

**RÉSULTATS**

# 2022



# **SOMMAIRE**

---

## **SOMMAIRE**

- 1. RAPPORT DE GESTION** **1**  
**ÉTATS FINANCIERS**
- 2. CONSOLIDÉS AU** **39**  
**31 DÉCEMBRE 2022**





# RAPPORT DE GESTION

<b>1.1 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE</b>	<b>2</b>	1.4.8 Besoin en fonds de roulement opérationnel	24
1.1.1 Un marché mondial de l'ordre de 180 milliards USD en 2021	2	1.4.9 Trésorerie	24
1.1.2 Les marchés du pneumatique en 2022	2	1.4.10 Capitaux propres	25
1.1.3 Les marchés des pneumatiques Tourisme camionnette en 2022	3	1.4.11 Endettement net	25
1.1.4 Les marchés des pneumatiques Poids lourd en 2022	5	1.4.12 Provisions	26
1.1.5 Les marchés des pneumatiques de spécialités en 2022	7	1.4.13 Avantages du personnel	26
<b>1.2 ÉVOLUTION DES VENTES</b>	<b>8</b>	<b>1.5 COMMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS</b>	<b>27</b>
1.2.1 Évolution des ventes par secteur opérationnel	9	1.5.1 Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	27
1.2.2 Principales variations monétaires	12	1.5.2 Investissements non financiers	28
1.2.3 Évolution des ventes par zone géographique	12	1.5.3 <i>Cash flow</i> disponible et <i>cash flow</i> libre	28
<b>IMPACT DU CONFLIT ENTRE LA RUSSIE ET L'UKRAINE SUR LES OPÉRATIONS DU GROUPE AU COURS DE L'ANNÉE 2022</b>	<b>13</b>	1.5.4 <i>Cash flow</i> libre structurel	29
<b>1.3 COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ</b>	<b>14</b>	<b>1.6 RETOUR SUR CAPITAUX INVESTIS (ROCE)</b>	<b>29</b>
1.3.1 Analyse du résultat opérationnel des secteurs	14	<b>1.7 INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	<b>30</b>
1.3.2 Résultat opérationnel des secteurs	15	1.7.1 Perspectives	30
1.3.3 Autres éléments du compte de résultat	17	1.7.2 Événements récents	30
<b>1.4 COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ</b>	<b>21</b>	<b>1.8 DONNÉES BOURSIÈRES</b>	<b>30</b>
1.4.1 Goodwill	23	1.8.1 L'action Michelin	30
1.4.2 Immobilisations incorporelles	23	1.8.2 Données boursières détaillées	31
1.4.3 Immobilisations corporelles	23	1.8.3 Données par action	32
1.4.4 Droits d'utilisation des actifs de location	23	1.8.4 Le capital et l'actionnariat	32
1.4.5 Actifs financiers et autres actifs à long terme	23	<b>1.9 FAITS MARQUANTS</b>	<b>33</b>
1.4.6 Titres mis en équivalence	23	<b>1.10 CHIFFRES CLÉS ET DONNÉES CONSOLIDÉES SUR CINQ ANS</b>	<b>36</b>
1.4.7 Impôts différés	24		

## 1.1 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE

### 1.1.1 UN MARCHÉ MONDIAL DE L'ORDRE DE 180 MILLIARDS USD <sup>(1)</sup> EN 2021

Dans un contexte de reprise de la demande suite à la crise du Covid-19 qui avait fortement impacté l'année 2020, le marché mondial des pneumatiques s'est élevé en 2021 à environ 180 milliards USD, en hausse de 18 % par rapport à 2020, à raison d'approximativement 60 % pour les véhicules légers et 30 % pour les poids lourds <sup>(2)</sup>. Il représentait un peu plus de 1,5 milliard de pneus pour les voitures et camionnettes et environ 220 millions de pneus pour les camions et les autobus <sup>(2)</sup>.

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

#### Évolution des normes sur les pneumatiques

Dans l'Union Européenne, ainsi que dans de nombreuses régions du monde, des seuils de performances pour les pneumatiques, assortis d'un étiquetage normalisé, ont été rendus obligatoires ces dernières années. Des systèmes similaires avec des seuils minimaux à atteindre et des étiquetages réglementés de pneumatiques ont également été mis en place en Inde et sont à l'étude en Chine et aux États-Unis. Le labelling s'étend dorénavant aux logos "Neige 3PMSF" (*Three Peak Mountain Snow Flake*) et "Glace", qui correspondent à un niveau minimal démontré d'adhérence sur neige ou sur glace, et va s'étendre dans les années à venir à la résistance au roulement des pneus rechapés, ainsi qu'à l'abrasion des pneumatiques.

Par ailleurs, les réglementations environnementales imposées aux constructeurs automobiles et de poids-lourds pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> bénéficient aux pneus à basse résistance au roulement dont Michelin est un acteur de référence.

Ces réglementations s'étendent à davantage de catégories de véhicules. Ainsi, le règlement européen CO<sub>2</sub> VECTO, qui introduit la prise en compte directe de la valeur de résistance au roulement du pneu dans le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> des camions, s'étend maintenant au transport de personnes (Bus et Cars) ainsi qu'aux camionnettes lourdes.

À la suite de l'Union Européenne qui a voté en 2019 l'introduction d'une réglementation sur la performance adhérence sur sol mouillé des pneumatiques usés, l'ONU travaille sur une méthode réglementaire (R117-04), permettant d'introduire, en 2024, un seuil minimal de performance pour la caractéristique "adhérence sur sol mouillé" sur les

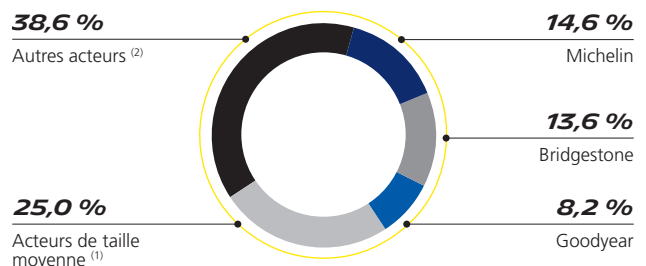
En 2022, les marchés du pneumatique sont globalement revenus à leur niveau de 2019, à l'exception du marché Avion et du marché de la Première monte Automobile.

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

pneumatiques à l'état d'usure légale, de manière à garantir aux utilisateurs une performance appropriée des pneumatiques pendant toute leur durée d'utilisation.

Enfin, l'identification de chaque pneumatique par un identifiant électronique unique (RFID) pour l'ensemble de la profession se poursuit et va garantir à terme, de la création du pneumatique jusqu'à son recyclage, une traçabilité complète afin de mieux maîtriser l'impact environnemental et les risques sécuritaires liés à des défauts de fabrication.

#### LE MARCHÉ MONDIAL PAR MANUFACTURIER EN 2021



Source : Ventes 2021 en valeur (dollars US) publiées par Tire Business en août 2022.

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

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

### 1.1.2 LES MARCHÉS DU PNEUMATIQUE EN 2022

En 2022, les marchés du pneumatique ont été largement affectés par une multitude de perturbations, notamment au premier semestre. Contraintes d'approvisionnement en pièces détachées pour les constructeurs de véhicules, complications au sein de la chaîne logistique mondiale et notamment du transport, résurgences de la crise sanitaire en Chine, déclenchement de la guerre en Ukraine... autant de facteurs qui ont contribué à créer une forte volatilité du marché *sell-in* sur l'ensemble de l'année, même si certains facteurs de tensions se sont atténués au second semestre.

À fin décembre 2022, le marché Tourisme camionnette, en croissance de 1 % par rapport à 2021, reste en deçà de son

niveau de 2019, alors que le marché Poids lourds (hors Chine), en croissance de 7 % sur l'année, l'a dépassé.

*Pour mémoire – Méthodologie :* Michelin procède à des estimations des marchés du pneumatique *sell-in* (ventes des manufacturiers aux distributeurs et aux constructeurs de véhicules) en ajoutant aux statistiques publiées par les associations locales de pneumaticiens, quand elles existent, ses estimations des ventes réalisées par les pneumaticiens non-membres de ces associations professionnelles. Ces estimations proviennent pour l'essentiel des statistiques import-export et portent sur le nombre de pneumatiques vendus. Elles sont régulièrement affinées et peuvent donc faire l'objet de mise à jour après leur première publication.

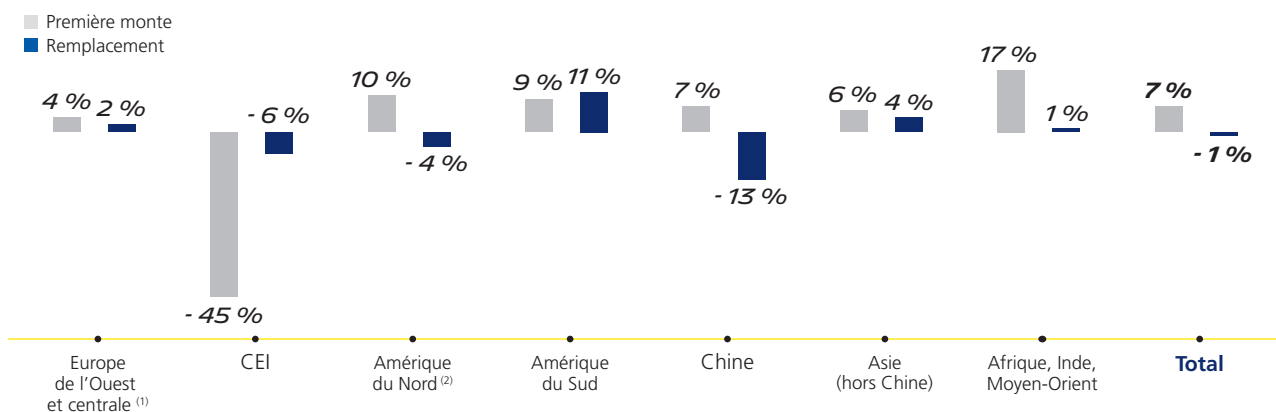
(1) Source : Tire Business.

(2) Estimations Michelin.

### 1.1.3 LES MARCHÉS DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2022

Le marché mondial des pneumatiques **Tourisme camionnette**, Première monte et Remplacement, est en croissance de 1 % sur l'ensemble de l'année 2022, et reste en retrait de 2 % par rapport à la même période de 2019.

#### ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES PNEUMATIQUES TOURISME CAMIONNETTE EN 2022 PAR RAPPORT À 2021



(1) Y compris Turquie.  
 (2) Y compris Amérique centrale.  
 Estimations Michelin.

#### 1.1.3.1 Première monte

En Première monte, la **demande mondiale** est en hausse de 7 % par rapport à 2021, mais reste en retrait de 8 % par rapport à 2019. Cette évolution globalement favorable s'inscrit dans une dynamique où le premier semestre, affecté par les difficultés de production des constructeurs d'automobiles a affiché un léger retrait de 1 % par rapport à l'année précédente, alors que le deuxième a affiché une croissance de 15 %, bénéficiant de bases de comparaison favorables. En 2021, le deuxième semestre avait en effet été affecté par une forte pénurie mondiale de semi-conducteurs.

Marchés Tourisme camionnette Première monte (en millions de pneus)	2022	2021	2022/2021	2 <sup>e</sup> sem.	4 <sup>e</sup> trim.	3 <sup>e</sup> trim.	1 <sup>er</sup> sem.	2 <sup>e</sup> trim.	1 <sup>er</sup> trim.
				2022/2021	2022/2021	2022/2021	2022/2021	2022/2021	2022/2021
Europe de l'Ouest et centrale (1)	70	68	+ 4 %	+ 19 %	+ 13 %	+ 27 %	- 7 %	+ 1 %	- 15 %
CEI	4	8	- 45 %	- 48 %	- 48 %	- 47 %	- 42 %	- 63 %	- 20 %
Amérique du Nord (2)	69	63	+ 10 %	+ 15 %	+ 8 %	+ 23 %	+ 5 %	+ 12 %	- 2 %
Amérique du Sud	14	13	+ 9 %	+ 19 %	+ 7 %	+ 34 %	- 1 %	+ 13 %	- 13 %
Chine	123	115	+ 7 %	+ 13 %	- 2 %	+ 34 %	- 0 %	- 6 %	+ 6 %
Asie (hors Chine)	70	66	+ 6 %	+ 18 %	+ 7 %	+ 32 %	- 4 %	- 3 %	- 6 %
Afrique, Inde, Moyen-Orient	36	30	+ 17 %	+ 19 %	+ 2 %	+ 37 %	+ 16 %	+ 25 %	+ 8 %
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>362</b>	<b>+ 7 %</b>	<b>+ 15 %</b>	<b>+ 3 %</b>	<b>+ 29 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>+ 1 %</b>	<b>- 3 %</b>

(1) Y compris Turquie.  
 (2) Y compris Amérique centrale.  
 Estimations Michelin.

L'**Europe** a été la région la plus touchée par la multitude de crises survenues au cours de l'année, avec un marché en croissance de seulement 4 % à fin décembre. Par rapport à 2019, la demande reste en retrait de 24 %.

En **Amérique du Nord**, la demande a été forte tout au long de l'année (+ 10 %), soutenue par des stocks bas de véhicules neufs. Le marché reste toutefois en retrait de 12 % par rapport à 2019.

En **Chine**, la résurgence de la crise sanitaire en avril et mai a entraîné la demande vers des points bas, avant un fort rebond en juin à la suite des levées des mesures de restrictions sanitaires. Sur le troisième trimestre, la demande a été tirée par la mise en place de subventions à l'achat de véhicules neufs et la croissance rapide du parc de véhicules électriques. Cette dynamique favorable a été ralenti au quatrième trimestre avec à nouveau la résurgence de la crise sanitaire. Sur 2022, le marché a cru de 7 % et se situe 6 % au-delà de son niveau de 2019.



<92/87,218 0\$5&+<' ( 35(0,Š50217(7285,60( &\$0,211(77((1 (8523( H E L O O G L S Q M X V I P R L J O L V V F B R U W V V L H

<92/87,218 0\$5&+<' ( 35(0,Š5(0217(7285,60( &\$0,211(77((1 \$0<5,48('8 125' H E L O O G L S Q M X V I P R L J O L V V D Q W V

(VWLPDOWERBQLQ

(VWLPDOWERBQLQ

### 5HPSODFHHPHQW

(Q5HPSODFHHPHQW QERHQGLBQW REDOWWBSOUDSSRUW bb ELHTQHRUWHSPHQDVSIDOKH &KLQH \$P « ULCXHRWG WUHWURRQLYGDH \$YHFCSUHPLHRPHVFWRLVGBIQFOIPDUFKLQMQLW UHWGJDLWXGHX[L VPHHVVWUHE/DVGHFRPSDUSOYRQDYRUDEOHV

0DUFKXULVPH  
FDPLRQQHWWH  
5HPSODFHHPHQW  
HELLOGLSQMXV

HVHP HWULP HWULP HVHP HWULP HWULP

(XURSGHXHVW

HVWUUDOH

bb bb b b bb bb bb bb

&(,

bb bb b b bb bb bb b b

\$P « ULCXHRWG

bb bb bb bb bb bb bb bb

\$P « ULCXHG

b b b b b b bb bb bb

&KLQH

b b b b b b b b b b

\$VLKR & KLQH

bb bb bb b b bb bb bb b b

\$IULT, QHGR\HQ 2ULHQW

bb bb bb bb bb bb bb bb

727\$/

b b b b b b b b b b

<FRSUZXUTXLH

<FRPSSR\ULHMQWUDOH

(VWLPDOWERBQLQ

(Q(XURSOHHPD QH LFXQHSURJUHQWLRQXU

O D Q P O J X Q T X D W U W P L P H W U H Q U H W S D U W

UDSSROD-PHS « ULBQH DQQW HF « G H Q B V H

( Q O H P D U F B Y D L W W L V M L W K D X D X G H U Q L H U

WULP H S V Q H B Q Q R Q F H D X V G H S W D J S S O L F D X E O H V

H B M D Q Y L H S D O H Q V H P H R C H Q X I D F W S D Q Q U V

FRQW G H R U M Q I O D D L R Q S D X J Q H I 3354 Tm ( G H U Q L H U ) Tj ET 100 Tz Q q BT /F2 8.5 Tf 0 Tr 0 0 0 rg /gs4 gs 0 0 0 rg /gs4 gs



































































































































































































Évolution de la situation financière des plans à prestations définies :

(en millions €)	2022					2021				
	Plans de retraite			Autres régimes à prestations définies	Total	Plans de retraite			Autres régimes à prestations définies	Total
	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres			Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres		
<b>Obligation en début d'exercice</b>	<b>3 044</b>	<b>1 630</b>	<b>4 001</b>	<b>1 774</b>	<b>10 449</b>	<b>2 966</b>	<b>1 966</b>	<b>4 014</b>	<b>1 863</b>	<b>10 809</b>
Écart de conversion	(109)	3	213	39	146	234	4	325	56	619
Variation du périmètre	-	-	2	-	2	-	-	-	(3)	(3)
Coût des services rendus	1	28	3	75	107	1	31	2	77	111
Charge d'intérêts	50	13	117	30	210	44	12	101	29	186
Coûts administratifs et autres	3	-	6	-	9	4	1	3	(1)	7
Modifications, réductions ou liquidations de régimes	-	(61)	-	(55)	(116)	-	(74)	-	(96)	(170)
Prestations payées	(135)	(47)	(303)	(70)	(555)	(140)	(59)	(272)	(71)	(542)
Autres éléments *	1	(24)	3	24	4	-	(211)	1	-	(210)
(Gains) ou pertes actuariels	(1 012)	(458)	(670)	(476)	(2 616)	(65)	(40)	(173)	(80)	(358)
<b>Obligation en fin d'exercice (A)</b>	<b>1 843</b>	<b>1 084</b>	<b>3 372</b>	<b>1 341</b>	<b>7 640</b>	<b>3 044</b>	<b>1 630</b>	<b>4 001</b>	<b>1 774</b>	<b>10 449</b>
<b>Juste valeur des actifs en début d'exercice</b>	<b>3 376</b>	<b>183</b>	<b>3 957</b>	<b>-</b>	<b>7 516</b>	<b>3 177</b>	<b>384</b>	<b>3 812</b>	<b>-</b>	<b>7 373</b>
Écart de conversion	(122)	2	207	-	87	253	1	318	-	572
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits d'intérêts	55	1	117	-	173	47	3	95	-	145
Cotisations versées aux fonds	6	6	1	6	19	9	10	-	-	19
Prestations payées par les fonds	(135)	(12)	(300)	(6)	(453)	(140)	(13)	(270)	-	(423)
Autres éléments *	1	(21)	3	22	5	-	(210)	1	-	(209)
Gains ou (pertes) actuariels	(1 107)	(27)	(817)	(2)	(1 953)	30	8	1	-	39
<b>Juste valeur des actifs en fin d'exercice (B)</b>	<b>2 074</b>	<b>132</b>	<b>3 168</b>	<b>20</b>	<b>5 394</b>	<b>3 376</b>	<b>183</b>	<b>3 957</b>	<b>-</b>	<b>7 516</b>
<b>Déficit/(Excédent) (A-B)</b>	<b>(231)</b>	<b>952</b>	<b>204</b>	<b>1 321</b>	<b>2 246</b>	<b>(332)</b>	<b>1 447</b>	<b>44</b>	<b>1 774</b>	<b>2 933</b>
Éléments différés en début d'exercice	-	-	(97)	-	(97)	-	-	(53)	-	(53)
Écart de conversion	-	-	(1)	-	(1)	-	-	(5)	-	(5)
Actifs non reconnus	-	-	18	(4)	14	-	-	(39)	-	(39)
<b>Éléments différés en fin d'exercice</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(80)</b>	<b>(4)</b>	<b>(84)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(97)</b>	<b>-</b>	<b>(97)</b>
<b>PASSIF/(ACTIF) NET EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>(231)</b>	<b>952</b>	<b>284</b>	<b>1 325</b>	<b>2 330</b>	<b>(332)</b>	<b>1 447</b>	<b>141</b>	<b>1 774</b>	<b>3 030</b>

\* Le montant 2021 comprend 212 millions liés à la liquidation partielle du régime Retraite Supplémentaire en France suite à l'externalisation de l'obligation des retraités et le transfert des actifs correspondants au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

En France les mesures de préretraite et de mobilité externe volontaires applicables selon les accords de Rupture Conventionnelle Collective (RCC3, note 9.2) ont réduit l'engagement au titre du régime de retraite pour un montant de 62 millions € et au titre des autres régimes d'un montant de 56 millions €. Une provision pour réorganisations et adaptation des activités a été constatée au 31 décembre 2022 (note 29).

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

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

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

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

En 2022, le montant comptabilisé résultant de l'application de la règle de plafonnement des actifs s'est élevé à 13 millions €.

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

	31 décembre 2022			31 décembre 2021		
	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord	Royaume-Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord
Taux d'actualisation	4,95 %	3,66 %	5,01 %	1,70 %	1,17 %	2,81 %
Taux d'inflation	3,35 %	2,22 %	2,37 %	3,30 %	1,87 %	2,00 %
Taux de croissance salariale *	3,43 %	3,10 %	3,50 %	3,37 %	3,02 %	3,50 %
Durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des régimes à prestations définies	12,8	13,5	9,7	16,5	14,8	11,1

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

Hypothèses en matière d'évolution des coûts médicaux :

	31 décembre 2022		31 décembre 2021	
	États-Unis	Canada	États-Unis	Canada
Taux de croissance attendu des coûts médicaux la première année	7,85 %	4,69 %	8,25 %	4,47 %
Taux de croissance annuel minimum des coûts médicaux à terme	4,50 %	4,05 %	4,50 %	4,05 %
Année au cours de laquelle le taux de croissance minimum sera atteint	2030	2040	2030	2040

Pour la sensibilité de la juste valeur des actifs liée aux mouvements de taux d'intérêt, on considère que l'ensemble de la courbe des taux varie à la hausse ou à la baisse de 0,5 point et qu'uniquement les valeurs des obligations sont impactées, tous les autres actifs gardant leur valeur. La sensibilité indiquée correspond au changement de la valeur totale du portefeuille dû aux changements des taux d'intérêts.

Une variation de 0,5 point de ces taux par rapport à ceux utilisés en 2022, toute chose étant égale par ailleurs, aurait les effets suivants :

(en millions €)	Une augmentation de 0,5 point	Une diminution de 0,5 point
Taux d'actualisation sur l'obligation (DBO)	(403)	431
Taux d'actualisation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	11	(14)
Taux d'inflation sur l'obligation (DBO)	251	(237)
Taux d'inflation sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	16	(14)
Taux de croissance salariale sur l'obligation (DBO)	85	(78)
Taux de croissance salariale sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation	8	(7)
Taux de croissance des coûts médicaux sur l'obligation (DBO) des régimes de couverture médicale	6	(5)
Taux de croissance des coûts médicaux sur le coût des services et la charge d'intérêts sur l'obligation des régimes de couverture médicale	-	-
Taux d'intérêt sur la juste valeur des actifs	(260)	279

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

	31 décembre 2022					31 décembre 2021				
	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Autres	Total
Actions	4 %	6 %	0 %	0 %	3 %	8 %	11 %	1 %	0 %	6 %
Obligations d'Etat	64 %	34 %	32 %	19 %	38 %	67 %	25 %	32 %	14 %	35 %
Obligations d'entreprise de bonne qualité	12 %	41 %	24 %	0 %	28 %	13 %	43 %	19 %	0 %	26 %
Autres obligations, crédit et liquidités	11 %	5 %	24 %	2 %	13 %	8 %	4 %	29 %	2 %	15 %
Fonds gérés par des compagnies d'assurances	0 %	0 %	0 %	79 %	3 %	0 %	0 %	0 %	84 %	2 %
Immobilier/Infrastructure	7 %	8 %	5 %	0 %	7 %	2 %	8 %	5 %	0 %	6 %
Investissements alternatifs	2 %	6 %	15 %	0 %	8 %	2 %	9 %	14 %	0 %	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Duration en années des obligations et liquidités</b>	<b>11,6</b>	<b>11,7</b>	<b>15,9</b>	<b>10,1</b>	<b>13,3</b>	<b>13,7</b>	<b>13,3</b>	<b>19,8</b>	<b>11,2</b>	<b>16,4</b>

Dans les allocations ci-dessus, les actions peuvent inclure des actions cotées locales ou globales ou des actions privées ; les investissements alternatifs peuvent inclure des *hedge funds* ainsi que des dettes privées mezzanine *distressed* ; les obligations d'État peuvent inclure des obligations assimilées à des obligations d'État ainsi que des produits dérivés utilisés pour couvrir les risques de taux d'intérêt et/ou l'inflation ; les obligations d'entreprises de bonnes qualités sont uniquement ces obligations qui sont également utilisées pour couvrir les risques de taux d'intérêt ; les autres obligations, actifs crédit et liquidité incluent les autres obligations comme par exemple les obligations à haut rendement, les dettes privées senior ainsi que les liquidités ; l'immobilier et l'infrastructure inclut des investissements dans des fonds immobiliers ou d'infrastructure mais aussi l'infrastructure ; les fonds gérés par des compagnies d'assurance peuvent aussi inclure des fonds multi-entreprise. La totalité des actifs de chaque gestionnaire est alloué à une des catégories disponibles qui correspond à l'investissement majoritaire ou au mandat donné.

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

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

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

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

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

La politique de couverture des plans de pension au Royaume Uni ("*Liability Driven Investment*") a été perturbée par la volatilité des taux d'intérêt à la suite de la publication du "mini budget" au mois de septembre. Cela a conduit le fonds de pension *Michelin Pensions Trust Ltd* à réduire temporairement son niveau de couverture du risque de taux pendant quelques semaines. La situation s'est normalisée début décembre. La perte actuarielle constatée dans les "Autres éléments du résultat global" a été limitée.

Les cotisations versées aux régimes préfinancés et les prestations versées aux salariés en 2022 et dans les dix prochaines années se ventilent comme suit :

	Retraite			Autres régimes			Total Groupe
	Royaume -Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres *	Royaume -Uni (R.U.)	Europe hors R.U.	Amérique du Nord et Autres *	
<i>(en millions €)</i>							
<b>CONTRIBUTIONS VERSÉES ET PAIEMENTS DIRECTS DES PRESTATIONS PAR LE GROUPE</b>							
2022	6	41	4	-	10	60	121
<b>ESTIMATIONS DES CONTRIBUTIONS FUTURES À VERSER ET DES PAIEMENTS DIRECTS DE PRESTATIONS FUTURES PAR LE GROUPE</b>							
2023	3	53	3	-	15	49	123
2024	3	54	3	-	9	49	118
2025	3	67	2	-	20	51	143
2026	3	76	19	-	27	49	174
2027	3	82	64	-	49	50	248
2028-2032	15	380	307	1	238	226	1 167

\* Les paiements relatifs aux "Autres" sont négligeables.

## 27.2 Régimes à cotisations définies

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

En 2022 les contributions versées à ces régimes et enregistrées au compte de résultat se sont élevées à 253 millions € (2021 : 218 millions €).

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

### États-Unis

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

### Canada

Les plans à cotisations définies en vigueur au Canada sont le "Defined Contribution Plan" destiné aux employés de Michelin North America (Canada) Inc. ainsi qu'un régime agréé d'épargne-retraite. Le plan à cotisations définies est financé par les contributions de l'employeur, éventuellement complétées par des contributions salariales facultatives avec abondement de l'employeur.

### Royaume-Uni

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

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

### France

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



## NOTE 28 PAIEMENTS SOUS FORME D'ACTION

### 28.1 Plans d'actions gratuites ou de performance

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

	2022	2021 <sup>(1)</sup>
	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>5 214 472</b>	<b>5 093 600</b>
Attribués	1 899 470	1 278 488
Annulés	(714 388)	(433 712)
Actions livrées	(450 060)	(723 904)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>5 949 494</b>	<b>5 214 472</b>

(1) Les données ont été retraitées pour refléter la division par quatre du nominal de l'action au 16 juin 2022.

#### Plan Excellence

En novembre 2022, 1 899 470 droits à des actions de performance ont été attribués à des employés et aux Gérants du Groupe. Les droits sont sujets à une période d'acquisition de quatre ans se terminant en novembre 2026 et n'ont pas de période de conservation. Les actions seront acquises à l'issue de la période si des objectifs de performance sont atteints (évolution du cours de l'action, performance environnementale industrielle, taux d'engagement des salariés, évolution du chiffre d'affaires hors pneumatique et niveau de ROCE). La juste valeur d'un droit à une action de performance est estimée à 16,14 €.

Cette juste valeur est calculée sur la base du prix de l'action à la date de l'attribution auquel est notamment soustraite la valeur actualisée des dividendes estimés qui ne seront pas reçus par les bénéficiaires durant la période d'acquisition. La condition de performance de marché vient réduire la juste valeur de l'action de performance à la date d'attribution, et ce en fonction de la probabilité de réalisation de cette condition. La charge totale du plan Excellence émis en 2022 est estimée à 23 millions € et sera reconnue sur la période d'acquisition.

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

Date d'attribution	Date de livraison		Juste valeur à la date d'attribution <sup>(1)</sup>		31 décembre 2022	31 décembre 2021 <sup>(1)</sup>
	France	Autres pays	France	Autres pays	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation	Nombre de droits à des actions gratuites ou de performance en circulation
	2018	2022	2022	11,98	11,98	-
2019	2023	2023	15,50	15,50	852 764	1 479 212
2020	2024	2024	18,91	18,91	1 939 884	1 983 712
2020	2022	N/A	25,39	N/A	-	319 952
2021	2025	2025	27,40	27,40	1 257 376	1 276 312
2022	2026	2026	16,14	16,14	1 899 470	-
<b>NOMBRE DE DROITS À DES ACTIONS GRATUITES OU DE PERFORMANCE EN CIRCULATION</b>					<b>5 949 494</b>	<b>5 214 472</b>

(1) Les données ont été retraitées pour refléter la division par quatre du nominal de l'action au 16 juin 2022.

La charge comptabilisée en 2022 pour les plans d'attribution d'actions de performance s'élève à 20 millions € (2021 : 21 millions €). Elle est incluse dans les "Autres produits et charges des secteurs".

#### Plan France

En novembre 2022, le plan France de novembre 2020 est arrivé à échéance ; 300 784 actions ont été attribuées aux employés des sociétés françaises du Groupe.

## 28.2 Plans d'actions réservées aux employés du Groupe

En 2022, le Groupe a proposé à tous ses salariés résidant dans les pays où les dispositions fiscales et légales le permettent de devenir actionnaires du Groupe. Ce plan d'achat d'actions (Bib'Action), réalisé dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEG), est un plan standard dans lequel les salariés acquièrent des actions Michelin à un prix décoté. Les actions acquises par les salariés dans le cadre de ce plan ne peuvent être cédées ou transférées pendant une période de cinq ans. Le prix de souscription de l'action a été fixé à 19,96 €, déduction faite d'une décote de 20 % sur le prix de référence de 24,96 € correspondant à la moyenne des cours d'ouverture de l'action

Michelin lors des vingt séances de bourse précédant le jour de fixation du prix de souscription. L'apport du salarié a été complété par un abondement, augmentant le nombre d'actions reçues, plafonné à vingt deux actions sur les cinquantes premières actions achetées par l'employé. 3 872 090 actions ont été souscrites au titre de ce plan d'actions. La charge globale enregistrée par le Groupe en compte de résultat s'est élevée à 21 millions € après déduction de l'effet de la période de blocage de cinq ans. Les principales caractéristiques du plan ainsi que les principales hypothèses utilisées pour déterminer la charge correspondante sont les suivantes :

Maturité du plan	5 ans
Nombre d'actions souscrites	3 872 090
Prix de référence ( <i>en euros</i> )	24,96
Prix de souscription ( <i>en euros</i> )	19,96
Taux d'intérêt sans risque à 5 ans <sup>(1)</sup>	3,42 %
Taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché <sup>(2)</sup>	5,38 %
Coût enregistré ( <i>en euros par action</i> )	5,88

(1) Le taux d'intérêt sans risque est basé sur le taux de rendement des obligations de l'État français de maturité équivalente.

(2) Le taux d'intérêt d'un intervenant sur le marché est basé sur les taux d'emprunts de 0 à 5 ans publiés par la Banque Centrale Européenne.

## NOTE 29 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À LONG TERME

Les provisions et autres passifs à long terme s'élevaient à 695 millions € (2021 : 759 millions €) et comprennent des provisions pour réorganisations et adaptation des activités, des provisions pour litiges, garanties et autres, ainsi que des passifs sur contrats tels que définis en note 3.8 "Enregistrement des ventes (produits des activités ordinaires)".

### 29.1 Variation des provisions (à court et long terme)

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

(en millions €)	Réorganisations et adaptation des activités	Litiges, garanties et autres provisions	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2022</b>	<b>302</b>	<b>398</b>	<b>700</b>
Nouvelles provisions	193	176	369
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(174)	(95)	(269)
Reprises de montants non utilisés	(3)	(26)	(29)
Écart de conversion	(2)	6	4
Autres effets	(2)	(15)	(17)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>314</b>	<b>444</b>	<b>758</b>
Dont part court terme (note 30)	196	126	322

### 29.2 Réorganisations et adaptation des activités

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

(en millions €)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
France <sup>(1)</sup>	231	198
Allemagne	27	57
Royaume-Uni	32	27
Autres pays	24	20
<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>302</b>

(1) Le solde comprend la provision constituée en 2022 dans le cadre des mesures du plan de simplification et compétitivité phase 3 (Note 9.2) ainsi que le solde des provisions pour les phases 1 et 2 constituées en 2021.

### 29.3 Provisions pour litiges, garanties et autres provisions

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

(en millions €)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Provisions pour litiges	87	102
Provisions pour garanties produits (note 3.8)	76	69
Provisions pour responsabilité civile produits	68	74
Autres provisions pour risques	213	153
<b>TOTAL</b>	<b>444</b>	<b>398</b>

Les provisions pour litiges comprennent principalement la provision sur le litige historique avec l'URSSAF pour un montant de 27 millions € (2021 : 50 millions €).

L'augmentation des Autres provisions pour risques est principalement liée à l'arrêt des activités industrielles du Groupe en Russie (note 2.5).

**NOTE 30 PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À COURT TERME**

La valeur comptable des provisions et autres passifs à court terme est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Clients - Remises différées et autres passifs <sup>(1)</sup>	763	835
Avantages du personnel	752	871
Dettes auprès des organismes sociaux	339	349
Provisions pour réorganisations et adaptation des activités	196	193
État – Impôts exigibles	195	238
État – Autres dettes	265	245
Autres	458	429
<b>PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS À COURT TERME</b>	<b>2 968</b>	<b>3 160</b>

(1) Les données du 31 décembre 2021 ont été retraitées à des fins comparatives (note 2.7).

**NOTE 31 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE**

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

(en millions €)	Exercice 2022	Exercice 2021
Subventions d'investissement comptabilisées en résultat	(12)	(12)
Variation des provisions pour avantages du personnel	(28)	(42)
Variation des provisions pour litiges et autres	(13)	29
Dépenses liées aux restructurations	(181)	(214)
Autres	-	38
<b>Autres produits et charges opérationnels (cash) et variations de provisions</b>	<b>(234)</b>	<b>(201)</b>
Charges d'intérêts et autres frais financiers	(378)	(227)
Produits d'intérêts et autres produits financiers	37	7
Dividendes perçus	18	13
<b>Intérêts nets et autres produits et charges financiers payés</b>	<b>(323)</b>	<b>(207)</b>
Variation des stocks	(1 055)	(1 106)
Variation des créances commerciales et avances	(746)	(370)
Variation des dettes fournisseurs et avances	48	527
Variation des fournisseurs sous contrats de cession de créances	(39)	120
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	(285)	5
<b>Variation des besoins en fonds de roulement nets des pertes de valeur</b>	<b>(2 077)</b>	<b>(824)</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 13)	(222)	(211)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 14)	(1 919)	(1 494)
Subventions d'investissement reçues	6	9
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	94	217
<b>Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>(2 041)</b>	<b>(1 479)</b>
Augmentation des autres actifs financiers à long terme	(26)	(48)
Diminution des autres actifs financiers à long terme	14	79
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de gestion de trésorerie	150	(150)
Flux de trésorerie net sur les actifs financiers de garantie d'emprunts	17	(51)
Flux de trésorerie net sur les autres actifs financiers à court terme	(15)	(33)
<b>Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers</b>	<b>140</b>	<b>(203)</b>
Augmentations des dettes financières à long terme	67	44
Diminution des dettes financières à long terme	(168)	(774)
Remboursement des dettes liées aux contrats de location	(268)	(244)
Flux de trésorerie net sur les dettes financières à court terme	(575)	(90)
Dérivés	(7)	21
<b>Flux de trésorerie sur les dettes financières</b>	<b>(951)</b>	<b>(1 043)</b>
<b>Détail des transactions sans mouvement de trésorerie :</b>		
• Nouveaux contrats de location (note 14)	198	167
• Nouveaux droits d'émission attribués	13	13
• Variation d'engagements de versements pour des investissements en actions non consolidés	28	-

## NOTE 32 ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ÉVENTUALITÉS

### 32.1 Engagements conditionnels

#### 32.1.1 Engagements d'investissement

Les investissements liés aux principaux projets, contractés mais non livrés au 31 décembre 2022, s'élèvent à 381 millions € (dont 304 millions € seront probablement livrés en 2023).

#### 32.1.2 Autres engagements

Le Groupe a de multiples engagements d'achats portant sur les marchandises et les services. Ces engagements reposent principalement sur les prévisions d'activité du premier semestre 2023. Ils sont réalisés à des conditions normales de marché et interviennent dans le cadre des activités ordinaires du Groupe.

### 32.2 Éventualités

#### 32.2.1 Michelin Pension Trust Ltd UK

Dans le cadre du *Pensions Act 2004* au Royaume-Uni, des plans de contributions pluriannuelles au fonds de pension britanniques, *Recovery Plan*, ont été établis entre les entités locales et leur fond de pension. Afin de limiter le montant des contributions, le Groupe a émis des garanties envers les fonds de pension pour couvrir les contributions que devront faire ses filiales. Pour Michelin Pensions Trust Ltd, il existe également un montant supplémentaire garanti plafonné en cas d'insolvabilité improbable des entités participantes, jusqu'à 100 millions de livres sterling.

Les derniers calculs des *Recovery Plan*, ont été réalisés au 31 mars 2020 et les prochains seront réalisés au 31 mars 2023. Les hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer l'engagement dans le cadre du *Recovery Plan* sont globalement plus conservatrices que celles utilisées pour évaluer les obligations des régimes à prestations définies sous IAS 19.

Le montant de la garantie accordée est égal à la différence, si elle est positive, entre la valeur actualisée des contributions futures et le montant de la provision enregistrée dans les comptes. Au 31 décembre 2022, le montant actualisé des contributions futures n'excède pas la provision enregistrée dans les comptes du Groupe. En conséquence, le montant de la garantie au titre de la garantie envers le Michelin Pensions Trust Ltd UK et le Fenner Pension Scheme Trustee Limited est nulle à la date de clôture.

Pour Michelin Pensions Trust Ltd, les cotisations sont payables au plan si le plan est sous-financé ou sur un compte séquestre si le plan est surfinancé jusqu'à un seuil de niveau de financement, puis il y aura une exonération de cotisations jusqu'à un autre seuil au-delà duquel un remboursement à l'entité locale sera possible (note 15).

Pour Fenner UK Pension Scheme Trustee Limited, il y a une suspension des cotisations de la société au-delà d'un certain seuil de financement.

#### 32.2.2 Autres éventualités

Dans le cadre de leurs activités ordinaires, les sociétés du Groupe peuvent être engagées dans des procédures administratives, des litiges et des plaintes. Bien que des provisions aient été constituées pour les risques avérés et qui donneront probablement lieu à une sortie de trésorerie, il existe des incertitudes sur certaines procédures, litiges et plaintes.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucune autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa trésorerie.

## 32.3 Actifs en garantie

### 32.3.1 Immobilisations corporelles

Des immobilisations corporelles d'une valeur nette de 33 millions € ont été données en garantie de passifs financiers (2021 : 33 millions €).

### 32.3.2 Actifs financiers

Le compte séquestre lié au plan de pension au Royaume-Uni, dont le solde est de 116 millions € (2021 : 184 millions €), est nanti en faveur du plan et n'est donc pas librement disponible (note 15.2).

Des prêts et dépôts d'un montant de 57 millions € (2021 : 74 millions €) servent à garantir des dettes financières (note 16 "Instruments financiers dérivés").

### 32.3.3 Créances commerciales

Le Groupe gère deux programmes distincts dans le cadre desquels certaines filiales européennes et nord-américaines ont cédé des participations dans leurs portefeuilles de créances commerciales éligibles. Le financement maximum de ces programmes est plafonné à 488 millions € (2021 : 477 millions €). Dans la mesure où le Groupe a conservé en substance l'ensemble des risques et avantages liés à la propriété des créances, les

participations dans les portefeuilles de créances commerciales vendues par ses filiales européennes et nord-américaines n'ont pas été sorties de l'état de la situation financière consolidée et les financements reçus des établissements financiers, s'élevant à 15 millions € au 31 décembre 2022 (2021 : 15 millions €), ont été comptabilisés en emprunts garantis (note 26.2 "Emprunts auprès des établissements financiers et autres").

## NOTE 33 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 33.1 Politique de gestion des risques financiers

#### 33.1.1 Organisation de la gestion des risques financiers

Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité du département des Affaires Financières, tant au niveau de chaque société, qu'au niveau de chaque Région et au niveau du Groupe. Ce département est directement rattaché à la Direction Financière du Groupe.

Une des missions permanentes du département des Affaires Financières consiste notamment à formuler des règles en matière de politique de gestion des risques financiers, dont le pilotage repose sur une gamme complète de normes internes, de procédures et de référentiels. Les Directeurs Financiers des Régions sont responsables de la mise en application de la politique de gestion des risques financiers par les centres de trésorerie régionaux. Par ailleurs, l'évaluation des risques financiers peut aussi faire l'objet de missions d'audit interne afin de mesurer les niveaux de maîtrise des risques et de proposer des voies d'amélioration.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers du Groupe sont décidées par la Direction Financière du Groupe. Comme règle générale, le Groupe limite strictement l'utilisation de dérivés à la couverture des expositions clairement identifiées.

Le Comité des Risques Financiers a pour mission la détermination et la validation de la politique de gestion des risques financiers, l'identification et l'évaluation des risques, la validation et le suivi des couvertures. Le Comité, présidé par un Gérant, se réunit mensuellement et est composé de membres de la Direction Financière du Groupe et du département des Affaires Financières.

#### 33.1.2 Risque de liquidité

##### 33.1.2.1 Facteurs de risque

La liquidité se définit par la capacité du Groupe à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante et à trouver de nouvelles sources de financements stables de manière à assurer continuellement l'équilibre entre ses dépenses et ses recettes. Dans le cadre de son exploitation, le Groupe est ainsi exposé au risque d'insuffisance de liquidités pour financer ses activités et assurer les investissements nécessaires à sa croissance. Le Groupe doit donc s'assurer de la maîtrise permanente de ses disponibilités de trésorerie et de ses lignes de crédit confirmées.

##### 33.1.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Le département des Affaires Financières a pour mission d'assurer le financement et la liquidité du Groupe au meilleur coût. Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés des capitaux *via* des ressources à long terme (émissions obligataires), des ressources bancaires (emprunts et lignes de crédit), des programmes d'émissions de titres négociables à court terme et de titrisation de créances commerciales. Le Groupe a aussi négocié des lignes de crédit confirmées et conserve une trésorerie de sécurité afin de pouvoir faire face à des besoins de refinancement de la dette à court terme. Les moyens de financement à long terme et les lignes de crédit sont essentiellement concentrés dans les holdings financières du Groupe.

Hors contraintes ou opportunités particulières liées aux spécificités des marchés financiers locaux, les filiales opérationnelles se financent selon le modèle suivant :

- *cash pooling* avec le Groupe pour la gestion de la liquidité quotidienne ;
- lignes de crédit et emprunts 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 à court, moyen et long termes, basé sur les prévisions d'activité et les plans stratégiques des entités opérationnelles.

### 33.1.3 Risque de change

#### 33.1.3.1 Facteurs de risque

Le risque de change se définit comme l'impact sur les indicateurs financiers du Groupe des fluctuations des taux de change dans l'exercice de ses activités. Le Groupe est à cet effet exposé au risque de change transactionnel ainsi qu'au risque de change de conversion.

Le risque de change transactionnel affecte la société et ses filiales lorsque des éléments monétaires de l'état de la situation financière consolidée (principalement la trésorerie, les créances ou les dettes opérationnelles et financières) sont libellés en devises étrangères. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change entre la date de comptabilisation et la date de recouvrement ou de règlement.

Le risque de change de conversion naît des investissements du Groupe dans l'actif net en monnaies étrangères de ses filiales. Le Groupe s'expose alors au risque de fluctuation de taux de change lorsque l'actif net de chacune de ses filiales est converti en euros durant le processus de consolidation.

Lors de certaines opérations le Groupe est confronté à des expositions de change non reconnues dans la comptabilité mais qui peuvent avoir un impact important sur la trésorerie du Groupe. Il s'agit de transactions futures comme le versement de dividendes et les augmentations de capital internes au groupe, ou des acquisitions de sociétés. Dans ce cas, le Groupe peut mettre en place une couverture de son risque de change économique.

#### 33.1.3.2 Dispositifs de gestion du risque

##### Risque de change transactionnel

Le risque de change transactionnel est suivi localement par la Société et ses filiales, ainsi que par le département des Affaires Financières au niveau du Groupe.

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. À la date de clôture, il n'existait pas de telles clauses dans les contrats d'emprunt du Groupe, de quelque nature que ce soit. En ce qui concerne les clauses de défaut et d'exigibilité anticipée contenues dans les contrats financiers, la probabilité d'occurrence de leurs faits générateurs est faible et leurs impacts possibles sur la situation financière du Groupe ne sont pas significatifs.

Chaque filiale mesure en permanence son exposition au risque de change comptable par rapport à sa monnaie fonctionnelle et la couvre systématiquement. Des exceptions peuvent néanmoins être accordées par la Direction Financière lorsque le marché des changes ne permet pas de couvrir certaines devises ou lorsque des circonstances de marché exceptionnelles le justifient.

Les dettes et créances en devises de même nature et de durées équivalentes, font l'objet d'une compensation et seule l'exposition nette est couverte. Les couvertures sont, en règle générale, réalisées auprès de la Compagnie Financière Michelin Suisse SA, ou à défaut auprès d'établissements bancaires. La Compagnie Financière Michelin Suisse SA calcule à son tour sa propre exposition nette et la couvre auprès de ses banques. Les instruments de couverture utilisés sont pour l'essentiel les contrats de change à terme. La partie structurelle de l'exposition est couverte avec des instruments long terme (au maximum échéance à cinq ans) et la partie opérationnelle avec des instruments court terme (en général échéance inférieure ou égale à trois mois). Le pilotage du risque de change et sa couverture reposent sur des référentiels internes au Groupe. Un dispositif de surveillance du risque de change transactionnel est en œuvre sur l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du département des Affaires Financières. Le résultat de change transactionnel fait l'objet d'un tableau de bord mensuel détaillé.

##### Risque de change de conversion

Le Groupe ne gère pas ce risque de manière active avec des instruments financiers dérivés.

Les titres de participation dans les filiales étrangères sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de la société mère et n'entrent pas dans la position de change de cette dernière.

##### Risque de change économique

Le risque est couvert dès que la transaction est hautement probable, et à partir de certains seuils déterminés par la politique de gestion des risques du Groupe, validée par le Comité des Risques Financiers. Les instruments utilisés sont principalement des options de change.

### 33.1.4 Risque de taux d'intérêt

#### 33.1.4.1 Facteurs de risque

Le compte de résultat du Groupe peut être influencé par le risque de taux. Des variations défavorables de taux d'intérêt peuvent ainsi avoir un effet négatif sur les coûts de financement et les flux financiers futurs du Groupe. En raison de son endettement net, le Groupe est exposé à l'évolution des taux sur la partie de son endettement à taux variable. Un risque d'opportunité peut naître aussi d'une baisse des taux d'intérêt lorsqu'une part trop importante de l'endettement est à taux fixe. Le risque de taux d'intérêt peut également s'apprécier au regard des placements financiers et de leurs conditions de rémunération.

#### 33.1.4.2 Dispositifs de gestion du risque

L'objectif de la politique de gestion des taux est de minimiser les coûts de financement tout en protégeant les flux de trésorerie futurs contre une évolution défavorable des taux. À cet effet, le Groupe utilise les divers instruments dérivés disponibles sur le marché mais se limite à des produits "vanille" (swaps de taux principalement).

L'exposition au risque de taux est analysée et pilotée par le Comité des Risques Financiers sur la base d'indicateurs de performance et de tableaux de bord fournis mensuellement.

La position de taux est centralisée par devise au niveau du département des Affaires Financières qui est le seul habilité à pratiquer des opérations de couverture. Les couvertures de taux sont concentrées sur les principales devises. Les limites de couverture par devise sont fixées par le Comité des Risques Financiers, en prenant en compte notamment le ratio d'endettement du Groupe, le besoin de couverture évoluant de pair avec le poids relatif de la dette.

### 33.1.5 Risque sur actions

#### 33.1.5.1 Facteurs de risque

Le Groupe investit dans des sociétés non contrôlées dont la valeur totale fluctue notamment en fonction de l'évolution des marchés boursiers mondiaux, de la valorisation des secteurs d'activité respectifs auxquels ces sociétés appartiennent et des données économiques et financières propres à chacune de ces sociétés.

Les investissements en actions sont effectués pour des raisons stratégiques et non financières. Ces titres sont détenus dans une perspective à moyen ou long terme et non dans une approche de gestion de portefeuille à court terme.

#### 33.1.5.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Comité des Participations du Groupe, auquel participent les Directions Financière, Juridique, Fusions-Acquisitions et Stratégie, est garant de l'application des règles de suivi et de pilotage des investissements dans des sociétés non contrôlées. À ce titre, il effectue annuellement une revue des participations pour examiner le niveau des risques et l'évolution des résultats au regard des objectifs définis.

### 33.1.6 Risque de contrepartie

#### 33.1.6.1 Facteurs de risque

Le Groupe est exposé à un risque de contrepartie dans le cadre des contrats et instruments financiers qu'il souscrit, dans l'hypothèse où le débiteur se refuserait à honorer tout ou partie de son engagement ou serait dans l'impossibilité de le faire. Le risque de contrepartie peut se traduire par une perte de valeur ou par une perte de liquidité. Le Groupe est exposé à une perte de valeur dans le cadre du placement de ses disponibilités, de la souscription de titres de créances négociables, de valeurs mobilières de placement, de créances financières, de produits dérivés, de garanties ou cautions reçues. Il est exposé à une perte de liquidité sur les encours de lignes de crédit confirmées non utilisées.

#### 33.1.6.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe apporte une attention particulière au choix des établissements bancaires qu'il utilise, et ceci de façon encore plus critique lorsqu'il s'agit de gérer les placements de la

trésorerie disponible. En effet, considérant qu'il n'est pas opportun de rajouter des risques financiers aux autres risques naturellement associés à l'activité de l'entreprise, le Groupe privilégie la sécurité et la disponibilité pour les placements de trésorerie. Ceux-ci sont réalisés soit auprès de banques de premier rang, avec des instruments financiers peu risqués ou à capital garanti, tout en évitant des niveaux de concentration significatifs, soit dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant une diversification et une disponibilité immédiate en capital.

Outre les placements de trésorerie, les risques de contreparties portent aussi sur les valeurs d'actifs des instruments dérivés utilisés pour les couvertures. Ces valeurs et leur répartition par banque sont suivies de manière hebdomadaire par la Trésorerie du Groupe et revues mensuellement par le Comité des Risques Financiers.

Afin de limiter le risque de contrepartie sur ses dérivés, le Groupe procède à des échanges de collatéraux avec ses principaux établissements bancaires.



### 33.1.7 Risque de crédit

#### 33.1.7.1 Facteurs de risque

Le risque de crédit peut se matérialiser lorsque le Groupe accorde un crédit à des clients. Le risque d'insolvabilité, voire de défaillance de clients, peut entraîner un non-remboursement des sommes investies et par conséquent influencer négativement le compte de résultat et les flux de trésorerie du Groupe.

#### 33.1.7.2 Dispositifs de gestion du risque

Le département du Crédit, qui fait partie de la Direction Financière, détermine les délais de paiement maximum et fixe les limites de crédit aux clients à appliquer par les entités opérationnelles. Le département du Crédit gère et contrôle l'activité de crédit, les risques et les résultats et est également responsable de la gestion des créances commerciales et de leur recouvrement. Les principales politiques et procédures sont définies au niveau du Groupe et sont pilotées et contrôlées tant au niveau du Groupe qu'au niveau de chaque Région.

## 33.2 Données quantitatives et qualitatives relatives aux risques financiers

### 33.2.1 Risque de liquidité

Au 31 décembre 2022, l'échéancier des paiements liés aux dettes financières (intérêts inclus) ainsi que l'échéancier des lignes de crédit confirmées non tirées se présentent de la manière suivante :

(en millions €)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029 et au-delà
Obligations	622	68	812	59	354	552	3 465
Titres négociables à court terme	658	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements financiers et autres	536	45	25	24	5	-	6
Dettes liées aux contrats de location	260	216	163	124	72	45	170
Instruments dérivés	(53)	2	(21)	(13)	(9)	-	-
<b>ÉCHÉANCIER DES PAIEMENTS LIÉS AUX DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>2 023</b>	<b>331</b>	<b>979</b>	<b>194</b>	<b>422</b>	<b>597</b>	<b>3 641</b>
<b>LIGNES DE CRÉDIT NON TIRÉES ET CONFIRMÉES À PLUS D'UN AN</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Ce tableau indique les nominaux plus les intérêts de la dette selon leur date de paiement, tels que projetés avec les données de marché à la date de clôture (les intérêts sont estimés dans chaque devise sur la base des taux de marché et convertis en euros aux cours de clôture). Les montants ainsi affichés ne sont pas actualisés.

Le 23 mai 2022, l'accord portant sur les lignes de crédit syndiquées de 2 500 millions € a été modifié. Les banques participantes sont inchangées, mais le nouvel accord prévoit notamment une nouvelle maturité de cinq ans (2027), assortie de deux options d'extension d'un an à la main des prêteurs.

Au 31 décembre 2022, le Groupe estime qu'il dispose de sources de financement suffisantes pour assurer le bon déroulement de son activité :

- 2 584 millions € de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 285 millions € d'actifs financiers de gestion de trésorerie ;

- un programme de titres négociables à court terme (NEU CP) de 2 500 millions €, tiré à hauteur de 580 millions € au 31 décembre 2022 ;
- un programme de titres négociables à court terme (US CP) de 659 millions € (700 millions \$), tiré à hauteur de 71 millions € (75 millions \$) au 31 décembre 2022 ;
- deux programmes de cession de créances commerciales de 488 millions € pour autant que le volume et la qualité des créances commerciales soient suffisants, tirés à hauteur de 15 millions € au 31 décembre 2022 ;
- 2 500 millions € de lignes de crédit non tirées confirmées.

### 33.2.2 Risque de change

#### Risque de change transactionnel

Le tableau ci-dessous montre les positions nettes des couvertures de change :

(en millions €)	31 décembre 2022					31 décembre 2021				
	EUR	CNY	USD	MXN	Autres	EUR	CNY	USD	MXN	Autres
Couvertures	329	(119)	(2 160)	(1 049)	(1 360)	552	(208)	490	(571)	(1 222)

Les autres devises comprennent principalement des couvertures de change en GBP, THB et AUD.

Une variation défavorable de 1 % des devises détaillées ci-dessus ne représenterait pas un impact significatif dans le compte de résultat consolidé. Cette relative insensibilité au risque de change transactionnel correspond bien à l'objectif décrit au paragraphe 33.1.3. "Risque de change".

Du fait des faibles volumes de dérivés qualifiés en couverture de flux de trésorerie (note 16 "Instruments financiers dérivés"), la sensibilité des capitaux propres au risque de change n'est pas significative.

#### Risque de change de conversion

La répartition par devise des capitaux propres est donnée ci-dessous :

(en millions €)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
EUR	7 754	5 117
USD	4 369	5 085
GBP	1 082	1 509
CNY	1 056	923
BRL	1 011	850
THB	704	684
CAD	484	398
MXN	99	119
Autres	557	286
<b>TOTAL</b>	<b>17 116</b>	<b>14 971</b>

### 33.2.3 Risque de taux d'intérêt

L'endettement net au 31 décembre 2022 par type de couverture et par devise est détaillé comme suit :

(en millions €)	Endettement net avant gestion			Couvertures de change	Endettement net après couvertures de change avant couvertures de taux			Couvertures de taux		Endettement net après gestion		
	Fixe	Variable	Total		Fixe	Variable	Total	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Total
USD	791	220	1 011	1 488	226	2 273	2 499	1 198	(1 198)	1 424	1 075	2 499
MXN	3	(5)	(2)	961	3	956	959	484	(484)	487	472	959
THB	46	182	228	356	46	538	584	324	(324)	370	214	584
GBP	46	(19)	27	348	46	329	375	188	(188)	234	141	375
AUD	30	(23)	7	326	30	303	333	155	(155)	185	148	333
EUR	4 931	(1 651)	3 280	(4 110)	5 496	(6 326)	(830)	(65)	65	5 431	(6 261)	(830)
Autres monnaies	120	(257)	(137)	631	120	374	494	337	(337)	457	37	494
<b>Total avant dérivés</b>	<b>5 967</b>	<b>(1 553)</b>	<b>4 414</b>	<b>-</b>	<b>5 967</b>	<b>(1 553)</b>	<b>4 414</b>	<b>2 621</b>	<b>(2 621)</b>	<b>8 588</b>	<b>(4 174)</b>	<b>4 414</b>
Juste valeur des dérivés compris dans l'endettement net			(94)				(94)					(94)
<b>ENDETTEMENT NET (NOTE 26)</b>			<b>4 320</b>				<b>4 320</b>					<b>4 320</b>

Les principaux taux de référence auxquels le Groupe est exposé sont l'Euribor et le SOFR.

Les instruments financiers qui sont adossés à un taux de référence soumis à la réforme Libor n'ont pas d'impacts significatifs sur les états financiers consolidés du Groupe.

Un déplacement parallèle de 1 point des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2022 appliqué aux composantes de l'endettement net impliquerait :

(en millions €)	Effet juste valeur				Total
	Effet trésorerie annualisé dans le compte de résultat	dans le compte de résultat <sup>(1)</sup>	dans les autres éléments du résultat global <sup>(2)</sup>	non comptabilisé <sup>(3)</sup>	
Une diminution de 1 point	(42)	(45)	1	(318)	(362)
Une augmentation de 1 point	42	43	(1)	318	360

(1) La politique de gestion du risque de taux du Groupe vise à couvrir des flux de trésorerie futurs parfaitement identifiés. Cependant les règles IFRS ne permettent pas que certains instruments dérivés soient qualifiés en comptabilité de couverture. Pour cette raison, une partie des instruments dérivés n'est pas enregistrée en comptabilité de couverture mais est comptabilisée à la juste valeur via le compte de résultat.

(2) Pour les dérivés comptabilisés en couverture de flux de trésorerie.

(3) Certains effets juste valeur ne sont pas comptabilisés car calculés sur des composantes de l'endettement net évaluées au coût amorti.

### 33.2.4 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 €)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Valeur dans l'état de la situation financière consolidée (note 15.1)	387	279
<b>SENSIBILITÉ DES CAPITAUX PROPRES À UNE VARIATION DÉFAVORABLE DE 10 % DU COURS DES TITRES DÉTENUS</b>	<b>(31)</b>	<b>(22)</b>

### 33.2.5 Risque de contrepartie

Au 31 décembre 2022, 39 % de la trésorerie (y compris les actifs financiers de gestion de trésorerie et les actifs financiers de garantie) est placée dans des fonds monétaires ou obligataires court terme offrant ainsi une diversification du risque de contrepartie. Le reste est placé en direct auprès de groupes bancaires internationaux qui répondent aux critères de gestion du risque de contrepartie du Groupe.

Par ailleurs, l'essentiel des instruments dérivés du Groupe est traité avec ces mêmes groupes bancaires.

### 33.2.6 Risque de crédit

Au 31 décembre 2022, les soldes nets des dix clients les plus importants s'élèvent à 548 millions € (2021 : 496 millions €). Sept de ces clients sont établis en Amérique du Nord, deux en Europe et un en Afrique, Inde, Moyen-Orient. À la même date, 84 clients (2021 : 69) bénéficient d'une limite de crédit supérieure à 10 millions €. 36 de ces clients sont établis en

Europe, 32 en Amérique du Nord, 6 en Asie, 4 en Amérique du Sud, 4 en Afrique, Inde, Moyen-Orient et 2 en Amérique Centrale. Il n'existe pas de montants significatifs reçus en garantie afin de limiter le risque de crédit. En 2022, les pertes sur clients s'élèvent à 0,10 % des ventes (2021 : 0,07 %).

### 33.2.7 Dérivés de matières premières

En 2022, le Groupe n'avait aucun contrat significatif de couverture sur matières premières (note 16.3 "Montants contractuels des dérivés").

## 33.3 Risque sur le capital

L'objectif du Groupe, en matière de gestion du capital, est d'assurer sa capacité à poursuivre et à développer son exploitation afin de pouvoir rémunérer ses actionnaires ainsi que les autres parties prenantes.

Le Groupe utilise le ratio d'endettement net comme indicateur. Ce ratio correspond à l'endettement net divisé par les capitaux propres.

(en millions €)	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Endettement net (note 26)	4 320	2 789
Capitaux propres	17 116	14 971
<b>RATIO D'ENDETTEMENT NET</b>	<b>0,25</b>	<b>0,19</b>

### 33.4 Classification des actifs financiers

Les actifs financiers du Groupe ont été classés dans les catégories “Juste valeur par résultat”, “Juste valeur par autres éléments du résultat global” et “Coût amorti” de la manière suivante au 31 décembre 2022 :

(en millions €)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Coût amorti	Total 2022
Créances commerciales	-	-	4 205	4 205
Actifs financiers courants	92	118	442	652
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 593	-	991	2 584
Actifs financiers non courants	428	387	346	1 161
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>2 113</b>	<b>505</b>	<b>5 984</b>	<b>8 602</b>

Les actifs financiers non courants à la juste valeur par résultat concernent principalement les actions préférentielles Solesis (note 4.2.2) et le compte séquestre lié aux plans de pension UK (note 27).

Le Groupe comptabilise ses investissements en actions non consolidées à la juste valeur par autres éléments du résultat global (note 15).

### 33.5 Hiérarchie de juste valeur

Les tableaux ci-dessous présentent les actifs et passifs du Groupe évalués à la juste valeur au 31 décembre 2022 et 2021 par niveau selon la hiérarchie de juste valeur :

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2022
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 593	-	-	1 593
Actifs financiers courants (y.c. instruments dérivés)	57	153	-	210
Actifs financiers non courants (y.c. instruments dérivés)	145	303	367	815
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 795</b>	<b>456</b>	<b>367</b>	<b>2 618</b>
Instruments dérivés (note 16.2)	-	114	-	114
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>-</b>	<b>114</b>	<b>-</b>	<b>114</b>

(en millions €)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total 2021
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 698	-	-	3 698
Actifs financiers courants (y.c. instruments dérivés)	74	97	-	171
Actifs financiers non courants (y.c. instruments dérivés)	218	372	256	846
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 990</b>	<b>469</b>	<b>256</b>	<b>4 715</b>
Instruments dérivés (note 16.2)	-	185	-	185
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>-</b>	<b>185</b>	<b>-</b>	<b>185</b>

Il n’y a pas eu de transferts significatifs entre le niveau 1 et le niveau 2 au cours de ces deux exercices.

Le tableau ci-dessous présente les changements intervenus au cours de l’année 2022 sur le niveau 3 :

(en millions €)	
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2022</b>	<b>256</b>
Acquisitions	46
Sorties	-
Gain ou perte de l’année dans les autres éléments du résultat global	60
Autres	5
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>367</b>

## NOTE 34 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

### Organes de direction et de contrôle

Le montant versé à M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, en 2022 au titre de 2021, sous forme de prélèvements statutaires proportionnels aux bénéfices, a été de 2,6 millions € (en 2021 au titre de 2020 : 0,8 million €). Une rémunération de 1,4 million € (charges sociales comprises) lui a été allouée en sa qualité de Président de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (2021 : 1,2 million €). Les droits acquis au cours de la période au titre d'un plan d'avantages au personnel postérieurs à l'emploi se montent à 0,3 million € (2021 : 0,4 million €). Par ailleurs, une charge de 0,5 million € (2021 : 0,3 million €), relative aux actions de performance attribuées à M. Florent Menegaux au titre des exercices postérieurs à 2019, a été enregistrée durant l'année dans les comptes de la Société.

Les membres du Comité Exécutif du Groupe sont, au 31 décembre 2022, au nombre de neuf (2021 : neuf membres). Les frais de personnel du Comité Exécutif du Groupe se décomposent de la manière suivante :

(en millions €)	Exercice 2022	Exercice 2021
Avantages à court terme et indemnités de fin de contrat de travail	10,3	9,9
Avantages postérieurs à l'emploi	1,2	1,6
Autres avantages à long terme	-	-
Paievements en actions	1,9	2,3
<b>FRAIS DE PERSONNEL RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL EXÉCUTIF DU GROUPE</b>	<b>13,4</b>	<b>13,8</b>

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu en 2022, au titre de l'exercice 2021, 0,7 million € de rémunération dans le cadre de leur mandat (2021 au titre de 2020 : 0,7 million €).

## NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

## NOTE 36 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les pays sont présentés en fonction de leur affectation aux secteurs géographiques du Groupe.

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
<b>EUROPE</b>				
<b>ALLEMAGNE</b>				
Michelin Reifenwerke AG & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien	Méthode globale	Karlsruhe	Industrielle & commerciale	100,00
Euromaster GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	100,00
Euromaster Reifenservice Deutschland GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	100,00
Euromaster Immobilien GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	100,00
Advantico GmbH	Méthode globale	Mannheim	Commerciale	60,00
Michelin Deutschland GmbH	Méthode globale	Karlsruhe	Financière	100,00
PTG Reifendruckregelsysteme GmbH	Méthode globale	Neuss	Commerciale	100,00
Michelin Finanz Gesellschaft für Beteiligungen AG & Co. OHG	Méthode globale	Karlsruhe	Financière	100,00
Ihle Tires GmbH	Méthode globale	Muggensturm	Commerciale	100,00
Tirecorp GmbH	Méthode globale	Muggensturm	Commerciale	100,00
Ihle International GmbH	Méthode globale	Muggensturm	Commerciale	100,00
ProServ Produktionsservice und Personaldienste GmbH	Mise en équivalence	Karlsruhe	Diverse	35,00
Dichtelemente Hallite GmbH	Méthode globale	Hambourg	Industrielle & commerciale	100,00
Camso Deutschland GmbH	Méthode globale	Duisbourg	Commerciale	100,00
Masternaut GmbH	Méthode globale	Munich	Commerciale	100,00
TyresNParts GmbH	Méthode globale	Frankfurt	Commerciale	100,00
<b>AUTRICHE</b>				
Michelin Reifenverkaufsgesellschaft m.b.H.	Méthode globale	Vienne	Diverse	100,00
Euromaster Reifenservice GmbH	Méthode globale	Vienne	Commerciale	100,00
Camso Austria GmbH	Méthode globale	Korneubourg	Commerciale	100,00
<b>BELGIQUE</b>				
Michelin Belux S.A.	Méthode globale	Zellik	Commerciale	100,00
Camsotech European R&D Centre NV	Méthode globale	Gand	Financière	100,00
Eurowheel BVBA	Méthode globale	Herenthout	Industrielle	100,00
ITC International Tire NV	Méthode globale	Wommelgem	Commerciale	85,00
Industrial International Tire Company NV	Méthode globale	Wommelgem	Commerciale	85,00
<b>BULGARIE</b>				
Michelin Bulgaria EOOD	Méthode globale	Sofia	Diverse	100,00
<b>CROATIE</b>				
Michelin Hrvatska d.o.o.	Méthode globale	Zagreb	Commerciale	100,00
<b>DANEMARK</b>				
Euromaster Danmark A/S	Méthode globale	Skanderborg	Commerciale	100,00
Michelin Gummi Compagni A/S	Méthode globale	Frederiksberg	Diverse	100,00
Euromaster Ejendomme A/S	Méthode globale	Skanderborg	Commerciale	100,00
Viborg Direct A/S	Méthode globale	Skanderborg	Commerciale	100,00
Ihle Skandinavien ApS	Méthode globale	Copenhague	Commerciale	100,00
<b>ESPAGNE</b>				
Michelin España Portugal, S.A.	Méthode globale	Tres Cantos	Industrielle & commerciale	99,81
Euromaster Automoción y Servicios, S.A.	Méthode globale	Madrid	Commerciale	100,00
Nex Tyres, S.L.	Méthode globale	Lleida	Commerciale	50,00
Lehigh Spain, S.L.	Méthode globale	Barcelone	Diverse	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
Servicios y Asistencia OK24, S.L.	Méthode globale	Madrid	Commerciale	51,00
Fundación Michelin España Portugal	Méthode globale	Valladolid	Diverse	99,81
Rodi Metro, S.L.	Mise en équivalence	Lleida	Diverse	20,00
Fenner Dunlop, S.L.	Méthode globale	Esparreguera	Industrielle & commerciale	100,00
Camso Spain, S.L.	Méthode globale	Saragosse	Commerciale	100,00
Masternaut Iberica, S.L.	Méthode globale	Madrid	Commerciale	100,00
<b>ESTONIE</b>				
Michelin Rehvide OÜ	Méthode globale	Tallinn	Diverse	100,00
Technobalt Eesti OÜ	Méthode globale	Peetri	Industrielle & commerciale	100,00
<b>FINLANDE</b>				
Oy Suomen Michelin Ab	Méthode globale	Espoo	Diverse	100,00
Suomen Euromaster Oy	Méthode globale	Pori	Commerciale	100,00
<b>FRANCE</b>				
Compagnie Générale des Établissements Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Société consolidante	-
Compagnie Financière Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Industrielle & commerciale	100,00
Pneu Laurent	Méthode globale	Avallon	Industrielle & commerciale	100,00
Simorep et Cie - Société du Caoutchouc Synthétique Michelin	Méthode globale	Bassens	Industrielle	100,00
Euromaster France	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	100,00
Michelin Aircraft Tyre	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Transityre France	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Alliance Réseaux	Méthode globale	Saint-Jean-de-Maurienne	Commerciale	100,00
Spika	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Michelin Air Services	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	100,00
Tyredating	Méthode globale	Lyon	Commerciale	100,00
Ihle France	Méthode globale	Schiltigheim	Commerciale	100,00
Euromaster Services et Management	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
GIE Michelin Placements	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Simp	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	51,00
Société d'Investissements et de Mécanique	Méthode globale	Montagny	Diverse	100,00
Michelin Ventures SAS	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Oxymore	Méthode globale	Montbonnot-Saint-Martin	Commerciale	95,00
Teleflow SAS	Méthode globale	Mably	Diverse	100,00
Michelin Middle East	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Financière	100,00
Michelin Europe (GIE)	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	99,95
AddUp	Mise en équivalence	Cébazat	Industrielle	56,49
MMM !	Méthode globale	Paris	Diverse	100,00
Allopneus	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100,00
Call For You	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100,00
Log For You	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100,00
Rautor	Méthode globale	Aix-en-Provence	Commerciale	100,00
Watea SAS	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Commerciale	100,00
Société Internationale de Plantations d'Hévéas	Mise en équivalence	Courbevoie	Diverse	41,97
Symbio	Mise en équivalence	Fontaine	Diverse	50,00
Taquipneu	Mise en équivalence	Montauban	Diverse	22,92

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
<b>Hympulsion</b>				
Fenner Dunlop SARL	Méthode globale	Elancourt	Industrielle & commerciale	100,00
Camso France SAS	Méthode globale	Le Malesherbois	Commerciale	100,00
Masternaut SAS	Méthode globale	Puteaux (Paris)	Commerciale	100,00
Masternaut International SAS	Méthode globale	Louviers	Financière	100,00
Runa	Mise en équivalence	Lyon	Diverse	48,99
Resicare	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Industrielle	100,00
Aircaptif SAS	Méthode globale	Trappes	Diverse	100,00
Wanikou Technologie SAS	Méthode globale	Trappes	Diverse	100,00
Michelin Editions SAS	Mise en équivalence	Paris	Diverse	40,00
S.A.S Foncière Le Pic	Méthode globale	Clermont-Ferrand	Diverse	100,00
<b>GRÈCE</b>				
Elastika Michelin Single Member S.A.	Méthode globale	Halandri	Commerciale	100,00
<b>HONGRIE</b>				
Michelin Hungaria Tyre Manufacture Ltd.	Méthode globale	Nyíregyháza	Industrielle & commerciale	100,00
Ihle Magyarország Kft.	Méthode globale	Komárom	Commerciale	100,00
Camso Manufacturing Hungary Kft.	Méthode globale	Budapest	Financière	100,00
<b>IRLANDE</b>				
Miripro Insurance Company DAC	Méthode globale	Dublin	Diverse	100,00
Async Technologies Limited	Mise en équivalence	Ennis	Diverse	25,00
<b>ITALIE</b>				
Società per Azioni Michelin Italiana	Méthode globale	Turin	Industrielle & commerciale	100,00
Fondazione Michelin Sviluppo	Méthode globale	Turin	Diverse	100,00
Euromaster Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Commerciale	100,00
MAV S.p.A.	Méthode globale	Bosentino	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Italia S.r.l.	Méthode globale	Collesalveti	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner Dunlop Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Industrielle & commerciale	100,00
Camso Manufacturing Italy S.r.l.	Méthode globale	Milan	Industrielle	100,00
Camso Italy S.p.A.	Méthode globale	Ozzero	Commerciale	100,00
Webraska Italia S.r.l.	Méthode globale	Milan	Diverse	100,00
<b>LETTONIE</b>				
TB Industry SIA	Méthode globale	Riga	Industrielle & commerciale	100,00
<b>LITUANIE</b>				
UAB Michelin Padangos	Méthode globale	Vilnius	Diverse	100,00
Technobalta UAB	Méthode globale	Vilnius	Industrielle & commerciale	100,00
<b>LUXEMBOURG</b>				
Camso International S.à.r.l.	Méthode globale	Luxembourg	Financière	100,00
Camso Holding S.à.r.l.	Méthode globale	Luxembourg	Financière	100,00
<b>NORVÈGE</b>				
Norsk Michelin Gummi AS	Méthode globale	Oslo	Diverse	100,00
Fenner Mandals AS	Méthode globale	Mandal	Industrielle & commerciale	100,00
<b>PAYS-BAS</b>				
Euromaster Bandenservice B.V.	Méthode globale	Deventer	Commerciale	100,00
Michelin Nederland N.V.	Méthode globale	Drunen	Commerciale	100,00
Transityre B.V.	Méthode globale	Breda	Commerciale	100,00
Michelin Distribution B.V.	Méthode globale	Breda	Commerciale	100,00
Actor B.V.	Méthode globale	Deventer	Commerciale	100,00



Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
Euromaster Vastgoed B.V.	Méthode globale	Deventer	Commerciale	100,00
MC Projects B.V.	Mise en équivalence	Maastricht	Diverse	50,00
Dunlop Service B.V.	Méthode globale	Klazienaveen	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner Dunlop B.V.	Méthode globale	Drachten	Industrielle & commerciale	100,00
De Bruin & Berends B.V.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00
Dunlop Assets B.V.	Méthode globale	Klazienaveen	Financière	100,00
Dunlop Enerka Netherlands B.V.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00
Dunlop Enerka Netherlands Holding B.V.	Méthode globale	Klazienaveen	Financière	100,00
Dunlop Manufacturing Holdings B.V.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00
Dunlop Service International B.V.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00
Dunlop Conveyor Belting International B.V.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00
Dunlop Sales & Marketing B.V.	Méthode globale	Klazienaveen	Financière	100,00
Fenner Dunlop Steelcord B.V.	Méthode globale	Drachten	Financière	100,00
Camso Nederland B.V.	Méthode globale	Nieuwegein	Commerciale	100,00
Masternaut B.V.	Méthode globale	Breda	Commerciale	100,00
<b>POLOGNE</b>				
Michelin Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100,00
Euromaster Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Commerciale	100,00
Michelin Development Foundation (Fundacja Rozwoju Michelin)	Méthode globale	Olsztyn	Diverse	100,00
Dunlop Conveyor Belting Polska sp. z o.o.	Méthode globale	Mikołów	Industrielle & commerciale	100,00
Camso Polska S.A.	Méthode globale	Varsovie	Commerciale	100,00
Michelin Speciality Materials Recovery Poland Sp. z o.o.	Méthode globale	Olsztyn	Industrielle & commerciale	100,00
<b>PORTUGAL</b>				
Michelin-Companhia Luso-Pneu, Limitada	Méthode globale	Lisbonne	Diverse	100,00
Euromaster Portugal - Sociedade Unipessoal, LDA	Méthode globale	Lisbonne	Commerciale	100,00
<b>RÉPUBLIQUE TCHÈQUE</b>				
Euromaster Česká republika s.r.o. (Euromaster Ceska republika s.r.o.)	Méthode globale	Prague	Commerciale	100,00
Michelin Česká republika s.r.o. (Michelin Ceska republika s.r.o.)	Méthode globale	Prague	Diverse	100,00
Ihle Czech, s.r.o.	Méthode globale	Plzen	Commerciale	100,00
Cemat trading spol sro	Méthode globale	Bohumín	Commerciale	100,00
<b>ROUMANIE</b>				
Michelin Romania S.A.	Méthode globale	Voluntari	Industrielle & commerciale	99,86
Euromaster Tyre & Services Romania S.A.	Méthode globale	Voluntari	Commerciale	100,00
Ihle Anvelope SRL	Méthode globale	Pitesti	Commerciale	100,00
<b>ROYAUME-UNI</b>				
Michelin Tyre Public Limited Company	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
ATS Euromaster Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100,00
Associated Tyre Specialists (Investment) Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100,00
ATS Property and Real Estate Limited	Méthode globale	Birmingham	Commerciale	100,00
Blackcircles.com Limited	Méthode globale	Edimbourg	Commerciale	100,00
Michelin Finance (U.K.) Limited	Méthode globale	Londres	Financière	100,00
Michelin Lifestyle Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Commerciale	100,00
Michelin Development Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Diverse	100,00
TFM Holdings Limited	Méthode globale	Eastleigh	Commerciale	100,00
Michelin Travel Partner UK Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Commerciale	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
Fenner Group Holdings Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
Fenner International Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Seals International Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
James Dawson & Son Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Industrielle & commerciale	100,00
Dunlop Conveyor Belting Investments Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
Fenner N.A. Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
Hall & Hall Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. (Advanced Engineering Products) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. (India) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
James Dawson (China) Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
Fenner International Australia Limited	Méthode globale	Stoke-on-Trent	Financière	100,00
Fenner Advanced Sealing Investments Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Fenner Advanced Sealing Technologies Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Fenner Drives Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Fenner Dunlop Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Hallite Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Hallite Polytek Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Indico (Europe) Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
J.H. Fenner & Co. (Special Belting) Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Norwegian Seals UK Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Turner Belting Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Vulcanisers International Limited	Méthode globale	Hull	Financière	100,00
Camso UK Limited	Méthode globale	Cowbridge	Commerciale	100,00
Masternaut Group Holdings Limited	Méthode globale	Marlow	Financière	100,00
Masternaut Limited	Méthode globale	Aberford	Commerciale	100,00
Masternaut Bidco Limited	Méthode globale	Londres	Financière	100,00
Masternaut Holdings Limited	Méthode globale	Marlow	Commerciale	100,00
Masternaut Risk Solutions Limited	Méthode globale	Marlow	Commerciale	100,00
Old World Limited	Méthode globale	Londres	Diverse	100,00
<b>SERBIE</b>				
Tigar Tyres d.o.o.	Méthode globale	Pirot	Industrielle & commerciale	100,00
<b>SLOVAQUIE</b>				
Michelin Slovensko, s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Diverse	100,00
Ihle Slovakia s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Commerciale	100,00
Ihle Slovakia Logistic a Servis s.r.o.	Méthode globale	Bratislava	Commerciale	100,00
CEMAT s.r.o Slovakia	Méthode globale	Martin-Priekopa	Commerciale	100,00
<b>SLOVÉNIE</b>				
Michelin Slovenija, pnevmatike, d.o.o.	Méthode globale	Ljubljana	Diverse	100,00
Ihle pnevmatike, d.o.o.	Méthode globale	Maribor	Commerciale	100,00
<b>SUÈDE</b>				
Euromaster AB	Méthode globale	Varberg	Commerciale	100,00
Michelin Nordic AB	Méthode globale	Stockholm	Commerciale	100,00
Masternaut AB	Méthode globale	Stockholm	Commerciale	100,00
Scandinavian Enviro Systems AB	Mise en équivalence	Göteborg	Industrielle & commerciale	20,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
<b>SUISSE</b>				
Euromaster (Suisse) S.A.	Méthode globale	Givisiez	Commerciale	100,00
Nitor S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Suisse S.A.	Méthode globale	Givisiez	Commerciale	100,00
Compagnie Financière Michelin Suisse S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Recherche et Technique S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Diverse	100,00
Michelin Mexico Properties Sàrl	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Finanz Gesellschaft für Beteiligungen S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Michelin Invest S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Financière	100,00
Ihle Service & Logistik Schweiz AG	Méthode globale	Bülach	Commerciale	100,00
Michelin Global Mobility S.A.	Méthode globale	Granges-Paccot	Diverse	100,00
Camso Schweiz AG	Méthode globale	Schaffhouse	Commerciale	100,00
<b>TURQUIE</b>				
Michelin Lastikleri Ticaret A.S.	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100,00
Euromaster Lastik Ve Servis Limited Sirketi	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100,00
Camso Lastik Ticaret Limited Sirketi	Méthode globale	Istanbul	Commerciale	100,00
<b>AFRIQUE/INDE/MOYEN-ORIENT</b>				
<b>AFRIQUE DU SUD</b>				
Michelin Tyre Company South Africa Proprietary Limited	Méthode globale	Boksburg	Commerciale	100,00
Fenner (South Africa) (Pty) Limited	Méthode globale	Isando	Financière	100,00
Fenner Conveyor Belting (South Africa) (Pty) Limited	Méthode globale	Isando	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Connected Fleet South Africa (Pty) Limited	Méthode globale	Boksburg	Diverse	100,00
<b>ALGÉRIE</b>				
Société d'Applications Techniques Industrielles	Méthode globale	Alger	Commerciale	100,00
<b>ARABIE SAOUDITE</b>				
E.A. Juffali & Brothers for Tyres	Mise en équivalence	Jeddah	Commerciale	50,00
CDI Products Arabia Industrial LLC	Méthode globale	Al Khobar	Industrielle & commerciale	50,00
<b>CAMEROUN</b>				
Société Moderne du Pneumatique Camerounais	Méthode globale	Douala	Commerciale	100,00
<b>CÔTE D'IVOIRE</b>				
Société Africaine de Plantations d'Hévéas	Mise en équivalence	Abidjan	Diverse	18,00
<b>EMIRATS ARABES UNIS</b>				
Michelin AIM FZCO	Méthode globale	Dubaï	Diverse	100,00
<b>GHANA</b>				
Dunlop Conveyor Belting Ghana Limited	Méthode globale	Accra	Industrielle & commerciale	100,00
<b>INDE</b>				
Michelin India Private Limited	Méthode globale	Chennai	Industrielle	100,00
Michelin India Technology Center Private Limited	Méthode globale	Gurgaon	Diverse	100,00
Fenner Conveyor Belting Private Limited	Méthode globale	Madurai	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Sealing Solutions India Private Limited	Méthode globale	Bangalore	Industrielle & commerciale	100,00
Camso India LLP	Méthode globale	Gurgaon	Commerciale	100,00
<b>KENYA</b>				
Tyre Distribution Africa Limited	Mise en équivalence	Nairobi	Diverse	49,00
<b>MAROC</b>				
Fenner Dunlop Maroc SARL	Méthode globale	Casablanca	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Maroc SARL	Méthode globale	Casablanca	Commerciale	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
<b>NIGERIA</b>				
Michelin Tyre Services Company Ltd.	Méthode globale	Lagos	Commerciale	95,83
<b>SRI LANKA</b>				
Michelin Lanka (Private) Limited	Méthode globale	Ja-Ela	Industrielle	100,00
Camso Trading (Private) Limited	Méthode globale	Ja-Ela	Commerciale	100,00
Camso Global Business Services (Private) Limited	Méthode globale	Colombo	Financière	100,00
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>				
<b>CANADA</b>				
Michelin North America (Canada) Inc.	Méthode globale	Laval	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Retread Technologies (Canada) Inc.	Méthode globale	New Glasgow	Commerciale	100,00
Michelin Development (Canada) Inc.	Méthode globale	New Glasgow	Diverse	100,00
Oliver Rubber Canada Limited	Méthode globale	Granton, Nova Scotia	Commerciale	100,00
Fenner Dunlop (Bracebridge), Inc.	Méthode globale	Bracebridge	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Seals (Canada) Ltd	Méthode globale	Mississauga	Industrielle & commerciale	100,00
Camso Inc.	Méthode globale	Magog	Financière	100,00
Camso Distribution Canada Inc.	Méthode globale	Mississauga	Commerciale	100,00
Klinge Tire Management Consultants CA Ltd	Méthode globale	Toronto	Diverse	100,00
<b>ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE</b>				
Michelin North America, Inc.	Méthode globale	New York	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Retread Technologies, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100,00
CR Funding Corporation	Méthode globale	Wilmington	Financière	100,00
Michelin Corporation	Méthode globale	New York	Financière	100,00
Oliver Rubber Company, LLC	Méthode globale	Wilmington	Industrielle	100,00
NexTraq, LLC	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100,00
Tire Centers West, LLC	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100,00
Lehigh Technologies, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Commerciale	100,00
TBC Corporation	Mise en équivalence	Palm Beach Gardens	Commerciale	50,00
T & W Tire, LLC	Mise en équivalence	Oklahoma City	Commerciale	25,00
Snider Tire, Inc.	Mise en équivalence	Greensboro	Commerciale	25,00
Fenner America, Inc.	Méthode globale	Wilmington	Financière	100,00
Fenner Advanced Sealing Technologies, LLC	Méthode globale	Wilmington	Financière	100,00
Fenner U.S., Inc.	Méthode globale	Wilmington	Financière	100,00
American Industrial Plastics, LLC	Méthode globale	Plantation	Industrielle & commerciale	100,00
CDI Energy Products, LLC	Méthode globale	Dallas	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Seals Americas, LLC	Méthode globale	Plymouth	Industrielle & commerciale	100,00
Solesis, Inc.	Méthode globale	Harrisburg	Financière	100,00
Fenner Dunlop Conveyor Systems and Services, LLC	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner Dunlop Americas, LLC	Méthode globale	Harrisburg	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner Dunlop (Port Clinton), LLC	Méthode globale	Columbus	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner Dunlop (Toledo), LLC	Méthode globale	Columbus	Industrielle & commerciale	100,00
Mandals US, LLC	Méthode globale	Dallas	Industrielle & commerciale	100,00
Solesis Holdings, LLC	Mise en équivalence	Charlotte	Diverse	49,00
Camso Holding USA, LLC	Méthode globale	Wilmington	Financière	100,00
Camso Manufacturing USA, Ltd.	Méthode globale	Wilmington	Industrielle	100,00
Camso USA Inc.	Méthode globale	Tallahassee	Commerciale	100,00
Industrial Tire/DFW, LLC	Méthode globale	Irving	Commerciale	67,00
Blacksmith OTR, LLC	Mise en équivalence	Rome	Diverse	50,00
Airflash, Inc.	Méthode globale	Saratoga	Diverse	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
Achilles Tires USA, Inc.				
The Wine Advocate, Inc.	Méthode globale	Parkton	Diverse	100,00
Tablet, LLC	Méthode globale	Wilmington	Diverse	100,00
Klinge Tire Management Consultants, Inc.	Méthode globale	Carson City	Diverse	100,00
RoadBotics, Inc. (a Delaware corporation)	Méthode globale	Pittsburgh	Diverse	100,00
<b>MEXIQUE</b>				
Industrias Michelin, S.A. de C.V.	Méthode globale	Querétaro	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Sascar Mexico S.A. de C.V.	Méthode globale	Querétaro	Commerciale	100,00
Michelin Mexico Services, S.A. de C.V.	Méthode globale	Querétaro	Diverse	100,00
Camso Distribución México, S.A. de C.V.	Méthode globale	Tultitlan	Commerciale	100,00
<b>PANAMA</b>				
Michelin Panama Corp.	Méthode globale	Panama	Diverse	100,00
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>				
<b>ARGENTINE</b>				
Michelin Argentina Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera	Méthode globale	Buenos Aires	Commerciale	100,00
Rodaco Argentina S.A.U.	Méthode globale	Buenos Aires	Commerciale	100,00
<b>BRÉSIL</b>				
Sociedade Michelin de Participações, Indústria e Comércio Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Industrielle & commerciale	100,00
Sociedade Tyreplus Brasil Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Commerciale	100,00
Plantações Michelin da Bahia Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Diverse	100,00
Plantações E. Michelin Ltda.	Méthode globale	Rio de Janeiro	Diverse	100,00
Sascar Tecnologia e Segurança Automotiva S.A.	Méthode globale	Barueri	Diverse	100,00
Seva Engenharia Eletrônica S.A.	Méthode globale	Contagem	Diverse	100,00
CVB Produtos Industriais Ltda.	Méthode globale	São Paulo	Industrielle	100,00
Camso Holding Brasil Ltda.	Méthode globale	São Paulo	Financière	100,00
Camso Indústria de Produtos de Borracha Ltda.	Méthode globale	Alvorada	Commerciale	100,00
<b>CHILI</b>				
Michelin Chile Ltda.	Méthode globale	Santiago du Chili	Commerciale	100,00
Conveyor Services S.A.	Méthode globale	Antofagasta	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner International Chile Limitada	Méthode globale	Las Condes	Financière	100,00
Michelin Specialty Materials Recovery SpA	Méthode globale	Santiago du Chili	Industrielle & commerciale	100,00
CPS Conveyors Spa	Méthode globale	Santiago du Chili	Commerciale	100,00
<b>COLOMBIE</b>				
Industria Colombiana de Llantas S.A.	Méthode globale	Bogota	Commerciale	99,96
<b>EQUATEUR</b>				
Michelin del Ecuador S.A.	Méthode globale	Quito	Commerciale	100,00
<b>PÉROU</b>				
Michelin del Perú S.A.	Méthode globale	Lima	Commerciale	100,00
Conveyor Pulleys & Solutions S.A.C	Méthode globale	Lima	Commerciale	100,00
<b>VÉNÉZUELA</b>				
Michelin Venezuela, S.A.	Mise en équivalence	Valencia	Commerciale	100,00
<b>ASIE DU SUD-EST/AUSTRALIE</b>				
<b>AUSTRALIE</b>				
Michelin Australia Pty Ltd	Méthode globale	Melbourne	Commerciale	100,00
Klinge Holdings Pty Ltd	Méthode globale	Brisbane	Diverse	100,00
Hallite Seals Australia Pty Limited	Méthode globale	Wetherill Park	Industrielle & commerciale	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
Fenner Dunlop Australia Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100,00
Fenner (Pacific) Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100,00
Fenner Australia Financing Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100,00
Australian Conveyor Engineering Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100,00
Agile Maintenance Services Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Financière	100,00
Fenner Investments Australia Limited Partnership	Méthode globale	West Footscray	Financière	100,00
BBV Partnership	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100,00
Belle Banne Conveyor Services Pty Limited	Méthode globale	West Footscray	Industrielle & commerciale	100,00
Bearcat Tyres Pty Ltd	Méthode globale	Girraween	Commerciale	100,00
Conveyor Products & Solutions Pty Ltd	Méthode globale	Victoria	Industrielle & commerciale	100,00
Conveyor Pulleys & Solutions Pty Ltd	Méthode globale	Victoria	Industrielle & commerciale	100,00
Wilvic Australia Pty Ltd	Méthode globale	Victoria	Industrielle & commerciale	50,00
<b>INDONÉSIE</b>				
PT Michelin Indonesia	Méthode globale	Jakarta	Commerciale	100,00
PT Synthetic Rubber Indonesia	Méthode globale	Jakarta	Industrielle	55,00
PT Royal Lestari Utama	Méthode globale	Jakarta	Diverse	100,00
PT Lestari Asri Jaya	Méthode globale	Jakarta	Diverse	100,00
PT Multi Kusuma Cemerlang	Méthode globale	Jakarta	Diverse	100,00
PT Wanamukti Wisasa	Méthode globale	Jakarta	Diverse	100,00
PT Multistrada Arah Sarana Tbk	Méthode globale	Bekasi	Industrielle & commerciale	99,64
PT Kawasan Industri Multistrada	Méthode globale	Bekasi	Diverse	99,63
PT Penta Artha Impresi	Mise en équivalence	Jakarta	Commerciale	19,93
<b>MALAISIE</b>				
Michelin Malaysia Sdn. Bhd.	Méthode globale	Petaling Jaya	Commerciale	100,00
Michelin Services (S.E.A.) Sdn. Bhd.	Méthode globale	Petaling Jaya	Diverse	100,00
<b>NOUVELLE-ZÉLANDE</b>				
Tyreline Distributors Limited	Mise en équivalence	Hamilton	Commerciale	25,00
Beau Ideal Limited	Mise en équivalence	Te Awamutu	Commerciale	25,01
Camso New Zealand Limited	Méthode globale	Auckland	Commerciale	100,00
<b>SINGAPOUR</b>				
Michelin Asia (Singapore) Co. Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Commerciale	100,00
Michelin Asia-Pacific Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Diverse	100,00
Michelin Asia-Pacific Import (SG) Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Diverse	100,00
Michelin Asia-Pacific Export (SG) Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Diverse	100,00
Michelin Asia-Pacific Import-Export (SG) Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Diverse	100,00
Société des Matières Premières Tropicales Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Diverse	100,00
Wine Advocate Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Diverse	100,00
Fenner Singapore Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Financière	100,00
CDI Energy Products Pte. Ltd.	Méthode globale	Singapour	Industrielle & commerciale	100,00
<b>THAÏLANDE</b>				
Michelin Siam Company Limited	Méthode globale	Bangkok	Industrielle & commerciale	100,00
Michelin Experience (E2A) Co., Ltd.	Méthode globale	Bangkok	Commerciale	49,00
Michelin Roh Co., Ltd.	Méthode globale	Bangkok	Diverse	100,00
NTeq Polymer Co., Ltd.	Mise en équivalence	Surat Thani	Diverse	45,00
<b>VIETNAM</b>				
Michelin Vietnam Company Limited	Méthode globale	Ho Chi Minh Ville	Commerciale	100,00
Camso Vietnam Co., Ltd	Méthode globale	Tan Uyen	Industrielle	100,00

Sociétés	Méthode de consolidation	Siège	Nature	% Intérêts
<b>CHINE</b>				
<b>CHINE</b>				
Michelin Shenyang Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Shenyang	Industrielle	100,00
Shanghai Michelin Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Industrielle	100,00
Michelin Asia (Hong Kong) Limited	Méthode globale	Hong Kong	Commerciale	100,00
Michelin (China) Investment Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100,00
Shanghai Suisheng Information Technology Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100,00
Michelin Tire Research and Development Center (Shanghai) Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Diverse	100,00
Tyre Plus (Shanghai) Auto Accessories Trading Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100,00
Michelin (Shanghai) Aircraft Tires Trading Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100,00
DT Asia Holding Co., Limited	Mise en équivalence	Hong Kong	Commerciale	40,00
Dawson Polymer Products (Shanghai) Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100,00
Hallite Shanghai Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100,00
Shanghai Fenner Conveyor Belting Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	92,46
Fenner Management (Shanghai) Company Limited	Méthode globale	Shanghai	Industrielle & commerciale	100,00
Camso Rubber Products (Qingdao) Co., Ltd.	Méthode globale	Qingdao	Industrielle	100,00
Camso Enterprise Management (China) Co., Ltd.	Méthode globale	Shanghai	Commerciale	100,00
Wine Advocate (HK) Ltd.	Méthode globale	Hong Kong	Diverse	100,00
<b>TAÏWAN</b>				
Michelin Tire Taiwan Co., Ltd.	Méthode globale	Taipei	Commerciale	100,00
<b>EUROPE ORIENTALE</b>				
<b>RUSSIE</b>				
Michelin Russian Tyre Manufacturing Company LLC	Méthode globale	Davydovo	Industrielle & commerciale	100,00
Camso CIS LLC	Méthode globale	Moscou	Commerciale	100,00
<b>UKRAINE</b>				
Michelin Ukraine LLC	Méthode globale	Kiev	Commerciale	100,00
<b>JAPON/CORÉE</b>				
<b>JAPON</b>				
Nihon Michelin Tire Co., Ltd.	Méthode globale	Tokyo	Commerciale	100,00
Camso Japan Co., Ltd.	Méthode globale	Yokohama	Commerciale	100,00
<b>CORÉE DU SUD</b>				
Michelin Korea Co., Ltd.	Méthode globale	Séoul	Commerciale	100,00

## NOTE 37 INFORMATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en milliers €)	Deloitte				PricewaterhouseCoopers			
	Commissaire aux Comptes (Deloitte & Associés)		Réseau		Commissaire aux Comptes (PricewaterhouseCoopers Audit)		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>CERTIFICATION ET EXAMEN LIMITÉ SEMESTRIEL DES COMPTES INDIVIDUELS ET CONSOLIDÉS</b>								
• Émetteur	537	33 %	-	-	527	32 %	-	-
• Filiales intégrées globalement	1 091	67 %	3 757	100 %	1 135	68 %	4 165	100 %
<b>Sous-total</b>	<b>1 628</b>	<b>100 %</b>	<b>3 757</b>	<b>100 %</b>	<b>1 662</b>	<b>100 %</b>	<b>4 165</b>	<b>100 %</b>
<b>SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES</b>								
• Émetteur <sup>(1)</sup>	15	100 %	-	-	146	86 %	-	-
• Filiales intégrées globalement <sup>(2)</sup>	-	0 %	1 320	100 %	23	14 %	435	100 %
<b>Sous-total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>	<b>1 320</b>	<b>100 %</b>	<b>169</b>	<b>100 %</b>	<b>435</b>	<b>100 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 643</b>		<b>5 077</b>		<b>1 831</b>		<b>4 600</b>	

(1) Ces services comprennent principalement une mission d'Organisme Tiers Indépendant (OTI) pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

(2) Ces services comprennent essentiellement des diligences effectuées lors d'opérations ou de projets d'acquisitions, des diagnostics, diverses missions de revue de conformité fiscale et des attestations émises à la demande des entités auditées.



Conception et réalisation : **côtécorp.**

Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Rédaction : Michelin

Toute copie imprimée de ce document n'est pas gérée.

Crédits photos : Theo Gosselin ; ContentCenter ; Gerald Geronimi ; Allen McEachern ; Bruno Mazodier ; Vanina de Turckheim/  
studio Raymond Velin ; Wlad Simitch ; ContentCenter/BFGoodrich ; Jérôme Cambier ;Shutterstock/tarasov ; Florent Giffard.



**COMPAGNIE GÉNÉRALE  
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

+ 33 (0) 4 73 32 20 00  
23, Place des Carmes-Déchaux – 63 000 Clermont-Ferrand – France  
[www.michelin.com](http://www.michelin.com)

**RELATIONS INVESTISSEURS**

GUILLAUME JULLIENNE,  
PIERRE HASSAÏRI,  
FLAVIEN HUET  
Business Center Paris Trocadéro – 112 avenue Kléber – 75 116 Paris – France  
23, Place des Carmes-Déchaux – 63 000 Clermont-Ferrand – France  
[investor-relations@michelin.com](mailto:investor-relations@michelin.com)

**RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS**

GUILLAUME JULLIENNE,  
CLÉMENCE RODRIGUEZ,  
MURIEL FLOC-HLAY  
+ 33 (0) 4 73 32 23 05  
23, Place des Carmes-Déchaux – 63 000 Clermont-Ferrand – France  
Appel gratuit pour la France : 0 800 716 161  
[actionnaires-individuels@michelin.com](mailto:actionnaires-individuels@michelin.com)

**DÉVELOPPEMENT ET MOBILITÉ DURABLES**

NICOLAS BEAUMONT  
+ 33 (0)4 73 32 20 00  
23, Place des Carmes-Déchaux – 63 000 Clermont-Ferrand – France

**DIRECTION DES MARQUES  
ET DES RELATIONS EXTÉRIEURES**

RELATIONS PRESSE : PAUL-ALEXIS BOUQUET  
+ 33 (0) 4 45 66 22 22  
Business Center Paris Trocadéro – 112 avenue Kléber – 75 116 Paris – France