur de nouvelles techniques, encore plus efficaces et respectueuses de l'environnement.

Plus généralement, chacune des équipes sur site met tout en œuvre, avec l'aide des experts du central, pour limiter la gêne (olfactive, sonore, etc.) qu'une activité industrielle peut provoquer pour les riverains.

Relations avec les associations de protection de l'environnement

Le groupe Michelin souhaite développer, lorsque cela est opportun, des liens avec des associations de protection de l'environnement ou des organismes qui agissent en faveur du respect de l'environnement.

Le travail effectué sur le site de Cholet en France (voir paragraphe 6.3.2. f) est le fruit d'une collaboration avec l'Association pour la Découverte de la Nature.

Les efforts de Michelin en Amérique du Nord en terme d'engagement et d'action pour la protection de l'environnement ont ainsi été reconnus par l'agence américaine de protection de l'environnement EPA (*Environmental Protection Agency*) : depuis 2005, dix sites ont été retenus pour participer au programme *EPA Performance Track*. Pour être éligible, un site doit avoir une approche "entreprise citoyenne", se doter d'objectifs de progrès continu pour sa performance environnementale, avoir mis en place un système de management de ses impacts environnementaux et être en conformité par rapport à la législation.

Michelin poursuit par ailleurs en Amérique du Nord son partenariat avec de nombreuses associations et administrations agissant notamment en faveur des économies d'énergie (par exemple *Alliance to Save Energy*) ou de la réduction des émissions liées au transport (par exemple *EPA's Smartways Program*).

En ce qui concerne la mise en œuvre des Énergies Renouvelables en Europe et aux États-Unis, Michelin est membre depuis 2007 du *Green Power Market Development Group*, organisme piloté par l'ONG *World Resources Institute* (WRI).

6.3.3. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DONNÉES

La dernière colonne de ce tableau présente la correspondance entre les indicateurs Michelin et ceux de la *Global Reporting Initiative* (GRI).

	2005	2006	2007	2008	2009	2009-2008	Indicateurs GRI
Consommation d'eau** (en m ³ /t)	15,0	14,9	13,3	12,8	13,3	+ 3,9 %	EN8
Consommation d'énergie** (en GJ/t)	17,4	17,2	15,6	15,3	16,1	+ 5,2 %	EN3-EN4
<i>dont : Sources fixes Michelin</i>	10,6	10,5	9	8,5	9,0	+ 5,9 %	EN3
<i>Vapeur</i>	1,0	1,1	1,2	1,3	1,2	- 7,7 %	EN4
<i>Électricité</i>	5,7	5,6	5,4	5,5	5,9	+ 7,3 %	EN4
Émissions de Gaz à Effet de Serre** (en t/t)	1,53	1,48	1,37	1,35	1,43	+ 5,9 %	EN16
<i>dont : émissions directes sources fixes Michelin</i>	0,75	0,73	0,64	0,60	0,64	+ 6,7 %	EN16
<i>émissions indirectes v apear</i>	0,11	0,12	0,13	0,15	0,13	- 13,3 %	EN16
<i>émissions indirectes électricité</i>	0,66	0,63	0,59	0,60	0,66	+ 10,0 %	EN16
Contribution Michelin Émissions évitées (direct + indirect), en tonnes			12 400	31 200	23 300	- 25,3 %	EN18
Émissions de dioxyde de soufre** (en kg/t)	1,65	1,22	1,27	1,08	1,17	+ 8,3 %	EN20
Émissions de dioxyde d'azote** (en kg/t)	1,01	0,85	0,89	0,82	0,82	+ 0,0 %	EN20
Émissions de Composés Organiques Volatils** (en kg/t)	4,27	3,97	3,48	3,13	3,04	- 2,9 %	EN20
Production de déchets** (en kg/t)	140	130	128	127,5	121,2	- 5,0 %	EN22
Quantité de déchets mis en décharge** (en kg/t)	33	26	20	16,2	13,3	- 17,9 %	EN22
Management de l'environnement (% de produits finis issus de sites certifiés ISO 14001)**	94,8 %	99,4 %	99,5 %	99,5 %	99,5 %		

** Ces indicateurs ont fait l'objet d'une vérification des données par PricewaterhouseCoopers (voir paragraphe 6.4.).

Pour plus d'informations sur la politique environnementale du groupe Michelin, voir les rapports Performance et Responsabilité Michelin : rapport 2005-2006 (mai 2007), mise à jour 2007 (mai 2008), rapport 2007-2008 (mai 2009), Rapport d'Activité et de Développement Durable Michelin 2009.

6.4. RAPPORT DE VÉRIFICATION DES INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES PUBLIÉES AU TITRE DE LA LOI NRE

Rapport d'examen de l'un des Commissaires aux Comptes sur les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales, ainsi que sur certains indicateurs sociaux et environnementaux publiés dans le Document de Référence du groupe Michelin

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux Comptes du groupe Michelin, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales publiées par le groupe Michelin dans le présent Rapport Annuel pour l'exercice 2009 :

- pour les informations sociales, il s'agit des indicateurs "Taux de Fréquence" et "Taux de gravité" des accidents du travail, "Effectifs", "Effectifs en équivalents temps plein", "Absentéisme", "Taux d'accès à la formation", "Répartition hommes/femmes par statut et par zone géographique" ;
- pour les informations environnementales, il s'agit des indicateurs "Consommation d'eau", "Consommation d'énergie", "Emissions de COV", "Emissions d'oxydes de Soufre", "Emissions d'oxydes d'azote", "Emissions de CO₂", "Production de déchets", "Quantités de déchets mis en décharge", "Pourcentage de pneus produits dans des usines certifiées ISO 14001", "MEF".

Par ailleurs, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur certains des indicateurs sociaux et environnementaux listés ci-dessus (signalés par le signe "***" en pages 129, 134, 142 et 147 du présent Document de Référence 2009).

Ces processus, ainsi que les indicateurs publiés dans le présent Document de Référence 2009, ont été préparés sous la responsabilité de la "Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle", du "Service Groupe Personnel" et du "Département Performance et Responsabilité Michelin" du groupe Michelin, conformément aux référentiels de reporting internes du groupe Michelin, disponibles sur demande au siège du Groupe.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les processus d'établissement de ces informations ainsi que sur ces indicateurs.

Nature et Étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission.

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, conduisant à une assurance modérée sur le fait que les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales, ainsi que certains indicateurs sociaux et environnementaux publiés ne comportent pas d'anomalie significative. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

Pour ce qui concerne les processus d'établissement des informations sociales et environnementales, nos travaux ont été les suivants :

- nous avons analysé les procédures de reporting de ces informations sociales et environnementales au regard de leur pertinence, leur fiabilité, leur objectivité et leur caractère compréhensible ;
- au niveau du Groupe, nous avons conduit des entretiens avec les personnes responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données afin de vérifier la bonne compréhension et la correcte application de ces procédures. Nous avons ainsi rencontré les Directions et Départements suivants : le "Service Groupe Finance", le "Service Groupe Personnel / Formation", le "Service Groupe Personnel / Rémunération Globale et Avantages", la "Direction

de la Prévention et de la Performance Industrielle / Environnement et Hygiène", la "Direction de la Prévention et de la Performance Industrielle / Sécurité des Personnes et des Biens" ;

- nous avons également élaboré et adressé un questionnaire à 19 sites du Groupe, répartis dans 9 pays, dans le but d'apprécier la correcte application des procédures de reporting des informations sociales et environnementales ;
- nous avons mis en œuvre des tests de cohérence, sur la base de sondages, afin de vérifier la correcte centralisation et consolidation des données chiffrées.

Pour ce qui concerne les indicateurs sociaux et environnementaux signalés par le signe "***" du présent Document de Référence 2009, outre les travaux concernant les procédures de reporting précisés ci-avant, nous avons sélectionné un échantillon d'établissements industriels (Alessandria, Bassens, Cholet, Columbia, Fort Wayne, Lasarte, Olsztyn, Shanghai TME, Vitoria) en fonction de leur contribution aux données consolidées du Groupe. Pour les sites et entités sélectionnés, nous avons vérifié, sur site, la compréhension et la correcte application des procédures et mené des tests de détail, sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs et à rapprocher les données avec les pièces justificatives. La contribution des entités sélectionnées aux données consolidées représente :

- pour le domaine social, 15 % des effectifs totaux du Groupe, exprimés en Équivalent Temps Plein et 13 % des heures travaillées ;
- pour le domaine environnemental : 25 % pour l'indicateur "Consommation d'énergie", 27 % pour l'indicateur "Consommation d'eau", 58 % et 46 % respectivement pour les indicateurs "Émissions de SO_x" et "Émissions de NO_x", 22 % pour l'indicateur "Émissions de COV", 22 % de la production de pneumatiques, 27 % et 18 % respectivement pour les indicateurs "Production de déchets" et "Quantité de déchets mis en décharge".

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, aux experts de notre département Développement Durable.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause :

- les processus d'établissement des informations sociales et environnementales pour ce qui concerne les indicateurs mentionnés ci-avant, au regard des référentiels de reporting internes du groupe Michelin applicables en 2009 ;
- les indicateurs examinés (signalés par le signe "***" du présent Document de Référence 2009) au regard des référentiels de reporting internes du groupe Michelin applicables en 2009.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2010

PricewaterhouseCoopers Audit

Christian Marcellin
Associé

Commissaire aux comptes

Sylvain Lambert
Associé

Département Développement Durable

7

LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS



7.1. COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2009	150
Compte de résultat consolidé	151
État du résultat global consolidé	152
Bilan consolidé	153
Tableau de variations des capitaux propres consolidés	154
Tableau de flux de trésorerie consolidés	155
Annexes aux états financiers consolidés	156
 7.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	 211

7.1. COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2009

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES	156	NOTE 19 STOCKS	183
NOTE 2 MODALITÉS D'ÉLABORATION	156	NOTE 20 CRÉANCES COMMERCIALES	184
NOTE 3 PRINCIPES COMPTABLES	157	NOTE 21 ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME	185
NOTE 4 GESTION DES RISQUES FINANCIERS	165	NOTE 22 AUTRES ACTIFS À COURT TERME	185
NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE	170	NOTE 23 TRÉSORERIE	185
NOTE 6 CHARGES PAR NATURE	172	NOTE 24 CAPITAL SOCIAL ET PRIMES	185
NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL	172	NOTE 25 RÉSERVES	186
NOTE 8 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	173	NOTE 26 DETTES FINANCIÈRES	187
NOTE 9 PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS	173	NOTE 27 PROVISIONS POUR AVANTAGE DU PERSONNEL	189
NOTE 10 COÛT DE L'ENDETTEMENT NET ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	174	NOTE 28 PAIEMENTS SOUS FORME D' ACTIONS	200
NOTE 11 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	175	NOTE 29 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME	200
NOTE 12 RÉSULTAT PAR ACTION	175	NOTE 30 AUTRES PASSIFS À COURT TERME	201
NOTE 13 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	176	NOTE 31 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE	202
NOTE 14 IMMOBILISATIONS CORPORELLES	178	NOTE 32 ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ÉVENTUALITÉS	203
NOTE 15 ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME	179	NOTE 33 ACQUISITIONS ET CESSIONS D'ACTIVITÉS	203
NOTE 16 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	181	NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	203
NOTE 17 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	182	NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU BILAN	204
NOTE 18 IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS	182	NOTE 36 LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU GROUPE	205

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros sauf pour les données par action)

	Note	Exercice 2009	Exercice 2008
Ventes nettes	5	14 807	16 408
Coût de revient des ventes		(10 527)	(12 024)
Marge brute		4 280	4 384
Frais commerciaux		(1 650)	(1 730)
Frais de recherche et développement		(506)	(499)
Frais administratifs et généraux		(1 113)	(1 161)
Autres produits et charges opérationnels	8	(149)	(74)
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	5	862	920
Charges non récurrentes	9	(412)	(77)
Résultat opérationnel		450	843
Coût de l'endettement net	10	(292)	(330)
Autres produits et charges financiers	10	40	(3)
Résultat net des sociétés mises en équivalence		9	10
Résultat avant impôts		207	520
Impôts sur le résultat	11	(103)	(163)
RÉSULTAT NET		104	357
• Attribuable aux actionnaires de la Société		106	360
• Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(2)	(3)
Résultat par action (en euros)	12		
• Résultat de base par action		0,71	2,46
• Résultat dilué par action		0,71	2,46

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)

	Note	Exercice 2009	Exercice 2008
Résultat net		104	357
Titres disponibles à la vente – gains/(pertes) non réalisés	15.1	131	(109)
Titres disponibles à la vente – (gains)/pertes réalisés et enregistrés en résultat	10	(5)	-
Variations de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie		4	(4)
Coût des services rendus lié aux plans d'options	7 et 8	10	10
Coût des services rendus lié au plan d'actionnariat salarié		-	15
Variation des écarts de conversion		216	(242)
Autres		(1)	1
Impact fiscal	18	(8)	-
Autres éléments du résultat global		347	(329)
RÉSULTAT GLOBAL		451	28
• Attribuable aux actionnaires de la Société		453	31
• Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle		(2)	(3)

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)

	Note	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Goodwill	13	403	401
Autres immobilisations incorporelles	13	321	310
Immobilisations corporelles	14	6 782	7 046
Actifs financiers et autres actifs à long terme	15	712	382
Titres mis en équivalence	17	71	65
Impôts différés actifs	18	942	896
Actifs non courants		9 231	9 100
Stocks	19	2 994	3 677
Créances commerciales	20	2 314	2 456
Actifs financiers à court terme	21	165	173
Autres actifs à court terme	22	583	732
Trésorerie	23	1 231	456
Actifs courants		7 287	7 494
TOTAL DE L'ACTIF		16 518	16 594
Capital social	24	295	290
Primes liées au capital	24	1 987	1 944
Réserves	25	3 210	2 874
Intérêts non assortis de contrôle		3	5
Capitaux propres		5 495	5 113
Dettes financières à long terme	26	3 568	3 446
Provisions pour avantages du personnel	27.1	2 374	2 448
Provisions et autres passifs à long terme	29	1 105	760
Impôts différés passifs	18	40	39
Passifs non courants		7 087	6 693
Dettes financières à court terme	26	760	1 440
Dettes fournisseurs		1 249	1 504
Autres passifs à court terme	30	1 927	1 844
Passifs courants		3 936	4 788
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		16 518	16 594

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Capital social (note 24)	Primes liées au capital (note 24)	Réserves (note 25)	Intérêts non assortis de contrôle	Total
Au 1^{er} janvier 2008	288	1 885	3 109	8	5 290
Émissions d'actions	2	34	-	-	36
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(240)	-	(240)
Résultat global	-	25	6	(3)	28
Autres	-	-	(1)	-	(1)
Au 31 décembre 2008	290	1 944	2 874	5	5 113
Émissions d'actions	5	77	-	-	82
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(150)	-	(150)
Résultat global	-	-	453	(2)	451
Autres (note 24)	-	(34)	33	-	(1)
AU 31 DÉCEMBRE 2009	295	1 987	3 210	3	5 495

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)

	Note	Exercice 2009	Exercice 2008
Résultat net		104	357
Ajustements			
• Coût de l'endettement financier net	10	292	330
• Autres produits et charges financiers	10	(40)	3
• Impôts sur le résultat	11	103	163
• Amortissements et pertes de valeur des actifs incorporels et corporels		940	928
• Produits et charges non récurrents	9	412	77
• Résultat net des sociétés mises en équivalence		(9)	(10)
EBITDA ajusté (avant produits et charges non récurrents)	3.7	1 802	1 848
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	31	(28)	10
Variation des provisions, y compris avantages du personnel		(372)	(268)
Intérêts nets et autres charges et produits financiers payés	31	(207)	(266)
Impôts payés sur le résultat		(19)	(275)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	31	947	(134)
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles		2 123	915
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	31	(707)	(1 289)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		47	52
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise		(1)	(1)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée		10	5
Acquisitions d'investissements disponibles à la vente		(5)	(62)
Cessions d'investissements disponibles à la vente		29	6
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	31	(109)	15
Flux de trésorerie sur activités d'investissement		(736)	(1 274)
Augmentation de capital	24	2	36
Dividendes versés aux actionnaires de la Société		(65)	(230)
Flux de trésorerie sur les dettes financières	31	(667)	768
Autres		(20)	(93)
Flux de trésorerie sur activités de financement		(750)	481
Effet des variations des parités monétaires		2	4
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE		639	126
Trésorerie au 1^{er} janvier			
<i>ajustée en 2009 du reclassement des découverts bancaires de 136 millions d'euros</i>	3.20	592	330
Trésorerie au 31 décembre	23	1 231	456

Les notes 1 à 36 font partie intégrante des états financiers consolidés.

ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM ou la "Société") et ses filiales (formant ensemble le "Groupe") fabriquent, distribuent et vendent des pneus dans le monde entier.

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

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

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des états financiers consolidés a été autorisée par les Gérants le 8 février 2010.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions d'euros.

NOTE 2 MODALITÉS D'ÉLABORATION

2.1. DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Les comptes consolidés du Groupe ont été préparés en appliquant les Normes Internationales d'Informations Financières (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standard Board* (IASB) et adoptées par l'Union européenne. Les états financiers consolidés ont été élaborés selon la convention du coût historique sauf en ce qui concerne l'évaluation des actifs financiers disponibles à la vente et des actifs et passifs financiers (y compris les dérivés) à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Le référentiel IFRS est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

2.2. PRINCIPES COMPTABLES

Les principes comptables utilisés pour l'élaboration des états financiers consolidés du Groupe sont décrits dans la note 3. Sauf mention particulière, ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

2.3. NOUVELLES NORMES, MISES À JOUR ET INTERPRÉTATIONS APPLIQUÉES DÈS LE 1^{ER} JANVIER 2009

Les normes, mises à jour et interprétations suivantes ont été publiées et sont applicables dès le 1^{er} janvier 2009 :

- IFRS 7 "Instruments financiers – Informations à fournir". Cette mise à jour requiert une description plus détaillée du risque de liquidité et de la manière dont sont déterminées les justes valeurs des instruments financiers. Elle demande en particulier que les évaluations soient classées selon une

hiérarchie particulière. Étant donné que seule une communication supplémentaire est requise, il n'y a aucun impact sur le résultat par action ;

- IFRS 8 "Secteurs opérationnels". Cette nouvelle norme, qui remplace la norme IAS 14, requiert une approche de gestion, selon laquelle l'information sectorielle doit être présentée sur les mêmes bases que celles utilisées dans les reportings internes. Ni les hypothèses de détermination des secteurs opérationnels, ni celles d'évaluation des résultats des différents secteurs ne sont différentes des hypothèses utilisées dans les états financiers du dernier exercice clos. Étant donné que seule une communication supplémentaire est requise, il n'y a aucun impact sur le résultat par action ;
- IAS 1 (révisée) "Présentation des états financiers". Le Groupe a choisi de présenter son résultat global dans deux états distincts (le compte de résultat et l'état du résultat global). Les variations dans les capitaux propres qui ne trouvent pas leur origine dans une transaction avec les actionnaires de la Société (désormais obligatoirement présentées séparément de celles ayant pour origine une transaction avec les actionnaires) sont incluses dans l'état du résultat global. L'information comparative a été modifiée afin de tenir compte de cette révision. Étant donné que seul un changement de présentation est requis, il n'y a aucun impact sur le résultat par action ;
- IAS 23 (révisée) "Coûts d'emprunts". La norme amendée interdit de comptabiliser en charge les coûts d'emprunts qui peuvent être directement rattachés à l'acquisition, la construction ou la production d'une immobilisation. Ces coûts sont capitalisés, de manière prospective, avec ceux de l'immobilisation.

Toutes les autres nouvelles normes, mises à jour et interprétations qui ont été publiées et sont applicables à compter du 1^{er} janvier 2009 ne sont pas pertinentes pour le Groupe.

2.4. LES NORMES, MISES À JOUR ET INTERPRÉTATIONS QUI NE SONT PAS ENCORE APPLICABLES ET QUI N'ONT PAS ÉTÉ APPLIQUÉES DE MANIÈRE ANTICIPÉE PAR LE GROUPE

Les normes, mises à jour et interprétations suivantes ont été publiées et seront applicables pour le Groupe à partir des exercices 2010 ou suivants. Aucune d'entre elles n'a été appliquée de manière anticipée :

- IAS 27 (révisée) "États financiers consolidés". La révision de la norme requiert que les effets de toutes les transactions avec les intérêts non assortis de contrôle soient enregistrés dans les capitaux propres s'il n'y a pas de modification dans le contrôle des filiales et que ces transactions ne génèrent ni goodwill, ni charge, ni produit. La norme précise également la méthode comptable lorsque le contrôle est perdu. La part résiduelle des intérêts est réévaluée à la juste valeur, le produit ou la perte étant comptabilisé dans le compte de résultat. À partir du 1^{er} janvier 2010, le Groupe appliquera la norme IAS 27 (révisée), de manière prospective, à toutes les transactions effectuées avec les intérêts non assortis de contrôle ;
- IFRS 3 (révisée) "Regroupement d'entreprises". La révision de la norme maintient l'utilisation de la méthode d'acquisition pour les regroupements d'entreprises, en introduisant quelques changements significatifs. Par exemple, tous les éléments du prix d'acquisition seront évalués à la juste valeur à la date d'acquisition, les engagements conditionnels seront classés en dettes financières et seront par la suite réévalués par le compte de résultat. La nouvelle norme révisée permet le choix de la méthode d'évaluation des intérêts non assortis de contrôle pour chaque acquisition. Les intérêts non assortis de contrôle seront désormais évalués soit à leur juste valeur, soit pour un montant équivalent à leur quote-part dans la situation nette de l'entité. Tous les frais d'acquisition seront désormais comptabilisés

en compte de résultat. À partir du 1^{er} janvier 2010, le Groupe appliquera la norme IFRS 3 (révisée) de manière prospective pour tous les nouveaux regroupements d'entreprises ;

- IAS 38 (mises à jour) "Immobilisations incorporelles". Cette mise à jour fait partie du projet annuel d'amélioration de l'IASB publié en avril 2009 et sera appliquée par le Groupe lors de l'adoption de IFRS 3 (révisée). La mise à jour clarifie la méthode d'évaluation de la juste valeur d'une immobilisation incorporelle acquise lors d'un regroupement d'entreprises. Elle permet le regroupement de plusieurs immobilisations incorporelles en un seul actif lorsque chaque immobilisation a une durée d'utilisation similaire. Cette mise à jour n'engendrera pas d'impacts significatifs dans les états financiers du Groupe.

Toutes les autres nouvelles normes, mises à jour et interprétations qui ont été publiées et qui seront applicables à compter du 1^{er} janvier 2010 ou ultérieurement, ne sont pas pertinentes pour le Groupe.

● 2.5. HYPOTHÈSES-CLÉS ET APPRÉCIATIONS

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

Les principales sources d'incertitude relatives aux hypothèses-clés et aux appréciations portent sur les pertes de valeur d'actifs non financiers et les avantages du personnel.

2.5.1. Pertes de valeur sur actifs non financiers

Les flux de trésorerie futurs des unités génératrices de trésorerie (UGT) utilisés pour déterminer la valeur d'utilité (note 3 "Pertes de valeur d'actifs non financiers") proviennent des orientations stratégiques du Groupe à cinq ans. L'élaboration des orientations stratégiques est un exercice impliquant les différents acteurs des UGT, faisant l'objet d'une validation par leur management. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations, notamment pour déterminer les tendances de marché, le coût des matières premières et les politiques de fixation de prix. Les flux de trésorerie futurs effectifs peuvent donc différer des estimations utilisées pour déterminer la valeur d'utilité.

Des informations chiffrées sont présentées dans les notes 13 et 14.

2.5.2. Avantages du personnel

Le Groupe propose à ses salariés et retraités différents plans de retraite, avantages liés à l'ancienneté et autres avantages postérieurs à l'emploi. L'évaluation de ces avantages est réalisée annuellement par des actuaires indépendants. La méthode d'évaluation actuarielle utilisée est la méthode des Unités de Crédit Projetées.

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

Les hypothèses et les informations statistiques utilisées sont déterminées par les responsables du Groupe en charge des avantages du personnel en application des procédures internes en vigueur et en relation avec les actuaires.

Les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant des indicateurs locaux (dans la mesure où ils respectent les prescriptions de la norme IAS 19) tels que iBoxx, Reuters et Bloomberg, ainsi que les *benchmarks* fournis par les actuaires. Lorsqu'il existe des informations sur le calcul de ces indicateurs confirmant qu'ils intègrent des obligations de moindre qualité que celles exigées par la norme IAS 19, ils ne sont pas retenus ou sont pondérés avec d'autres indicateurs.

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

Les taux d'inflation utilisés sont déterminés en référence à différentes sources d'information telles que les taux d'inflation cibles publiés par les Banques Centrales. Une des sources principales utilisée est fournie par Reuters. Les taux d'inflation sont calculés en prenant le différentiel entre les obligations indexées sur l'indice des prix à la consommation et les obligations traditionnelles. Les taux ainsi obtenus sont ajustés d'une prime de risque et de liquidité incluse dans les obligations indexées.

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

Les taux de rendement attendus des actifs sont déterminés, pour chaque portefeuille d'investissements, en tenant compte des conditions de marché à la date d'évaluation, des classes d'actifs ainsi que des rendements à long terme de chaque classe ou sous-classe d'actifs incluant une prime reflétant la performance du gestionnaire de fonds sous déduction des honoraires qui lui sont versés.

Les données réelles telles que l'inflation, la mortalité, le rendement réel des actifs peuvent être différentes des hypothèses actuarielles utilisées. L'écart en résultant est enregistré au compte de résultat, sur la base de la durée de travail résiduelle estimée des salariés couverts par le régime, dans la mesure où son montant cumulé net est supérieur à 10 % de la plus grande des valeurs représentées par (1) la valeur actuelle des obligations différées ou (2) la juste valeur des actifs du régime.

Des informations chiffrées sont présentées dans la note 27.

NOTE 3 PRINCIPES COMPTABLES

● 3.1. MÉTHODES DE CONSOLIDATION

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

3.1.1. Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités *ad hoc*) dont le Groupe dirige les politiques financières et opérationnelles, ce qui correspond généralement à une participation supérieure à la moitié des droits de vote.

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

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

Les principes comptables retenus par les filiales ont été modifiés, le cas échéant, de manière à harmoniser les règles appliquées au sein du Groupe.

3.1.2. Entreprises associées

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sans pour autant les contrôler. Il s'agit d'entités dans lesquelles le Groupe détient généralement une participation de 20 % à 50 % des droits de vote.

Les participations dans les entreprises associées sont mises en équivalence et sont initialement comptabilisées au coût. Elles intègrent les *goodwill* constatés au moment de l'acquisition (nets du cumul des pertes de valeur).

La quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées constatés après l'acquisition est comptabilisée au compte de résultat jusqu'à la date à laquelle l'influence notable cesse.

Lorsque la part du Groupe dans les pertes d'une société associée devient égale ou supérieure aux intérêts du Groupe dans cette entreprise associée, le Groupe ne comptabilise plus de pertes futures, sauf s'il est soumis à une obligation ou s'il a effectué des paiements au nom de cette entreprise associée.

Les plus-values latentes sur transactions entre le Groupe et ses entreprises associées sont éliminées à hauteur de la participation du Groupe dans ces dernières. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction aboutit à une perte de valeur sur cession d'actif.

3.1.3. Co-entreprises

Les co-entreprises sont des entités ayant des activités dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint conformément à un accord contractuel. Les investissements dans des co-entreprises sont mis en équivalence comme il est décrit à la section Entreprises associées ci-dessus.

Les participations dans des sociétés autres que des filiales, entreprises associées ou co-entreprises ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées dans les actifs financiers non dérivés (voir le principe comptable correspondant).

3.2. INFORMATION SECTORIELLE

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

La Gérance examine régulièrement les résultats opérationnels des secteurs pour évaluer leur performance et décider de l'affectation des ressources ; elle a donc été identifiée comme le principal décideur opérationnel du Groupe.

3.3. OPÉRATIONS EN DEVICES ÉTRANGÈRES

3.3.1. Monnaie de présentation et monnaies fonctionnelles

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

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

3.3.2. Transactions

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

Les gains et pertes de change sur les investissements en actions considérés comme disponibles à la vente sont comptabilisés dans les capitaux propres jusqu'à la cession de l'actif.

3.3.3. Conversion

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

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

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

3.3.4. Taux de change des principales devises

Par rapport à l'euro :	Taux de clôture		Taux moyen	
	31 décembre 2009	31 décembre 2008	Exercice 2009	Exercice 2008
Dollar américain (USD)	1,444	1,413	1,394	1,471
Livre britannique (GBP)	0,895	0,977	0,892	0,797
Dollar canadien (CAD)	1,516	1,720	1,586	1,561
Zloty polonais (PLN)	4,127	4,171	4,327	3,515
Real brésilien (BRL)	2,512	3,295	2,773	2,677
Yen japonais (JPY)	132,9	127,5	130,3	152,4
Yuan chinois (CNY)	9,855	9,648	9,524	10,23

● 3.4. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Des instruments financiers dérivés sont utilisés dans le but de gérer les expositions aux risques financiers.

Tous les dérivés sont évalués et comptabilisés à leur juste valeur : initialement à la date de souscription du contrat et ultérieurement lors de chaque clôture. Le traitement des gains ou pertes de réévaluation dépend de la désignation ou non du dérivé comme instrument de couverture, et, si c'est le cas, de la nature de l'élément couvert (voir la politique de couverture, ci-après).

Les variations de juste valeur des dérivés qui ne sont pas désignés comme des instruments de couverture sont comptabilisées en résultat financier durant la période à laquelle elles se rapportent.

Les justes valeurs sont basées sur les valeurs de marché pour les instruments cotés ou sur des modèles mathématiques, tels que les modèles de valorisation d'options ou des méthodes d'actualisation des flux de trésorerie pour les instruments non cotés. Ces modèles intègrent les données de marché.

Les dérivés incorporés sont comptabilisés de manière séparée dès lors qu'ils ne sont pas étroitement liés au contrat hôte.

● 3.5. COUVERTURE

Certains instruments financiers dérivés répondent aux critères de comptabilité de couverture et sont considérés comme :

- des instruments de couverture de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non comptabilisé (couverture de juste valeur) ;
- des instruments de couverture de transactions prévues hautement probables (couverture de flux de trésorerie) ;
- ou des instruments de couverture d'investissements nets dans une activité à l'étranger.

Certains autres instruments financiers dérivés, bien qu'offrant une couverture économique efficace au regard de la politique financière du Groupe, ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture ou alors n'ont pas été assimilés à des instruments de couverture (voir la politique concernant les instruments financiers dérivés ci-dessus). Les variations de valeurs de marché de ces dérivés doivent donc être comptabilisées en résultat. Par exemple, les dérivés de change utilisés dans le but de couvrir l'exposition au risque de change des actifs et passifs financiers constatés au bilan ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture.

Au début de la couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que les objectifs et stratégies de gestion des risques. Tant au début que durant la couverture, le Groupe documente aussi l'évaluation de son efficacité à compenser les variations de juste valeur des éléments couverts.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont enregistrées différemment selon le type de couverture :

3.5.1. Les couvertures de juste valeur

Les variations de juste valeur des instruments dérivés sont comptabilisées en résultat, parallèlement aux variations de juste valeur se rapportant au risque couvert des éléments sous-jacents.

3.5.2. Les couvertures de flux de trésorerie

La partie efficace des variations de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée dans les capitaux propres. Le gain ou la perte qui se rapporte à la partie inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat. Les montants accumulés dans les capitaux propres sont repris en résultat sur la période pendant laquelle l'élément couvert affecte le résultat. Toutefois, lorsque la transaction couverte prévue implique la comptabilisation d'un actif ou d'un passif non financier, les gains et pertes préalablement comptabilisés en capitaux propres sont isolés et imputés au coût d'acquisition de l'actif ou du passif en question. Lors de la cession ou de l'échéance d'un instrument de couverture, ou dès lors qu'un instrument de couverture ne remplit plus les critères requis pour bénéficier de la comptabilité de couverture, le montant accumulé dans les capitaux propres à cette date demeure dans les capitaux propres jusqu'à la date à laquelle la transaction prévue est finalement comptabilisée en résultat. Lorsqu'il s'avère qu'une transaction prévue ne se produira pas, le montant des gains et pertes accumulés dans les capitaux propres est immédiatement comptabilisé en résultat.

3.5.3. Les couvertures d'investissements nets dans une activité à l'étranger

Ces couvertures sont comptabilisées de la même manière que les couvertures de flux de trésorerie. Tout gain ou perte sur l'instrument de couverture se rapportant au risque couvert est comptabilisé en capitaux propres ; le gain ou la perte se rapportant à la portion inefficace est immédiatement comptabilisé en résultat. Le montant des gains et pertes accumulés dans les capitaux propres est comptabilisé en résultat lors de la cession de cette activité.

● 3.6. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

À partir du 1^{er} janvier 2009, le Groupe a adopté la mise à jour d'IFRS 7 relative aux instruments financiers évalués à la juste valeur dans le bilan. En conséquence, les évaluations à la juste valeur doivent être détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur suivante :

- l'instrument est coté sur un marché actif (niveau 1) ;
- l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables, directement (prix) ou indirectement (dérivés du prix) (niveau 2) ;
- l'évaluation s'appuie sur des données non observables (niveau 3).

La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les cotations au jour de clôture du bilan. Un marché est considéré comme actif si les cotations sont aisément et régulièrement disponibles d'une bourse, de négociants, de courtiers, de groupes industriels, d'un évaluateur ou d'une agence de réglementation et que ces cotations sont basées sur des transactions régulières. La cotation utilisée pour les actifs financiers du Groupe est le cours d'achat ("bid"). Ces instruments sont classés en niveau 1.

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas cotés sur un marché actif (par exemple, les dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces différentes méthodes maximisent l'utilisation de données de marché observables, si disponibles, et se fondent peu sur les estimations propres du Groupe. Si tous les éléments requis au calcul de la juste valeur de l'instrument sont observables, cet instrument est classé en niveau 2.

Si un ou plusieurs des principaux éléments de calcul ne sont pas basés sur des données de marché observables, l'instrument est classé en niveau 3.

Les techniques d'évaluation spécifiques utilisées pour évaluer les instruments financiers comprennent :

- les cotations de marché ou de courtiers pour des instruments similaires ;
- la juste valeur des *swaps* de taux d'intérêt calculée comme étant la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, basée sur des courbes de taux observables ; et
- la juste valeur d'un contrat de change à terme déterminée en utilisant le taux de change à terme au jour de clôture du bilan, le résultat étant réévalué à sa valeur actuelle.

D'autres techniques, telles que l'analyse des flux de trésorerie escomptés, sont utilisées pour déterminer la juste valeur des autres instruments financiers.

● 3.7. RÉSULTAT AJUSTÉ AVANT INTÉRÊTS, IMPÔTS, AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR (EBITDA AJUSTÉ)

Le Groupe définit l'EBITDA ajusté comme le résultat opérationnel avant (i) les produits et charges non récurrents, (ii) les amortissements des actifs corporels et incorporels et avant toute perte de valeur s'y rapportant.

● 3.8. ENREGISTREMENT DES PRODUITS

Le montant des produits est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, après déduction de toute ristourne ou de toute action commerciale corrélée aux ventes de l'entité du Groupe. Les rabais différés sont comptabilisés sur la base de données historiques et des paiements prévus.

Les ventes sont enregistrées comme suit :

- le produit des ventes de biens est enregistré à la date à laquelle le Groupe a transféré à l'acheteur l'essentiel des risques et avantages liés à la propriété des biens, n'est plus impliqué dans la gestion, telle qu'elle incombe normalement au propriétaire, ni dans le contrôle effectif des biens cédés, et s'attend à recevoir les avantages économiques liés à la transaction.
Compte tenu de la nature des produits, des conditions générales de vente, des *incoterms* de transport et des polices d'assurance, les produits sont généralement enregistrés à la date à laquelle les produits quittent les entrepôts du Groupe ;
- le produit des ventes de services est enregistré en fonction du degré d'avancement de la transaction à la date de clôture, lorsque ce degré d'avancement peut être évalué de manière fiable et que les avantages économiques futurs associés à cette transaction iront au Groupe.

Les produits financiers sont enregistrés comme suit :

- les produits d'intérêts sont enregistrés *pro rata temporis* selon la méthode du taux d'intérêt effectif ;
- les dividendes reçus sont comptabilisés dès lors que le droit à recevoir des dividendes est établi.

● 3.9. COÛT DE REVIENT DES VENTES

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

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

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

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

● 3.10. FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

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

● 3.11. PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS

Les éléments significatifs inhabituels, anormaux ou peu fréquents sont présentés séparément dans le compte de résultat. Ils sont intégralement détaillés à la note 9.

● 3.12. IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

La charge d'impôt au compte de résultat comprend l'impôt exigible et l'impôt différé ainsi que les retenues à la source relatives aux redevances et à la distribution de réserves entre sociétés du Groupe, sauf pour ce qui relève des transactions imputées directement dans les capitaux propres, auquel cas, elle est imputée aux capitaux propres.

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

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

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

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

L'impôt différé est calculé sur les différences temporelles relatives aux participations dans des filiales et entreprises associées, sauf lorsque la date de renversement de la différence temporelle est contrôlée par le Groupe et lorsqu'il semble peu probable que cette différence temporelle se renverse à court ou moyen terme.

● 3.13. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

3.13.1. Goodwill

Les *goodwill* comprennent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur des actifs acquis et passifs repris à la date où l'engagement d'acquisition est pris ainsi que l'excédent du coût des parts des minoritaires acquises par rapport à leur valeur comptable.

Les *goodwill* ne peuvent faire l'objet d'un amortissement. Ils sont comptabilisés au coût historique sous déduction de toute perte de valeur accumulée.

Les ajustements estimés du coût d'acquisition dépendant d'événements futurs sont imputés aux *goodwill*.

3.13.2. Autres immobilisations incorporelles

Les autres actifs incorporels sont immobilisés dans la mesure où les avantages économiques futurs associés à ces actifs bénéficieront au Groupe et lorsque les coûts correspondants peuvent être identifiés de façon fiable.

Ils sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilité, qui n'excède pas, en général, 7 ans.

● 3.14. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au bilan du Groupe à leur coût diminué du cumul des amortissements et, s'il y a lieu, du cumul des pertes de valeur.

Ce coût comprend les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif. Les subventions d'investissements sont initialement présentées au bilan du Groupe comme des produits différés et ultérieurement comptabilisées en produits sur la durée d'utilité de l'actif concerné.

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

Les immobilisations corporelles sont amorties suivant la méthode linéaire, à l'exception des terrains, qui ne sont pas amortis. L'amortissement des immobilisations corporelles reflète le rythme selon lequel les avantages économiques futurs liés à l'actif sont estimés être consommés. L'amortissement est imputé au coût des ventes, aux frais commerciaux, aux frais de recherche et développement et aux frais administratifs.

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

- Constructions, installations générales des terrains et constructions 25 ans
- Équipements industriels et commerciaux 5 à 12 ans
- Équipements informatiques et de télécommunications 5 ans
- Matériels de transport 5 ans
- Autres 2 à 12 ans

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

Lorsque les actifs sont vendus ou sortis du bilan, l'écart entre le produit net de cession et la valeur nette comptable des actifs est enregistré comme un produit ou une charge dans les autres produits et charges opérationnels.

Les immobilisations corporelles faisant l'objet d'un contrat de location ayant pour effet de transférer au Groupe l'essentiel des risques et avantages liés à la propriété de l'actif, sont enregistrées à la juste valeur de l'actif loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux tels que déterminés au début du contrat de location. Lorsque le transfert de propriété des actifs loués est incertain, les actifs objets du contrat de location sont amortis sur la période la plus courte entre la durée d'utilité de l'actif loué et la durée du contrat de location.

Les paiements futurs au titre des contrats de location-financement sont actualisés et portés au bilan du Groupe dans les passifs financiers. Les paiements relatifs aux contrats de location simple sont enregistrés comme une charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

● 3.15. COÛTS D'EMPRUNTS

La norme IAS 23 révisée est appliquée aux coûts d'emprunts portant sur des actifs éligibles pour lesquels la date d'incorporation des coûts débute après l'entrée en vigueur de la norme, soit le 1^{er} janvier 2009.

Auparavant, le Groupe comptabilisait les coûts d'emprunts directement en charge. Compte tenu de l'application prospective de cette norme, les données comparatives n'ont pas été recalculées.

● 3.16. PERTES DE VALEUR D'ACTIFS NON FINANCIERS

Lorsqu'il existe un quelconque indice que la valeur recouvrable d'un actif (immobilisation incorporelle ou corporelle) pourrait être inférieure à sa valeur nette comptable, alors la valeur recouvrable de l'actif est évaluée et, le cas échéant, une perte de valeur est constatée.

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

En matière de tests de pertes de valeur au niveau du Groupe, les actifs non financiers sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs identifiables qui génère des flux de trésorerie (Unités Génératrices de Trésorerie – UGT).

Les UGT sont définies en prenant en compte la manière dont sont gérées les activités du Groupe : il peut s'agir de croisements entre les Lignes Produits et les Zones Géographiques (par exemple : UGT Tourisme camionnette Asie), de Réseaux de distribution (par exemple : UGT Euromaster) ou d'Entités Business (par exemple : UGT ViaMichelin). Cette approche permet d'identifier si les entrées de trésorerie de ces activités, générées par un actif (ou un groupe d'actifs), sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs (ou groupe d'actifs).

Les UGT sont testées annuellement si elles comprennent des *goodwill*. Pour la plupart des UGT, la valeur recouvrable est basée sur la valeur d'utilité, égale au montant des flux de trésorerie futurs actualisés en fonction d'un Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC). Les flux de trésorerie futurs des UGT sont basés sur des prévisions à cinq ans auxquels s'ajoute une valeur terminale évaluée à partir des prévisions de flux de trésorerie divisées par le CMPC.

Les taux d'actualisation sont déterminés à partir du taux de fonds propres provenant du rendement attendu par les marchés des titres de la Société, et des taux de dettes et de risques associés aux pays dans lesquels les actifs du Groupe sont localisés. Ces taux sont ajustés pour déterminer le taux d'actualisation avant impôts, cohérent avec les hypothèses de prévisions de flux de trésorerie avant impôts.

Le ratio dettes / capitaux propres est basé sur des données cibles. Le *bêta* est calculé en fonction de la variance et de la covariance entre l'action Michelin et le CAC 40 en utilisant une moyenne mobile sur 24 mois.

Lorsque la valeur d'utilité des UGT de Distribution est inférieure à la valeur de leurs actifs, la valeur recouvrable est déterminée en fonction d'une juste valeur diminuée des coûts de cession. Du fait que la plupart des actifs sont composés de terrains et de bâtiments, des évaluations externes ou des techniques d'évaluations immobilières sont utilisées pour déterminer les valeurs de marché.

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

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

Les variations de pertes de valeur sont enregistrées dans les autres produits et charges opérationnels, sauf lorsqu'elles figurent dans les éléments non récurrents.

● 3.17. ACTIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

Le Groupe classe ses actifs financiers non dérivés dans les catégories suivantes : les prêts et créances, les actifs financiers disponibles à la vente, les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat et les placements détenus jusqu'à leur échéance. Cette classification dépend de l'intention au moment de l'acquisition. Le Groupe détermine la classification de ses actifs financiers non dérivés lors de la comptabilisation initiale et réexamine cette classification lors de chaque clôture.

- Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés assortis de paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché. Ils apparaissent lorsque le Groupe vend des biens ou des services ou accorde des prêts sans avoir l'intention d'utiliser ces créances ou ces prêts à des fins de transactions. Ils figurent au bilan dans les actifs courants, sauf lorsque l'échéance est de plus de 12 mois à la date de clôture.
- Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent généralement des titres non monétaires. Ils figurent au bilan dans les actifs non courants à moins que le Groupe n'envisage de les céder dans les 12 mois qui suivent la date de clôture.
- Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat se répartissent en deux sous-catégories : les actifs financiers détenus à des fins de transaction et ceux désignés lors de l'acquisition comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Un actif financier est classé dans cette catégorie s'il a été acquis principalement en vue d'être revendu à court terme ou s'il a été désigné par le Groupe comme devant appartenir à cette catégorie. Ces actifs figurent au bilan dans les actifs courants s'ils sont détenus à des fins de transaction ou s'ils sont destinés à être cédés ou remboursés dans les 12 mois qui suivent la date de clôture.
- Les placements détenus jusqu'à leur échéance sont des actifs financiers non dérivés, assortis de paiements déterminés ou déterminables, d'une échéance fixée, que le Groupe a l'intention manifeste et la capacité de conserver jusqu'à l'échéance.

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

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

Les actifs financiers disponibles à la vente sont ensuite comptabilisés à leur juste valeur déterminée essentiellement par référence directe à un prix publié sur un marché actif. Les prêts et créances ainsi que les placements détenus jusqu'à leur échéance sont ensuite évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les gains et pertes, réalisés ou non, provenant des variations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont immédiatement comptabilisés en résultat. Les gains et pertes non réalisés provenant des variations de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente sont enregistrés en capitaux propres sauf si ces gains et pertes résultent de couvertures de juste valeur, auquel cas ils sont enregistrés en résultat au cours de la période pendant laquelle ils sont constatés. Lorsque des actifs financiers disponibles à la vente sont cédés ou ont subi une perte de valeur, les gains et pertes non réalisés sont comptabilisés en résultat.

Lors de chaque clôture, le Groupe recherche toute indication objective de perte de valeur d'un actif financier ou groupe d'actifs financiers. Dans le cas de valeurs mobilières classées comme disponibles à la vente, une baisse substantielle ou prolongée de la juste valeur en dessous du coût d'acquisition est une indication de perte de valeur. En présence d'une telle indication pour des actifs financiers disponibles à la vente, la perte cumulée – égale à la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur actuelle, diminuée de toute perte de valeur précédemment comptabilisée en résultat pour cet actif financier – est sortie des capitaux propres et comptabilisée en résultat. Les pertes de valeur sur instruments financiers non monétaires comptabilisées en résultat ne peuvent pas être reprises.

● 3.18. STOCKS

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

Le coût des achats des matières premières, fournitures et produits finis achetés comprend le prix d'achat et les autres coûts directement attribuables à l'acquisition. Le coût des travaux en cours et des produits finis manufacturés comprend les charges de main-d'œuvre directe ainsi que les autres coûts directement liés aux unités produites et les frais généraux de production, basés sur la capacité normale des installations de production. Les frais financiers ne sont pas intégrés dans le coût. Les stocks sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré.

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

Les stocks sont ramenés à leur valeur nette réalisable dès lors qu'il existe un indice que cette valeur est inférieure aux coûts et la dépréciation est reprise dès que les circonstances ayant conduit à déprécier la valeur des stocks cessent d'exister.

● 3.19. CRÉANCES COMMERCIALES

Les créances commerciales sont comptabilisées initialement à leur juste valeur puis réévaluées ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, après déduction des éventuelles pertes de valeur.

Lorsque les délais de paiement sont inférieurs à un an, la juste valeur initiale et le coût amorti ultérieur sont égaux au montant nominal.

Une perte de valeur est comptabilisée en présence d'indications objectives que le Groupe ne sera pas en mesure d'encaisser toutes les sommes dues selon les conditions de la transaction originale. Les faillites, les processus légaux de protection contre les créanciers, les cas d'insolvabilité notoire ou de disparition du débiteur, les retards de paiement supérieurs à six mois, les risques économiques ou politiques du pays de résidence du débiteur, ainsi que la détérioration de sa solvabilité sont autant d'indicateurs qui laissent à penser qu'une créance commerciale doit être dépréciée. Le montant de la perte de valeur correspond à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actualisée au taux d'intérêt effectif initial des encaissements futurs estimés. Avant de reconnaître une perte de valeur, la qualité des garanties potentiellement obtenues doit être évaluée, ainsi que la capacité à les mettre en œuvre. Dans les cas de retard de paiement supérieurs à six mois, le département du Crédit détermine si le risque est limité au montant dont le retard de paiement est supérieur à six mois ou s'il doit s'étendre à tous les montants dus par le client. Pour les risques économiques et/ou politiques, ainsi que pour les cas de détérioration de la solvabilité, la perte de valeur est également déterminée par le département du Crédit. Pour tous les autres cas, la totalité du montant dû est dépréciée. La perte de valeur est comptabilisée dans les frais commerciaux.

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

● 3.20. TRÉSORERIE

La trésorerie comprend les liquidités, les dépôts bancaires à vue ainsi que les autres placements à court terme hautement liquides, dont les échéances d'origine sont égales ou inférieures à trois mois.

Afin d'améliorer la présentation de ses états financiers, le Groupe a décidé, en 2009, de présenter les découverts bancaires dans les dettes financières à court terme (emprunts auprès des établissements financiers et autres) au lieu de les inclure dans la trésorerie (voir les notes 10, 23 et 26 pour les impacts de ce reclassement).

● 3.21. CAPITAL SOCIAL

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres.

Lorsqu'une société du Groupe acquiert des actions de la CGEM, soit directement soit dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un établissement financier, le prix payé, augmenté des coûts directs supplémentaires, est comptabilisé en titres d'autocontrôle et déduit des fonds propres.

Lorsque ces actions viennent à être vendues ultérieurement, le prix encaissé, sous déduction de tous les coûts directement attribuables à la cession, est enregistré dans les fonds propres.

● 3.22. PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

Les emprunts sont présentés au bilan dans les passifs courants à moins que le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de différer le remboursement du montant pour une période d'au moins douze mois après la date de clôture.

Les financements en actions sont comptabilisés en passifs financiers non dérivés s'ils sont assortis d'une obligation de remboursement.

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

La juste valeur de la composante dette des obligations convertibles est évaluée initialement sur la base du taux d'intérêt de marché appliqué à une obligation non convertible équivalente. Cette composante est comptabilisée en dettes financières à long terme au coût amorti au taux effectif. Le montant résiduel (après déduction de la composante dette) représentant la valeur de l'option de conversion est comptabilisé en capitaux propres, net d'impôts.

Dans la mesure où les emprunts ont fait l'objet de couvertures de juste valeur, la valeur comptable de l'élément couvert est ajustée à hauteur des variations de juste valeur de la composante du risque ainsi couverte.

● 3.23. AVANTAGES DU PERSONNEL

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

Les avantages à long terme, lorsqu'ils sont accordés par le Groupe, tels que les retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi, donnent lieu à la constatation d'un passif ou d'un actif ainsi qu'à des coûts associés.

3.23.1. Pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi

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

Les sociétés du Groupe accordent des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

Dans le cas des régimes à cotisations définies, la Société verse des cotisations fixes à des compagnies d'assurances publiques ou privées. Ces cotisations libèrent la Société de tout engagement de verser des contributions supplémentaires si les actifs investis ne sont pas suffisants pour payer à tous les salariés les prestations correspondantes.

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

La grande majorité des avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe en faveur du personnel est aujourd'hui portée par des régimes à prestations définies, distinguant, d'une part, des régimes financés (principalement des régimes de retraite) dont les actifs détenus sont gérés séparément par des organismes de gestion indépendants, et d'autre part, des régimes non financés garantissant la couverture des dépenses de santé et le paiement des indemnités de fin de carrière.

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

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

Tous les régimes à prestations définies font l'objet d'évaluations actuarielles annuelles pour les régimes les plus importants, et à intervalles réguliers pour les autres. Ces évaluations actuarielles sont réalisées par des actuaires indépendants. Les hypothèses actuarielles, principalement les taux d'actualisation, les taux d'évolution des salaires, le taux de croissance des dépenses de santé et le rendement à long terme attendu des actifs des régimes, sont intégrées dans les évaluations actuarielles et révisées chaque année.

Les passifs ou actifs enregistrés au bilan du Groupe au titre des régimes à prestations définies correspondent à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies à la date de clôture, après déduction de la juste valeur des actifs du régime, compte tenu des écarts actuariels non reconnus et du coût des services passés non encore comptabilisé.

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

Un actif net ne sera enregistré au bilan du Groupe que dans la mesure où il correspond à un avantage économique futur réellement disponible pour le Groupe sous forme de remboursement en trésorerie ou de réductions des cotisations futures à verser au régime concerné.

Lorsqu'un régime à prestations définies est soumis à une exigence de financement minimal, le Groupe détermine si le paiement de ces contributions peut faire naître un surplus dans ce régime. Dans la mesure où ce surplus excède les avantages économiques disponibles, le Groupe enregistre immédiatement une diminution de l'actif comptabilisé ou une augmentation du passif comptabilisé.

Les écarts actuariels résultent principalement de l'évolution des hypothèses actuarielles et des écarts entre les estimations et la réalité. Ils sont reconnus au compte de résultat par intégration dans la charge nette périodique du Groupe au titre des régimes à prestations définies dans la mesure où, au début de l'exercice, leur montant net cumulé est supérieur à 10 % de la plus grande des valeurs représentées par (1) la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies ou (2) la juste valeur des actifs du régime. Dans un tel cas, la fraction des écarts actuariels comptabilisée au compte de résultat est égale à l'excédent qui en résulte divisé par la durée de vie active résiduelle attendue des salariés bénéficiant du régime.

Des coûts des services passés peuvent être générés lorsqu'un nouveau régime à prestations définies est introduit ou lorsque les prestations à payer sont modifiées dans le cadre d'un régime existant. Ils sont immédiatement enregistrés au compte de résultat si les droits à prestations sont déjà acquis. Si les droits à prestations ne sont pas acquis lors de l'introduction d'un nouveau régime à prestations définies ou de sa modification, les coûts des services passés sont amortis selon le mode linéaire sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis par les salariés.

La charge nette périodique du Groupe au titre des régimes à prestations définies enregistrée au compte de résultat comprend le coût des services rendus au cours de la période, le coût financier, les effets de toute réduction et liquidation des régimes, le coût des services passés ainsi que les écarts actuariels dans la mesure où ils sont reconnus.

3.23.2. Paiements sous forme d'actions

PLANS D'OPTIONS SUR ACTIONS

Les avantages relatifs aux options d'achat d'actions attribuées au Gérant Associé Commandité et à certains salariés du Groupe sont évalués à leur date d'attribution en utilisant la méthode binomiale.

La date d'attribution est celle à laquelle la décision des Gérants sur le nombre d'options attribuées est communiquée aux bénéficiaires, accompagnée du document décrivant les conditions qui leur sont attachées.

La méthode binomiale repose sur le cours spot de l'action de la Société (moyenne des cours des vingt jours précédant la date d'attribution), le prix d'exercice, la volatilité historique (calculée sur une période égale à la durée de vie estimée de l'option), un taux d'intérêt sans risque (bons d'État avec une échéance équivalente à la durée de vie de l'option), et une projection de dividendes basée sur les attentes du marché.

Les avantages sont étalés sur la période au cours de laquelle les services sont rendus. Ils sont comptabilisés en autres charges et produits opérationnels.

PLAN DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS RÉSERVÉ AUX EMPLOYÉS DU GROUPE

Le Groupe peut offrir à la majorité de ses employés l'opportunité de souscrire à un plan d'achat d'actions leur permettant d'acquérir des actions Michelin au travers d'une augmentation de capital qui leur est réservée.

Ces actions, dont la vente et le transfert sont soumis à certaines restrictions, sont acquises par l'employé à un prix de souscription basé sur la moyenne des vingt derniers cours de Bourse de l'action Michelin précédant la date de fixation du prix et sur lequel une décote maximale de 20 % est appliquée. L'avantage accordé au salarié est égal à la différence entre la juste valeur de l'action acquise (après déduction du coût d'incessibilité de l'action pendant cinq ans) et le prix payé par le salarié, multiplié par le nombre d'actions souscrites.

La valeur de cet avantage consenti aux salariés est immédiatement reconnue en charge de l'exercice, car il n'existe pas de période d'acquisition des droits, et enregistrée en "Frais de personnel – paiements sous forme d'actions".

● 3.24. PROVISIONS

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

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a annoncé un plan formalisé et détaillé.

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

● 3.25. DETTES FOURNISSEURS

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

NOTE 4 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

● 4.1. POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

4.1.1. Organisation de la gestion des risques financiers

Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité de la fonction financière du Groupe, tant au niveau de chaque société, qu'au niveau de chaque zone géographique et au niveau Groupe à travers le département des Affaires Financières. Le département des Affaires Financières est directement rattaché à la Direction Financière du Groupe.

Une des missions permanentes du département des Affaires Financières consiste notamment à formuler des règles en matière de politique de gestion des risques financiers, dont le pilotage repose sur une gamme complète de normes internes, de procédures et de référentiels. Les Directeurs Financiers des zones géographiques sont responsables de la mise en application de la politique de gestion des risques financiers par les responsables financiers des sociétés de leur zone. Par ailleurs, l'évaluation des risques financiers peut aussi faire l'objet de missions d'audit interne afin de mesurer les niveaux de maîtrise des risques et de proposer des voies d'amélioration.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers du Groupe sont décidées par la Direction Financière du Groupe. Comme règle générale, le Groupe limite strictement l'utilisation de dérivés à la couverture des expositions clairement identifiées.

Le Comité des Risques Financiers a pour mission la détermination et la validation de la politique de gestion des risques financiers, l'identification et l'évaluation des risques, la validation et le suivi des couvertures. Le comité se réunit mensuellement et est composé de membres de la Direction Financière du Groupe et du département des Affaires Financières.

4.1.2. Risque de liquidité

Le département des Affaires Financières a pour mission d'assurer le financement et la liquidité du Groupe au meilleur coût. Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés des capitaux via des ressources à long terme (émissions obligataires), des ressources bancaires (emprunts et lignes de crédit), des programmes d'émissions de billets de trésorerie et de titrisation de créances commerciales. Le Groupe a aussi négocié des lignes de crédit confirmées et conserve une trésorerie de sécurité afin de pouvoir faire face à des besoins de refinancement de la dette à court terme. Les moyens de financement à long terme et les lignes de crédit sont essentiellement concentrés dans les holding financières, en particulier à la Compagnie Financière Michelin (CFM) qui joue le rôle de pôle de financement du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe cherche à maintenir une maturité moyenne de sa dette long terme au minimum égale à cinq ans.

Hors contraintes particulières liées aux spécificités des marchés financiers locaux, les filiales opérationnelles se financent selon un modèle qui est progressivement déployé dans le Groupe :

- *cash pooling* avec le Groupe pour la gestion de la liquidité quotidienne ;
- lignes de crédit et emprunts intragroupe pour les besoins à moyen et long terme.

Pour les sociétés qui ne sont pas dans le *cash pooling*, les moyens de financement à court terme sont sous la responsabilité des trésoreries locales.

Le pilotage du risque de liquidité repose aussi sur un système de prévision des besoins de financement (*cash flow* libre) à court et long terme, basé sur les prévisions d'activité et les plans stratégiques des entités opérationnelles.

Afin d'assurer une politique financière prudente, le Groupe veille à négocier des contrats financiers sans clause de type "*covenants*", de type ratios ou "*material adverse change*" limitant les possibilités d'utilisation ou affectant le terme de ses lignes de crédit. Au 31 décembre 2009, il n'existait pas de telles clauses dans les contrats d'emprunt du Groupe, de quelque nature que ce soit.

En ce qui concerne les clauses de défaut et d'exigibilité anticipée contenues dans les contrats financiers, la probabilité d'occurrence de leurs faits générateurs est faible et leurs impacts possibles sur la situation financière du Groupe ne sont pas significatifs.

4.1.3. Risque de change

RISQUE DE CHANGE SUR TRANSACTIONS

Chaque filiale mesure en permanence son exposition au risque de change comptable par rapport à sa monnaie fonctionnelle et la couvre systématiquement. Des exceptions peuvent néanmoins être accordées par la Direction Financière lorsque le marché des changes ne permet pas de couvrir certaines devises ou lorsque des circonstances de marché exceptionnelles le justifient.

Les dettes et créances en devises de même nature et de durées équivalentes, font l'objet d'une compensation et seule l'exposition nette est couverte. Les couvertures sont, en règle générale, réalisées auprès de la holding financière, ou à défaut auprès d'établissements bancaires. La holding financière calcule à son tour sa propre exposition nette, et la couvre auprès de ses banques. Les instruments de couverture utilisés sont pour l'essentiel les contrats de change à terme dont la plupart ont des échéances courtes : trois mois environ. Le contrôle permanent des résultats de change ainsi que des audits internes régulièrement menés permettent de s'assurer du bon respect de la politique de couverture par l'ensemble des entités du Groupe.

Le pilotage du risque de change et sa couverture repose sur des référentiels internes au Groupe. Un dispositif de surveillance du risque de change transactionnel est en œuvre sur l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du département des Affaires Financières. Toutes les expositions au risque de change transactionnel font l'objet d'un tableau de bord mensuel détaillé.

RISQUE DE CHANGE DE CONVERSION

Les titres de participation dans les filiales étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société mère et n'entrent pas dans la position de change de cette dernière.

Les flux de trésorerie futurs liés aux investissements dans les filiales consolidées (dividendes, redevances versées pour la recherche et pour l'utilisation de la marque, augmentations de capital) font l'objet de couvertures sélectives selon le degré de certitude.

Les titres disponibles à la vente ne font pas l'objet de couverture de change.

4.1.4. Risque sur taux d'intérêt

L'objectif de la politique de gestion des taux est de minimiser les coûts de financement tout en protégeant les flux de trésorerie futurs contre une évolution défavorable des taux. À cet effet, le Groupe utilise les divers instruments dérivés disponibles sur le marché mais se limite à des produits "vanille" (*swaps* de taux, *caps*, *collars*, etc.).

L'exposition au risque de taux est analysée et pilotée par le Comité des Risques Financiers sur la base d'indicateurs de performance et de tableaux de bord fournis mensuellement.

La position de taux est centralisée par devise au niveau du département des Affaires Financières qui est le seul habilité à pratiquer des opérations de couverture. Les couvertures de taux sont concentrées sur les principales devises (EUR, USD, THB, PLN, JPY) qui représentent environ 75 % de la dette nette. Les limites de couverture par devise sont fixées par le Comité des Risques Financiers, en prenant en compte notamment le ratio d'endettement du Groupe (le besoin de couverture évoluant de pair avec le poids relatif de la dette).

4.1.5. Risque sur actions

Les investissements en actions sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Ces titres sont détenus dans une perspective à moyen ou long terme et non dans une approche de gestion de portefeuille à court terme.

4.1.6. Risque de contrepartie

Le Groupe apporte une attention particulière au choix des établissements bancaires qu'il utilise, et ceci de façon encore plus critique lorsqu'il s'agit de gérer les placements de la trésorerie disponible. En effet, considérant qu'il n'est pas opportun de rajouter des risques financiers aux risques industriels et commerciaux naturellement associés à l'activité de l'Entreprise, le Groupe privilégie la sécurité et la disponibilité pour tous les placements de trésorerie. Ceux-ci sont réalisés sur des échéances courtes (moins de trois mois) auprès de banques de premier plan et avec des instruments financiers peu risqués (de type certificats de dépôts bancaires, fonds monétaires ou autres instruments excluant le risque en principal) et tout en évitant des niveaux de concentration significatifs.

Outre les placements de trésorerie, les risques de contreparties portent aussi sur les valeurs d'actifs des instruments dérivés utilisés pour les couvertures, ces valeurs et leur répartition par banques étant suivies mensuellement par le Comité des Risques Financiers.

4.1.7. Risque de crédit

Les créances commerciales représentent en 2009 moins de 16 % des ventes nettes annuelles. Le département du Crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédit aux clients à appliquer par les entités opérationnelles. Le département du Crédit gère et contrôle l'activité de crédit, les risques et les résultats et est également responsable de la gestion des créances commerciales et de leur recouvrement.

Les principales politiques et procédures sont définies au niveau du Groupe et sont pilotées et contrôlées tant au niveau du Groupe qu'au niveau de chaque zone géographique. Un système de tableaux de bord mensuels permet de faire le suivi du crédit.

En 2009, le département du Crédit du Groupe a poursuivi les actions de diminution progressive des créances commerciales. Ses autres réalisations ont porté sur la modernisation des systèmes de gestion du crédit, sur l'efficacité des services et sur le développement des compétences des gestionnaires de crédit du Groupe.

4.2. DONNÉES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES RELATIVES AUX RISQUES FINANCIERS

4.2.1. Risque de liquidité

La liquidité du Groupe s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Dettes financières (note 26)	4 328	4 886
• moins, instruments dérivés passifs (notes 16 et 26)	(69)	(38)
Dettes financières hors instruments dérivés	4 259	4 848
• dont, partie à court terme	725	1 436
• dont, partie à long terme	3 534	3 412
Trésorerie (note 23)	(1 231)	(456)
Lignes de crédit non tirées et confirmées à plus d'un an	1 500	1 397

Le risque de refinancement de la dette à court terme du Groupe est couvert par le montant des lignes de crédit non tirées confirmées et de la trésorerie disponible.

4.2.2. Risque de change

RISQUE DE CHANGE SUR TRANSACTIONS

Le tableau ci-dessous montre les positions de change transactionnelles comptables du Groupe (lorsqu'un actif ou un passif monétaire est libellé dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la société), avant et après couverture :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009						31 décembre 2008					
	EUR	USD	CHF	AUD	PLN	Autres	EUR	USD	CHF	AUD	PLN	Autres
Actifs monétaires	1 069	3 285	100	160	77	1 722	8 045	3 385	25	121	4	1 744
Passifs monétaires	(1 473)	(2 350)	(30)	(79)	(143)	(1 150)	(8 442)	(2 726)	(4)	(60)	-	(1 123)
Position nette avant gestion	(404)	935	70	81	(66)	572	(397)	659	21	61	4	621
Couvertures	320	(975)	(64)	(74)	188	(565)	414	(754)	(21)	(56)	(3)	(694)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(84)	(40)	6	7	122	7	17	(95)	-	5	1	(73)

Une variation défavorable de la valeur de l'euro contre toutes les autres devises du Groupe représenterait un impact négatif cumulé dans le compte de résultat consolidé, après couvertures, inférieur à 1 million d'euros (2008 : 2 millions d'euros) pour chaque centime de variation. Une variation favorable

Au 31 décembre 2009, l'échéancier des paiements liés aux dettes financières à long terme (intérêts compris) ainsi que l'échéancier des lignes de crédit non tirées à plus d'un an se répartissent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2011	2012	2013	2014	2015	2016 et au-delà*
Obligations	112	612	79	829	15	1 437
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	322	270	597	111	-	-
Dettes liées aux contrats de location-financement	11	11	29	10	10	27
Instruments dérivés	5	3	(4)	(19)	-	-
Échéancier des paiements liés aux dettes financières à long terme	450	896	701	931	25	1 464
Lignes de crédit non tirées et confirmées à plus d'un an	-	1 500	-	-	-	-

* Comprend les titres subordonnés de dernier rang émis par CGEM en 2003 et remboursables en numéraire (TSDR) pour un montant de 231 millions d'euros avec comme échéance décembre 2033. Cependant CGEM est autorisée, à son initiative, à procéder au remboursement anticipé en numéraire et au pair de la totalité des titres en 2013 ou par la suite trimestriellement lors de chaque date de paiement d'intérêts jusqu'en décembre 2033.

RISQUE DE CHANGE DE CONVERSION

La répartition par devise des capitaux propres consolidés est donnée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
EUR	2 740	1 899
USD	901	839
BRL	713	585
CAD	358	262
GBP	184	157
THB	152	105
RSD	85	68
MXN	82	63
CNY	80	96
COP	34	33
JPY	33	33
PLN	-	367
CHF	(20)	411
Autres	153	195
TOTAL	5 495	5 113

Les variations intervenues sur le PLN et le CHF proviennent de changements de monnaie fonctionnelle de deux filiales du Groupe.

4.2.3. Risque de taux d'intérêt

La position nette de taux avant et après couverture est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009				31 décembre 2008			
	Taux variables	Taux fixes		Total	Taux variables	Taux fixes		Total
		de 1 à 5 ans	> 5 ans			de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Passifs	2 072	1 255	932	4 259	3 239	592	1 055	4 886
Actifs	(1 389)	(87)	(20)	(1 496)	(535)	(52)	(33)	(620)
Position nette avant gestion	683	1 168	912	2 763	2 704	540	1 022	4 266
Couvertures	197	(197)	-	-	(550)	550	-	-
POSITION NETTE APRÈS GESTION	880	971	912	2 763	2 154	1 090	1 022	4 266

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2009 appliqué aux composantes de l'endettement net impliquerait :

(en millions d'euros)	Effet trésorerie dans le compte de résultat			Effet juste valeur	
		dans le compte de résultat (1)	dans les capitaux propres (2)	non comptabilisé (3)	Total
Une diminution de 1 point	9	(25)	-	(70)	(95)
Une augmentation de 1 point	(9)	22	-	68	90

(1) La politique de gestion du risque de taux du Groupe vise à couvrir des flux de trésorerie futurs parfaitement identifiés. Cependant les règles IFRS ne permettent pas que certains instruments dérivés soient qualifiés en comptabilité de couverture. Pour cette raison, une partie des instruments dérivés n'est pas enregistrée en comptabilité de couverture mais est comptabilisée à la juste valeur via le compte de résultat.

(2) Pour les dérivés enregistrés en comptabilité de couverture.

(3) Certains effets juste valeur ne sont pas comptabilisés car calculés sur des composantes de l'endettement net évaluées au coût amorti.

La dette nette au 31 décembre 2009 par type de couverture et par devise peut être détaillée comme suit :

(en millions d'euros)	Endettement net avant gestion			Couvertures de change	Endettement net après couvertures de change mais avant couvertures de taux			Couvertures de taux		Endettement net après gestion		
	Fixe	Variable	Total		Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
EUR	2 173	593	2 766	(1 659)	2 173	(1 066)	1 107	(810)	810	1 363	(256)	1 107
USD	3	1	4	612	(133)	749	616	485	(485)	352	264	616
THB	1	193	194	169	-	363	363	249	(249)	249	114	363
Autres monnaies	11	53	64	878	27	915	942	-	-	27	915	942
Total avant dérivés	2 188	840	3 028	-	2 067	961	3 028	(76)	76	1 991	1 037	3 028
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			23				23					23
TOTAL			3 051				3 051					3 051

4.2.4. Risque sur actions

Le risque sur actions est le risque de variation de valeur lié à une variation défavorable de 10 % du cours des titres détenus.

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Valeur au bilan (note 15)	321	218
Sensibilité des capitaux propres à une variation défavorable de 10 % du cours des titres détenus	(29)	(20)

4.2.5. Risque de contrepartie

Plus de 80 % de la trésorerie du Groupe est placée auprès de 15 des principaux groupes bancaires internationaux dont la notation est égale ou supérieure à "single A".

4.2.6. Risque de crédit

Au 31 décembre 2009, les soldes nets des 10 clients les plus importants, s'élevaient à 362 millions d'euros (2008 : 345 millions d'euros). 7 de ces clients sont établis en Amérique du Nord et 3 en Europe.

À la même date, 43 clients (2008 : 42) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions d'euros. 22 de ces clients sont établis en Europe, 19 en Amérique du Nord et 2 en Asie. Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit. En 2009, les pertes sur clients s'élèvent à 0,27 % des ventes (2008 : 0,11 %).

4.2.7. Dérivés de matières premières

En 2009, le Groupe n'avait aucun contrat significatif de couverture sur matières premières.

● 4.3. RISQUE SUR LE CAPITAL

Les objectifs du Groupe, lorsqu'il gère son capital, sont :

- d'assurer sa capacité à poursuivre son exploitation de manière à pouvoir continuer à rémunérer les actionnaires de la Société ainsi que les autres parties prenantes ; et
- de rémunérer les actionnaires de la Société de manière adéquate au travers d'une politique de fixation de prix des biens et services, proportionnelle au niveau de risque encouru.

Le Groupe détermine le montant du capital en fonction des risques. Il gère la structure de son capital et l'ajuste en fonction des modifications des conditions économiques et du profil de risque des actifs sous-jacents. Il évalue de manière approfondie ses besoins en fonds de roulement ainsi que le rendement attendu de ses dépenses d'investissements de manière à minimiser ses besoins de financement. En dernier recours, le Groupe pourrait aussi émettre du capital ou vendre des actifs pour diminuer ses dettes.

Le Groupe utilise le ratio d'endettement comme indicateur. Ce ratio correspond à l'endettement net divisé par les capitaux propres.

La stratégie du Groupe consiste à maîtriser son endettement net afin de garantir un accès à des financements dont le coût est raisonnable grâce au maintien de notations de crédit de type "investment grade" (note 26.3). Les ratios d'endettement étaient les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Endettement net (note 26)	3 051	4 273
Capitaux propres (tels qu'ils ressortent du bilan)	5 495	5 113
Ratio d'endettement	0,56	0,84

La variation du ratio n'a pas été affectée par des transactions exceptionnelles enregistrées dans l'endettement net ou dans les capitaux propres.

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

Le Groupe est organisé en Lignes Produits, chacune dédiée à un périmètre d'activité et disposant de moyens marketing, développement, production et commercialisation. L'information financière interne de gestion est présentée en trois secteurs opérationnels :

- Tourisme camionnette et distribution associée ;
- Poids lourd et distribution associée ;
- Activités de spécialités (pneumatiques Génie civil, Agricole, Deux roues et Avion ; Cartes et Guides, ViaMichelin et Michelin LifeStyle).

La performance des secteurs opérationnels est mesurée par le résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents, établi selon les mêmes bases d'évaluation que celles utilisées dans le compte de résultat consolidé. Cette évaluation ne comprend pas les produits et charges non récurrents. La Direction du Groupe pilote de manière globale le résultat financier (coût de l'endettement net et autres produits et charges financiers), les sociétés mises en équivalence et l'impôt sur le résultat, qui ne sont donc pas alloués aux secteurs opérationnels.

L'évaluation des actifs sectoriels est constituée des immobilisations corporelles, du *goodwill* et des autres immobilisations incorporelles, des stocks de produits finis et des créances commerciales. Les actifs communs du Groupe sont alloués aux secteurs proportionnellement au montant de leurs actifs directs. Les informations par secteur opérationnel fournies à la Direction du Groupe sont évaluées selon les mêmes principes que ceux utilisés dans les états financiers consolidés du Groupe. Les investissements non financiers sont constitués des augmentations d'immobilisations corporelles et incorporelles.

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

L'information par secteur opérationnel est la suivante :

	2009				2008			
	Tourisme camionnette et distribution associée	Poids lourd et distribution associée	Activités de spécialités	Total	Tourisme camionnette et distribution associée	Poids lourd et distribution associée	Activités de spécialités	Total
<i>(en millions d'euros)</i>								
Éléments du compte de résultat								
Ventes nettes	8 280	4 496	2 031	14 807	8 668	5 433	2 307	16 408
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	661	(69)	270	862	370	138	412	920
<i>En pourcentage des ventes nettes</i>	8,0 %	(1,5 %)	13,3 %	5,8 %	4,3 %	2,5 %	17,9 %	5,6 %
Charges d'amortissements	(513)	(286)	(140)	(939)	(519)	(285)	(123)	(927)
Pertes de valeur	7	(6)	(2)	(1)	(2)	2	(1)	(1)
Actifs sectoriels								
Immobilisations incorporelles et corporelles	3 682	2 546	1 278	7 506	4 079	2 451	1 227	7 757
Stocks de produits finis	973	674	344	1 991	1 205	859	403	2 467
Créances commerciales	1 251	813	250	2 314	1 233	900	323	2 456
Total	5 906	4 033	1 872	11 811	6 517	4 210	1 953	12 680
Autres informations								
Investissements non financiers	322	178	172	672	635	353	283	1 271

Les prix de transfert entre les sociétés du Groupe sont fixés en fonction des conditions normales du marché. Le total des ventes nettes aux clients externes des secteurs est identique aux ventes nettes externes du compte de résultat consolidé.

Le rapprochement entre le total des actifs sectoriels et le total de l'actif du bilan consolidé s'établit comme suit :

	31 décembre 2009	31 décembre 2008
<i>(en millions d'euros)</i>		
Total des actifs sectoriels	11 811	12 680
Actifs financiers et autres actifs à long terme	712	382
Titres mis en équivalence	71	65
Impôts différés actifs	942	896
Autres stocks nets (matières premières et autres fournitures, travaux en cours)	1 003	1 210
Actifs financiers à court terme	165	173
Autres actifs à court terme	583	732
Trésorerie	1 231	456
TOTAL DE L'ACTIF DU GROUPE	16 518	16 594

L'information par zone géographique est la suivante :

(en millions d'euros)	2009				2008			
	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total	Europe	Amérique du Nord	Autres	Total
Ventes nettes	6 752	4 994	3 061	14 807	8 158	5 157	3 093	16 408
Immobilisations incorporelles et corporelles	4 409	1 549	1 548	7 506	4 564	1 666	1 527	7 757
Investissements non financiers	423	152	97	672	709	280	282	1 271

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

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

Aucun client externe ne représente à lui seul 10 % ou plus des ventes nettes du Groupe, ni en 2009 ni en 2008.

NOTE 6 CHARGES PAR NATURE

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

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Matières premières et autres fournitures consommées et variation des stocks de produits finis	(5 943)	(7 031)
Frais de personnel (note 7)	(4 515)	(4 606)
Transports de marchandises	(773)	(979)
Charges d'amortissements et de pertes de valeur	(940)	(928)
Autres charges	(1 774)	(1 944)
CHARGES PAR NATURE	(13 945)	(15 488)

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL

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

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Salaires et rémunérations	(3 248)	(3 411)
Charges de sécurité sociale	(914)	(927)
Coût des régimes à prestations définies (note 27.1)	(253)	(173)
Coût des régimes à cotisations définies (note 27.2)	(90)	(69)
Paielements sous forme d'actions (note 28)	(10)	(26)
FRAIS DE PERSONNEL	(4 515)	(4 606)

Le nombre moyen de salariés est de 112 527 en 2009 (2008 : 120 067).

NOTE 8 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels du compte de résultat sont les suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Gains/(pertes) sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	20	(2)
Coût de restructuration net	(22)	36
Produits/(charges) liés aux pertes de valeur d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2)	(1)
Coût des avantages aux retraités	(104)	(39)
Paievements sous forme d'actions (note 28)	(10)	(26)
Autres produits/(charges) opérationnels	(31)	(42)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(149)	(74)

NOTE 9 PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS

Les produits et charges non récurrents peuvent être détaillés de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
France – Plan de Spécialisation	(172)	-
France – Plan de Volontariat	(41)	-
Amérique du Nord	(127)	-
Japon	(72)	-
Italie	-	(77)
PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS	(412)	(77)

9.1. FRANCE

Le Groupe a annoncé un projet visant à une nouvelle spécialisation de certaines activités industrielles en France. Les objectifs poursuivis sont de :

- faire de l'usine de Montceau un pôle performant pour les pneus de Génie civil et un des deux plus grands centres de mélanges de gomme d'Europe. Son activité actuelle de pneus Tourisme sera regroupée avec celles d'autres usines du Groupe en Europe occidentale ;

- faire de l'usine de Tours une référence pour les pneus Poids lourds technologiques en Europe. Cette spécialisation entraînera la fermeture de l'atelier de mélanges de gommages et son transfert vers les usines de Montceau et de Cholet ;
- continuer à produire des pneus très haut de gamme en France, en transférant la production du site de Seclin vers celui des Gravanches, près de Clermont-Ferrand.

La provision enregistrée pour un montant net de 172 millions d'euros couvre l'estimation des coûts de financement du volet social, des pertes de valeur des matériels non réutilisables, ainsi que des coûts nécessaires à la revitalisation des bassins d'emploi concernés pour 192 millions d'euros diminués d'une reprise de provision pour indemnités de départ en retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi de 20 millions d'euros.

En accompagnement des annonces sur l'évolution et le renforcement des activités de Michelin en France et dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le Groupe a présenté au Comité Central d'Entreprise du 24 juin 2009 un nouveau dispositif d'adaptation des effectifs appelé "Plan de Volontariat France". Ce projet a fait l'objet d'un accord signé le 12 novembre 2009 avec les organisations syndicales.

Ce plan, basé sur le volontariat, vise à accélérer le départ de salariés satisfaisant les critères d'éligibilité sur la période du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2012. Il est ouvert à l'ensemble des salariés en contrat à durée indéterminée, inscrits avant le 1^{er} novembre 2009 aux effectifs des établissements de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (à l'exception des sites de Tours et de Montceau) et à ceux des sociétés SODG et SEAM. La période d'adhésion à ce plan a débuté le 1^{er} septembre 2009 et s'est achevée le 30 novembre 2009. Le dispositif mis en œuvre comprend deux types de mesures :

- des mesures d'accompagnement pour un projet visant un départ programmé, hors départ en retraite. Après acceptation de leur candidature au plan par l'Entreprise, les salariés peuvent bénéficier d'aides afin de poursuivre d'autres opportunités professionnelles. Cette mesure concerne 73 salariés ;
- des mesures concernant le temps partiel précédant un départ volontaire en retraite programmé ou un départ volontaire à la retraite avant le 1^{er} mai 2010 sans temps partiel préalable. Ces mesures comprennent une rémunération annuelle fixée à 66 % pour un mi-temps, une compensation prise en charge par l'Entreprise sur les cotisations vieillesse et prévoyance, une indemnité conventionnelle de départ calculée sur la base d'un âge de départ unique fixé à 65 ans et une indemnité supra conventionnelle de 3 600 euros par année complète dans le dispositif.

Cette mesure concerne 1 802 salariés, dont 253 cadres qui n'ont pas accès aux mesures de temps partiel mais bénéficient, comme les salariés des autres statuts, du régime fiscal et social des indemnités versées dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

Un dispositif similaire à celui mis en place à la MFPM a été proposé en décembre 2009 aux salariés de l'usine KLEBER de Troyes, 40 salariés sont potentiellement concernés.

La provision enregistrée pour un montant net de 41 millions d'euros correspond aux coûts de l'ensemble des mesures du "Plan de Volontariat France" pour 116 millions d'euros diminués d'une reprise de provision pour indemnités de départ en retraite pour 75 millions d'euros.

9.2. AMÉRIQUE DU NORD

Confrontée à l'impact durable de la crise économique sur ses marchés, l'Amérique du Nord a mis en œuvre au cours du premier semestre un plan de restructurations industrielles et commerciales. La charge globale estimée correspondant à ce plan a été provisionnée en éléments non récurrents à hauteur de 127 millions d'euros couvrant les coûts associés, notamment de licenciements et de dépréciations d'actifs.

Ce montant comprend notamment :

- le coût de fermeture du site de production de pneumatiques Tourisme d'Opelika (États-Unis) pour un montant estimé de 156 millions de dollars américains (112 millions d'euros), incluant les mesures d'accompagnement des départs d'environ 1 000 personnes ;
- le coût de fermeture du site de production de bandes de roulement pour le rechapage Poids lourd de Querétaro (Mexique) pour une charge estimée de 277 millions de pesos mexicains (15 millions d'euros), qui englobe le coût de départ d'environ 80 personnes.

9.3. JAPON

Dans un contexte local très concurrentiel et malgré les investissements et efforts réalisés sur le site, l'usine d'Ota présente un coût de production trop élevé pour maintenir le niveau de compétitivité requis dans la stratégie à long terme du Groupe.

Le Groupe poursuit par ailleurs son développement et sa présence dans la zone Japon/Corée, notamment grâce aux activités du siège de Nihon Michelin Tire Co. Ltd à Tokyo, aux activités de recherche et développement situées à Ota et aux activités commerciales réparties dans la zone.

Une provision de 72 millions d'euros a été enregistrée en éléments non récurrents correspondant aux coûts suivants :

- les indemnités versées aux salariés et les mesures d'accompagnement des départs proposées dans le cadre du Plan Social estimées pour un montant de 3 993 millions de yens (31 millions d'euros) ;
- les coûts de restauration et de réaménagement du site pour un montant de 668 millions de yens (4 millions d'euros) ;
- les pertes de valeur des équipements estimées pour un montant de 4 775 millions de yens (37 millions d'euros).

9.4. ITALIE

Le 28 octobre 2008, le Groupe avait annoncé un plan visant à rendre ses activités plus compétitives par la modernisation de ses usines italiennes, la réorganisation du site de Turin Dora et la revitalisation du bassin d'emploi de Turin. Une provision non récurrente de 77 millions d'euros avait été enregistrée en 2008 pour couvrir les montants à verser aux salariés et les pertes de valeur des immobilisations.

NOTE 10 COÛT DE L'ENDETTEMENT NET ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Les deux composantes du résultat financier sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Charge d'intérêts	(230)	(255)
Réévaluation monétaire	(42)	(32)
Gestion du risque de taux	(10)	(30)
Autres	(19)	(14)
Coût de l'endettement brut	(301)	(331)
Produit d'intérêts de la trésorerie	9	1
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(292)	(330)
Produit d'intérêts	5	6
Cessions d'investissements disponibles à la vente	5	1
Pertes de valeur sur les actifs financiers	(1)	(13)
Dividendes	10	7
Produit net des actifs financiers (autres que la trésorerie)	19	1
Charge de désactualisation des provisions	(5)	(16)
Autres	26	12
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	40	(3)

Comme mentionné à la note 3.20, le Groupe a reclassé en 2009 les découverts bancaires de la trésorerie en dettes financières à court terme. En conséquence, la charge d'intérêts sur les découverts a été reclassée, au sein du coût de l'endettement net, de produit d'intérêts de la trésorerie à charge d'intérêts. Le montant de la charge d'intérêts sur découverts bancaires 2008, qui s'élevait à 11 millions d'euros, n'a pas été reclassé dans le tableau ci-dessus.

10.1. DÉRIVÉS QUI NE SONT PAS ENREGISTRÉS EN COMPTABILITÉ DE COUVERTURE

Tel que mentionné dans la politique de gestion des risques financiers, les activités de financement du Groupe sont généralement centralisées (voir note 4.1.2. "Risque de liquidité") et le risque de taux d'intérêt est géré par l'utilisation d'instruments dérivés "vanille" (voir note 4.1.4. "Risque sur taux d'intérêt").

En conséquence :

- les dettes financières sont généralement émises en euros comme le montre la note 26 "Dettes financières" ;
- une partie de ces dettes est ensuite swappée en monnaies étrangères afin de financer les filiales étrangères ; et
- des dérivés sont contractés afin de gérer le risque de taux de ces monnaies étrangères comme le montre la note 16 "Instruments financiers dérivés".

Ce processus est illustré par le tableau de synthèse de la note 4.2.3.

Bien que ces transactions offrent une couverture économique efficace, elles ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture tels que définis par les IFRS (et donc elles ne peuvent pas être classées en couvertures de flux de trésorerie tel que cela est décrit dans la note 3 "Principes comptables – Couverture"). Les variations de valeurs de marché des dérivés doivent donc être comptabilisées en résultat. La baisse de valeur de marché constatée durant l'année se monte à 10 millions d'euros (2008 : 27 millions d'euros) et elle est comprise dans la ligne Gestion du risque de taux (Coût de l'endettement net).

10.2. INEFFICACITÉ DES COUVERTURES

La part inefficace des couvertures de juste valeur se monte à moins de 1 million d'euros (2008 : 3 millions d'euros) et elle est comprise dans la ligne Gestion du risque de taux (Coût de l'endettement net). Il n'y a pas de part inefficace reconnue en résultat pour les couvertures de flux de trésorerie (2008 : zéro).

NOTE 11 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

La ventilation de la charge d'impôt est la suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Charges d'impôt exigible	(125)	(172)
Produits / (charges) d'impôt différé (note 18)	22	9
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(103)	(163)

Les impôts exigibles comprennent 21 millions d'euros de retenues à la source sur les redevances et les distributions de réserves entre les sociétés du Groupe (2008 : 26 millions d'euros).

Rapprochement de la charge fiscale effective du Groupe :

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Résultat avant impôts	207	520
Impôts calculés aux taux locaux sur les résultats de chaque pays	(37)	(173)
Impact fiscal des :		
• transactions non soumises à impôt	-	(3)
• variations des différences temporelles non reconnues	(32)	7
• variations de pertes fiscales non reconnues	(26)	(30)
• changements de taux d'imposition	(2)	(5)
• crédits d'impôts et retenues à la source	2	40
• autres éléments	(8)	1
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(103)	(163)

En France, le Groupe considère que la composante CVAE (Contributions à la Valeur Ajoutée des Entreprises) de la CET (Contribution Économique Territoriale), en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2010, est un impôt sur le résultat. En 2009, la ligne "autres éléments" ci-dessus comprend ainsi une charge d'impôts différés de 11 millions d'euros.

NOTE 12 RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux actionnaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, à l'exception des actions acquises par le Groupe dans un but d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions en circulation afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions potentielles et dilutives. La Société a deux types d'actions potentielles et dilutives : les options sur actions (note 28) et les obligations convertibles (note 26). Les obligations convertibles sont réputées avoir été converties en actions et le résultat net est ajusté de manière à éliminer la charge d'intérêts diminuée de l'effet fiscal. Concernant les options sur actions, un calcul est réalisé pour déterminer le nombre d'actions qui auraient pu être acquises à leur juste valeur (déterminée comme étant la moyenne annuelle des valeurs boursières de l'action de la Société) en fonction de la valeur monétaire des droits de souscription attachés aux options en circulation. Le nombre d'actions ainsi déterminé est comparé au nombre d'actions qui auraient été émises si les options avaient été exercées.

Les composantes des calculs des résultats de base et dilué par action sont présentées ci-dessous :

	Exercice 2009	Exercice 2008
Résultat net (<i>en millions d'euros</i>), à l'exclusion de la part attribuable aux intérêts non assortis de contrôle	106	360
• diminué des propositions d'attributions aux Associés Commandités	(2)	(4)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat de base	104	356
• augmenté des charges d'intérêts sur les obligations convertibles	-	-
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	104	356
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (<i>milliers d'actions</i>) utilisé pour le calcul du résultat de base par action	146 184	144 495
• augmenté de l'ajustement relatif aux plans d'options sur actions et aux obligations convertibles	72	183
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	146 256	144 678
Résultat par action attribuable aux actionnaires de la Société (<i>en euros</i>)		
• de base	0,71	2,46
• dilué	0,71	2,46

Comme les obligations convertibles avaient un effet antidilutif en 2008 et en 2009, elles n'ont pas été prises en compte dans le calcul du résultat dilué par action.

NOTE 13 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

(<i>en millions d'euros</i>)	Goodwill	Autres	Total
MONTANTS BRUTS			
Au 1^{er} janvier 2008	433	779	1 212
Écart de conversion	(3)	2	(1)
Acquisitions	6	159	165
Sorties d'actifs	(33)	(6)	(39)
Variation du périmètre de consolidation	-	1	1
Transferts et autres	(2)	1	(1)
Au 31 décembre 2008	401	936	1 337
Écart de conversion	1	-	1
Acquisitions	1	77	78
Sorties d'actifs	-	(22)	(22)
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	-	2	2
Au 31 décembre 2009	403	993	1 396
CUMUL DES AMORTISSEMENTS ET DES PERTES DE VALEUR			
Au 1^{er} janvier 2008	(32)	(579)	(611)
Écart de conversion	(2)	(2)	(4)
Amortissements	-	(49)	(49)
Pertes de valeur nettes	-	-	-
Sorties d'actifs	33	4	37
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	1	-	1
Au 31 décembre 2008	-	(626)	(626)
Écart de conversion	-	(1)	(1)
Amortissements	-	(53)	(53)
Pertes de valeur nettes	-	-	-
Sorties d'actifs	-	8	8
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-
Transferts et autres	-	-	-
Au 31 décembre 2009	-	(672)	(672)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2009	403	321	724
Montants nets au 31 décembre 2008	401	310	711

● 13.1. GOODWILL

Les *goodwill* ont été affectés aux UGT de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
UGT Tourisme camionnette Amérique du Nord (y compris Mexique)	99	109
UGT Tourisme camionnette Asie	102	101
UGT Tourisme camionnette Autres zones (y compris Europe)	70	61
Autres UGT (y compris les UGT Poids lourd)	132	130
GOODWILL	403	401

Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée en 2009 et 2008. Les analyses ont été réalisées en prenant en compte les deux principales hypothèses suivantes :

- la valeur terminale intègre un taux de croissance de 1.5 % pour les UGT dont les actifs sont situés dans les pays matures et un taux de croissance de 3 % pour celles dont les actifs sont situés dans des pays émergents ;
- le taux d'actualisation avant impôt utilisé pour déterminer la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs, est compris entre 11 % et 14 % selon les UGT.

En 2008, la valeur terminale n'intégrait pas de taux de croissance et les actifs testés ne prenaient pas en compte le besoin en fonds de roulement. L'évolution de ces modalités d'application n'influence pas les conclusions des tests de valeur.

Comme la valeur des *goodwill* est relativement faible par rapport au total de ses actifs ou à sa situation nette, le Groupe ne publie pas d'analyse de sensibilité des principales hypothèses-clés.

● 13.2. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Il n'y a pas d'autres immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.

En 2009, les acquisitions d'actifs incorporels, s'élevant à 77 millions d'euros (2008 : 159 millions d'euros), se décomposent comme suit :

- Logiciels 64 millions d'euros
- Droits d'émission – droits alloués 7 millions d'euros
- Autres 6 millions d'euros

13.2.1. Logiciels

Le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2009 au titre des logiciels est de 211 millions d'euros (2008 : 192 millions d'euros).

Les logiciels sont initialement comptabilisés au coût historique, comprenant les coûts d'acquisition ou de production et tout autre coût directement attribuable à l'acquisition ou à la production de l'actif.

13.2.2. Droits d'émission

Les droits attribués sont enregistrés en immobilisations incorporelles en utilisant le cours du jour de leur attribution. La contrepartie est enregistrée en subventions au passif du bilan. La charge et la dette relative aux émissions effectives et le produit correspondant à l'utilisation de la subvention sont enregistrés au cours du jour d'attribution des droits. Le solde des droits alloués au 31 décembre 2009 s'élève à 2,5 millions de tonnes pour une valeur de 36 millions d'euros. Le passif correspondant aux émissions effectives de 2009 s'élève à 1 million de tonnes pour une valeur de 15 millions d'euros. Il sera soldé par la délivrance des droits alloués.

13.2.3. Frais de développement

En 2009 et 2008, aucun coût de développement n'a été immobilisé du fait que les critères de capitalisation n'ont pas été remplis. En effet, pour être immobilisés, les coûts de développement engagés dans le cadre d'un projet d'une nouvelle gamme ou d'une évolution significative d'une gamme existante doivent satisfaire six critères. Parmi ces critères, il en est un qui impose de démontrer l'existence d'un marché pour la production issue du projet. L'existence du marché est démontrée lorsque le Groupe a reçu l'homologation des constructeurs et que les volumes proposés par les constructeurs génèrent une rentabilité suffisante. Or, les frais de développement correspondants sont encourus à un stade du projet antérieur à l'homologation des constructeurs.

● 13.3. PERTES DE VALEUR DES ACTIFS INCORPORELS

Le montant cumulé des pertes de valeur des actifs incorporels s'élève au 31 décembre 2009 à 15 millions d'euros (2008 : 15 millions d'euros).

NOTE 14 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Équipements industriels	Autres équipements	Total
MONTANTS BRUTS				
Au 1^{er} janvier 2008	3 938	11 565	1 347	16 850
Écart de conversion	(146)	(297)	(45)	(488)
Acquisitions	196	909	65	1 170
Sorties d'actifs	(34)	(352)	(36)	(422)
Variation du périmètre de consolidation	-	(2)	-	(2)
Transferts et autres	(15)	7	-	(8)
Au 31 décembre 2008	3 939	11 830	1 331	17 100
Écart de conversion	95	241	29	365
Acquisitions	104	462	43	609
Sorties d'actifs	(65)	(566)	(87)	(718)
Variation du périmètre de consolidation	6	8	4	18
Transferts et autres	2	1	(9)	(6)
Au 31 décembre 2009	4 081	11 976	1 311	17 368
CUMUL DES AMORTISSEMENTS ET DES PERTES DE VALEUR				
Au 1^{er} janvier 2008	(1 806)	(6 967)	(953)	(9 726)
Écart de conversion	49	134	34	217
Amortissements	(112)	(695)	(71)	(878)
Pertes de valeur nettes	-	(21)	(9)	(30)
Sorties d'actifs	15	317	36	368
Variation du périmètre de consolidation	-	2	-	2
Transferts et autres	-	(7)	-	(7)
Au 31 décembre 2008	(1 854)	(7 237)	(963)	(10 054)
Écart de conversion	(33)	(114)	(22)	(169)
Amortissements	(114)	(705)	(67)	(886)
Pertes de valeur nettes	(35)	(110)	(8)	(153)
Sorties d'actifs	42	562	83	687
Variation du périmètre de consolidation	(1)	(8)	(2)	(11)
Transferts et autres	-	(3)	3	-
Au 31 décembre 2009	(1 995)	(7 615)	(976)	(10 586)
MONTANTS NETS AU 31 DÉCEMBRE 2009	2 086	4 361	335	6 782
Montants nets au 31 décembre 2008	2 085	4 593	368	7 046

Des immobilisations corporelles d'une valeur nette de 40 millions d'euros ont été données en garantie de passifs financiers (2008 : 40 millions d'euros). Les immobilisations en cours de construction se montent à 978 millions d'euros (2008 : 1 013 millions d'euros). Aucune immobilisation significative en cours de construction n'a été abandonnée du fait de la conjoncture actuelle.

Le montant cumulé des pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles s'élève à 229 millions d'euros (2008 : 150 millions d'euros). L'augmentation provient essentiellement des charges de restructuration non-récurrentes.

Le montant des intérêts capitalisés dans les immobilisations corporelles est inférieur à 1 million d'euros.

● 14.1. CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT

La valeur nette comptable des actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement s'élève à 106 millions d'euros (2008 : 133 millions d'euros). Leur valeur brute est de 138 millions d'euros (2008 : 257 millions d'euros).

L'échéancier des paiements futurs minimaux au titre des contrats de location-financement est indiqué dans le tableau suivant :

	31 décembre 2009		31 décembre 2008	
	Valeur actualisée	Valeur non actualisée	Valeur actualisée	Valeur non actualisée
<i>(en millions d'euros)</i>				
À moins d'un an	12	15	38	47
Entre un et cinq ans	53	58	81	100
Plus de cinq ans	35	48	59	77
VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX (NOTE 26)	100	121	178	224

● 14.2. CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

La charge au titre des contrats de location simple s'élève en 2009 à 259 millions d'euros (2008 : 251 millions d'euros).

L'échéancier des paiements futurs minimaux (non actualisés) au titre des contrats de location simple est le suivant :

	31 décembre 2009	31 décembre 2008
<i>(en millions d'euros)</i>		
À moins d'un an	139	139
Entre un et cinq ans	330	284
Plus de cinq ans	105	113
VALEUR DES PAIEMENTS FUTURS MINIMAUX	574	536

NOTE 15 ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME

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

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Actifs financiers disponibles à la vente (note 15.1)	321	218
Prêts et dépôts (note 15.2)	107	140
Instruments dérivés (note 16.1)	39	8
Autres	10	11
Actifs financiers	477	377
Autres actifs à long terme : Avantages du personnel – excédents des régimes (note 27)	235	5
ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS À LONG TERME	712	382

● 15.1. ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE

Les actifs financiers disponibles à la vente consistent principalement en un portefeuille d'actions, dont une part importante est cotée en Bourse.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008
Au 1^{er} janvier	218	265
Écart de conversion	(2)	19
Acquisitions	6	63
Cessions	(32)	(5)
Variations de juste valeur	131	(124)
AU 31 DÉCEMBRE	321	218

Aucun "actif financier disponible à la vente" significatif n'est valorisé au-dessous de son prix d'acquisition.

La ventilation du portefeuille par devise est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2009	31 décembre 2008
KRW	230	131
EUR	57	66
USD	21	-
Autres devises	13	21
TOTAL	321	218

15.2. PRÊTS ET DÉPÔTS

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Prêts et dépôts bruts	330	229
• diminués des pertes de valeur	(65)	(65)
Prêts et dépôts nets	265	164
• diminués de la partie à court terme (note 21)	(158)	(24)
PARTIE À LONG TERME	107	140

Le détail par devise et par échéance est indiqué ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009				31 décembre 2008			
	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	Plus de cinq ans	Total	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	Plus de cinq ans	Total
EUR	139	59	20	218	19	71	33	123
GBP	14	3	-	17	1	15	-	16
USD	1	4	-	5	14	6	-	20
Autres	4	21	-	25	(10)	15	-	5
TOTAL	158	87	20	265	24	107	33	164

15.3. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Le tableau ci-dessous présente les actifs et passifs du Groupe évalués à la juste valeur au 31 décembre 2009 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Instruments dérivés (note 16.1)	-	46	-	46
Actifs financiers disponibles à la vente	253	-	68	321
TOTAL ACTIF	253	46	68	367
Instruments dérivés (note 16.2)	-	69	-	69
TOTAL PASSIF	-	69	-	69

Il n'y a pas eu de transferts significatifs entre le niveau 1 et le niveau 2 au cours de l'exercice.

Les prêts et dépôts comprennent essentiellement des placements dans des fonds monétaires pour un montant de 120 millions d'euros (2008 : zéro), des dépôts bancaires de plus de trois mois, ainsi que des prêts à des salariés et à des clients.

Au 31 décembre 2009, le taux d'intérêt effectif reçu se montait à 0,99 % (2008 : 0,97 %).

Le tableau ci-dessous présente les changements intervenus au cours de l'année 2009 sur le niveau 3.

(en millions d'euros)	
Au 1^{er} janvier	47
Acquisitions	6
Sorties	(6)
Transfert d'un autre niveau vers le niveau 3	-
Transfert du niveau 3 vers un autre niveau	-
Gain ou perte de l'année dans le résultat net	-
Gain ou perte de l'année dans les autres éléments du résultat global	21
AU 31 DÉCEMBRE	68

NOTE 16 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Comme indiqué dans la note 3.5, certains instruments dérivés, bien que répondant à la politique de gestion des risques financiers du Groupe, ne remplissent pas les critères ou n'ont pas été qualifiés d'instruments de couverture pour les besoins de la comptabilité de couverture.

16.1. DÉRIVÉS ACTIFS

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2009		31 décembre 2008	
	Justes valeurs	Montants contractuels	Justes valeurs	Montants contractuels
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couvertures de juste valeur	22	810	13	280
Dérivés non qualifiés d'instruments de couvertures				
• Dérivés de change	16	610	141	2 002
• Dérivés de taux d'intérêt	2	223	3	227
• Autres dérivés	6	100	-	-
Dérivés actifs (notes 15.3 et 26)	46	1 743	157	2 509
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couvertures de juste valeur	(22)	(810)	(5)	(60)
Dérivés non qualifiés d'instruments de couvertures				
• Dérivés de change	(11)	(300)	-	-
• Dérivés de taux d'intérêt	-	(69)	(3)	(227)
• Autres dérivés	(6)	(100)	-	-
Moins la partie à long terme comprise dans les actifs financiers à long terme (note 15)	(39)	(1 279)	(8)	(287)
PARTIE À COURT TERME COMPRISE DANS LES ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME (NOTE 21)	7	464	149	2 222

16.2. DÉRIVÉS PASSIFS

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2009		31 décembre 2008	
	Justes valeurs	Montants contractuels	Justes valeurs	Montants contractuels
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couvertures de flux de trésorerie	-	-	4	61
Dérivés non qualifiés d'instruments de couvertures				
• Dérivés de change	18	1 955	2	54
• Dérivés de taux d'intérêt	51	1 137	32	962
Dérivés passifs (note 15.3)	69	3 092	38	1 077
Dérivés de taux d'intérêt qualifiés d'instruments de couvertures de flux de trésorerie	-	-	(4)	(61)
Dérivés de taux d'intérêt non qualifiés d'instruments de couvertures	(34)	(943)	(30)	(820)
Moins la partie à long terme comprise dans les passifs financiers à long terme (note 26)	(34)	(943)	(34)	(881)
PARTIE À COURT TERME COMPRISE DANS LES PASSIFS FINANCIERS À COURT TERME (NOTE 26)	35	2 149	4	196

Les montants contractuels des contrats de change à terme sont ventilés par devise dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009								31 décembre 2008							
	Devises achetées à terme								Devises achetées à terme							
	EUR	JPY	USD	PLN	THB	BRL	Autres	Total	EUR	JPY	USD	PLN	THB	BRL	Autres	Total
Devises vendues à terme																
USD	487	9	-	2	64	18	75	655	283	3	-	-	83	10	205	584
PLN	332	-	-	-	-	-	-	332	367	-	-	-	-	-	-	367
JPY	253	-	-	-	1	-	-	254	179	-	-	-	-	-	-	179
THB	8	216	17	-	-	-	-	241	197	-	22	-	-	-	-	219
EUR	-	-	-	114	5	19	19	157	-	-	-	19	3	-	13	35
HUF	137	-	-	-	-	-	-	137	54	-	1	-	-	-	-	55
Autres	295	-	190	-	3	1	-	489	409	2	171	3	3	-	8	596
TOTAL	1 512	225	207	116	73	38	94	2 265	1 489	5	194	22	89	10	226	2 035

Les montants contractuels des autres instruments financiers dérivés sont ventilés par devise ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009				31 décembre 2008			
	EUR	USD	THB	Total	EUR	USD	THB	Total
Dérivés de taux d'intérêt (y compris <i>cross currency swaps</i>)	1 114	1 106	250	2 470	284	1 002	244	1 530
Autres dérivés	100	-	-	100	-	-	-	-
TOTAL	1 214	1 106	250	2 570	284	1 002	244	1 530

NOTE 17 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

La valeur des entreprises associées et des co-entreprises mises en équivalence de 71 millions d'euros (2008 : 65 millions d'euros) comprend essentiellement MC Projects B.V. aux Pays-Bas, le Groupe SIPH en France et Elemica, Inc. aux États-Unis.

Les états financiers des entreprises associées et des co-entreprises comprennent les valeurs suivantes :

(en millions d'euros)	2009	2008
Actifs	430	433
Passifs	166	186
Ventes nettes	476	777
Résultat net	24	33

NOTE 18 IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS

Les montants d'impôts différés au bilan sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Impôts différés actifs	942	896
Impôts différés passifs	(40)	(39)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	902	857

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Immobilisations incorporelles	25	31
Instruments financiers	128	107
Stocks	50	41
Créances et dettes à court terme	113	180
Avantages du personnel	693	764
Provisions	99	108
Déficits fiscaux reportables	168	101
Crédits d'impôts à récupérer	(12)	(25)
Impôts différés actifs par nature de différence temporelle	1 264	1 307
Immobilisations corporelles	(362)	(450)
Impôts différés passifs par nature de différence temporelle	(362)	(450)
ACTIF NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	902	857

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

(en millions d'euros)	2009	2008
Au 1^{er} janvier	857	865
Écart de conversion	15	(12)
Produit/(charge) d'impôts différés (note 11)	22	9
Impôts enregistrés en capitaux propres	8	(1)
Autres variations	-	(4)
AU 31 DÉCEMBRE	902	857

Les impôts différés enregistrés en capitaux propres sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Investissements disponibles à la vente (état du résultat global)	(8)	-
Instruments financiers composés (obligations convertibles)	(16)	(16)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES	(24)	(16)

(-) Signifie un effet négatif sur les capitaux propres.

Les actifs d'impôts différés ne sont reconnus que dans la mesure où la réalisation de profits taxables futurs est probable et qu'ils permettront d'absorber les déficits fiscaux reportables et les différences temporelles déductibles.

Les principaux actifs d'impôts différés reconnus en 2009 proviennent de la perte fiscale enregistrée en France, essentiellement due aux charges non récurrentes mentionnées dans la note 9.

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Différences temporelles déductibles	92	78
Déficits fiscaux expirant :		
• dans moins d'un an	5	27
• dans 1 à 5 ans	62	39
• à plus de 5 ans	13	30
• sans échéance	66	55
Déficits fiscaux totaux	146	151
Crédits d'impôts	62	83
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	300	312

NOTE 19 STOCKS

Les stocks sont constitués des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Matières premières et autres fournitures	801	975
Travaux en cours	241	272
Produits finis	2 058	2 549
Provisions pour dépréciation	(106)	(119)
STOCKS NETS	2 994	3 677

Le montant de la sous-activité est enregistré, en diminution du coût des stocks, dans le résultat opérationnel sous la rubrique "coût de revient des ventes" et s'élève en 2009 à 405 millions d'euros (2008 : 224 millions d'euros). L'impact de la sous-activité sur la valeur des stocks enregistrée au 31 décembre 2009 est estimé à 85 millions d'euros (2008 : 224 millions d'euros).

Dès que la production réelle atteint un niveau pouvant avoir un impact significatif sur l'évaluation des stocks, un calcul de sous-activité est réalisé. Le montant de la sous-activité est déterminé par la proportion de charges fixes non absorbées par la production réelle, en référence à la capacité normale de production. Les coefficients de variabilité des charges sont mis à jour périodiquement afin de tenir compte des changements de paliers des charges fixes.

La variation des provisions pour dépréciation de stocks est la suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Au 1^{er} janvier	(119)	(110)
Écart de conversion et autres	(2)	3
Dotations de l'exercice	(91)	(72)
Reprises de l'exercice	106	60
AU 31 DÉCEMBRE	(106)	(119)

Les provisions pour dépréciation de stocks se décomposent comme suit :

- Provisions pour dépréciation sur matières premières et autres fournitures 38 millions d'euros (2008 : 37 millions d'euros)
- Provisions pour dépréciation sur travaux en cours 1 million d'euros (2008 : 1 million d'euros)
- Provisions pour dépréciation sur produits finis 67 millions d'euros (2008 : 81 millions d'euros)

Dans un contexte de crise économique, le Groupe procède périodiquement et de manière centralisée par grandes zones géographiques à un calcul de la valeur nette de réalisation de ses produits en stocks. Les hypothèses utilisées pour l'estimation des prix de vente intègrent l'évolution des marchés, le déstockage des distributeurs, la marge observée et le niveau des stocks détenus par catégorie de produits finis.

NOTE 20 CRÉANCES COMMERCIALES

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Créances commerciales brutes	2 442	2 586
Pertes de valeur	(128)	(130)
CRÉANCES COMMERCIALES	2 314	2 456

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

Les créances commerciales au 31 décembre 2009 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Montant brut	Pertes de valeur	Montant net
Créances commerciales non échues	2 152	(44)	2 108
Échues			
• depuis moins de 3 mois	185	(4)	181
• entre 3 et 6 mois	32	(7)	25
• depuis plus de 6 mois	73	(73)	-
Créances commerciales échues	290	(84)	206
CRÉANCES COMMERCIALES	2 442	(128)	2 314

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

(en millions d'euros)	2009	2008
Au 1^{er} janvier	(130)	(96)
Écart de conversion et autres	(1)	2
Dotations de l'exercice	(85)	(74)
Reprises de l'exercice	88	38
AU 31 DÉCEMBRE	(128)	(130)

Les reprises de pertes de valeur comprennent des annulations de créances pour 39 millions d'euros (2008 : 18 millions d'euros).

Le Groupe gère 3 programmes distincts dans le cadre desquels certaines filiales européennes et nord-américaines ont cédé des participations dans leurs portefeuilles de créances commerciales éligibles. Le financement maximum de ces programmes est plafonné à 758 millions d'euros (2008 : 631 millions d'euros). Dans la mesure où le Groupe a conservé en substance l'ensemble des risques et avantages liés à la propriété des créances, les participations dans les portefeuilles de créances commerciales vendues par ses filiales européennes et nord-américaines n'ont pas été sorties du bilan et les financements reçus des établissements financiers, s'élevant à 594 millions d'euros au 31 décembre 2009 (2008 : 627 millions d'euros), ont été comptabilisés en emprunts garantis (note 26.2). Au 31 décembre 2009, les garanties sont surdimensionnées à hauteur de 137 millions d'euros (2008 : 132 millions d'euros) en faveur des établissements financiers.

NOTE 21 ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Prêts et dépôts bancaires nets (note 15.2)	158	24
Instruments dérivés (note 16.1)	7	149
ACTIFS FINANCIERS À COURT TERME	165	173

NOTE 22 AUTRES ACTIFS À COURT TERME

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Fournisseurs	75	112
État - Impôts exigibles	99	152
Autres créances sur l'État	260	337
Autres	159	140
Pertes de valeur	(10)	(9)
AUTRES ACTIFS À COURT TERME	583	732

Les autres créances sur l'État concernent essentiellement la TVA.

NOTE 23 TRÉSORERIE

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Banques et liquidités	193	169
Dépôts bancaires à moins de trois mois et autres équivalents trésorerie (fonds monétaires principalement)	1 038	287
TRÉSORERIE	1 231	456

Comme mentionné à la note 3.20, le Groupe a reclassé en 2009 les découverts bancaires de la trésorerie aux dettes financières à court terme (emprunts auprès des établissements financiers et autres). Les découverts bancaires 2008, inclus dans "banques et liquidités" et qui s'élevaient à 136 millions d'euros, n'ont pas été reclassés dans le tableau ci-dessus.

Le taux d'intérêt effectif des dépôts bancaires à court terme est de 1,23 % en 2009 (2008 : 3,17 %). La trésorerie est libellée dans les devises suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
EUR	835	310
USD	215	105
BRL	44	3
CAD	37	2
Autres	100	36
TRÉSORERIE	1 231	456

NOTE 24 CAPITAL SOCIAL ET PRIMES

(en millions d'euros)	Capital social	Primes liées au capital	Total
Au 1^{er} janvier 2008 : 143 999 169 actions en circulation	288	1 885	2 173
Plans d'options sur actions et plan d'achat d'actions			
• Produit de l'émission de 998 253 actions	2	34	36
• Valeur des services rendus	-	25	25
Au 31 décembre 2008 : 144 997 422 actions en circulation	290	1 944	2 234
Émission de 2 371 623 actions	5	75	80
Émission de 67 312 actions suite à l'exercice d'options	-	2	2
Autres	-	(34)	(34)
AU 31 DÉCEMBRE 2009 : 147 436 357 ACTIONS EN CIRCULATION	295	1 987	2 282

La valeur nominale des actions est de 2 euros (valeur inchangée par rapport à 2008). Toutes les actions émises sont entièrement libérées et nominatives. Les actions détenues depuis plus de 4 ans bénéficient d'un droit de vote double.

En 2009, les montants cumulés des services rendus liés aux plans d'options ainsi qu'au plan d'actionariat salarié (34 millions d'euros présentés précédemment dans les primes liées au capital) ont été reclassés dans les résultats non distribués (note 25).

NOTE 25 RÉSERVES

(en millions d'euros)

	Écarts de conversion	Autres réserves	Résultats non distribués	Total
Au 1^{er} janvier 2008	(58)	191	2 976	3 109
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(240)	(240)
Autres	-	(1)	-	(1)
Impact fiscal	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	(1)	(240)	(241)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	360	360
Titres disponibles à la vente - résultats non réalisés	-	(109)	-	(109)
Instruments financiers de couverture des flux de trésorerie	-	(4)	-	(4)
Coût des services rendus lié aux plans d'options	-	-	10	10
Coût des services rendus lié au plan d'actionnariat salarié	-	-	15	15
Variation des écarts de conversion	(242)	-	-	(242)
Autres	-	1	(25)	(24)
Impact fiscal	-	-	-	-
Résultat global	(242)	(112)	360	6
Au 31 décembre 2008	(300)	78	3 096	2 874
Dividendes et autres prélèvements	-	-	(150)	(150)
Autres (note 24)	-	(1)	34	33
Impact fiscal	-	-	-	-
Transactions avec les actionnaires de la Société	-	(1)	(116)	(117)
Résultat net attribuable aux actionnaires de la Société	-	-	106	106
Titres disponibles à la vente - résultats non réalisés	-	131	-	131
Titres disponibles à la vente - résultats réalisés et enregistrés en résultat	-	(5)	-	(5)
Instruments financiers de couverture des flux de trésorerie	-	4	-	4
Coût des services rendus lié aux plans d'options	-	-	10	10
Variation des écarts de conversion	216	-	-	216
Autres	-	-	(1)	(1)
Impact fiscal	-	(8)	-	(8)
Résultat global	216	122	115	453
AU 31 DÉCEMBRE 2009	(84)	199	3 095	3 210

NOTE 26 DETTES FINANCIÈRES

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Obligations	2 158	1 501
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	1 288	1 771
Dettes liées aux contrats de location-financement (note 14)	88	140
Instruments dérivés (note 16.2)	34	34
Dettes financières à long terme	3 568	3 446
Obligations et billets de trésorerie	185	763
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	528	635
Dettes liées aux contrats de location-financement (note 14)	12	38
Instruments dérivés (note 16.2)	35	4
Dettes financières à court terme	760	1 440
DETTES FINANCIÈRES	4 328	4 886

Comme mentionné à la note 3.20, le Groupe a reclassé en 2009 les découverts bancaires (44 millions d'euros) de la trésorerie aux dettes financières court terme (emprunts auprès des établissements financiers et autres). Les découverts bancaires 2008, inclus dans la trésorerie et qui s'élevaient à 136 millions d'euros, n'ont pas été reclassés dans les "emprunts auprès des établissements financiers et autres" dans le tableau ci-dessus.

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Dettes financières	4 328	4 886
Dérivés actifs (note 16.1)	(46)	(157)
Trésorerie (note 23)	(1 231)	(456)
ENDETTEMENT NET	3 051	4 273

La juste valeur des dettes financières à long terme, calculée selon la note 3, est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Obligations	2 454	1 472
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	1 288	1 778
Dettes liées aux contrats de location-financement	88	143
Instruments dérivés	34	34
JUSTE VALEUR DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME	3 864	3 427

● 26.1. OBLIGATIONS ET BILLETS DE TRÉSORERIE

Les obligations et billets de trésorerie ont les caractéristiques mentionnées dans le tableau ci-dessous :

Description	Taux d'intérêt effectif au 31 décembre 2009	Valeur comptable (en millions d'euros)			
		31 décembre 2009		31 décembre 2008	
		Court terme	Long terme	Court terme	Long terme
Obligations subordonnées émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin <ul style="list-style-type: none"> valeur nominale de 231 millions d'euros (2008 : 353 millions d'euros) émises en décembre 2003 avec une échéance en 2033, sauf décision du Groupe d'un remboursement anticipé entre décembre 2013 et la date d'échéance taux d'intérêt nominal de 6,375 % jusqu'en décembre 2013 et d'Euribor 3 mois + 2,95 % ultérieurement option de paiement différé du coupon lorsque la Société ne distribue pas de dividendes couverture partielle par un contrat de swap de taux d'intérêt de 60 millions d'euros (2008 : 60 millions d'euros) à échéance décembre 2013 (couverture de juste valeur) (note 16) 	6,60 % (5,49 %) ⁽¹⁾	-	233	-	355
Composante dette des obligations convertibles (OCEANES) émises par la Compagnie Générale des Établissements Michelin <ul style="list-style-type: none"> montant net encaissé de 694 millions d'euros rendement annuel brut de 3,07 % taux de conversion et/ou d'échange d'une obligation pour une action émise en mars 2007 avec une échéance en janvier 2017 montant remboursable à l'échéance : 941 millions d'euros 	4,67 %	-	679	-	648
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS <ul style="list-style-type: none"> valeur nominale de 750 millions d'euros émises en avril 2009 avec une échéance en avril 2014 taux d'intérêt nominal de 8,625 % augmentation de 125 bp si rétrogradation en dessous de "investment grade" par au moins une agence de notation couverture partielle par des contrats de swap de taux d'intérêt de 750 millions d'euros (2008 : zéro) avec échéance en avril 2014 (couverture de juste valeur) (note 16) 	8,88 % (6,99 %) ⁽¹⁾	-	747	-	-
Obligations émises par Michelin Luxembourg SCS <ul style="list-style-type: none"> valeur nominale de 500 millions d'euros (2008 : 500 millions d'euros) émises en avril 2002 avec une échéance en avril 2012 taux d'intérêt nominal de 6,5 % 	6,63 %	-	499	-	498
Billets de trésorerie émis par la Compagnie Générale des Établissements Michelin <ul style="list-style-type: none"> valeur nominale de 185 millions d'euros (2008 : 294 millions d'euros) 	0,65 %	185	-	292	-
TAUX D'INTÉRÊT EFFECTIF MOYEN PONDÉRÉ ET VALEUR COMPTABLE TOTALE	6,31 % (5,59 %) ⁽¹⁾	185	2 158	292	1 501

(1) Après couvertures.

26.2. EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET AUTRES

Les emprunts auprès des établissements financiers et autres comprennent essentiellement des montants tirés sur des lignes de crédit, des emprunts garantis par des créances commerciales comme mentionné à la note 20 et des passifs résultant de l'octroi d'options de vente aux actionnaires minoritaires des filiales.

Au 31 décembre 2009, les emprunts auprès des établissements financiers et autres ont les caractéristiques mentionnées ci-dessous (avant couverture) :

(en millions d'euros)	EUR	THB	USD	CNY	DZD	COP	Autres	Total
Taux fixes	1	-	-	-	-	-	-	1
Taux variables	1 230	195	175	110	31	30	44	1 815
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET AUTRES	1 231	195	175	110	31	30	44	1 816
Taux d'intérêt effectif moyen pondéré	2,47 %	3,29 %	2,56 %	5,26 %	3,66 %	3,47 %	12,17 %	3,96 %

Le tableau ci-après présente l'exposition au risque de taux d'intérêt des emprunts auprès des établissements financiers et autres, ainsi que l'échéancier contractuel des modifications des taux :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
6 mois ou moins	1 815	2 250
6 – 12 mois	-	24
1 – 5 ans	1	91
Plus de 5 ans	-	41
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET AUTRES	1 816	2 406

26.3. NOTATION

Au 31 décembre 2009, les notations sollicitées par le Groupe sont les suivantes :

		CGEM	CFM
Court terme	Standard & Poor's	A-3	A-3
	Moody's	P-2	P-2
Long terme	Standard & Poor's	BBB	BBB
	Moody's	Baa2	Baa2
Perspective	Standard & Poor's	Négative	Négative
	Moody's	Stable	Stable

En 2009, les notations sont restées inchangées.

NOTE 27 PROVISIONS POUR AVANTAGE DU PERSONNEL

Selon les lois et usages applicables dans chaque pays, le Groupe participe à des régimes de retraite, de prévoyance, de couverture des frais médicaux et d'indemnités de fin de carrière, dont les prestations versées dépendent de différents facteurs tels que l'ancienneté, les salaires et les versements à des régimes généraux d'assurance.

Ces régimes peuvent être à prestations définies ou à cotisations définies. Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon la méthode des Unités de Crédit Projetées. Pour les régimes à cotisations définies, les engagements correspondent aux cotisations dues.

27.1. RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

En complément des assurances sociales régies par la loi, le Groupe a mis en place des plans de retraite et des plans de couverture de frais médicaux postérieurs à l'emploi ainsi que quelques plans d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

En Europe, les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant les indices iBoxx ayant la même maturité que les dettes correspondantes. Ces taux sont examinés au travers des informations fournies par Reuters ou Bloomberg et par les *benchmarks* de l'actuaire du Groupe. S'il existe une différence importante entre ces trois sources d'information, le taux de référence fourni par iBoxx est ajusté. Pour les pays dans lesquels plusieurs régimes sont en vigueur (mais seul un régime est matériel), le taux d'actualisation déterminé pour le plan principal est utilisé pour tous les régimes. Pour les pays dans lesquels plusieurs régimes de même importance sont en vigueur, des taux d'actualisation différents sont utilisés en fonction de la pente de la courbe des taux. Aux États-Unis, le taux d'actualisation est déterminé sur la base de sa courbe des taux (au-dessus de la médiane), ajustée pour refléter la durée des engagements. Au Canada, le taux d'actualisation est basé sur la courbe des taux en utilisant le "PCBond Canadian Corporate Aa Bond", ajusté pour refléter la durée des engagements.

Les tables de mortalité utilisées pour les régimes de pension financés au travers de compagnies d'assurance sont les tables de mortalité de ces compagnies. Pour les autres régimes d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi, les tables de mortalité utilisées sont les suivantes : (i) États-Unis : RP-2000 Static

Mortality Table (pour les non-rentiers : projection en 2024 avec barème AA ; pour les rentiers : projection en 2016 avec barème AA) ; (ii) Canada : 1994 UP projeté sur 10 ans jusqu'en 2004 ; (iii) Royaume-Uni : table générationnelle PMA92 mc + 3ans et (iv) Allemagne : Heubeck RT 2005 G.

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

(en millions d'euros)

	Plans de retraite	Autres régimes	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Valeur actualisée des obligations partiellement ou totalement financées	4 923	-	4 923	4 067
Juste valeur des actifs des régimes	(3 867)	-	(3 867)	(3 200)
Déficit/(excédent) de couverture des engagements	1 056	-	1 056	867
Valeur actualisée des obligations non financées	565	1 491	2 056	1 963
Services passés non encore comptabilisés	(1)	66	65	63
Écarts actuariels non reconnus	(1 026)	(17)	(1 043)	(452)
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	5	-	5	2
ENGAGEMENTS NETS TOTAUX DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	599	1 540	2 139	2 443
Reflétés au bilan consolidé du Groupe comme suit :				
• Actifs (note 15)			(235)	(5)
• Passifs			2 374	2 448
ENGAGEMENTS NETS			2 139	2 443

Les écarts actuariels non reconnus, correspondant aux variations de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies ou de la juste valeur des actifs des régimes concernés, résultent principalement :

- de modifications des hypothèses actuarielles à long terme telles que le taux d'inflation, le taux d'actualisation, le taux d'évolution des salaires et les nouvelles tables de mortalité ;
- d'écarts entre les estimations et la réalité.

Les services passés non encore comptabilisés correspondent à la valeur des droits non définitivement acquis par les salariés lors des modifications apportées aux avantages accordés.

Le Groupe n'enregistre au bilan aucun actif qui excéderait la somme (a) des pertes actuarielles nettes cumulées non reconnues et du coût des services passés non comptabilisés et (b) de la valeur actualisée

des avantages économiques disponibles sous forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures versées au régime. Lorsqu'un régime à prestations définies est soumis à une exigence de financement minimal, le Groupe enregistre immédiatement un passif pour tout excédent résultant du versement des contributions liées à l'exigence de financement minimal qui ne serait pas totalement récupérable au travers des avantages économiques disponibles pour le Groupe.

Au 31 décembre 2009, les pertes actuarielles non reconnues s'élèvent à 1 043 millions d'euros (2008 : 452 millions d'euros) et les services passés non encore comptabilisés à 65 millions d'euros (2008 : 63 millions d'euros).

Au 31 décembre 2009, l'application des règles de plafonnement des actifs a conduit le Groupe à ne pas constater un actif pour un montant de 5 millions d'euros (2008 : 2 millions d'euros).

Variation de l'engagement net inscrit au bilan au titre des régimes à prestations définies :

(en millions d'euros)	Plans de retraite	Autres régimes	2009	2008
Au 1^{er} janvier	802	1 641	2 443	2 563
Écart de conversion	20	6	26	(49)
Charges enregistrées au compte de résultat (éléments récurrents) (note 7)	137	116	253	170
Contributions versées aux organismes chargés de la gestion des fonds	(362)	-	(362)	(86)
Prestations versées directement aux bénéficiaires	(24)	(122)	(146)	(155)
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	24	(99)	(75)	-
Variation du périmètre de consolidation	2	(2)	-	-
AU 31 DÉCEMBRE	599	1 540	2 139	2 443

En 2009, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 178 millions d'euros (2008 : 174 millions d'euros), se décomposant comme suit :

(en millions d'euros)	Plans de retraite	Autres régimes	Exercice 2009	Exercice 2008
Coût des services rendus au cours de l'exercice	53	35	88	115
Coût financier	308	93	401	392
Rendement attendu des actifs des régimes	(238)	-	(238)	(330)
Écarts actuariels reconnus dans l'année	18	6	24	(3)
Coût des services passés reconnus dans l'année	15	-	15	(10)
Effet de toute réduction ou liquidation de régime	(22)	(18)	(40)	8
Effet des règles de plafonnement des actifs	3	-	3	2
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	24	(99)	(75)	-
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT	161	17	178	174

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

- charge correspondant à l'acquisition d'une année de droits supplémentaires ("coût des services rendus au cours de l'exercice") ;
- charge correspondant à la "désactualisation" annuelle ("coût financier") ;
- produit correspondant au rendement prévu des actifs donnés en gestion ("rendement attendu des actifs des régimes") ;
- charge ou produit correspondant à l'amortissement annuel des écarts actuariels ("écarts actuariels reconnus dans l'année") ;
- charge ou produit éventuel correspondant aux modifications des régimes ("coût des services passés reconnus dans l'année") ;
- charge ou produit lié à toute réduction ou liquidation des régimes ;
- charge ou produit lié à l'effet des règles de plafonnement des actifs.

27.1.1. Plans de retraite

Le Groupe offre à ses salariés différents plans de retraite dont les caractéristiques varient selon les lois et réglementations applicables dans chaque pays et suivant les pratiques conventionnelles propres à chaque filiale. Ces avantages sont couverts soit par des régimes à prestations définies soit par des régimes à cotisations définies.

Dans le cadre des régimes à prestations définies, le Groupe garantit le niveau futur des prestations telles que définies dans le règlement du régime. L'évaluation de ces régimes à prestations définies fait appel aux techniques actuarielles et est réalisée par des actuaires indépendants. Les régimes à prestations définies peuvent être financés par des versements à des fonds externes spécialisés dans la gestion des contributions reçues. Lorsqu'ils ne sont pas financés, notamment pour les régimes de retraite en Allemagne, un passif est constitué au bilan du Groupe. Les principaux pays ayant des régimes à prestations définies sont les États-Unis, le Canada et le Royaume-Uni. Les prestations futures servies par ces régimes sont généralement basées sur l'ancienneté et le salaire moyen de fin de carrière. Depuis 2004, les régimes de retraite à prestations définies accordés par le Groupe aux salariés de ses filiales implantées en Amérique du Nord

et au Royaume-Uni sont progressivement fermés aux nouveaux salariés et aux droits futurs. Ceux-ci bénéficient désormais d'un nouveau régime de retraite à cotisations définies.

Dans le cadre des régimes à cotisations définies, l'engagement du Groupe est limité au versement des cotisations prévues. Il ne garantit pas le niveau futur des prestations versées aux retraités. La charge

annuelle correspond à la cotisation due au titre d'un exercice. Aujourd'hui, les régimes à cotisations définies concernent principalement les plans 401 K aux États-Unis et RRSP au Canada.

Évolution de la situation financière des régimes de retraite à prestations définies :

(en millions d'euros)	2009				2008			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	2 360	2 180	24	4 564	2 664	2 889	27	5 580
Écart de conversion	29	124	4	157	(53)	(496)	(3)	(552)
Variation du périmètre de consolidation	2	16	-	18	-	1	-	1
Coût des services rendus au cours de l'exercice	28	16	1	45	32	36	-	68
Coût financier de l'exercice	166	137	2	305	150	131	1	282
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
• Coûts immédiatement reconnus	9	(16)	10	3	10	-	-	10
• Coûts non encore comptabilisés	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(182)	(143)	-	(325)	(275)	(102)	(1)	(378)
Autres éléments	-	-	1	1	-	1	(1)	-
(Gains)/pertes actuariels non reconnus nés au cours de l'exercice	409	312	(1)	720	(168)	(280)	1	(447)
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	2 821	2 626	41	5 488	2 360	2 180	24	4 564
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	1 838	1 350	12	3 200	2 747	1 983	14	4 744
Écart de conversion	39	107	3	149	(57)	(448)	(3)	(508)
Variation du périmètre de consolidation	-	17	-	17	-	-	-	-
Rendement attendu des actifs des régimes	148	87	2	237	209	100	1	310
Cotisations versées aux fonds	309	46	1	356	10	81	1	92
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	-	(7)	-	(7)	-	(7)	-	(7)
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	(181)	(122)	-	(303)	(275)	(83)	-	(358)
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	-	-
Gains/(pertes) actuariels non reconnus nés au cours de l'exercice	106	111	1	218	(796)	(276)	(1)	(1 073)
Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice	2 259	1 589	19	3 867	1 838	1 350	12	3 200
DÉFICIT/(EXCÉDENT) DE COUVERTURE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE	562	1 037	22	1 621	522	830	12	1 364
Éléments différés en début d'exercice	544	19	(1)	562	(88)	24	(4)	(68)
Écart de conversion	(10)	5	-	(5)	1	-	1	2
Variation du périmètre de consolidation	(1)	-	-	(1)	-	-	-	-
Actifs non reconnus au titre des règles de plafonnement des actifs	(4)	-	-	(4)	6	-	-	6
Amortissement des écarts actuariels au cours de l'exercice	37	(6)	-	31	-	-	-	-
Amortissement des coûts des modifications au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Écarts actuariels non reconnus nés au cours de l'exercice	229	213	(3)	439	625	(5)	2	622
Coûts non reconnus des modifications intervenues au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
ÉLÉMENTS DIFFÉRÉS EN FIN D'EXERCICE	795	231	(4)	1 022	544	19	(1)	562
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	(233)	806	26	599	(22)	811	13	802

En 2009, l'augmentation de la valeur actualisée de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies s'élève à (924) millions d'euros. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

• l'effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(157) millions d'euros	(2008 : 552 millions d'euros)
• les pertes actuarielles générées par la variation des hypothèses et l'écart entre les prévisions et la réalité	(720) millions d'euros	(2008 : 447 millions d'euros)
• l'écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	(25) millions d'euros	(2008 : 28 millions d'euros)
• l'effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	(3) millions d'euros	(2008 : (10) millions d'euros)
• les variations du périmètre de consolidation	(18) millions d'euros	(2008 : (1) million d'euros)
• les autres éléments	(1) million d'euros	(2008 : (-) million d'euros)

La juste valeur des actifs des régimes s'établit au 31 décembre 2009 à 3 867 millions d'euros, en hausse de 667 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2008. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

• l'effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	149 millions d'euros	(2008 : (508) millions d'euros)
• l'écart entre les contributions versées aux fonds et les prestations payées par ces derniers	46 millions d'euros	(2008 : (266) millions d'euros)
• le rendement réel des actifs des régimes	456 millions d'euros	(2008 : (763) millions d'euros)
• les variations du périmètre de consolidation	17 millions d'euros	(2008 : (-) million d'euros)
• les autres éléments	(-) million d'euros	(2008 : (7) millions d'euros)

La valeur actualisée de l'obligation, la juste valeur des actifs donnés en gestion et les ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit pour l'exercice 2009 et pour les trois exercices précédents :

(en millions d'euros)	2009	2008	2007	2006
Valeur actualisée de l'obligation	(5 488)	(4 564)	(5 580)	(6 205)
Juste valeur des actifs	3 867	3 200	4 744	4 858
EXCÉDENT/(DÉFICIT)	(1 621)	(1 364)	(836)	(1 347)
Ajustements liés à l'expérience :				
• sur les passifs des régimes	(10)	(80)	(31)	(2)
• sur les actifs des régimes	219	(1 073)	64	192

Les écarts liés à l'expérience en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation et de la juste valeur des actifs sont présentés ci-dessous :

Ajustements liés à l'expérience :	2009	2008	2007	2006
• sur les passifs des régimes en pourcentage de la valeur actualisée de l'obligation	- 0,18 %	- 1,75 %	- 0,56 %	-
• sur les actifs des régimes en pourcentage de la juste valeur des actifs	5,66 %	- 33,53 %	1,35 %	3,95 %

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements relatifs aux plans de retraite sont les suivantes :

	31 décembre 2009			31 décembre 2008		
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Amérique du Nord	Europe	Autres
Taux d'actualisation	5,76 %	5,50 %	10,65 %	6,96 %	6,09 %	11,30 %
Taux de croissance salariale	2,81 %	3,49 %	6,39 %	2,79 %	2,96 %	7,62 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	10,5 ans	11,2 ans	12,4 ans	10,9 ans	11,1 ans	12,0 ans
Taux de rendement attendu des actifs	8,00 %	6,49 %	10,65 %	8,37 %	6,06 %	11,30 %

Les engagements du Groupe sont évalués régulièrement par des actuaires indépendants en utilisant la méthode dite "des Unités de Crédit Projetées" avec salaire de fin de carrière.

Les taux de rendement attendu des actifs sont déterminés, pour chaque portefeuille d'investissement, en tenant compte des conditions de marché à la date d'évaluation, des classes d'actifs ainsi que des rendements à long terme de chaque classe ou sous-classe d'actifs incluant une prime reflétant la performance du gestionnaire de fonds sous déduction des honoraires qui lui sont versés.

Deux méthodes de détermination du taux de rendement attendu sont utilisées. La première méthode est basée sur le taux d'inflation à long terme utilisé dans les hypothèses augmenté d'un différentiel, pour chaque classe d'actifs, reflétant le rendement réel attendu à long terme ainsi que la performance du

gestionnaire de fonds et diminué des honoraires versés au gestionnaire de fonds. La deuxième méthode est basée sur les taux swap de marché augmentés d'une prime de risque représentant le rendement attendu de chaque classe d'actifs et la performance du gestionnaire de fonds et diminués des honoraires versés au gestionnaire de fonds.

Le taux d'actualisation, le taux d'inflation et le taux de croissance salariale figurent parmi les hypothèses majeures utilisées dans l'évaluation de l'obligation d'un plan à prestations définies et peuvent avoir un impact significatif sur les montants évalués. De même, le taux de rendement attendu des actifs peut avoir un impact significatif sur le coût des avantages au personnel.

Une variation d'un point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2009 aurait les effets suivants :

	1 point d'augmentation	1 point de diminution
Effet de la variation du taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	- 11,9 %	+ 14,6 %
Effet de la variation du taux d'actualisation sur le coût des services et le coût financier	+ 1,0 %	- 2,1 %
Effet de la variation du taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	+ 6,2 %	- 6,2 %
Effet de la variation du taux d'inflation sur le coût des services et le coût financier	+ 6,4 %	- 6,2 %
Effet de la variation du taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	+ 2,9 %	- 2,5 %
Effet de la variation du taux de croissance salariale sur le coût des services et le coût financier	+ 3,9 %	- 3,3 %
Effet de la variation des taux d'intérêts sur la valeur des actifs	- 4,2 %	+ 4,8 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat ainsi que les rendements des actifs donnés en gestion sont les suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2009				Exercice 2008			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	27	23	3	53	32	43	2	77
Coût financier	169	138	1	308	150	151	1	302
Rendement attendu des actifs des régimes	(150)	(86)	(2)	(238)	(208)	(121)	(1)	(330)
Écarts actuariels reconnus au cours de l'exercice	24	(6)	-	18	-	-	-	-
Coût des services passés reconnus au cours de l'exercice	-	6	9	15	-	-	-	-
Effet de toute réduction ou liquidation des régimes	-	(22)	-	(22)	8	-	-	8
Effet des règles de plafonnement des actifs	3	-	-	3	2	-	-	2
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	24	-	-	24	-	-	-	-
COÛT DES RÉGIMES DE RETRAITE	97	53	11	161	(16)	73	2	59
Rendement réel des actifs donnés en gestion	254	198	3	455	(587)	(176)	-	(763)

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

	31 décembre 2009				31 décembre 2008			
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres
Actions	56 %	40 %	54 %	8 %	49 %	32 %	52 %	6 %
Investissements alternatifs ⁽¹⁾	9 %	18 %	-	2 %	9 %	26 %	-	1 %
Immobilier	-	4 %	-	7 %	-	8 %	-	3 %
Obligations et liquidités	35 %	38 %	46 %	83 %	42 %	34 %	48 %	90 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Duration du portefeuille obligataire	15 ans	11 ans	12 ans	N/A	15 ans	8 ans	12 ans	N/A

(1) Hedge funds et venture capital.

Un groupe d'experts internes, composé des Présidents des principaux comités d'investissement, a publié des lignes guides pour les comités d'investissement locaux précisant, entre autres, de ne pas réaliser de placements dans les titres du Groupe et de ne pas investir dans des biens immobiliers utilisés par le Groupe.

En ce qui concerne les fonds généraux investis auprès de compagnies d'assurance ainsi que dans des investissements alternatifs, le Groupe ne dispose pas de tous les éléments d'information sur les investissements sous-jacents. Le Groupe n'a pas de montants significatifs investis dans ses propres titres.

Michelin n'occupe ou n'utilise aucun bien immobilier inclus dans les différents portefeuilles.

L'allocation des actifs de chaque plan de retraite est déterminée périodiquement par un organisme indépendant de l'employeur tenant un rôle fiduciaire (*Investment Board, Board of Trustees*) sur recommandation d'acteurs indépendants et en collaboration avec des banques ou sociétés d'investissement en accord avec chacune des filiales. Ces allocations d'actifs tiennent compte de la structure des passifs sociaux et de leur durée.

Les cotisations versées aux régimes préfinancés et les prestations versées aux salariés en 2009 et dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Contributions versées/paiements effectués				
2009	316	66	3	385
Estimations des contributions et paiements futurs				
2010	50	47	2	99
2011	158	65	1	224
2012	181	74	1	256
2013	142	77	1	220
2014	123	70	1	194
2015-2019	234	394	4	632

Le Groupe effectue des contributions aux plans qui sont totalement ou partiellement financés afin de faire face aux paiements futurs des prestations aux bénéficiaires. Ces cotisations sont déterminées périodiquement par le Groupe, basées sur des éléments tels que le niveau de financement, les considérations légales et fiscales et les pratiques locales, en consultation avec les *boards* et les actuaires locaux le cas échéant.

En 2009, en plus des contributions ordinaires, il a été décidé d'effectuer aux États-Unis des avances de contributions sur des montants dus en 2010.

Pour les régimes non financés, ces paiements sont effectués aux dates d'échéances, directement aux bénéficiaires ou indirectement aux organismes de gestion.

Les estimations des paiements futurs pour les régimes non financés ont été effectuées sur la base des éléments inclus dans le calcul du DBO (*Defined Benefit Obligation*) par rapport aux dates de départs prévues chaque année, tout comme pour les capitaux constitutifs des régimes partiellement financés auprès de compagnies d'assurance. Pour les régimes financés, les estimations de contributions futures ont été établies en fonction des évolutions réglementaires connues à la date d'arrêt des comptes (*Pension Protection Act 2006* aux États-Unis qui aura un impact sur les contributions versées à partir de 2011 et *Pension Act 2004* au Royaume-Uni en place depuis 2007).

27.1.2. Autres régimes à prestations définies

Les salariés du Groupe bénéficient, dans de nombreux pays, d'autres avantages postérieurs à l'emploi et d'avantages à long terme pendant l'emploi. Les autres avantages postérieurs à l'emploi comprennent essentiellement la couverture des frais médicaux et certaines indemnités conventionnelles servies au départ à la retraite du salarié. Ces régimes à prestations définies se situent principalement aux États-Unis, au Canada, en France et en Italie. Les autres avantages à long terme concernent les rémunérations différées régies par les normes légales des pays dans lesquels les sociétés du Groupe sont implantées ou par des accords d'entreprise spécifiques. Ces régimes à prestations définies, essentiellement accordés par les sociétés européennes du Groupe, sont généralement basés sur l'ancienneté des salariés.

Au même titre que les régimes de retraite à prestations définies, l'évaluation des autres régimes à prestations définies fait appel aux techniques actuarielles et est réalisée par des actuaires indépendants. Les obligations relatives à ces régimes ne sont pas couvertes par des actifs et sont intégralement provisionnées au bilan du Groupe.

Évolution de la situation financière des autres régimes à prestations définies :

	31 décembre 2009				31 décembre 2008			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
<i>(en millions d'euros)</i>								
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	763	702	1	1 466	901	747	2	1 650
Écart de conversion	4	1	-	5	(1)	(2)	-	(3)
Variation du périmètre de consolidation	-	(3)	-	(3)	-	(1)	-	(1)
Coût des services rendus au cours de l'exercice	8	24	-	32	12	25	-	37
Coût financier de l'exercice	52	40	-	92	53	38	-	91
Modification ou changement des régimes durant l'exercice :								
• Coûts immédiatement reconnus	-	(109)	-	(109)	-	-	-	-
• Coûts non encore comptabilisés	-	(4)	-	(4)	-	-	-	-
Prestations payées sur l'exercice	(52)	(66)	-	(118)	(49)	(80)	-	(129)
Autres éléments	(1)	2	-	1	(2)	(1)	(1)	(4)
(Gains)/pertes actuariels non reconnus nés au cours de l'exercice	84	45	-	129	(151)	(24)	-	(175)
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	858	632	1	1 491	763	702	1	1 466
Juste valeur des actifs donnés en gestion en début d'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	-	-
Rendement attendu des actifs des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Cotisations versées aux fonds	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres éléments	-	-	-	-	-	-	-	-
Gains/(pertes) actuariels non reconnus nés au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Juste valeur des actifs donnés en gestion en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
DÉFICIT/(EXCÉDENT) DE COUVERTURE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE	858	632	1	1 491	763	702	1	1 466
Éléments différés en début d'exercice	(279)	104	-	(175)	(143)	134	-	(9)
Écart de conversion	-	2	-	2	(6)	-	-	(6)
Variation du périmètre de consolidation	1	-	-	1	-	-	-	-
Amortissement des écarts actuariels au cours de l'exercice	(8)	11	-	3	-	(3)	-	(3)
Amortissement des coûts des modifications au cours de l'exercice	21	(19)	-	2	21	(10)	-	11
Écarts actuariels non reconnus nés au cours de l'exercice	101	22	-	123	(151)	(17)	-	(168)
Coûts non reconnus des modifications intervenues au cours de l'exercice	-	(5)	-	(5)	-	-	-	-
ÉLÉMENTS DIFFÉRÉS EN FIN D'EXERCICE	(164)	115	-	(49)	(279)	104	-	(175)
PASSIF/(ACTIF) NET COMPTABILISÉ AU BILAN DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE	1 022	517	1	1 540	1 042	598	1	1 641

En 2009, l'augmentation de la valeur actualisée de l'obligation au titre des autres régimes à prestations définies s'élève à (25) millions d'euros. Les éléments à l'origine de cette variation sont les suivants :

• l'effet des parités monétaires entre l'euro et le dollar US, la livre sterling et le dollar canadien	(5) millions d'euros	(2008 : 3 millions d'euros)
• l'effet des modifications des régimes d'avantages du personnel	113 millions d'euros	(2008 : (-) million d'euros)
• l'écart entre les coûts (coût des services et coût financier) et les prestations payées sur l'exercice	(6) millions d'euros	(2008 : 1 million d'euros)
• les pertes actuarielles générées par la variation des hypothèses et l'écart entre les prévisions et la réalité	(129) millions d'euros	(2008 : 175 millions d'euros)
• les autres éléments	(1) million d'euros	(2008 : 5 millions d'euros)
• les variations du périmètre de consolidation	3 millions d'euros	(2008 : (-) million d'euros)

La valeur actualisée de l'obligation et les ajustements liés à l'expérience s'établissent comme suit pour l'exercice 2009 et pour les trois exercices précédents :

(en millions d'euros)	2009	2008	2007	2006
Valeur actualisée de l'obligation	(1 491)	(1 466)	(1 650)	(1 754)
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes	33	18	19	26
Ajustements liés à l'expérience sur les passifs des régimes (en % de la valeur actualisée de l'obligation)	2,21 %	1,23 %	1,15 %	1,48 %

Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées, utilisées pour calculer les engagements relatifs aux autres régimes à prestations définies, sont les suivantes :

	31 décembre 2009			31 décembre 2008		
	Amérique du Nord	Europe	Autres ⁽¹⁾	Amérique du Nord	Europe	Autres ⁽¹⁾
Taux d'actualisation	5,74 %	4,63 %	-	6,93 %	5,74 %	-
Durée moyenne résiduelle d'activité	12,3 ans	12,3 ans	-	11,9 ans	12,8 ans	-

(1) Le Groupe ne propose plus aucuns "autres régimes à prestations définies" nécessitant l'utilisation d'hypothèses actuarielles en dehors de ceux retenus en Amérique du Nord et en Europe.

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2009		31 décembre 2008	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la 1 ^{re} année	8,17 %	6,35 %	7,72 %	7,26 %
Taux de croissance annuel minimum des coûts médicaux à terme	5,00 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2015	2011	2015	2011

Le taux d'actualisation et le taux de croissance des coûts médicaux figurent parmi les hypothèses majeures utilisées dans l'évaluation de l'obligation d'un plan à prestations définies et peuvent avoir un impact significatif sur les montants évalués.

Une variation d'un point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2009 aurait les effets suivants :

	1 point d'augmentation	1 point de diminution
Effet de la variation du taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	- 8,7 %	+ 10,3 %
Effet de la variation du taux d'actualisation sur le coût des services et le coût financier	+ 2,3 %	- 2,8 %
Effet de la variation du taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	+ 6,6 %	- 5,5 %
Effet de la variation du taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et le coût financier des régimes de couverture médicale	+ 7,4 %	- 6,1 %

Les produits et charges nets comptabilisés dans le compte de résultat sont les suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2009				Exercice 2008			
	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	8	26	1	35	12	26	-	38
Coût financier	53	40	-	93	52	38	-	90
Rendement attendu des actifs des régimes	-	-	-	-	-	-	-	-
Écarts actuariels reconnus au cours de l'exercice	(5)	11	-	6	-	(3)	-	(3)
Coût des services passés reconnus au cours de l'exercice	(22)	22	-	-	(20)	10	-	(10)
Effet de toute réduction ou liquidation des régimes	-	(18)	-	(18)	-	-	-	-
Coût des avantages au personnel enregistré dans les provisions pour restructurations non récurrentes	(4)	(95)	-	(99)	-	-	-	-
COÛT DES AUTRES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	30	(14)	1	17	44	71	-	115

Les prestations versées aux intéressés en 2009 et celles à verser dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Autres	Total
Contributions versées/paiements effectués				
2009	53	67	2	122
Estimations des contributions et paiements futurs				
2010	60	42	-	102
2011	62	47	-	109
2012	62	69	-	131
2013	63	82	-	145
2014	63	80	-	143
2015-2019	321	361	-	682

Pour les régimes non financés, ces paiements sont effectués aux dates d'échéances, directement aux bénéficiaires ou indirectement aux organismes de gestion.

Les paiements effectués en 2009 sont significativement plus élevés que ceux estimés pour les années à venir en raison de paiements anticipés (principalement en France).

● 27.2. RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans à cotisations définies. Ces régimes accordent aux salariés principalement des prestations complémentaires aux régimes de retraite légaux. Les principaux pays ayant des régimes à cotisations définies sont les États-Unis, le Canada et le Royaume-Uni.

En 2009, les cotisations versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 90 millions d'euros (2008 : 69 millions d'euros).

NOTE 28 PAIEMENTS SOUS FORME D' ACTIONS

● 28.1. PLANS D' OPTIONS SUR ACTIONS

Les évolutions du nombre des options attribuées dans le cadre de plans d' options sur actions et de leur prix moyen pondéré d' exercice sont les suivantes :

	2009		2008	
	Prix moyen pondéré d' exercice (en euros par option)	Options	Prix moyen pondéré d' exercice (en euros par option)	Options
Au 1^{er} janvier	62,18	3 468 763	61,80	3 261 727
Attribuées	53,00	1 398 310	62,00	310 000
Annulées	59,79	(32 040)	59,91	(57 444)
Exercées	36,78	(67 312)	36,33	(45 520)
AU 31 DÉCEMBRE	59,86	4 767 721	62,18	3 468 763

Sur les 4 767 721 options restantes au 31 décembre 2009, 1 770 591 étaient exerçables (2008 : 768 663 sur 3 468 763).

Les hypothèses utilisées pour valoriser les options attribuées en 2009 sont les suivantes :

Date d'attribution	23 novembre 2009
Nombre d' options attribuées	1 398 310
Cours moyen pondéré (en euros par action)	52,77
Prix d' exercice (en euros par option)	53,00
Volatilité	38,98 %
Taux d' intérêt sans risque	3,14 %
Valeur de marché de l' option à la date d' attribution (en euros par option)	8,43

Le gain maximum est limité à 100 % du prix d' exercice.

Les plans d' options sur actions ont les caractéristiques suivantes :

Date d' attribution	Date d' exercice	Date d' échéance	Prix d' exercice (en euros)	Options	
				31 décembre 2009	31 décembre 2008
Mai 2002	Mai 2006	Mai 2011	44,00	202 236	215 451
Mai 2003	Mai 2007	Mai 2012	32,25	75 275	103 897
Novembre 2003	Novembre 2007	Novembre 2012	34,00	157 700	173 515
Mai 2004	Mai 2008	Mai 2013	40,00	145 300	155 700
Juillet 2004	Juillet 2008	Juillet 2013	44,50	116 200	120 100
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	48,00	216 000	216 000
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	48,00	857 880	874 950
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	58,00	133 900	133 900
Mai 2007	Mai 2011	Mai 2016	91,00	1 154 920	1 165 250
Mai 2008	Mai 2012	Mai 2017	62,00	310 000	310 000
Novembre 2009	Novembre 2013	Novembre 2018	53,00	1 398 310	-
NOMBRE D' OPTIONS RESTANTES				4 767 721	3 468 763

● 28.2. PLAN D' ACHAT D' ACTIONS

Aucun plan d' achat d' actions n' a été mis en œuvre par le Groupe en 2009.

NOTE 29 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME

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

(en millions d' euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Restructurations	573	319
Litiges	111	110
Autres provisions	90	103
Provisions	774	532
Produits différés – Subventions publiques	128	139
Autres produits différés	119	-
Dettes envers le personnel et les organismes sociaux	84	89
Passifs à long terme	331	228
PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME	1 105	760

Variation des provisions au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	Restructurations	Litiges	Autres provisions	Total
Au 1^{er} janvier 2009	319	110	103	532
Nouvelles provisions	358	46	42	446
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(99)	(43)	(51)	(193)
Reprises de montants non utilisés	(2)	(5)	(4)	(11)
Effet des variations monétaires	(1)	3	-	2
Variations de périmètre	-	-	-	-
Autres effets	(2)	-	-	(2)
AU 31 DÉCEMBRE 2009	573	111	90	774

● 29.1. RESTRUCTURATIONS

Le Groupe a mis en œuvre au cours de l'année 2009 plusieurs plans de restructuration.

En France, un plan de spécialisation de certaines activités industrielles a été mis en place. En accompagnement à ce plan, un dispositif de départ anticipé des salariés (Plan de Volontariat France) a été annoncé. Une provision de 253 millions d'euros couvrant l'ensemble des coûts du plan de spécialisation et des mesures du Plan de Volontariat a été enregistrée en provisions pour restructurations.

En Amérique du Nord, un plan de restructuration des activités industrielles et commerciales a été mis en œuvre au 1^{er} semestre 2009. Le montant de la provision enregistré au titre de ce plan de restructuration s'élève à 47 millions d'euros et couvre notamment les coûts de licenciements et des mesures d'accompagnement.

Au Japon, un plan de restructuration industrielle a été annoncé au cours du deuxième semestre. Un montant de 36 millions d'euros correspondant principalement au coût du plan social a été enregistré au titre des provisions pour restructurations.

Les éléments détaillés de ces plans de restructuration sont fournis dans la note 9.

Au 31 décembre 2009, le solde des provisions pour restructurations est principalement localisé en :

- Espagne pour 154 millions d'euros
- Italie pour 42 millions d'euros
- France pour 283 millions d'euros
- Amérique du Nord pour 50 millions d'euros
- Japon pour 37 millions d'euros

● 29.2. LITIGES

Les montants enregistrés correspondent principalement à des actions en justice menées par des tiers externes.

Les provisions constituées au titre des litiges sont comptabilisées au compte de résultat, essentiellement en "Frais administratifs et généraux".

● 29.3. AUTRES PROVISIONS

Ces montants représentent des risques d'origine commerciale, technique ou sociale identifiés par le Groupe vis-à-vis de ses clients, fournisseurs et de tiers externes. Ces risques apparaissent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

NOTE 30 AUTRES PASSIFS À COURT TERME

La valeur comptable des autres passifs à court terme est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Clients - Remises différées	694	655
Avantages du personnel	318	302
Dettes auprès des organismes sociaux	284	296
Dettes sur restructurations	57	65
État - Impôts exigibles	136	69
État - Autres dettes	176	121
Autres	262	336
AUTRES PASSIFS À COURT TERME	1 927	1 844

NOTE 31 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2009	Exercice 2008
Résultat sur cessions d'actifs non financiers	(20)	1
Autres	(8)	9
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	(28)	10
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(258)	(307)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	39	30
Dividendes perçus	12	11
Intérêts nets et autres charges et produits financiers payés	(207)	(266)
Variation des stocks	759	(419)
Variation des créances commerciales	182	478
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	6	(193)
Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur	947	(134)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(70)	(112)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(602)	(1 159)
Subventions d'investissement reçues	3	21
Variation des dettes sur immobilisations	(38)	(39)
Investissements en immobilisations incorporelles et corporelles	(707)	(1 289)
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(26)	(11)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	32	23
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers à court terme	(115)	3
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers à long et court terme	(109)	15
Nouvel emprunt obligataire émis par Michelin Luxembourg SCS, échéance 2014	750	-
Autres augmentations des dettes financières à long terme	368	775
Diminution des dettes financières à long terme	(709)	(127)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location-financement	(87)	(49)
Remboursement de l'emprunt obligataire Michelin Luxembourg SCS, échu	(470)	-
Autres flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	(664)	291
Dérivés	145	(122)
Flux de trésorerie sur les dettes financières à long et court terme	(667)	768
Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :		
• Contrats de location-financement	7	10
• Engagements d'achat d'intérêts non assortis de contrôle	(17)	(63)
• Nouveaux droits d'émission	7	47
• Dividendes payés en actions	80	-

NOTE 32 ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ÉVENTUALITÉS

32.1. MICHELIN PENSION TRUST LTD UK

Dans le cadre du "Pension Act 2004" au Royaume-Uni, un plan de contributions pluriannuelles au fonds de pension UK, "Recovery Plan", a été établi entre Michelin Pension Trust Ltd UK et Michelin UK. Afin de limiter le montant des contributions et de les étaler sur plus de dix ans, le Groupe a émis une garantie envers le fonds de pension pour couvrir les contributions que devra faire sa filiale. Le montant actualisé de la garantie qui excède le montant déjà enregistré dans les comptes se monte à 192 millions d'euros.

32.2. AUTRES ENGAGEMENTS

Le Groupe a de multiples engagements d'achats portant sur les marchandises et les services ainsi que sur l'acquisition de biens d'équipement. Ces engagements portent principalement sur les achats de 2009 et 2010 et correspondent aux prévisions d'investissements et d'activité du 1^{er} semestre 2010. Ils sont réalisés à des conditions normales de marché, et interviennent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

32.3. AUTRES ÉVENTUALITÉS

Dans le cadre de leurs activités ordinaires, les sociétés du Groupe peuvent être engagées dans des procédures administratives, des litiges et des plaintes. Bien que des provisions aient été constituées pour les risques avérés et qui donneront probablement lieu à une sortie de trésorerie, il existe des incertitudes sur certaines procédures, litiges et plaintes.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa trésorerie.

NOTE 33 ACQUISITIONS ET CESSIONS D'ACTIVITÉS

Il n'y a pas eu d'acquisition ou de cession significatives en 2009.

NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

34.1. FILIALES ET SOCIÉTÉS ASSOCIÉES

La liste des principales filiales et sociétés associées du Groupe figure à la note 36. Les transactions entre la société mère et ses filiales ainsi que celles entre les filiales sont éliminées lors de la consolidation. Les transactions et soldes entre les sociétés du Groupe et les sociétés associées sont détaillées ci-dessous.

(en millions d'euros)	2009	2008
Compte de résultat		
Charges liées à l'achat de produits ou de services	(79)	(155)
Bilan		
Dettes financières	(21)	(24)
Dettes fournisseurs	(9)	(10)

34.2. ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

Le montant alloué au Gérant Associé Commandité en 2009 au titre de 2008, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 2,5 millions d'euros (en 2008 au titre de 2007 : 5,3 millions d'euros). Le Gérant Associé Commandité ne reçoit aucun autre montant au titre de rémunération.

Les frais de personnel relatifs aux Gérants non Commandités se sont élevés à 2,0 millions d'euros en 2009 (2008 : 1,8 million d'euros) et se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Avantages à court terme ⁽¹⁾	1,5	1,6
Avantages postérieurs à l'emploi	0,4	0,1
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiements en actions	0,1	0,1
FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX GÉRANTS NON COMMANDITÉS	2,0	1,8

(1) Les montants de la rémunération variable à verser au titre de 2009 ne pouvaient pas être estimés à la date à laquelle la publication des états financiers a été autorisée. Ils seront communiqués dans le Document de Référence.

Une description détaillée du système de rémunération des Gérants non Commandités est fournie au chapitre 4.4. du Document de Référence.

Les frais de personnel relatifs aux membres du Conseil Exécutif du Groupe se sont élevés à 5,3 millions d'euros en 2009 (2008 : 7,6 millions d'euros) et se décomposent de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008
Avantages à court terme	4,1	6,7
Avantages postérieurs à l'emploi	0,6	0,4
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paievements en actions	0,6	0,5
FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL EXÉCUTIF DU GROUPE	5,3	7,6

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2009, au titre de l'exercice 2008, 0,3 million d'euros de jetons de présence (2008 au titre de 2007 : 0,3 million d'euros).

NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU BILAN

Les montants des actifs et passifs au bilan de clôture sont ajustés, le cas échéant, jusqu'à la date à laquelle les Gérants autorisent la publication des états financiers consolidés 2009.

NOTE 36 LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Les pays sont présentés en fonction de leur affectation aux secteurs géographiques du Groupe.

36.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
EUROPE			
Allemagne			
Laurent Reifen GmbH	Oranienburg	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA	Karlsruhe	Industrielle & commerciale	100,00
EUROMASTER GmbH	Kaiserslautern	Commerciale	99,98
ViaMichelin Deutschland GmbH	Griesheim	Commerciale	100,00
Autriche			
Euromaster Reifenservice GmbH	Vienne	Commerciale	97,56
Michelin Reifenverkaufsgesellschaft m.b.H.	Vienne	Commerciale	100,00
Belgique			
Michelin Belux S.A.	Zellik	Commerciale	100,00
Société pour le Traitement de l'Information TRINFOVER	Zellik	Divers	100,00
Danemark			
Michelin Gummi Compagni A/S	Brøndby	Commerciale	100,00
Euromaster Danmark A/S	Viborg	Commerciale	99,94
Espagne			
Michelin España Portugal, S.A.	Tres Cantos	Industrielle & commerciale	99,80
Euromaster Automoción y Servicios, S.A.	Madrid	Commerciale	99,94
ViaMichelin España, S.L.	Tres Cantos	Commerciale	100,00
Estonie			
Michelin Rehvide AS	Tallinn	Commerciale	100,00
Finlande			
Oy Suomen Michelin Ab	Espoo	Commerciale	100,00
Suomen Euromaster Oy	Pori	Commerciale	99,94
France			
Compagnie Générale des Établissements Michelin	Clermont-Ferrand	Société consolidante	-
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	Clermont-Ferrand	Industrielle & commerciale	100,00
Pneu Laurent	Avallon	Industrielle & commerciale	100,00
Pneumatiques KLEBER	Toul	Industrielle & commerciale	100,00
Simorep et Cie - Société du Caoutchouc Synthétique Michelin	Bassens	Industrielle	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
France (suite)			
Société de Développement Mécanique	Wattignies	Industrielle	100,00
SODG	Clermont-Ferrand	Industrielle	100,00
Euromaster France	Montbonnot Saint Martin	Commerciale	98,41
Michelin Aircraft Tyre	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Recamic Services	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Transityre France	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
ViaMichelin	Boulogne-Billancourt	Commerciale	100,00
Michelin Middle East	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Société des Procédés Industriels Modernes	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Spika	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Société Civile Immobilière Michelin Breteuil	Paris	Divers	100,00
Société de Technologie Michelin	Clermont-Ferrand	Divers	100,00
Grèce			
Elastika Michelin A.E.	Halandri	Commerciale	100,00
Hongrie			
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd	Nyíregyháza	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Central Europe Commercial Private Company Limited by Shares	Budapest	Commerciale	99,98
Taurus Carbonpack Commercial and Supplying Ltd	Tuzsér	Commerciale	100,00
Irlande			
Oboken Limited	Dublin	Financière	100,00
Mireis Limited	Dublin	Divers	100,00
Miripro Insurance Company Limited	Dublin	Divers	100,00
Italie			
Società per Azioni Michelin Italiana	Turin	Industrielle & commerciale	100,00
ViaMichelin Italia S.r.l.	Milan	Commerciale	100,00
Lettonie			
Michelin Riepas SIA	Riga	Commerciale	100,00
Lituanie			
UAB Michelin Padangos	Vilnius	Commerciale	100,00
Luxembourg			
Michelin Luxembourg SCS	Luxembourg	Financière	100,00
Norvège			
Norsk Michelin Gummi AS	Lørenskog	Commerciale	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
Pays-Bas			
Eurodrive Services and Distribution N.V.	Amsterdam	Commerciale	99,94
Euromaster Bandenservice B.V.	Deventer	Commerciale	99,94
Michelin Nederland N.V.	Drunen	Commerciale	100,00
Transityre B.V.	Breda	Commerciale	100,00
Michelin Finance (Pays-Bas) B.V.	Amsterdam	Financière	100,00
Pologne			
Michelin Polska S.A.	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100,00
Portugal			
Michelin-Companhia Luso-Pneu, Limitada	Lisbonne	Commerciale	100,00
Serbie			
Tigar Tyres d.o.o., Pirot	Pirot	Industrielle & commerciale	100,00
République Slovaque			
Michelin Slovensko, s.r.o.	Bratislava	Commerciale	100,00
République Tchèque			
Michelin Česká republika s.r.o.	Prague	Commerciale	100,00
Roumanie			
Michelin Romania S.A.	Bucarest	Commerciale	99,61
Royaume-Uni			
Michelin Tyre Public Limited Company	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
Associated Tyre Specialists Limited	Harrow	Commerciale	99,94
Michelin Lifestyle Limited	Stoke-on-Trent	Commerciale	100,00
ViaMichelin UK Limited	Londres	Commerciale	100,00
Michelin Europe (EEIG)	Stoke-on-Trent	Divers	99,96
Michelin Services Ltd	Stoke-on-Trent	Divers	100,00
Baldovie Training Limited	Dundee	Divers	100,00
Russie			
LLC "Michelin Russian Tyre Manufacturing Company"	Davydovo	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Tyres Russian General Agency ZAO	Moscou	Commerciale	100,00
Slovénie			
Michelin Slovenija, pnevmatike, d.o.o.	Ljubljana	Commerciale	100,00
Suède			
Euromaster AB	Varberg	Commerciale	99,94
Michelin Nordic AB	Stockholm	Commerciale	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
Suisse			
Euromaster (Suisse) S.A.	Petit-Lancy	Commerciale	99,94
Michelin Suisse S.A.	Givisiez	Commerciale	100,00
Compagnie Financière Michelin	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Recherche et Technique S.A.	Granges-Paccot	Divers	100,00
AMÉRIQUE DU NORD ET MEXIQUE			
Canada			
Michelin North America (Canada) Inc.	Laval	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Retread Technologies (Canada) Inc.	New Glasgow	Commerciale	100,00
États-Unis			
Michelin North America, Inc.	New York	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Retread Technologies, Inc.	Wilmington	Commerciale	100,00
Tire Centers, LLC	Wilmington	Commerciale	100,00
CR Funding Corporation	Wilmington	Financière	100,00
Michelin Corporation	New York	Financière	100,00
Mexique			
Industrias Michelin, S.A. de C.V.	Mexico	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Mexico Holding, S.A. de C.V.	Mexico	Financière	100,00
AMÉRIQUE DU SUD			
Argentine			
Michelin Argentina Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera	Buenos Aires	Commerciale	100,00
Brésil			
Sociedade Michelin de Participações, Indústria e Comércio Ltda	Rio de Janeiro	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Espírito Santo – Comércio, Importações e Exportações Ltda	Vila Velha	Commerciale	100,00
Plantações E. Michelin Ltda	Rio de Janeiro	Divers	100,00
Plantações Michelin da Bahia Ltda	Rio de Janeiro	Divers	100,00
Chili			
Michelin Chile Ltda	Santiago du Chili	Commerciale	100,00
Colombie			
Industria Colombiana de Llantas S.A.	Cali	Industrielle & commerciale	99,94
Pérou			
Michelin del Perú S.A.	Lima	Commerciale	100,00
Venezuela			
Michelin Venezuela, S.A.	Valencia	Commerciale	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
ASIE ET OCÉANIE			
Australie			
Michelin Australia Pty Ltd	Melbourne	Commerciale	100,00
Chine			
Michelin Shenyang Tire Co., Ltd	Shenyang	Industrielle & commerciale	100,00
Shanghai Michelin Warrior Tire Co., Ltd	Shanghai	Industrielle & commerciale	70,00
Michelin (Shanghai) Trading Co., Ltd	Shanghai	Commerciale	100,00
Michelin Asia (Hong Kong) Limited	Hong Kong	Commerciale	100,00
Michelin (China) Investment Co., Ltd	Shanghai	Commerciale	100,00
Michelin Asia-Pacific Export (HK) Limited	Hong Kong	Divers	100,00
Michelin Asia-Pacific Import (HK) Limited	Hong Kong	Divers	100,00
Michelin Asia-Pacific Import-Export (HK) Limited	Hong Kong	Divers	100,00
Michelin Tire Research and Development Center (Shanghai) Co., Ltd	Shanghai	Divers	100,00
Corée du Sud			
Michelin Korea Co., Ltd	Séoul	Commerciale	100,00
Inde			
Michelin India Private Limited	New Delhi	Commerciale	100,00
Michelin India Tyres Private Limited	New Delhi	Commerciale	100,00
Japon			
Nihon Michelin Tire Co., Ltd	Tokyo	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Research Asia Co., Ltd	Tokyo	Divers	100,00
Malaisie			
Michelin Malaysia Sdn. Bhd.	Petaling Jaya	Commerciale	100,00
Nouvelle-Zélande			
M. Michelin & Company Limited	Auckland	Commerciale	100,00
Singapour			
Michelin Asia (Singapore) Co. Pte. Ltd	Singapour	Commerciale	100,00
Michelin Asia-Pacific Pte Ltd	Singapour	Divers	100,00
Société des Matières Premières Tropicales Pte. Ltd	Singapour	Divers	100,00
Taiwan			
Michelin Chun Shin Ltd	Taipei	Commerciale	100,00
Thaïlande			
Michelin Siam Company Limited	Bangkok	Industrielle & commerciale	100,00
Siam Tyre Phra Pradaeng Co., Ltd	Samutprakarn	Industrielle	100,00
Michelin Research Asia (Thailand) Co., Ltd	Bangkok	Divers	100,00
Michelin Siam Group Co., Ltd	Bangkok	Financière	100,00

Sociétés	Siège	Nature	% Intérêts
AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT			
Afrique du sud			
Michelin Tyre Company South Africa (Proprietary) Limited	Johannesbourg	Commerciale	100,00
Algérie			
Michelin Algérie SPA	Alger	Industrielle & commerciale	100,00
Cameroun			
Société Moderne du Pneumatique Camerounais	Douala	Commerciale	100,00
Nigeria			
Michelin Tyre Services Company Ltd	Lagos	Commerciale	60,28
Turquie			
Michelin Lastikleri Ticaret A.S.	Istanbul	Commerciale	100,00

● 36.2. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Sociétés	Siège	Pays	% Intérêts
Société Internationale de Plantations d'Hévéas	Courbevoie	France	20,00
Elemica, Inc.	Exton	États-Unis	10,12
MC Projects B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	50,00

7.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par les Gérants. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2 relative aux modalités d'élaboration des états financiers consolidés qui expose la mise en œuvre de la norme IAS 1 révisée.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 2 de l'annexe relative aux modalités d'élaboration des états financiers consolidés précise les hypothèses clés et appréciations déterminées par la Direction, en particulier pour ce qui concerne les pertes de valeur d'actifs non financiers et les avantages du personnel.

Nous avons examiné le processus de détermination par la Direction des hypothèses utilisées et leur mise en œuvre, ainsi que l'information fournie dans l'annexe.

Comme mentionné dans la note 2, les cash-flows futurs effectifs ainsi que les résultats réels pourront différer sensiblement des estimations utilisées, selon les conditions de marché et les changements significatifs de nature économique et sociale.

- La note 9 de l'annexe "Produits et charges non récurrents" fait état de provisions comptabilisées au titre du plan de spécialisation de certaines activités industrielles et du plan de départ volontaire en France, du plan de réorganisation industrielle et commerciale en Amérique du Nord et du plan de spécialisation de l'usine d'Ota au Japon.

Dans le cadre de nos appréciations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues pour le calcul de ces provisions.

- La note 18 de l'annexe "Impôts différés actifs et passifs" fait état d'un montant d'actifs nets d'impôts différés de 902 millions d'euros.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons apprécié le caractère recouvrable de ce montant d'actifs nets d'impôts différés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 8 février 2010

PricewaterhouseCoopers Audit
Christian Marcellin

Corevise
Jean-Yves Lépinay

Commissaires aux Comptes
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et de Paris

8 COMPTES SOCIAUX



8.1. COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN	214
Bilan au 31 décembre 2009	214
Compte de résultat au 31 décembre 2009	216
Annexes aux comptes sociaux	218
8.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	228
8.3. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2009)	229
8.4. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	230
8.5. TABLEAU DES AFFECTATIONS DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2009	231
8.6. RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	232

8.1. COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2009

	Note	31 décembre 2009			31 décembre 2008
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
ACTIF (en milliers d'euros)					
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets et droits similaires		26 095	25 906	189	534
Autres immobilisations incorporelles		61	56	5	6
	5	26 156	25 962	194	540
Immobilisations corporelles					
Terrains		102		102	102
Constructions		1 837	1 805	32	40
Autres immobilisations corporelles		346	325	21	34
	5	2 285	2 130	155	176
Immobilisations financières					
Participations	5-6-7-25	5 070 657	91	5 070 566	4 558 839
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	5-7-9	855 616		855 616	1 336 429
Autres titres immobilisés	5-7-9	3 497		3 497	3 429
	5	5 929 770	91	5 929 679	5 898 697
	(I)	5 958 211	28 183	5 930 028	5 899 413
Actif circulant					
Créances	9	163 719		163 719	204 380
Valeurs mobilières de placement		1	0	1	1
Disponibilités		154		154	122 553
		163 874	0	163 874	326 934
Comptes de régularisation					
Charges constatées d'avance	12	114		114	2 112
	(II)	163 988	0	163 988	329 046
Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts	(III)	1 157		1 157	2 848
Écart de conversion actif	(IV)				
TOTAL DE L'ACTIF	(I) + (II) + (III) + (IV)	6 123 356	28 183	6 095 173	6 231 307
(1) Dont à moins d'un an				225 616	1 336 429
Dont à plus d'un an				630 000	-

PASSIF (en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Capitaux propres			
Capital	15	294 873	289 995
Primes liées au capital social		1 987 165	1 910 014
Écarts de réévaluation	13	624 772	624 772
Réserves	14	1 277 039	1 276 840
Report à nouveau		418 584	281 207
Résultat de l'exercice		115 592	286 147
Provisions réglementées	6	61 598	61 598
	(I)	4 779 623	4 730 573
Provisions pour risques et charges			
Provision pour charges	(II)		
Dettes⁽¹⁾			
Emprunts obligataires convertibles	10	761 492	738 824
Autres emprunts obligataires		15	15
Emprunt subordonné	10	232 483	355 132
Autres emprunts	10	185 150	294 000
Emprunts et dettes financières divers ⁽²⁾	7-10-11	17 629	17 730
Dettes fiscales et sociales		656	2 766
Autres dettes	7-10-11	118 125	92 267
		1 315 550	1 500 734
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance	(III)	1 315 550	1 500 734
Écart de conversion passif			
	(IV)		
TOTAL DU PASSIF		(I) + (II) + (III) + (IV)	6 095 174
(1) Dont à plus d'un an		992 627	1 092 253
à moins d'un an		322 923	408 481
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		1	-

Les notes 1 à 25 font partie intégrante des comptes sociaux de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2009

(en milliers d'euros)

	Note	Exercice 2009	Exercice 2008
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires (redevances) - dont à l'exportation : 310 861	16	355 783	401 938
Autres produits		2 538	2 532
Total des produits d'exploitation	(I)	358 321	404 470
Charges d'exploitation			
Charges externes		300 878	282 744
Impôts, taxes et versements assimilés		2 551	3 115
Salaires et traitements	19-20	2 027	2 290
Charges sociales		726	762
Dotations aux amortissements		509	453
Autres charges		330	932
Total des charges d'exploitation	(II)	307 021	290 296
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(I) - (II)	51 300	114 174
Produits financiers			
De participations ⁽¹⁾		98 273	239 980
Intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾		24 456	4 327
Reprises sur provision			
Différence positive de change		2 535	4 271
Total des produits financiers	(III)	125 264	248 578
Charges financières			
Dotations financières aux amortissements et aux provisions		1 690	1 699
Intérêts et charges assimilées ⁽²⁾		49 194	74 416
Différence négative de change		3 225	1 795
Total des charges financières	(IV)	54 109	77 910
RÉSULTAT FINANCIER	(III) - (IV)	71 155	170 668
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	(I - II + III - IV)	122 455	284 842

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	Exercice 2009	Exercice 2008
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion		22	10
Sur opérations en capital			46 153
Reprises sur provision		648	119 033
Total des produits exceptionnels	(V)	670	165 196
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion		6 558	
Sur opérations en capital			163 910
Total des charges exceptionnelles	(VI)	6 558	163 910
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(V - VI)	(5 886)	1 286
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	(VII)	17	(19)
Total des produits	(I + III + V)	484 255	818 244
Total des charges	(II + IV + VI + VII)	368 663	532 097
BÉNÉFICE		115 592	286 147
<i>(1) Dont produits concernant les entreprises liées</i>		98 137	239 693
<i>(2) Dont charges concernant les entreprises liées</i>		454	4 890

Les notes 1 à 25 font partie intégrante des comptes sociaux de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX*SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES*

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES	219	NOTE 14 RÉSERVES	223
NOTE 2 FAIT CARACTÉRISTIQUE DE L'EXERCICE	219	NOTE 15 COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL	223
NOTE 3 MODALITÉS D'ÉLABORATION	219	NOTE 16 CHIFFRE D'AFFAIRES	224
NOTE 4 MÉTHODES COMPTABLES	219	NOTE 17 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS	224
NOTE 5 ACTIF IMMOBILISÉ	220	NOTE 18 RISQUES DE MARCHÉ	224
NOTE 6 ÉTAT DES PROVISIONS	221	NOTE 19 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION	225
NOTE 7 ÉLÉMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES DU BILAN	221	NOTE 20 EFFECTIF MOYEN	225
NOTE 8 ACTIONS PROPRES	221	NOTE 21 INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE	225
NOTE 9 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES	222	NOTE 22 ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS	225
NOTE 10 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES	222	NOTE 23 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	225
NOTE 11 CHARGES À PAYER	223	NOTE 24 INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2009	226
NOTE 12 CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	223	NOTE 25 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	227
NOTE 13 ÉCARTS DE RÉÉVALUATION	223		

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

L'exercice a une durée de douze mois et coïncide avec l'année civile.

Les notes, ci-après, constituant l'annexe font partie intégrante des comptes sociaux.

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des comptes sociaux a été autorisée par les Gérants le 8 février 2010.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en milliers d'euros.

NOTE 2 FAIT CARACTÉRISTIQUE DE L'EXERCICE

Le Groupe a décidé de reclasser l'ensemble des titres de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin au niveau de la Compagnie Générale des Établissements Michelin. En conséquence, la Compagnie Générale des Établissements Michelin a repris les titres antérieurement détenus par la Compagnie Financière Michelin pour leur valeur nette comptable s'élevant à 512 millions d'euros.

NOTE 3 MODALITÉS D'ÉLABORATION

Les comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ont été établis et présentés en conformité avec les principes du Plan Comptable Général de 1999. Sauf mention particulière, ils ont été appliqués de manière homogène sur tous les exercices présentés.

NOTE 4 MÉTHODES COMPTABLES

4.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les "Concessions, brevets et droits similaires" sont valorisés au coût historique d'acquisition. Les concessions et brevets sont amortis sur 12 mois. Les droits similaires, essentiellement des logiciels achetés, sont amortis sur 12 mois ou sur 3 ans, selon leur nature.

Les frais engagés pour la création et la conservation des "Marques" sont enregistrés dans les charges de l'exercice.

Les "Autres immobilisations incorporelles" sont des droits d'utilisation de parkings, amortis sur une durée de 40 ans.

4.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

4.2.1. Valeurs brutes

Les immobilisations corporelles sont valorisées au coût historique d'acquisition majoré, le cas échéant, de la réévaluation légale intervenue en 1976/1978.

4.2.2. Amortissements

La méthode linéaire a été retenue. Les durées d'amortissement sont les suivantes :

- constructions : 30 ans ;
- autres immobilisations corporelles : 10 ans, à l'exception du matériel informatique pour lequel une durée de 5 ans a été retenue.

4.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

4.3.1. Participations

- Valeurs brutes : les titres de participation sont valorisés au coût historique d'acquisition majoré, le cas échéant, de la réévaluation légale intervenue en 1976/1978.
- Valeurs nettes : les participations sont estimées à leur valeur d'utilité, généralement fondée sur la quote-part d'actif net statutaire ou consolidé (éventuellement ré-estimées) et les perspectives de rentabilité. En cas de baisse durable de la valeur d'utilité et si celle-ci est inférieure à la valeur brute comptable, une provision pour dépréciation est constituée.

4.3.2. Autres titres immobilisés

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

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

4.4. CRÉANCES

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale.

4.5. PRIMES LIÉES AU CAPITAL SOCIAL

Cette rubrique regroupe, pour l'essentiel, les primes de conversion d'obligations en actions et les primes d'émission d'actions, sous déduction des frais nets d'impôts y afférents.

4.6. PROVISIONS RÉGLEMENTÉES

Elles sont constituées en quasi-totalité par des plus-values réinvesties, sous le régime de l'ancien article 40 du Code général des impôts.

4.7. OPÉRATIONS EN DEVICES

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice.

Les contrats de change à terme non échus à la clôture de l'exercice sont enregistrés au bilan à leur valeur de marché.

4.8. CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES ET PRIMES DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS

Ces charges et primes concernent :

- les frais d'émission de l'emprunt subordonné 2003 amortis sur une durée de 10 ans ;
- la prime de remboursement de l'emprunt subordonné 2003 amortie sur 10 ans.

4.9. IMPÔT

La charge au compte de résultat comprend l'impôt exigible et l'impôt différé. L'impôt différé est calculé selon la méthode du report variable.

NOTE 5 ACTIF IMMOBILISÉ

Les immobilisations incorporelles et corporelles ainsi que les amortissements correspondant ont évolué comme suit :

5.1. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeurs brutes au début de l'exercice	Acquisitions, nouveaux prêts, augmentations des intérêts courus	Cessions, mises hors service, diminutions des prêts et des intérêts courus	Valeurs brutes à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	26 014	142		26 156
Immobilisations corporelles	2 285			2 285
	28 299	142		28 441
Participations	4 558 930	511 727 ⁽¹⁾		5 070 657
Créances rattachées à des participations	1 336 429	651 543	1 132 356	855 616
Autres titres immobilisés	3 409	68		3 477
Autres immobilisations financières	20			20
	5 898 788	1 163 338	1 132 356	5 929 770
TOTAL	5 927 087	1 163 480	1 132 356	5 958 211

(1) Comme indiqué en note 2, la Compagnie Générale des Établissements Michelin a repris pour leur valeur comptable (512 millions d'euros) les titres Manufacture Française des Pneumatiques Michelin antérieurement détenus par la Compagnie Financière Michelin.

5.2. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

<i>(en milliers d'euros)</i>	Amortissements au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : amortissements afférents aux éléments sortis de l'actif	Amortissements à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	25 474	488	-	25 962
Immobilisations corporelles	2 108	22	-	2 130
TOTAL	27 582	510	-	28 092

NOTE 6 ÉTAT DES PROVISIONS

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montants au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice	Montants à la fin de l'exercice
Provisions réglementées	61 598	-	-	61 598
Provisions pour risques et charges				
Provisions pour dépréciations ⁽¹⁾	91		-	91
TOTAL	61 689		-	61 689
Dont dotations et reprises :				
• exceptionnelles		-	-	
• virement au poste : écart de réévaluation		-	-	

(1) Pas de mouvements sur les provisions pour dépréciation.

NOTE 7 ÉLÉMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES DU BILAN

Postes du bilan <i>(en milliers d'euros)</i>	Montants concernant les entreprises		
	liées	avec lesquelles la Société a un lien de participation	Montants des dettes ou créances représentées par effets de commerce
Participations (valeur nette)	5 070 566	-	-
Créances rattachées à des participations	855 616	-	-
Autres titres immobilisés		3 477	-
Autres créances	128 262	-	-
Emprunts et dettes financières divers	17 629	-	-
Autres dettes	110 714	-	-

NOTE 8 ACTIONS PROPRES

Au 31 décembre 2009, la Société ne détient aucune action propre.

NOTE 9 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

(en milliers d'euros)	Montants bruts	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	855 616	225 616	630 000
Autres immobilisations financières	20		20
Actif circulant			
Créances	163 719	163 719	
TOTAL	1 019 355	389 335	630 020

NOTE 10 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

(en milliers d'euros)	Montants bruts	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Emprunt obligataire convertible	761 492	-	-	761 492 ⁽¹⁾
Emprunt subordonné	232 483	1 348	-	231 135 ⁽²⁾
Autres emprunts obligataires	15	15	-	-
Autres emprunts	185 150 ⁽³⁾	185 150	-	-
Emprunts et dettes financières divers	17 629	17 629	-	-
Dettes fiscales et sociales	656	656	-	-
Autres dettes	118 125	118 125	-	-
Produits constatés d'avance			-	-
TOTAL	1 315 550	322 923	-	992 627

(1) Emprunt obligataire convertible 2007-2017. Les frais d'émission de cet emprunt ont été comptabilisés en charge.

(2) Emprunt au taux de 6,375 % de 2003 à 2013, puis à taux variable de 2014 à 2033.

(3) Au cours de l'exercice 2006, la Compagnie a mis en place un programme d'émission de billets de trésorerie d'un milliard d'euros. La valeur nominale de l'encours au 31 décembre 2009 s'élève à 185,2 millions d'euros.

NOTE 11 CHARGES À PAYER

(en milliers d'euros)

	Montants
Emprunt subordonné	1 348
Emprunts et dettes financières divers	11
Dettes fiscales et sociales	264
Autres dettes	1 681
TOTAL	3 304

NOTE 12 CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

Les charges constatées d'avance sont des charges d'exploitation et financières.

Leur montant, en milliers d'euros, est de : 114.

Les produits constatés d'avance sont des produits d'exploitation.

Leur montant est de : NÉANT.

NOTE 13 ÉCARTS DE RÉÉVALUATION

Les écarts de réévaluation s'élèvent à 624 772 milliers d'euros dont :

- 32 milliers d'euros afférents aux terrains ;
- 624 740 milliers d'euros afférents aux participations.

NOTE 14 RÉSERVES

Au 31 décembre 2009, le détail des réserves s'établit comme suit (en milliers d'euros) :

Réserve légale, dont 26 943 milliers d'euros affectés aux plus-values long terme	28 999
Réserves spéciales des plus-values long terme	881 419
Autres réserves	366 621
TOTAL	1 277 039

NOTE 15 COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

	Nombre	Valeur nominale (en euros)
1. Actions composant le capital social au début de l'exercice	144 997 422	2
2. Actions émises pendant l'exercice	2 438 935	2
3. Actions composant le capital social en fin d'exercice	147 436 357	2

● **PLAN D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS**

Au 31 décembre 2009, la situation des plans d'options de souscription d'actions est la suivante :

Date d'attribution	Date d'exercice	Date d'échéance	Prix d'exercice (en euros)	Options	
				31 décembre 2009	31 décembre 2008
Mai 2002	Mai 2006	Mai 2011	44,00	202 236	215 451
Mai 2003	Mai 2007	Mai 2012	32,25	75 275	103 897
Novembre 2003	Novembre 2007	Novembre 2012	34,00	157 700	173 515
Mai 2004	Mai 2008	Mai 2013	40,00	145 300	155 700
Juillet 2004	Juillet 2008	Juillet 2013	44,50	116 200	120 100
Mai 2005	Mai 2009	Mai 2014	48,00	216 000	216 000
Novembre 2005	Novembre 2009	Novembre 2014	48,00	857 880	874 950
Mai 2006	Mai 2010	Mai 2015	58,00	133 900	133 900
Mai 2007	Mai 2011	Mai 2016	91,00	1 154 920	1 165 250
Mai 2008	Mai 2012	Mai 2017	62,00	310 000	310 000
Novembre 2009	Novembre 2013	Novembre 2018	53,00	1 398 310	-
NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES				4 767 721	3 468 763

NOTE 16 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires net, d'un montant de 355 783 milliers d'euros, est constitué en totalité de redevances provenant de :

(en milliers d'euros)

France	44 922
Étranger	310 861
TOTAL	355 783

NOTE 17 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

La Compagnie Générale des Établissements Michelin forme avec quatre sociétés filiales françaises qu'elle détient directement ou indirectement à 95 % au moins, un groupe fiscal dont elle est la société tête de groupe.

La convention d'intégration fiscale prévoit que les quatre sociétés filiales intégrées continuent de supporter la charge d'impôt qu'elles auraient supportée en l'absence d'intégration, la différence de charge fiscale résultant de l'intégration étant prise en compte chez la société tête de groupe.

Le montant de l'impôt sur les bénéfices qui serait dû par les quatre sociétés filiales en l'absence d'intégration s'élève à 689 milliers d'euros.

Les impôts sur le résultat comprennent les impôts exigibles et les impôts différés.

Au total, la charge d'impôt s'établit à 974 milliers d'euros.

NOTE 18 RISQUES DE MARCHÉ

18.1 RISQUE DE TAUX

La Compagnie n'a pas souscrit à des instruments de taux.

18.2 RISQUE DE CHANGE

La Compagnie détient au 31 décembre 2009 un ensemble de créances représentant des redevances non encore encaissées et s'élevant au total, en valeur nette, à 126 millions d'euros. Ces créances, exprimées dans les principales devises, figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros aux cours de fin d'exercice. La politique de la Société est de se couvrir contre le risque de change.

18.3 RISQUE SUR ACTIONS

La Compagnie détient des titres de participation ou des titres immobilisés, dont l'évaluation découle de leur valeur d'utilité pour la Compagnie et de leur valeur potentielle de réalisation.

NOTE 19 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION

En application des dispositions statutaires, la Société est administrée par :

- un ou plusieurs 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. Le ou les Gérants ne bénéficient par ailleurs d'aucune rémunération et d'aucun avantage en nature ;
- deux Gérants ayant la qualité d'Associés non Commandités dont la rémunération est versée par la Société.

Le montant alloué au Gérant Associé Commandité en 2009 au titre de 2008, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices a été de 2,5 millions d'euros (en 2008 au titre de 2007 pour le Gérant Associé Commandité : 5,3 millions d'euros).

Les frais de personnel relatifs aux Gérants non Commandités se sont élevés à 2,0 millions d'euros en 2009 (2008 : 1,8 million d'euros) et se décomposent de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008
Avantages à court terme ⁽¹⁾	1,5	1,6
Avantages postérieurs à l'emploi	0,4	0,1
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paievements en actions	0,1	0,1
FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX GÉRANTS NON COMMANDITÉS	2,0	1,8

(1) Les montants de la rémunération variable à verser au titre de 2009 ne pouvaient pas être estimés à la date à laquelle la publication des états financiers a été autorisée. Ils seront communiqués dans le Document de Référence.

Une description détaillée du système de rémunération variable des Gérants non Commandités est fournie au chapitre 4.4 du Document de Référence.

NOTE 20 EFFECTIF MOYEN

	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'Entreprise
Gérants	2	
Cadres	4	
Agents de maîtrise et techniciens	-	
Employés	13	
Ouvriers	1	1
TOTAL	20	1

NOTE 21 INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE

Les obligations de la Compagnie, en la matière, sont définies par la Convention Collective. Le montant global actualisé de ces obligations s'élève, au 31 décembre 2009, à environ 3,5 millions d'euros (31 décembre 2008 : 3,3 millions d'euros) ; il n'est pas constitué de provision.

NOTE 22 ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

Nature des différences temporaires

(en milliers d'euros)

	Bases taxables	Impôts différés
Solde au 31.12.2008	2 940	456
ORGANIC 2009	577	89
Annulation des retenues à la source	5 404	837
Amortissement licence de brevets C3M	(1 143)	(177)
ORGANIC 2008	(657)	(102)
SOLDE AU 31.12.2009 (ALLÈGEMENTS FUTURS DE LA DETTE D'IMPÔTS AU TAUX DE 15,5 %)	7 121	1 103

NOTE 23 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Montant des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisés au titre de l'exercice 2009 : 370 000 euros.

NOTE 24 INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2009

(en milliers d'euros)

	Nombre de titres	Valeur d'inventaire
Titres de participation et autres titres immobilisés dont la valeur d'inventaire est supérieure à 152 449 euros :		
Compagnie Financière Michelin	22 388 773 actions	3 615 110
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	7 999 898 actions	1 414 296
Société de Technologie Michelin	100 000 actions	15 245
Spika S.A.	200 000 actions	25 915
Siparex Croissance	67 710 actions	1 060
Siparex Associés	137 573 actions	2 081
Société Financière d'Innovation du Sud-Est "Sudinnova"	21 786 actions	335
Autres titres de participation (ensemble)		ns
Titres de placement :		
Actions propres	-	-
Valeurs commerciales de placement		1

NOTE 25 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Filiales et Participations <i>(en milliers d'euros sauf indication contraire)</i>	Capital ⁽¹⁾	Autres capitaux propres avant résultat ⁽¹⁾	Quote-part du capital détenue <i>(en %)</i>	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos ⁽¹⁾	Dividendes comptabilisés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
A - Renseignements détaillés concernant les filiales et participations (valeur d'inventaire supérieure à 1 % du capital de la Société) :										
Compagnie Financière Michelin Route Louis-Braille 10, 1763 Granges-Paccot (Suisse)	2 238 949 <i>(en milliers de CHF)</i>	5 078 343 <i>(en milliers de CHF)</i>	99,99 <i>(en milliers de CHF)</i>	3 615 110	3 615 110	833 630	-	-	186 371 <i>(en milliers de CHF)</i>	81 396
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin Place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand	304 000	791 363	99,99	1 414 296	1 414 296	-	-	4 056 775	(243 214)	-
Société de Technologie Michelin 23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand	15 200	2 344	100,00	15 245	15 245	-	-	197 414	3 366	3 000
Spika S.A. 23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand	3 000	57 747	100,00	25 915	25 915	-	-	-	2 427	-
Participations (10 à 50 % du capital détenu) :										
B - Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations :										
1 - Filiales non reprises en A :										
- Françaises				-	-	-	-	-		-
- Étrangères				-	-	-	-	-		-
2 - Participations non reprises en A :										
- Françaises					-	-	-	-		-
- Étrangères				91	-	-	-	-		-

(1) Dans la monnaie locale d'opération.

8.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par les Gérants. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La Société apprécie annuellement la valeur d'inventaire de ses titres de participation selon la méthode décrite dans l'annexe à la note 4 "Méthodes Comptables - Immobilisations financières".

Nous avons examiné la méthodologie retenue par la Société et sa mise en œuvre sur la base des éléments disponibles, et nous avons apprécié les estimations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion, exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion des Gérants et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations relatives au prélèvement statutaire et celles fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 8 février 2010

PricewaterhouseCoopers Audit

Christian Marcellin

Corevise

Jean-Yves Lépinay

Commissaires aux Comptes

Membres des Compagnies Régionales de Versailles et de Paris

8.3. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2009)

Aux actionnaires de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Conventions et engagements conclus au cours de l'exercice

En application de l'article L.226-10 du Code de Commerce, nous avons été avisés de la convention suivante qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.226-2 du Code de Commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Convention conclue avec la Compagnie Financière Michelin

Gérant : Monsieur Michel Rollier

Votre Conseil de surveillance a autorisé le reclassement de l'ensemble des titres de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin au niveau de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin.

En conséquence, la Compagnie Générale des Etablissements Michelin a repris les 4,8 millions de titres détenus par la Compagnie Financière Michelin pour leur valeur nette comptable s'élevant à 512 millions d'euros.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 8 février 2010

PricewaterhouseCoopers Audit

Christian Marcellin

Corevise

Jean-Yves Lépinay

Commissaires aux Comptes

Membres des Compagnies Régionales de Versailles et de Paris

8.4. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(total en milliers d'euros et en euros par action)

	2009	2008
Résultat de l'exercice		
Résultat comptable		
Total : Bénéfice ou (Perte)	115 592	286 147
Par action : Bénéfice ou (Perte)	0,78	1,97
Dividende proposé		
Total	147 436	144 997
Par action	1,00	1,00
Tableau des variations des capitaux propres (en milliers d'euros)		
A) 1 - Capitaux propres à la clôture de l'exercice 2008	4 730 573	4 636 078
2 - Distribution décidée par l'AGO	(148 571)	(238 116)
B) Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice	4 582 002	4 397 962
C) Variations en cours d'exercice :		
1 - Variation du capital	4 878	1 996
2 - Variation des primes liées au capital social	77 151	46 377
3 - Variation des écarts de réévaluation	-	(1 910)
4 - Variation des réserves	-	-
5 - Variation des provisions réglementées	-	-
6 - Variation du report à nouveau	-	-
7 - Résultat de l'exercice 2009	115 592	286 147
D) Capitaux propres au bilan de clôture avant AGO	4 779 623	4 730 572
E) Variation totale des capitaux propres au cours de l'exercice	197 621	332 610
Notes :		
C3 - Virement à la réserve de réévaluation	-	(1 910)
C6 - Affectation du dividende revenant aux actions propres que détient la Compagnie	-	-

8.5. TABLEAU DES AFFECTATIONS DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2009

(en milliers d'euros)

Origines		
Report à nouveau antérieur		418 584
Résultat de l'exercice		115 592
Affectations		
Réserve légale	488	
Réserves spéciales des plus-values à long terme	-	
Dividende	147 436 ⁽¹⁾	
Part statutaire des associés commandités	1 040	
Impôt de distribution	-	
Autres réserves	-	
Report à nouveau	385 212	
TOTAL	534 176	534 176

(1) Dividende 2009 soumis à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 7 mai 2010.

8.6. RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en milliers d'euros et en euros par action, sauf mention contraire)

	2005	2006	2007	2008	2009
I - Capital en fin d'exercice					
a) Capital social	286 775	287 305	287 998	289 995	294 873
b) Nombre des actions ordinaires existantes	143 387 625	143 652 318	143 999 169	144 997 422	147 436 357
c) Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	-	-	-	-	-
d) Nombre maximal d'actions futures à créer	-	-	-	-	-
II - Opérations et résultats de l'exercice					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	394 643	419 121	429 238	401 938	355 783
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	196 470	252 768	336 793	169 247	118 118
c) Impôt sur les bénéfices	11 225	193	2 938	(19)	974
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
e) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	270 156	225 095	277 548	286 147	115 592
III - Résultats par action					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,29	1,76	2,32	1,17	0,79
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	1,88	1,57	1,93	1,97	0,78
c) Dividende attribué à chaque action	1,35	1,45	1,60	1,00	1,00 ⁽¹⁾
IV - Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	30	29	29	25	20
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	1 068	1 113	1 956	2 290	2 027
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, Œuvres sociales, etc.)	410	379	693	762	726

(1) Dividende 2009 soumis à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 7 mai 2010.

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



9.1. PERSONNES RESPONSABLES **234**

Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel 234

Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel 234

9.2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES **235**

Commissaires aux Comptes 235

9.3. INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE DES COMPTES 2007 ET 2008 **237**

9.4. DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL **237**

9.4.1.a) Communiqués de presse 237

9.4.1.b) Autres informations permanentes ou occasionnelles 238

9.4.1.c) Informations publiées au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) 238

9.4.1.d) Informations publiées dans un journal d'annonces légales 239

9.1. PERSONNES RESPONSABLES

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

M. Michel Rollier, Gérant Associé commandité.

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (chapitre 2 du présent Document de Référence) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 présentés dans ce document ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 211 de ce Document de Référence, qui contient une observation technique.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Clermont-Ferrand, le 1^{er} mars 2010

Monsieur Michel Rollier
Gérant Associé commandité

9.2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES

La loi française a institué un contrôle légal de caractère permanent par deux Commissaires aux Comptes indépendants. La vérification de la régularité, de la sincérité et de l'image fidèle des comptes constitue l'objectif principal de ce contrôle.

Les Commissaires aux Comptes sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de six exercices, sur proposition du Conseil de Surveillance après examen du Comité d'Audit, et sont rééligibles. Ils contrôlent la régularité des comptes et exercent l'ensemble des missions de contrôle prévues par la loi. Les autres missions qui peuvent leur être confiées par Michelin ne sont pas de nature à porter atteinte à leur indépendance.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin, structure de tête du groupe Michelin, a pour Commissaires aux Comptes :

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

63, rue de Villiers

92200 Neuilly-sur-Seine

Représentée par Christian Marcellin, Associé

Avec pour suppléant, Pierre Coll, associé du même Cabinet

Corevise

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris

3/5 rue Scheffer

75016 Paris

Représentée par Stéphane Marie, Associé, jusqu'à fin juillet 2009 et par Jean-Yves Lépinay, Associé, à compter de cette date

Avec pour suppléant, Jacques Zaks, associé du même Cabinet

Corevise exerce son activité en France et ne dispose pas d'implantations à l'étranger.

Il n'existe ni dépendance juridique, ni dépendance économique entre eux ou leurs firmes.

Ayant débuté à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 14 mai 2004, le mandat des Commissaires aux Comptes arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée générale appelée en 2010 à statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

Afin de renouveler le mandat des Commissaires aux Comptes de la CGEM, le Groupe a procédé au cours de l'automne 2009 à un appel d'offres auquel 6 cabinets d'audit ont participé, y compris les deux co-commissaires actuels de la CGEM. De nombreux échanges ont eu lieu entre les cabinets candidats et la Direction Financière de Michelin, aussi bien en central que dans les différentes zones géographiques. Un Comité de Sélection, après avoir pris connaissance des offres écrites des cabinets candidats, les a auditionnés. Il a émis des recommandations au Conseil de Surveillance. Le Comité d'Audit, partie prenante du processus d'appel d'offres, a été tenu informé de son avancement lors de ses réunions du 24 juillet et 24 novembre 2009 et du 8 février 2010.

Le Conseil de Surveillance a ainsi décidé, sur proposition du Comité de Sélection recommandée par le Comité d'Audit, de proposer à l'Assemblée générale du 7 mai 2010 :

- de renouveler pour un mandat de 6 ans, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, représenté par Christian Marcellin, comme Commissaire aux Comptes de la CGEM et son suppléant M. Pierre Coll ;
- de nommer pour un mandat de 6 ans, le cabinet Deloitte, représenté par Dominique Descours, comme Commissaire aux Comptes de la CGEM et son suppléant la société BEAS.

● Tableau des honoraires des Commissaires aux Comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM)

Le tableau suivant détaille le total des honoraires hors taxes versés en 2009 par le groupe Michelin à ses Commissaires aux Comptes et auditeurs externes. Il convient de rappeler que la CGEM consolide 202 filiales dans 58 pays. Les comptes de chacune de ces filiales sont audités dans leur pays, par des auditeurs externes, membres ou non de grands réseaux.

	PricewaterhouseCoopers				Corevise				Autres cabinets				Total			
	milliers d'euros		%		milliers d'euros		%		milliers d'euros		%		milliers d'euros		%	
Années 2009 et 2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Audit																
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																
• CGEM	185	185	4,3 %	4,3 %	185	185	48,2 %	41,1 %	-	-	0,0 %	0,0 %	370	370	4,0 %	4,1 %
• Filiales françaises intégrées globalement	528	582	12,2 %	13,6 %	148	150	38,5 %	33,3 %	157	182	3,5 %	4,2 %	833	914	9,1 %	10,1 %
• Filiales étrangères intégrées globalement	2 748	2 999	63,7 %	70,2 %	-	-	0,0 %	0,0 %	1 774	1 851	39,8 %	42,8 %	4 521	4 850	49,4 %	53,6 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes																
• CGEM	-	14	0,0 %	0,3 %	-	-	0,0 %	0,0 %	-	-	0,0 %	0,0 %	-	14	0,0 %	0,2 %
• Filiales intégrées globalement	256	126	5,9 %	2,9 %	51	62	13,3 %	13,8 %	(51)	65	(1,1 %)	1,5 %	256	253	2,8 %	2,8 %
Sous-total Audit	3 717	3 906	86,1 %	91,5 %	384	397	100,0 %	88,2 %	1 880	2 098	42,2 %	48,5 %	5 980	6 401	65,3 %	70,8 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement																
Juridique, fiscal et social	178	222	4,1 %	5,2 %	-	-	0,0 %	0,0 %	1 658	1 570	37,2 %	36,3 %	1 837	1 792	20,1 %	19,8 %
Autres	421	142	9,7 %	3,3 %	-	53	0,0 %	11,8 %	916	659	20,6 %	15,2 %	1 337	854	14,6 %	9,4 %
Sous-total Autres	599	364	13,9 %	8,5 %	-	53	0,0 %	11,8 %	2 574	2 229	57,8 %	51,5 %	3 173	2 646	34,7 %	29,2 %
TOTAL GÉNÉRAL	4 316	4 270	100,0 %	100,0 %	384	450	100,0 %	100,0 %	4 454	4 327	100,0 %	100,0 %	9 153	9 047	100,0 %	100,0 %

9.3. INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE DES COMPTES 2007 ET 2008

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de Référence :

- Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2007 ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents sont contenus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 29 février 2008 (D.08-080), respectivement aux pages 75 à 136 et 137.
- Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008 ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents sont contenus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 2 mars 2009 (D.09-0089), respectivement aux pages 81 à 142 et 143.

9.4. DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

9.4.1.a) COMMUNIQUÉS DE PRESSE

(disponibles en français et en anglais sur le site Internet www.michelin.com/corporate rubrique "Finance" et sur le site officiel français : www.info-financiere.fr)

Intitulé	Date
Mise à disposition des documents préparatoires à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 mai 2009	07.04.2009
Fermeture annoncée de l'usine BFGoodrich en Alabama	14.04.2009
Information financière au 31 mars 2009	28.04.2009
Assemblée générale des actionnaires 2009	15.05.2009
Option de paiement du dividende 2008 en actions	15.05.2009
Procédure de désintéressement initiée par Compagnie Générale des Établissements Michelin réalisée par Société Générale sur les titres subordonnés de dernier rang remboursables en numéraire à échéance du 3 décembre 2033	15.06.2009
Michelin renforce en France ses activités de recherche et développement et la spécialisation de ses sites de production	17.06.2009
Résultat de la procédure de désintéressement des porteurs de titres subordonnés de dernier rang remboursables en numéraire à échéance du 3 décembre 2033	24.06.2009
Fermeture annoncée de l'usine mexicaine de rechapage de Michelin	07.07.2009
Double Coin Holdings Ltd s'apprête à vendre ses parts dans Shanghai Michelin Warrior Tire Co. Ltd	17.07.2009
Information financière au 30 juin 2009	31.07.2009
Rectificatif du nombre total de titres rachetés dans le cadre de la procédure de désintéressement des porteurs de titres subordonnés de dernier rang remboursables en numéraire à échéance du 3 décembre 2033	04.08.2009
Information financière au 30 septembre 2009	26.10.2009
Calendrier financier 2009-2010	30.11.2009
Erratum - Calendrier financier 2009-2010	01.12.2009
Michelin annonce l'arrêt de la production de pneumatiques sur le site d'Ota au Japon	15.01.2010
Michelin est le bénéficiaire du transfert des 30 % du capital de la société Shanghai Michelin Warrior Tire Co. Ltd	02.02.2010

9.4.1.b) AUTRES INFORMATIONS PERMANENTES OU OCCASIONNELLES

(disponibles en français et en anglais sur le site Internet www.michelin.com/corporate rubrique "Finance" et sur le site officiel français : www.info-financiere.fr)

Intitulé	Date
Déclarations du nombre total des droits de vote et du nombre d'actions composant le capital social :	
• Au 31 janvier 2009	06.02.2009
• Au 28 février 2009	12.03.2009
• Au 31 mars 2009	20.04.2009
• Au 30 avril 2009	11.05.2009
• Au 31 mai 2009	12.06.2009
• Au 30 juin 2009	08.07.2009
• Au 31 juillet 2009	05.08.2009
• Au 31 août 2009	11.09.2009
• Au 30 septembre 2009	13.10.2009
• Au 31 octobre 2009	16.11.2009
• Au 30 novembre 2009	11.12.2009
• Au 31 décembre 2009	11.01.2010
• Au 31 janvier 2010	08.02.2010
Rapport Financier Semestriel	31.07.2009
Document de Référence 2008 (comprenant le Rapport Financier Annuel, le rapport sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise, le descriptif du programme de rachat d'actions, le document d'information annuel et les informations sur les honoraires des Commissaires aux Comptes)	02.03.2009
Document de Référence 2009 (comprenant le Rapport Financier Annuel, le rapport sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise, le descriptif du programme de rachat d'actions, le document d'information annuel et les informations sur les honoraires des Commissaires aux Comptes)	01.03.2010

9.4.1.c) INFORMATIONS PUBLIÉES AU BULLETIN DES ANNONCES LÉGALES OBLIGATOIRES (BALO)

(disponibles sur le site Internet www.journal.officiel.gouv.fr)

Intitulé	Date
Avis de réunion de l'Assemblée générale mixte des actionnaires	04.03.2009
Rectificatif à l'avis de réunion	13.03.2009
Avis de convocation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires	06.04.2009
Avis d'approbation des comptes annuels et consolidés 2008 et rapports des Commissaires aux Comptes	26.05.2009

9.4.1.d) INFORMATIONS PUBLIÉES DANS UN JOURNAL D'ANNONCES LÉGALES

(disponibles au siège de ces journaux)

Intitulé	Date
<i>"l'Annonceur Légal d'Auvergne et du Centre"</i> :	
Modification des statuts relative à la réduction à 4 ans de la durée des mandats des membres du Conseil de Surveillance	04.06.2009
Augmentation de capital du 17 juin 2009 résultant du paiement du dividende en actions	09.07.2009
Augmentation de capital du 3 juillet 2009 résultant de levées d'options de souscription d'actions effectuées du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2009	09.07.2009
Augmentation de capital du 8 janvier 2010 résultant de levées d'options de souscription d'actions effectuées du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 2009	14.01.2010
<i>"La Montagne"</i> :	
Avis de convocation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires	06.04.2009

10

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 7 MAI 2010



10.1. RAPPORT DES GÉRANTS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS	242
10.1.1. Résolutions à caractère ordinaire	242
10.1.2. Résolutions à caractère extraordinaire	246
10.1.3. Tableau de synthèse des autorisations sollicitées	253
10.2. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	254
10.3. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE	255
10.4. TABLE DE CONCORDANCE	258

10.1. RAPPORT DES GÉRANTS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

Les textes imprimés en bleu ci-dessous constituent les projets de résolutions proposés par la Société qui seront publiés dans un avis de réunion au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires. Un avis de convocation sera envoyé ultérieurement dans les délais légaux à chaque actionnaire.

10.1.1. RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

● 1^{re} et 2^e résolutions

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2009

Affectation du résultat de l'exercice 2009 et fixation du dividende avec option de paiement en actions

Les deux premières résolutions se rapportent à l'approbation des comptes sociaux de l'exercice 2009 et à l'affectation du bénéfice en résultant.

Nous vous proposons d'approuver les opérations reflétées par le compte de résultat et le bilan de la Compagnie qui vous sont soumis, puis de statuer sur l'affectation du bénéfice qui s'élève à 115 592 031,99 euros.

Après dotation de la réserve légale d'un montant de 487 786,60 euros pour qu'elle atteigne ainsi le dixième du capital social et déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés commandités, soit 1 039 920,00 euros, le solde de 114 064 325,39 euros, augmenté du report à nouveau qui s'élève à 418 584 006,75 euros, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 532 648 332,14 euros.

Nous vous proposons, au titre de l'exercice 2009 la distribution d'un dividende de 1 euro par action.

La date d'arrêté des positions (*record date*) est fixée au 13 mai 2010 au soir : pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire à cette date.

La date de détachement du dividende (*ex-date*) est fixée au 14 mai 2010.

Le paiement de la totalité du dividende pourra être effectué au choix de l'actionnaire soit en numéraire, soit en actions.

Cette option devra être exercée entre le 14 mai 2010 et le 1^{er} juin 2010 inclus, date de réception du bulletin de souscription chez l'intermédiaire financier.

Au-delà de cette dernière date du 1^{er} juin 2010, ou à défaut d'exercice de l'option, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement des dividendes est fixé à la moyenne des premiers cours (cours d'ouverture) cotés sur NYSE Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision de mise en distribution, soit du 9 avril 2010 au 6 mai 2010, cette moyenne étant diminuée du montant net du dividende (soit 1 euro) puis d'une décote de 10 % ; le prix ainsi déterminé est arrondi au centième d'euro immédiatement supérieur.

La conversion du dividende en actions se fera sur une base nette. Ainsi, pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, il est précisé que la totalité du dividende proposé, que celui-ci soit payé en numéraire ou en actions, est :

- éligible à l'abattement de 40 % (quarante pour cent), en application de l'article 158-3-2° du Code général des impôts, sauf option exercée au plus tard au moment du choix du paiement du dividende pour le prélèvement libératoire de 18 % ;
- assujetti aux prélèvements sociaux et contributions additionnelles au taux de 12,1 % prélevés à la source par la Société.

Par ailleurs, le dividende distribué à des actionnaires fiscalement non domiciliés en France est soumis à une retenue à la source à un taux déterminé selon le pays de domiciliation fiscale de l'actionnaire.

Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire recevra le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces.

Les actions ainsi émises en paiement des dividendes porteront jouissance au 1^{er} janvier 2010 et seront entièrement assimilées aux actions anciennes. Elles seront livrées aux intermédiaires financiers le 14 juin 2010.

Pour les versements en numéraire, le dividende sera mis en paiement à compter du 14 juin 2010.

Nous vous rappelons les informations suivantes, relatives aux deux derniers exercices :

(en € sauf ratios)	2009	2008
Actif net par action	37,2	35,2
Résultat de base par action	0,71	2,46
Résultat dilué par action	0,71	2,46
PER	75,5	15,3
Dividende par action	1,00	1,00
Taux de distribution	140,8 %	40,7 %
Rendement par action	1,9 %	2,7 %

Texte des résolutions :

Première résolution (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2009)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009 d'où il résulte un bénéfice de 115 592 031,99 euros.

L'Assemblée générale approuve les opérations traduites par ces comptes et mentionnées dans ces rapports, notamment et en tant que de besoin, celles affectant les différents comptes de provisions.

Deuxième résolution (Affectation du résultat de l'exercice 2009 et fixation du dividende avec option de paiement en actions)

Sur la proposition des Gérants, approuvée par le Conseil de Surveillance,
L'Assemblée générale, constatant que le bénéfice de l'exercice s'élève à € 115 592 031,99
La dotation à la réserve légale pour qu'elle atteigne le dixième du capital social, étant de € 487 786,60
Et la part statutaire des Associés commandités de € 1 039 920,00
Le solde, de € 114 064 325,39
Qui majoré du report à nouveau, de € 418 584 006,75
Représente une somme distribuable de € 532 648 332,14
Décide :

- de mettre en distribution un montant global de € 147 436 357,00 qui permettra le paiement d'un dividende de € 1 par action ;
- d'affecter le solde de € 385 211 975,14 au poste "Report à nouveau".

Le paiement de la totalité du dividende pourra être effectué au choix de l'actionnaire soit en numéraire, soit en actions.

Cette option devra être exercée entre le 14 mai 2010 et le 1er juin 2010 inclus. Au-delà de cette dernière date, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

La mise en paiement en numéraire et la livraison des actions remises en paiement du dividende seront effectuées à compter du 14 juin 2010.

Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire recevra le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces.

Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement des dividendes est fixé à la moyenne des premiers cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision de mise en distribution, diminuée du montant net du dividende et avec une décote de 10 % et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

Les actions ainsi émises en paiement des dividendes porteront jouissance au 1^{er} janvier 2010 et seront entièrement assimilées aux actions anciennes.

Pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, il est précisé que la totalité du dividende proposé, que celui-ci soit payé en numéraire ou en actions, est :

- éligible à l'abattement de 40 % (quarante pour cent), en application de l'article 158-3-2° du Code général des impôts, sauf option, exercée au plus tard au moment du choix du paiement du dividende, pour le prélèvement libératoire de 18 % prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts ;
- assujetti aux prélèvements sociaux et contributions additionnelles au taux de 12,1 % prélevés à la source par la Société.

Il est également rappelé que, conformément à l'article 119 bis du Code général des impôts, le dividende distribué à des actionnaires fiscalement non domiciliés en France est soumis à une retenue à la source à un taux déterminé selon le pays de domiciliation fiscale de l'actionnaire.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs aux Gérants ou à l'un d'eux, pour assurer l'exécution de la présente décision, effectuer toutes opérations liées ou consécutives à l'exercice de l'option, constater l'augmentation de capital qui en résultera et apporter les modifications corrélatives à l'article 6 des statuts relatif au capital social.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Dividendes distribués <i>(en euros)</i>	Dividende par action <i>(en euros)</i>
2006	208 295 861,11	1,45*
2007	230 398 670,40	1,60*
2008	144 997 422,00	1,00*

* La totalité du dividende était éligible à un abattement de 40 %.

3^e résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2009

La troisième résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2009, faisant apparaître un bénéfice net de 103 992 milliers d'euros.

Le Document de Référence, le rapport d'activité et de développement durable et le livret de l'actionnaire, disponibles sur le site www.michelin.com sous la rubrique corporate/Finance, comportent notamment l'analyse des comptes consolidés et de leur évolution par rapport à ceux de l'exercice précédent et peuvent être adressés à tout actionnaire qui en ferait la demande.

Texte de la résolution :

Troisième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2009)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 d'où il résulte un bénéfice de 103 992 milliers d'euros.

4^e résolution

Approbation d'une convention réglementée autorisée par le Conseil de Surveillance

Nous vous proposons d'approuver, par le vote de la 4^e résolution, la convention présentée dans le rapport de gestion et dans la note n° 2 de l'annexe aux comptes sociaux, intervenue le 7 mai 2009 entre la Société et une autre société avec laquelle elle a un dirigeant commun.

Texte de la résolution :
Quatrième résolution (Approbation d'une convention réglementée autorisée par le Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes approuve le reclassement dans la Société des actions de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin détenues par la Compagnie Financière Michelin, autorisé par le Conseil de Surveillance dans sa séance du 5 décembre 2008.

● 5^e et 6^e résolutions
Renouvellement de mandats de membres du Conseil de Surveillance

Les cinquième et sixième résolutions portent sur les mandats de Madame Laurence Parisot et Monsieur Pat Cox, qui arrivent à échéance lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2009. Il est proposé de procéder à leur renouvellement pour une durée de 4 ans, prenant fin à l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

Madame Laurence Parisot dirige depuis 1990 l'Institut de sondages IFOP, dont elle est actuellement Vice-Présidente du Directoire, Madame Parisot est également Présidente du MEDEF.

Date et lieu de naissance : 31 août 1959 à Luxeuil-les-Bains (Haute-Saône)

Nationalité : Française

Nombre d'actions de la Société : 500

Fonctions actuelles :

Vice-Présidente du Directoire de l'Ifop

Administrateur de BNP Paribas

Administrateur de Coface SA

Présidente du Medef

Autres fonctions exercées au cours des cinq dernières années :

Administrateur de Havas

Membre du Conseil de Surveillance de Euro Disney SCA

Texte de la résolution :
Cinquième résolution (Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler Madame Laurence Parisot en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Monsieur Pat Cox, après avoir été député au parlement Irlandais puis au parlement Européen, a été élu Président du parlement Européen (2002-2004). Monsieur Pat Cox est actuellement Président du Mouvement Européen International.

Date et lieu de naissance : 28 novembre 1952 à Dublin (Irlande)

Nationalité : Irlandais

Nombre d'actions de la Société : 255

Fonctions actuelles :

Président du Mouvement Européen international

Membre du Board de Trustees de l'International Crisis Group

Membre du Board of Trustees Friends of Europe

Administrateur de UCD Michael Smurfit Graduate School of Business

Membre du Comité Consultatif du Président de l'University College Cork

Mécène de Blue Box Creative Learning Centre

Membre du Conseil de Surveillance européen de Microsoft

Membre du Conseil de Surveillance de Pfizer Europe

Administrateur de Tiger Developments Europe

Membre du Conseil de Surveillance de APCO Worldwide International

Autres fonctions exercées au cours des cinq dernières années :

Président-Directeur Général de European Integration Solutions LLC

Président de International Movement headquarters

Président du Mouvement Européen

Administrateur de Trustees of the International Crisis Group

Commissaire général de Europalia

Texte de la résolution :
Sixième résolution (Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler Monsieur Pat Cox en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

● 7^e à 10^e résolutions
Renouvellement de mandats de Commissaires aux Comptes titulaires et suppléants

Les septième à dixième résolutions ont pour objet le renouvellement des Commissaires aux Comptes de la Société.

Afin de renouveler le mandat des Commissaires aux Comptes de la CGEM, le Groupe a procédé au cours de l'automne 2009 à un appel d'offres auquel 6 cabinets d'audit ont participé, y compris les deux co-commissaires actuels.

Le Conseil de Surveillance a ainsi décidé, sur proposition du Comité de Sélection *ad hoc* qui a été recommandée par le Comité d'Audit, de proposer à l'Assemblée générale du 7 mai 2010 :

- de renouveler pour un mandat de 6 ans le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, représenté par Christian Marcellin, comme Commissaire aux Comptes de la CGEM, et son suppléant M. Pierre Coll ;
- de nommer pour un mandat de 6 ans le cabinet Deloitte & Associés, représenté par Dominique Descours, comme Commissaire aux Comptes de la CGEM, et son suppléant la société BEAS.

Texte des résolutions :

Septième résolution (Renouvellement d'un Commissaire aux Comptes titulaire)

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance, constatant que le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société PricewaterhouseCoopers Audit arrive à expiration, décide de renouveler la société PricewaterhouseCoopers Audit, 63 rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine, pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Huitième résolution (Renouvellement d'un Commissaire aux Comptes suppléant)

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance décide de renouveler pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015, Monsieur Pierre Coll, 63 rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine, Commissaire aux Comptes suppléant de la société PricewaterhouseCoopers Audit.

Neuvième résolution (Nomination d'un Commissaire aux Comptes titulaire)

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance, constatant que le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Corevise arrive à expiration, nomme pour la remplacer la société Deloitte & Associés, 185 avenue Charles de Gaulle, 92524 Neuilly-sur-Seine, pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Dixième résolution (Nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant)

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance nomme pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015, la société BEAS, 7-9 Villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine, Commissaire aux Comptes suppléant de la société Deloitte & Associés.

● 11^e résolution

Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 100 euros par action

La onzième résolution concerne le renouvellement de l'autorisation donnée à la Société, pour une durée de dix-huit mois, d'opérer sur ses propres actions avec un prix maximum d'achat unitaire de 100 euros et pour un montant maximal inférieur à 10 % du capital social actuel de la Société. Cette autorisation se

substituerait à celle donnée sur le même objet par l'Assemblée générale du 15 mai 2009, étant précisé que celle-ci n'a pas été utilisée en 2009, que le Groupe ne détient aucune action propre et qu'aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement n'a, à ce jour, été conclu par la Société.

Texte de la résolution :

Onzième résolution (Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 100 euros par action)

Connaissance prise du rapport des Gérants, du rapport du Conseil de Surveillance et du descriptif du programme de rachat d'actions prévu par le règlement général de l'AMF, l'Assemblée générale autorise les Gérants, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à opérer sur les actions de la Société avec un prix maximal d'achat de 100 euros par action.

En cas d'opérations sur le capital, notamment par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, ainsi qu'en cas, soit d'une division, soit d'un regroupement des titres, le prix maximal d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

Le nombre d'actions susceptibles d'être acquises dans le cadre de cette autorisation ne pourra excéder un nombre d'actions représentant 10 % (dix pour cent) du capital à la date du rachat ; les actions rachetées en vue de leur affectation au premier objectif listé ci-dessous étant comptabilisées après déduction du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme. La Société ne peut, par ailleurs, détenir à aucun moment plus de 10 % (dix pour cent) de son capital social.

Le montant maximal de l'opération, au sens de l'article R. 225-151 du Code de commerce, est fixé à 1 473 707 300 (un milliard quatre cent soixante-treize millions sept cent sept mille trois cents) euros correspondant à moins de 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, soit 14 737 073 actions au prix maximal d'achat de 100 euros par action.

La présente autorisation est destinée à permettre à la Société, par ordre de priorité décroissant :

- d'assurer l'animation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- de céder ou d'attribuer des actions aux salariés du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions existantes, ou par cession et/ou abondement dans le cadre d'une opération réservée aux salariés ;
- de remettre des actions à l'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;
- de conserver des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'AMF ; ou
- d'annuler tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale.

Les actions pourront à tout moment, et dans les limites imposées par la réglementation, être acquises, cédées, échangées ou transférées, que ce soit sur le marché, de gré à gré ou autrement, par tous moyens, et notamment en ayant recours à tous instruments financiers dérivés, incluant l'utilisation d'options ou de bons et sans limitation particulière sous forme de blocs ; ces actions pouvant également faire l'objet de prêts.

Afin d'assurer l'exécution de la présente autorisation, tous pouvoirs sont conférés aux Gérants ou à l'un d'eux, avec faculté de délégation, pour passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations, remplir toutes autres formalités, affecter ou réaffecter les titres acquis aux différentes finalités poursuivies et généralement, faire ce qui sera nécessaire.

Cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet l'autorisation consentie par la septième résolution de l'Assemblée générale du 15 mai 2009.

● 12^e résolution

Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet de procéder à des émissions d'emprunts obligataires

La douzième résolution a pour objet l'émission d'emprunts obligataires pour un montant maximum de un milliard d'euros (1 000 000 000 euros) et se substituerait à l'autorisation ayant le même objet et d'un montant identique accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2008, qui n'a pas été utilisée.

Texte de la résolution :

Douzième résolution (Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet de procéder à des émissions d'emprunts obligataires)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants et du rapport du Conseil de Surveillance :

- autorise l'émission, en une ou plusieurs fois, d'emprunts représentés par des obligations, d'un montant nominal maximum d'un milliard d'euros (1 000 000 000 euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ;
- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, tous pouvoirs à l'effet de procéder à ces émissions et d'en arrêter les caractéristiques, montants, modalités et conditions ;
- décide que les Gérants auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

10.1.2. RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

● 13^e résolution

Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription

La treizième résolution concerne les augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à cent dix-huit millions d'euros (118 000 000 euros), soit environ 40 % du capital social actuel, et celui des titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital serait plafonné à un milliard d'euros (1 000 000 000 euros).

Cette délégation se substitue à celle, très similaire, accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2008 et non utilisée.

Texte de la résolution :

Treizième résolution (Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires et conformément aux articles L.225-129 et suivants du Code de commerce, notamment à l'article L.225-129-2, et aux articles L.228-91 et suivants dudit Code :

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, en euros, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société ;
- décide :
 - que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourra être supérieur à cent dix-huit millions d'euros (118 000 000 euros), soit environ 40 % (quarante pour cent) du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ainsi émises, pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,

- que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à un milliard d'euros (1 000 000 000 euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises, à la date d'émission,
- que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions et aux titres de créance qui seraient émis en vertu de la présente délégation et que les Gérants pourront instituer au profit des actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits de souscription et dans la limite de leurs demandes,
- que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de titres de créance telles que définies ci-dessus, les Gérants pourront utiliser dans l'ordre qu'ils déterminent les facultés prévues ci-après ou certaines d'entre elles : (i) limiter l'émission au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée, (ii) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits, ou (iii) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits, sur le marché français et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou à l'international,
- que les émissions de bons de souscription d'actions pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes et, qu'en cas d'attribution gratuite de bons de souscription d'actions, les Gérants auront la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus,
- que les Gérants auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'ils apprécieront, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations de capital social sur leur seule décision et, s'ils le jugent opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

● 14^e résolution

Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par voie d'offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription

La quatorzième résolution se rapporte à des augmentations de capital, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Le prix d'émission des actions serait, sans dérogation possible, au moins égal à la moyenne des premiers cours cotés des trois derniers jours de bourse précédant sa fixation, diminué, le cas échéant, d'une décote maximale de 5 %.

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à quarante quatre millions d'euros (44 000 000 euros), soit environ 14,9 % du capital social actuel, et celui des titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital ne pourrait être supérieur à sept cent millions d'euros (700 000 000 euros).

Le plafond d'augmentation de capital de cette délégation est nettement inférieur au plafond de la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2008 avec un délai de priorité (57 000 000 euros) et non utilisée.

Texte de la résolution :

Quatorzième résolution (Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par voie d'offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires conformément aux articles L.225-129 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L.225-135, L.225-136 et aux articles L. 228-91 et suivants dudit code :

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, en euros, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société ;
- décide :
 - que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra être supérieur à quarante quatre millions d'euros (44 000 000 euros), soit environ 14,9 % (quatorze virgule neuf pour cent) du capital actuel,
 - que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ainsi émises, pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,
 - que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à sept cent millions d'euros (700 000 000 euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises,

- de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres qui seront émis conformément à la législation,
- que (i) le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne des premiers cours cotés sur le marché NYSE Euronext Paris des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée de la décote maximale de 5 % (cinq pour cent) prévue par la loi et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé à l'alinéa « (i) » ci-dessus,
- que les Gérants auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix dans les conditions ci-dessus et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'ils apprécieront, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en bourse des actions créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leur seule décision et, s'ils le jugent opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

● 15^e résolution

Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription

En complément de la quatorzième résolution, et à l'effet de permettre aux actionnaires un vote distinct, la quinzième résolution vous propose d'autoriser les Gérants à réaliser des augmentations de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans le cadre de placements privés tels que rendus possibles par l'ordonnance n° 2009-80 du 22 janvier 2009.

Cette délégation permettrait à la Société de bénéficier de la souplesse accordée par ce nouveau texte pour accéder rapidement aux investisseurs qualifiés au sens de la réglementation.

Ces opérations s'adresseraient exclusivement aux catégories de personnes énoncées à l'article L. 411-2-III du Code monétaire et financier, à savoir (i) les personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour compte de tiers, et (ii) les investisseurs qualifiés ou un cercle restreint d'investisseurs, sous réserve que ces investisseurs agissent pour compte propre.

La délégation proposée n'augmenterait pas le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription puisque les émissions réalisées au titre de cette délégation viendraient s'imputer sur le plafond de la quatorzième résolution.

Comme pour la quatorzième résolution, le prix d'émission de titres de capital devra être au moins égal à la moyenne des premiers cours cotés des trois derniers jours de Bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %.

Texte de la résolution :

Quinzième résolution (Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-135, L. 225-136 et aux articles L. 228-91 et suivants dudit Code et du II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, sa compétence à l'effet de décider, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier en une ou plusieurs fois, en euros, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre, de la Société ;
- décide :
 - que le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra être supérieur à quarante-quatre millions d'euros (44 000 000 euros), soit environ 14,9 % (quatorze virgule neuf pour cent) du capital actuel,
 - que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ainsi émises, pourront notamment consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,
 - que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à sept cents millions d'euros (700 000 000 euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises,
 - que le montant des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières effectuées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global prévu pour les augmentations de capital et les émissions de valeurs mobilières au titre de la quatorzième résolution ci-dessus,
 - de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres qui seront émis conformément à la législation,
 - que (i) le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne des premiers cours cotés sur le marché Euronext Paris des trois dernières séances de Bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée de la décote maximale de 5 % (cinq pour cent) prévue par la loi et (ii) le prix d'émission

des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces titres ou valeurs mobilières, au moins égale au montant visé à l'alinéa "(i)" ci-dessus,

- que les Gérants auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix dans les conditions ci-dessus et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'ils apprécieront, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leur seule décision et, s'ils le jugent opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée. L'Assemblée constate que cette délégation, étant limitée à l'augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, n'a pas le même objet que la résolution précédente.

● 16^e résolution

Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre d'augmentations de capital réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription

La seizième résolution a pour objet d'autoriser les Gérants à augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des treizième, quatorzième et quinzième résolutions.

L'augmentation du nombre de titres ne pourrait être supérieure à 15 % de l'émission initiale et le prix d'émission serait le même que celui retenu pour cette émission, dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les résolutions précitées.

Cette délégation se substitue à celle, identique, accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2008 et non utilisée.

Texte de la résolution :

Seizième résolution (Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre d'augmentations de capital réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires et conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

- autorise les Gérants, ou l'un d'eux, à augmenter le nombre d'actions et/ou des valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital avec ou sans droit préférentiel de souscription dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % (quinze pour cent) de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour cette émission, dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les treizième, quatorzième et quinzième résolutions ci-dessus.

Cette autorisation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

● 17^e résolution

Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet de procéder à une augmentation du capital par incorporation de réserves

La dix-septième résolution a pour objet l'augmentation du capital par incorporation de réserves, primes d'émission ou primes d'apport, d'un montant maximum de quatre-vingts millions d'euros (80 000 000 euros).

Cette délégation se substitue à celle, identique, accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2008 et non utilisée.

Texte de la résolution :

Dix-septième résolution (Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet de procéder à une augmentation du capital par incorporation de réserves)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires conformément aux articles L. 225-129 et L. 225-130 du Code de commerce :

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, la compétence d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par incorporation pour un montant maximum de quatre-vingts millions d'euros (80 000 000 euros), de réserves, bénéfiques, primes d'émission ou primes d'apport sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'utilisation conjointe de ces deux procédés ;
- décide que les Gérants auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente résolution

et notamment pour fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créés partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leur seule décision et, s'ils le jugent opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

● 18^e résolution

Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature

La dix-huitième résolution concerne les augmentations de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires qui seraient utilisées pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature.

Le montant de ces augmentations de capital, limité à 10 % du capital pour les cas d'apport en nature, s'imputerait sur le plafond global prévu dans la quatorzième résolution.

Cette délégation se substitue à celle, identique, accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2008 et non utilisée.

Texte de la résolution :

Dix-huitième résolution (Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires :

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, la compétence de procéder à l'émission d'actions ordinaires :
 - destinées à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une procédure d'offre publique d'échange réalisée conformément aux dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce,

- sur le rapport du Commissaire aux apports et dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Dans tous les cas, le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global prévu dans la quatorzième résolution ci-dessus,

- décide que les Gérants auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créés partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leur seule décision et, s'ils le jugent opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

● 19^e résolution

Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe

La dix-neuvième résolution concerne les augmentations de capital qui seraient réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe, dans la limite d'un montant nominal maximum de cinq millions huit cent mille euros (5 800 000 euros), soit environ 2 % du capital social actuel.

Cette délégation se substitue à celle, très similaire, d'un montant équivalent, accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2008 et non utilisée.

Texte de la résolution :

Dix-neuvième résolution (Délégation de compétence à consentir aux Gérants à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires :

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-6 alinéa 1^{er}, L. 225-138 I et II et L. 225-138-1 du Code de

commerce, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions nouvelles réservée aux adhérents d'un plan d'épargne de la Société et de sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 et L. 3344-2 du Code du travail ;

- décide :
 - de supprimer en faveur des adhérents d'un plan d'épargne le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions pouvant être émises en vertu de la présente délégation,
 - de fixer à un maximum de cinq millions huit cent mille euros (5 800 000 euros), soit environ 2 % (deux pour cent) du capital actuel, le montant nominal total des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu de la présente délégation,
 - que le ou les prix de souscription sera ou seront fixé(s) par les Gérants ou l'un d'eux, dans les conditions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, par application d'une décote ne dépassant pas 20 % (vingt pour cent) de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché NYSE Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. Les Gérants ou l'un d'eux pourront réduire ou supprimer la décote ainsi consentie, s'ils le jugent opportun, notamment pour tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence des adhérents à un plan d'épargne bénéficiaires de l'augmentation de capital,
 - que les Gérants ou l'un d'eux pourront également, dans les conditions de l'article L. 3332-11 du Code du travail, décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises, au titre de l'abondement ou de la décote,
 - que les Gérants auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour fixer les caractéristiques, montant, modalités et conditions des opérations déterminer que les émissions pourront avoir lieu directement au profit des bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes collectifs et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créés partout où ils aviseront, fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires des actions, fixer notamment la date de jouissance, et les modalités de libération, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leur seule décision et, s'ils le jugent opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

● 20^e résolution

Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions

La vingtième résolution autorise les Gérants à réduire le capital de la Société par voie d'annulation d'actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé. Cette autorisation serait donnée pour une période de 18 mois.

Texte de la résolution :

Vingtième résolution (Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport des Gérants, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires :

- autorise :
 - les Gérants, ou l'un d'entre eux, à annuler sur leurs seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la Société détient ou pourra détenir en conséquence de l'utilisation des diverses autorisations d'achat d'actions données par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital social,
 - les Gérants, ou l'un d'entre eux, à imputer la différence entre la valeur d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes ou réserves disponibles ;
 - délègue aux Gérants, ou à l'un d'entre eux, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour réaliser la ou les réductions du capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, impartir de passer les écritures comptables correspondantes, procéder à la modification corrélative des statuts, et d'une façon générale accomplir toutes formalités nécessaires.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

● 21^e résolution
Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières ou de titres de créance

La vingt-et-unième résolution a pour objet de fixer à un montant nominal de cent dix-huit millions d'euros (118 000 000 euros) la limitation du montant global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des treizième, quatorzième, quinzième, seizième et dix-huitième résolutions, en légère augmentation par rapport à 2008 (100 000 000 euros).

D'autre part, cette résolution maintient à deux milliards d'euros (2 000 000 000 euros) le plafond global des émissions de titres d'emprunt ou de créance donnant ou non accès au capital pouvant être réalisées en vertu des douzième à seizième résolutions.

Texte de la résolution :
Vingt-et-unième résolution (Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières ou de titres de créance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport des Gérants et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires :

- décide de fixer à :
 - cent dix-huit millions d'euros (118 000 000 euros) le montant nominal maximum des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des treizième, quatorzième, quinzième, seizième et dix-huitième résolutions ci-dessus, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les intérêts des titulaires de droits à l'attribution ou à la souscription d'autres titres de créance,
 - deux milliards d'euros (2 000 000 000 euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises, le montant nominal maximum des titres d'emprunt ou de créance, donnant ou non accès au capital, susceptibles d'être émis en vertu des douzième, treizième, quatorzième, quinzième et seizième résolutions ci-dessus.

Cette résolution prive d'effet toute résolution antérieure ayant le même objet.

● 22^e résolution
Pouvoirs pour formalités

La vingt-deuxième résolution donne pouvoir pour l'exécution des formalités liées à l'Assemblée générale.

Texte de la résolution :
Vingt-deuxième résolution (Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale ordinaire et extraordinaire en vue de l'accomplissement de toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur.

10.1.3. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Opérations	Limites d'émission (en valeur nominale)	Durée (expiration)
Rachat d'actions (11 ^e résolution)	14 737 073 actions à un prix d'achat unitaire maximum de 100 euros	18 mois (novembre 2011)
Émissions d'obligations (12 ^e résolution)	1 milliard d'euros	26 mois (juillet 2012)
Émissions d'actions et de valeurs mobilières avec DPS (13 ^e résolution)	actions : 118 millions d'euros (env. 40 % du capital) valeurs mobilières : 1 milliard d'euros	26 mois (juillet 2012)
Émission d'actions et de valeurs mobilières offertes au public, sans DPS (14 ^e résolution)	actions : 44 millions d'euros (env. 14,9 % du capital) valeurs mobilières : 700 millions d'euros	26 mois (juillet 2012)
Émission d'actions et de valeurs mobilières par une offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monét. et fin. (15 ^e résolution)	actions : 44 millions d'euros ⁽¹⁾ valeurs mobilières : 700 millions d'euros ⁽¹⁾	26 mois (juillet 2012)
Augmentation du nombre de titres à émettre (émissions avec ou sans DPS) (16 ^e résolution)	15 %, dans la limite du plafond applicable à l'émission concernée	26 mois (juillet 2012)
Augmentation de capital par incorporation de réserves ⁽³⁾ (17 ^e résolution)	80 millions d'euros (env. 27 % du capital)	26 mois (juillet 2012)
Augmentation de capital pour la rémunération d'apports de titres (18 ^e résolution)	44 millions d'euros ⁽¹⁾ (en cas d'OPE) et 10 % du capital (hors OPE) ⁽¹⁾	26 mois (juillet 2012)
Augmentation de capital réservée aux salariés (19 ^e résolution)	5,8 millions d'euros (env. 2 % du capital)	26 mois (juillet 2012)
Réduction du capital par annulation d'actions (20 ^e résolution)	10 % du capital	18 mois (novembre 2011)
Limitation du montant global des émissions ⁽²⁾ (21 ^e résolution)	actions : 118 millions d'euros valeurs mobilières : 2 milliards d'euros	

(1) S'imputant sur le plafond prévu à la 14^e résolution.

(2) À l'exception des émissions d'actions au titre des 17^e et 19^e résolutions.

(3) Ainsi que de bénéfices, primes d'émission ou primes d'apport.

10.2. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames, Messieurs,

Les documents comptables et financiers mis à votre disposition ainsi que le rapport de vos Gérants relatent les activités et les résultats du Groupe pour l'exercice 2009.

Le rapport général des Commissaires aux Comptes n'appelle pas d'observation de notre part.

Dans un environnement de crise, Michelin a renforcé ses grands équilibres économiques. Ses ventes nettes s'établissent à 14,8 milliards d'euros, en baisse limitée de 9,8 % par rapport à 2008. Sa marge opérationnelle s'élève à 5,8 % avant éléments non récurrents, contre 5,6 % en 2008.

Michelin a généré un cash flow libre fortement positif de 1,4 milliard d'euros, qui a permis un renforcement de la structure financière du Groupe.

Dans ces conditions, le Conseil de Surveillance est favorable à la proposition de vos Gérants de fixer le montant du dividende à 1 euro par action.

Au sujet de la composition de votre Conseil de Surveillance, il vous sera proposé de renouveler, pour une durée de 4 ans, les mandats, arrivant à expiration, de Madame Laurence Parisot et de Monsieur Pat Cox.

Afin de renouveler le mandat des Commissaires aux Comptes de la CGEM, le Groupe a procédé au cours de l'automne 2009 à un appel d'offres auquel 6 cabinets d'audit ont participé, y compris les deux co-commissaires actuels de la CGEM. De nombreux échanges ont eu lieu entre les cabinets candidats et la Direction Financière de Michelin, aussi bien en central que dans les différentes zones géographiques.

Un Comité de Sélection, après avoir pris connaissance des offres écrites des cabinets candidats, les a auditionnés et a tenu informé de son avancement le Comité d'Audit.

Le Conseil de Surveillance a ainsi décidé, sur proposition du Comité de Sélection précité qui a été recommandée par le Comité d'Audit, de proposer à l'Assemblée Générale du 7 mai 2010 :

- de renouveler pour un mandat de 6 ans le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, représenté par Christian Marcellin, comme Commissaire aux Comptes de la CGEM, et son suppléant M. Pierre Coll ;
- de nommer pour un mandat de 6 ans le cabinet Deloitte, représenté par Dominique Descours, comme Commissaire aux Comptes de la CGEM, et son suppléant la société BEAS.

Par ailleurs, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 100 euros, identique au prix fixé dans le cadre de l'autorisation en vigueur. Afin de compléter efficacement cette résolution, une autorisation d'annuler les actions acquises dans le cadre de ce programme est également sollicitée.

Enfin, en matière financière, il vous sera proposé le renouvellement dans des conditions identiques ou similaires, des délégations de compétences ou autorisations accordées aux Gérants par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2008, à l'exception d'une nouvelle autorisation concernant la faculté d'émettre des actions ou des valeurs mobilières par un placement privé, conformément aux dispositions légales adoptées en 2009.

Dans ces conditions, nous vous recommandons d'adopter les propositions soumises à votre approbation et de voter les résolutions correspondantes.

Le 8 février 2010

Éric Bourdais de Charbonnière
Président du Conseil de Surveillance

10.3. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES RÉOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES OU D' ACTIONS AVEC MAINTIEN ET / OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION (treizième, quatorzième, quinzième, seizième, dix-huitième et vingt-et-unième résolutions)

Assemblée générale mixte du 7 mai 2010

Aux actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L.225-135, L.225-136 et L.228-92, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation de compétence aux Gérants de différentes émissions d'actions ordinaires et de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Vos Gérants vous proposent, sur la base de leur rapport :

- de leur déléguer, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer, avec faculté de délégation ou de subdélégation, les conditions définitives de ces émissions et proposer, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (13^e résolution),
 - émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, par voie d'offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (14^e résolution),
 - émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L.441-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (15^e résolution),
 - émission d'actions ordinaires servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange initiée par votre société (18^e résolution),
- de leur déléguer, pour une durée de 26 mois, le pouvoir de fixer les modalités d'une émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, en vue de rémunérer des apports en nature (article L.225-147) consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (18^e résolution), dans la limite de 10 % du capital.

Le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder :

- 118 000 000 euros au titre de la 13^e résolution ;
- 44 000 000 euros au titre des 14^e, 15^e et 18^e résolutions, le montant des augmentations de capital au titre de la 15^e et 18^e résolution s'imputant sur le montant global prévu au titre de la 14^e résolution.

Le montant nominal global desdites augmentations ne pourra excéder 118 000 000 euros (21^e résolution).

Le montant nominal des titres d'emprunt ou de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 1 000 000 000 euros au titre de la 13^e résolution et 700 000 000 euros au titre des 14^e et 15^e résolutions ; le montant nominal global desdites émissions y compris celle relative à des emprunts obligataires (12^e résolution), ne pouvant excéder 2 000 000 000 euros (21^e résolution).

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire d'actions et / ou de valeurs mobilières à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 13^e, 14^e et 15^e résolutions, dans les conditions prévues à l'article L.225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 16^e résolution.

Il appartient à vos Gérants d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113, R.225-114 et R.225-117 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport de vos Gérants relatif à ces opérations et, le cas échéant, les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport de vos Gérants au titre des 14^e et 15^e résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 13^e et 18^e résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 14^e, 15^e et 18^e résolutions.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de ces autorisations par vos Gérants en cas d'émissions d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription et d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 8 février 2010

PricewaterhouseCoopers Audit
Christian Marcellin

Corevisé
Jean-Yves Lépinay

Commissaires aux Comptes
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et de Paris

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DE CAPITAL, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE DU GROUPE (dix-neuvième résolution)

Assemblée générale mixte du 7 mai 2010

Aux actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L.225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet de délégation à vos Gérants de la compétence de décider une augmentation de capital par l'émission de titres de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour un montant maximum de 5 800 000 euros et réservée aux adhérents d'un plan d'épargne de la Société et de sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation de capital est soumise à votre approbation en application des articles L.225-129-6 du Code de commerce et L.3332-18 et suivants du Code du travail.

Vos Gérants vous proposent, sur la base de leur rapport, de leur déléguer pour une période de 26 mois la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations de capital et de renoncer à votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il leur appartiendra de fixer les conditions définitives de cette opération.

Il appartient à vos Gérants d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et R.225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en oeuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport de vos Gérants relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation de capital qui serait décidée nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport de vos Gérants.

Le montant du prix d'émission n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation de capital serait réalisée et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette autorisation par vos Gérants.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 8 février 2010

PricewaterhouseCoopers Audit
Christian Marcellin

Corevise
Jean-Yves Lépinay

Commissaires aux Comptes
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et de Paris

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS ACHETÉES (vingtième résolution)

Assemblée générale mixte du 7 mai 2010

Aux actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, et en exécution de la mission prévue à l'article L.225-209 al. 7 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée sont régulières.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'achat par votre société, dans la limite de 10 % de son capital, de ses propres actions, dans les conditions prévues à l'article L.225-209 du Code de commerce. Cette autorisation d'achat est proposée par ailleurs à l'approbation de votre assemblée générale au titre de la onzième résolution et serait donnée pour une période de 18 mois.

Vos gérants vous demandent de leur déléguer, pour une période de 18 mois, au titre de la mise en œuvre de l'autorisation d'achat par votre société de ses propres actions, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, les actions ainsi achetées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, étant rappelé que celle-ci ne peut être réalisée que dans la mesure où votre assemblée approuve au préalable l'opération d'achat, par votre société, de ses propres actions.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 8 février 2010

PricewaterhouseCoopers Audit
Christian Marcellin

Corevise
Jean-Yves Lépinay

Commissaires aux Comptes
Membres des Compagnies Régionales de Versailles et de Paris

10.4. TABLE DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du Document de Référence, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations requises par le règlement européen n° 809/2004 de la Commission du 29.04.2004.

	Pages
1. Personne responsable	234
2. Contrôleurs légaux des comptes	235
3. Informations financières sélectionnées	61-80
4. Facteurs de risque	54-58
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la Société	7-8
5.2. Investissements	43 ; 52-53
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	6 ; 12-17 ; 46-51
6.2. Principaux marchés	18-29
6.3. Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	Néant
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	Néant
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	18
7. Organigramme	7
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	8-9 ; 53 ; 178-179
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	141-147
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	26-45
9.2. Résultat d'exploitation	31-33
10. Trésorerie et capitaux	41-45 ; 120 ; 153-155 ; 185-189
11. Recherche et développement, brevets et licences	14 ; 151 ; 177
12. Informations sur les tendances	45
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	45
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
14.1. Organes de direction et de surveillance	87-91
14.2. Conflit d'intérêt	92
15. Rémunération et avantages	93-102
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	83-86 ; 104-106
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	35 ; 72 ; 129
17.2. Participations et stock-options	131-132 ; 123-124
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	125

	Pages
18. Principaux actionnaires	60
19. Opérations avec des apparentés	203-204
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques	150-210 ; 214-227
20.2. Informations financières pro forma	150-210 ; 214-227
20.3. États financiers	150-210 ; 214-227
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	211 ; 228
20.5. Date des dernières informations financières	31/12/2009
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	Néant
20.7. Politique de distribution des dividendes	117 ; 242
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	57
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Néant
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	120-123
21.2. Acte constitutif et statuts	114-115
22. Contrats importants	58
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	Néant.
24. Documents accessibles au public	119
25. Informations sur les participations	205-210 ; 227

Imprimé par IME (France), site de production ISO 14001, sur du papier issu de forêts gérées durablement 100% PEFC. Mars 2010.

RELATIONS INVESTISSEURS

Valérie Magloire

Alban de Saint Martin

+ 33 (0) 1 45 66 16 15

46, avenue de Breteuil

75324 Paris Cedex 07 – France

investor-relations@fr.michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Jacques Engasser

+ 33 (0) 4 73 98 59 00

12, cours Sablon

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France

N° vert pour la France : 0 800 000 222

actionnaires-individuels@fr.michelin.com

DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DES MARQUES

RELATIONS PRESSE

Fabienne de Brébisson

+ 33 (0) 1 45 66 22 22

46, avenue de Breteuil

75324 Paris Cedex 07 - France

MICHELIN

23, place des Carmes-Déchaux

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France

+ 33 (0) 4 73 32 20 00

www.michelin.com

