

*RAPPORT
DE TRANSPARENCE
FISCALE*
2025



SOMMAIRE

Glossaire	4
Préambule	6
Editorial du Gérant et de la Directrice financière	8

<i>MICHELIN, UNE EMPREINTE INDUSTRIELLE MONDIALE, UNE STRATÉGIE TOURNÉE VERS L'INNOVATION ET LA PERFORMANCE</i>	13
---	----

1.1 Nos chiffres clés	14
1.2 Notre stratégie	16
1.3 Les composantes de la contribution fiscale et sociale	23



<i>UNE POLITIQUE FISCALE EN PHASE AVEC NOTRE ACTIVITÉ</i>	25
---	----

2.1 Approche de notre politique fiscale	26
2.2 Notre engagement en matière de fiscalité durable, transparente et respectueuse	26
2.3 Éléments clés de notre politique fiscale	27
2.4 Présence de Michelin dans les États et Territoires non-coopératifs en matière de fiscalité	29





NOTRE POLITIQUE DE PRIX DE TRANSFERT 31

- 3.1 Présentation générale 32
- 3.2 Évolution de la politique de prix de transfert instaurée en 2023 32
- 3.3 Impact de l'évolution de la politique de prix de transfert 33
- 3.4 Conformité documentaire et organisation opérationnelle 33
- 3.5 Accords préalables sur les prix de transfert 33

GOVERNANCE, CONTRÔLE ET GESTION DES RISQUES FISCAUX : UNE ORGANISATION TRANSVERSE ET INTÉGRÉE 35

- 4.1 Principes généraux de gouvernance 36
- 4.2 Organisation de la Direction Fiscale et Douanière 36
- 4.3 Gouvernance mise en œuvre pour le traitement des risques associés au processus fiscal 37
- 4.4 Contrôle interne sur le processus fiscal 37
- 4.5 Droits de douane 38
- 4.6 Export control 38
- 4.7 Code d'éthique Michelin 39



UNE COOPÉRATION AVEC LES AUTORITÉS FISCALES BASÉE SUR UN DIALOGUE PERMANENT 41

- 5.1 Notre démarche 42
- 5.2 Gestion du contentieux fiscal 43
- 5.3 Nos engagements 43



NOTRE EMPREINTE FISCALE À TRAVERS LE MONDE 45

- 6.1 Notre contribution fiscale mondiale 46
- 6.2 Tableau synthétisant les informations pays par pays 66



GLOSSAIRE

Actifs corporels :

somme des valeurs nettes comptables des biens physiques hors trésorerie et équivalents de trésorerie et des droits d'utilisation (tels que des locations d'immeubles) de l'ensemble des entités constitutives résidentes à des fins fiscales dans la juridiction concernée.

APP :

Accord Préalable en matière de Prix de transfert négocié avec les administrations fiscales. Il peut être unilatéral, bilatéral ou multilatéral.

Bénéfice (perte) avant impôts :

somme des bénéfices (pertes) avant impôts de toutes les entités constitutives résidentes à des fins fiscales dans la juridiction fiscale concernée. Le bénéfice ou la perte avant impôt, retraité des dividendes intra-groupe, inclut tous les produits et charges exceptionnels.

CbCR :

« Country-by-Country Reporting » ou « déclaration pays par pays ». Il s'agit d'une obligation déclarative pesant sur les groupes d'entreprises multinationales de grande taille, consistant à produire annuellement un état synthétique de la répartition de leurs impôts et bénéfices par juridiction d'implantation. Cette déclaration (qui était destinée aux seules administrations fiscales jusqu'à l'an dernier) devient publique à compter de l'exercice 2025.

Contribution à la charge d'impôt :

part de la charge d'impôt sur les bénéfices due pour le pays par rapport à la charge d'impôt sur les bénéfices due par le Groupe.

Contribution au résultat avant impôt du Groupe :

part du résultat avant impôt du pays par rapport au résultat avant impôt du Groupe.

Contribution fiscale mondiale :

représente tous les impôts directs et indirects, droits et taxes que le Groupe supporte en sa qualité de redevable économique. Cela comprend l'impôt sur les bénéfices, les impôts sur les biens et services tels que les droits de douanes, les impôts assis sur les salaires, les retenues à la source et les taxes environnementales. Cette contribution n'inclut pas les impôts et taxes collectées par le Groupe pour le compte des autorités fiscales ni les charges sociales patronales supportées par le Groupe.

Contribution sociale :

représente les charges supportées par l'employeur, prescrites dans le cadre légal, qui s'appliquent sur les composantes de la rémunération. Elles concernent en général l'adhésion des salariés aux régimes de retraites, de santé ou de prévoyance légaux et obligatoires. Ces contributions sociales dues se distinguent des taxes assises sur les salaires. Elles sont présentées ici sur une base due au titre de l'exercice couvert par le présent rapport.

Droits de douane :

taxes indirectes imposées sur les biens au moment de leur entrée dans un pays.

Impôt sur les bénéfices dus :

impôt dus sur la base des bénéfices imposables d'une entité ou d'un groupe d'entités au sein d'un pays. Cette catégorie comprend également des impôts autre que l'impôt sur les bénéfices mais dont l'assiette est également un résultat (somme de produits imposables moins des charges déductibles) tels que la Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) en France ou encore l'impôt régional en Italie (IRAP).

Impôt sur les biens et services :

ensemble des impôts prélevés sur la production, l'extraction, la vente, le transfert, la location ou la livraison de biens et la prestation de services, ou sur l'utilisation de biens ou l'autorisation d'utiliser des biens ou d'exercer des activités. Ils comprennent notamment, la taxe sur la valeur ajoutée non récupérable, la taxe sur le chiffre d'affaires, les taxes foncières, les accises, les taxes perçues à l'importation et l'exportation de biens ou droits de douane.

Impôt sur les salaires :

ensemble des impôts acquittés par les employeurs, les salariés et les travailleurs indépendants, en pourcentage du salaire ou d'après un montant forfaitaire par personne. Exemple : en France la taxe sur les salaires ou à l'étranger des taxes assises sur la masse salariale.

Nombre d'employés :

nombre d'employés inscrits dans la juridiction fiscale concernée au 31 décembre de l'exercice.

Rescrit fiscal

(ou « tax ruling » en anglais) est une prise de position formelle de l'administration fiscale saisie au préalable par un contribuable – particulier ou entreprise – sur l'application d'une règle fiscale au regard de sa situation spécifique. C'est un instrument de sécurité juridique mis en place par les États.

Retenue à la source :

impôt prélevé sur le paiement de certaines transactions (redevances, intérêts ou dividendes) effectuées dans le cadre d'une relation transfrontalière.

Revenus :

somme des chiffres d'affaires bruts de toutes les sociétés avant élimination des flux intra-pays, incluant les produits provenant de participations à l'exclusion des dividendes reçus des sociétés du Groupe, les produits provenant d'autres valeurs mobilières et de créances de l'actif immobilisé, et les autres intérêts et produits assimilés.

Taxes environnementales :

impôts et droits qui portent sur les produits énergétiques, les émissions mesurées ou estimées dans l'air ou l'eau, les substances appauvrissant la couche d'ozone, certaines sources de pollution diffuse de l'eau, des terres, des forêts et de la biodiversité.

Taxes sur les transactions financières :

La taxe sur les transactions financières se définit juridiquement comme une imposition d'État, de nature d'impôt indirect, assise sur la valeur d'acquisition de certains titres de capital ou titres assimilés admis à la négociation et émis par certaines sociétés françaises, due par les intermédiaires de marché ou teneurs de compte à raison des acquisitions à titre onéreux de ces titres.



« En 2025, le groupe Michelin a poursuivi ses efforts pour devenir un manufacturier leader mondial des composites et expériences qui transforment notre quotidien. Notre façon unique d'y parvenir repose sur un modèle de croissance durable, qui reconnaît l'interconnexion des dimensions humaines, économiques et environnementales. Cette conviction est le socle de l'approche Tout Durable du Groupe et structure la manière dont Michelin définit, pilote et mesure sa performance ».

Florent **MENEGAUX**

(extrait du document d'enregistrement universel 2025 du Groupe Michelin).

Florent **MENEGAUX**

(extract from the Michelin Group's 2025 Universal Registration Document).



PRÉAMBULE

Ce rapport de transparence fiscale a été établi suivant les lignes directrices de la norme « GRI 207 Fiscalité » de 2019, une méthodologie de reporting d'application volontaire, permettant à une entreprise de rendre compte de son approche de la fiscalité et du lien entre son activité et sa contribution fiscale.

Son contenu est basé sur le périmètre consolidé de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) (ci-après, le « Groupe » ou « Michelin »). Le cycle de reporting est annuel et les données publiées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025.

Des informations chiffrées de ce rapport, comprenant la contribution fiscale mondiale, la contribution sociale et certaines données chiffrées des fiches pays ont fait l'objet de travaux d'assurance limitée réalisés par les Commissaires aux Comptes de la Société.

La publication du présent rapport a été autorisée par la Gérance le 21 mai 2026.

ÉDITORIAL DU GÉRANT ET DE LA DIRECTRICE FINANCIÈRE



Yves
CHAPOT



Bénédicte
DE BONNECHOSE

En 2025, Michelin poursuit sa démarche de transparence fiscale, dans un environnement économique, réglementaire et sociétal toujours plus exigeant.

Les tensions géopolitiques, conjuguées à l'accélération des réformes fiscales, redessinent durablement le cadre dans lequel nous évoluons. Dans ce contexte, notre priorité demeure de concilier performance économique, responsabilité fiscale, et ancrage de long terme dans les pays où le Groupe est implanté.

UN GROUPE RÉSILIENT, ENGAGÉ DANS LA DURÉE

En 2025, la hausse des droits de douane en Amérique du Nord a pesé sur la performance du Groupe, tant par l'augmentation des coûts d'approvisionnement que par son impact défavorable sur les volumes. Ces nouveaux droits de douane ont représenté une charge significative.

Dans ce contexte d'instabilité douanière, Michelin a néanmoins maintenu une performance solide :

- marge opérationnelle des secteurs : 10,5 % des ventes ;
- cash-flow libre (avant M&A) : 2,1 milliards d'euros ;
- retour sur capitaux employés : 9,2 %.

Ces résultats reposent sur des fondamentaux robustes :

- une empreinte industrielle dans 63 pays ;
- des investissements soutenus dans l'innovation (1,2 milliard d'euros en R&D) ;
- et la mise en œuvre de la stratégie « Michelin in Motion 2030 », qui articule de manière cohérente performance économique, impact environnemental et contribution sociétale.

Michelin demeure également, en France, un acteur majeur de l'économie et de la recherche, avec un ancrage industriel et technologique de premier plan : 13 sites industriels en activité, plus de 400 millions d'euros de dépenses annuelles de R&D, et près de 215 millions d'euros de contribution fiscale totale en 2025.

UN CADRE FISCAL INTERNATIONAL EN PROFONDE MUTATION

L'année 2025 marque une nouvelle étape dans la transformation du paysage fiscal international, avec plusieurs évolutions qui impactent directement Michelin :

- renforcement des obligations de transparence (déclaration pays par pays, ou CbCR public) ;
- déploiement opérationnel du Pilier 2 (impôt minimum mondial de 15 %) dans de nombreuses juridictions ;
- intensification des contrôles, notamment en matière de prix de transfert.

Face à ces évolutions, Michelin intègre ces nouveaux cadres réglementaires au sein de ses processus internes, dans un esprit constant de coopération avec les autorités fiscales.

UNE POLITIQUE FISCALE ALIGNÉE SUR NOTRE MODÈLE INDUSTRIEL

Notre politique fiscale reste guidée par des principes clairs et stables :

- respect des législations locales dans tous les pays où nous opérons ;
- absence de recours à des montages artificiels ou à des structures dépourvues de substance économique ;
- utilisation prudente, mesurée et transparente des dispositifs de droit commun (crédit d'impôt recherche, incitations à la transition écologique, intégration fiscale, etc.), lorsqu'ils sont pleinement cohérents avec notre activité réelle ;
- recherche d'une répartition des résultats conforme à la localisation des fonctions, des risques et des actifs, en particulier en matière de R&D, de propriété intellectuelle et de centres de décision.

Éditorial du Gérant et de la Directrice financière

Yves CHAPOT et Bénédicte DE BONNECHOSE

Comme les années précédentes, notre contribution fiscale mondiale ne se limite pas à l'impôt sur les bénéfices. Elle intègre également les impôts sur les biens et services (dont les droits de douane), les impôts sur les salaires, les taxes environnementales, ainsi que d'autres natures diverses d'imposition.

En 2025, le taux effectif d'imposition du Groupe s'établit à **26,3 %**, contre 22,7 % en 2024.

Sur l'exercice, la contribution fiscale totale du Groupe (hors taxe sur les transactions financières) atteint 1,337 milliard d'euros, en progression par rapport aux 1,238 milliard d'euros versés en 2024.

Les contributions sociales, quant à elles, s'élèvent à **1,059 milliard d'euros** en 2025, contre 1,030 milliard d'euros en 2024.

UNE TRANSPARENCE ACCRUE AU SERVICE DE LA CONFIANCE

Notre Groupe considère la fiscalité comme un élément de sa responsabilité sociétale dans les pays où il est implanté. Dans cet esprit, les relations avec les administrations fiscales sont fondées sur un dialogue permanent, transparent et techniquement argumenté, y compris lorsque des divergences d'interprétation apparaissent.

La Direction Fiscale et Douanière de Michelin poursuit activement le développement de partenariats structurés avec les autorités fiscales, dans le cadre de dispositifs de coopération ou de « relation de confiance ». Ces partenariats renforcent la transparence et sécurisent la position du Groupe, sur la base de principes partagés : clarté de l'information, disponibilité et réactivité.

Signataire depuis 2019 du protocole français de « relation de confiance », Michelin déploie cette approche dans les pays offrant des mécanismes comparables. En 2025, Michelin Italie a ainsi rejoint le régime italien de relation de confiance, Michelin Espagne a vu son Rapport Annuel de Transparence officiellement salué par l'administration fiscale, et Michelin Brésil a candidaté au programme Confia.

En parallèle, Michelin a été auditionné en France par une commission d'enquête sénatoriale. Cette audition a porté sur trois sujets : les fermetures de sites industriels, les aides publiques perçues (CICE, Crédit d'Impôt Recherche, exonérations de cotisations) et la qualité de l'information fiscale et sociale mise à disposition du public. Fidèle à ses principes de transparence, le Groupe a communiqué l'ensemble des données relatives aux aides publiques perçues.

Par ailleurs, le Groupe privilégie la sécurisation en amont de ses opérations, via des rescrits fiscaux ou des accords préalables en matière de prix de transfert (APP). Face aux risques de double imposition inhérents aux systèmes fiscaux internationaux, le Groupe a également recours aux procédures amiables prévues par les conventions fiscales et, le cas échéant, à la convention d'arbitrage de l'Union européenne.

Avec cette nouvelle édition du Rapport, nous entendons préserver et renforcer la confiance de nos partenaires (clients, pouvoirs publics, actionnaires et autres parties prenantes) en offrant une présentation transparente et approfondie de nos enjeux fiscaux, tant sur le plan des contributions acquittées que sur les principes qui structurent notre politique fiscale.

Yves **CHAPOT** et Bénédicte **DE BONNECHOSE**

Éditorial du Gérant et de la Directrice financière

Yves CHAPOT et Bénédicte DE BONNECHOSE



01





MICHELIN, UNE EMPREINTE INDUSTRIELLE MONDIALE, UNE STRATÉGIE TOURNÉE VERS L'INNOVATION ET LA PERFORMANCE

1.1	Nos chiffres clés	14
1.2	Notre stratégie	16
	Notre modèle d'affaires	18
	Nos atouts stratégiques	20
	4 domaines d'activité	21
	Poursuivre d'ici à 2030 notre stratégie	22
	S'appuyer sur une gouvernance solide	22
1.3	Les composantes de la contribution fiscale et sociale	23

1.1 NOS CHIFFRES CLÉS

CHIFFRES CLÉS 2025

PEOPLE

122 600
employés
dont 6 000 en R&D

84,4 %
taux d'engagement

PROFIT

10,5 %
marge opérationnelle
des secteurs

2,1 MDS €
cash-flow libre avant M&A

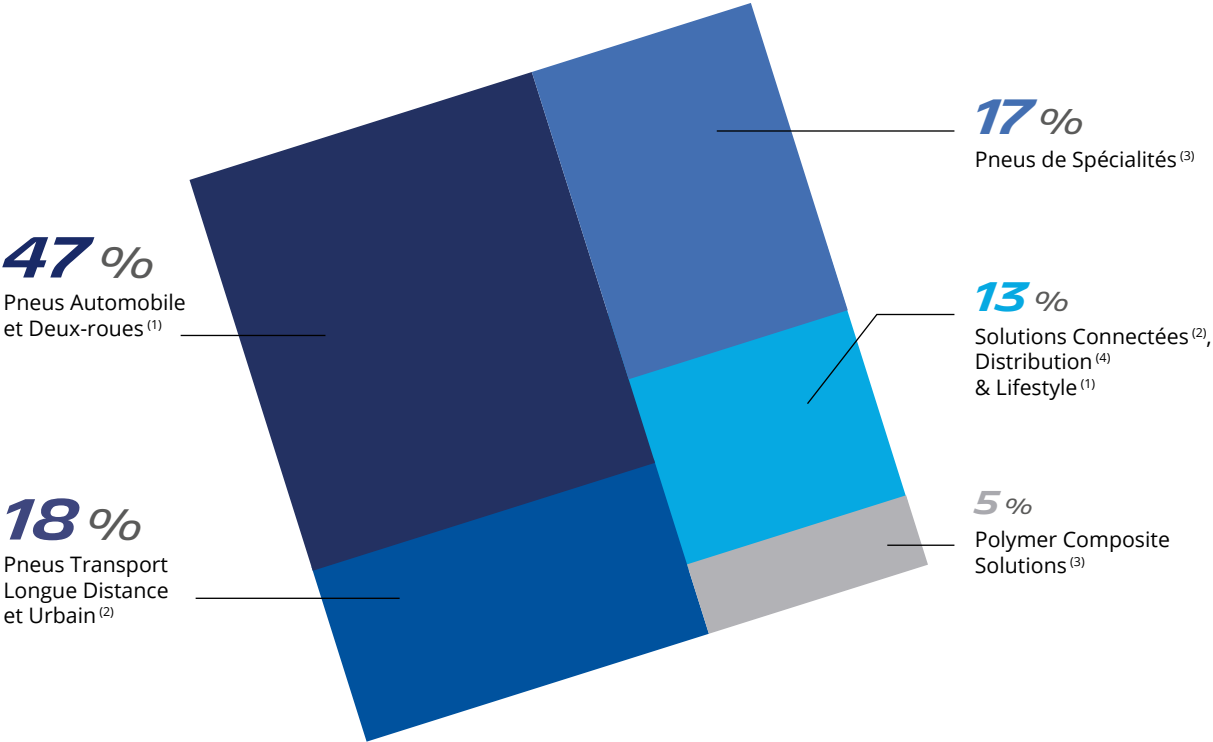
PLANET

-17 %
émissions de CO₂ en 2025 vs 2024
(scopes 1 & 2)

32 %
de matériaux renouvelables
et recyclés dans les pneumatiques

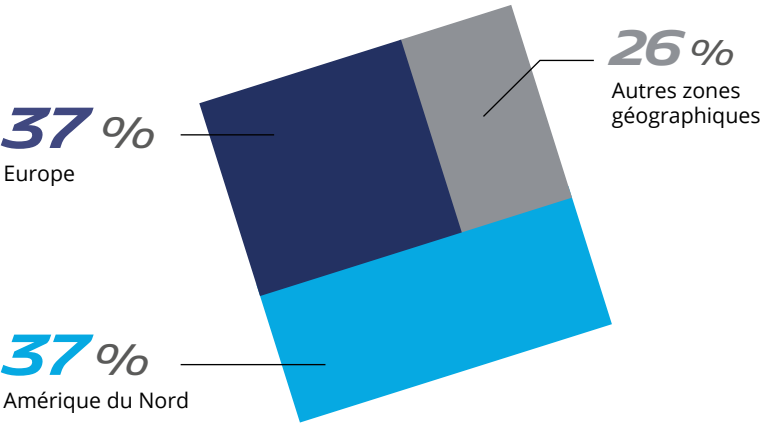


RÉPARTITION DES VENTES PAR ACTIVITÉS



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES EFFECTIFS

Chiffre d'affaires
26 MDS €



Effectifs dans le monde
122 600

EUROPE
60 600

AMÉRIQUE DU NORD
22 700

AUTRES ZONES GÉO-GRAPHIQUES
39 300

(1) Segment de reporting 1.
(2) Segment de reporting 2.
(3) Segment de reporting 3.
(4) Allouée aux 3 segments de reporting au prorata des activités.

1.2 NOTRE STRATÉGIE

Capitaliser sur nos fondamentaux dans un environnement mondial marqué par des incertitudes durables, appelant anticipation, adaptation et transformation

Accélération du changement climatique et pression accrue sur les ressources

De quoi parle-t-on ? Avec des années récentes figurant parmi les plus chaudes jamais observées à l'échelle du globe, la moyenne des températures mondiales a, pour la première fois, dépassé de plus de 1,5°C sur une période de trois ans le niveau préindustriel. Tandis que les événements extrêmes se multiplient, les écosystèmes continuent de se dégrader, la biodiversité de s'épuiser et les ressources de se raréfier, ce qui génère de fortes tensions sur les chaînes d'approvisionnement mondiales.

CE QUE CELA IMPLIQUE POUR MICHELIN

Cette situation nécessite des arbitrages croissants entre performance économique, sobriété et durabilité. Pour Michelin, ces évolutions renforcent la nécessité de poursuivre la transformation de ses activités afin de réduire son impact sur la nature, d'améliorer l'efficacité dans l'utilisation des ressources et de répondre aux attentes de ses clients et partenaires en matière de performance environnementale sur l'ensemble du cycle de vie des produits.



LES PRINCIPAUX AXES DE TRANSFORMATIONS

- Accélérer l'innovation pour développer des solutions intégrant davantage de matériaux renouvelables ou recyclés, et réduire la dépendance aux ressources critiques.
- Renforcer la performance environnementale des produits et des procédés industriels, notamment sur les enjeux d'empreinte carbone, de consommation de ressources et de particules liées à l'usage.
- Faire de l'excellence environnementale un facteur de différenciation et de préférence, reconnu par les clients, les partenaires et les organismes indépendants.

Fragmentations géopolitiques et incertitudes commerciales

De quoi parle-t-on ? La montée des tensions géopolitiques, la remise en question de certains équilibres multilatéraux et la résurgence de politiques protectionnistes contribuent à un environnement économique plus fragmenté et moins prévisible. Ces évolutions affectent les flux commerciaux, financiers et industriels, et s'inscrivent dans un contexte de divergences croissantes entre les trajectoires économiques des différentes régions du monde.

CE QUE CELA IMPLIQUE POUR MICHELIN

Ces dynamiques renforcent la complexité des environnements dans lesquels Michelin opère et appellent une adaptation continue de ses organisations industrielles et de ses modes de fonctionnement. Dans un monde plus fragmenté, l'enjeu pour le Groupe est de continuer à servir ses clients de manière compétitive et fiable, tout en tenant compte des spécificités locales et des évolutions des marchés.



LES PRINCIPAUX AXES DE TRANSFORMATIONS

- S'appuyer sur un modèle industriel équilibré, favorisant des implantations locales au plus près des marchés et des clients.
- Renforcer la résilience et l'agilité des organisations afin de faire face à la volatilité de l'environnement géopolitique et économique.
- Intégrer de manière croissante les dimensions géopolitiques et territoriales dans la réflexion stratégique, en lien avec le développement des écosystèmes locaux et l'accompagnement des territoires.

Pression réglementaire et complexification des cadres normatifs

De quoi parle-t-on ? Les cadres réglementaires évoluent rapidement et se densifient, qu'il s'agisse de normes environnementales, techniques, sociales ou sociétales. Cette dynamique s'accompagne d'exigences accrues en matière de transparence, de conformité et de reporting, dans un contexte où les réglementations restent largement hétérogènes selon les régions du monde.

CE QUE CELA IMPLIQUE POUR MICHELIN

Cette complexification renforce les exigences d'anticipation et d'adaptation pour le Groupe. Elle influe sur les conditions de mise sur le marché des produits et des services et peut créer des effets différenciés selon les zones géographiques. Pour Michelin, il s'agit de continuer à opérer dans le respect de ces cadres tout en préservant sa compétitivité et en garantissant un haut niveau de confiance auprès de ses parties prenantes.



LES PRINCIPAUX AXES DE TRANSFORMATIONS

- S'appuyer sur des dispositifs de veille, d'anticipation et de dialogue institutionnel éprouvés afin d'intégrer au plus tôt les évolutions réglementaires.
- Faire de la conformité un socle de crédibilité et de confiance, notamment auprès des clients institutionnels et des partenaires.
- Transformer la maîtrise des exigences réglementaires en levier de différenciation et de création de valeur durable.

Mutations rapides des marchés finaux

De quoi parle-t-on ? Dans un monde globalisé et hyperconnecté, les attentes des clients évoluent rapidement et diffèrent selon les régions et les usages. La sensibilité accrue aux enjeux de durabilité, de performance globale et de valeur d'usage influence de plus en plus les décisions d'achat, sans pour autant conduire à une homogénéisation des besoins et des comportements.

CE QUE CELA IMPLIQUE POUR MICHELIN

Acteur mondial au service d'une grande diversité de marchés, Michelin adapte en permanence ses offres et ses modèles économiques afin de répondre aux évolutions des usages et des attentes locales. Dans un contexte de concurrence renforcée et d'arrivée de nouveaux acteurs, l'enjeu pour le Groupe est de continuer à créer de la valeur au-delà du produit, en s'appuyant sur une compréhension fine des besoins clients et sur des solutions innovantes.



LES PRINCIPAUX AXES DE TRANSFORMATIONS

- Adapter les offres et les solutions aux spécificités des marchés et des clients dans chaque région du monde.
- Développer des solutions innovantes s'appuyant notamment sur les données, le digital et l'intelligence artificielle pour améliorer la valeur d'usage et la performance globale.
- Poursuivre une dynamique d'innovation continue, orientée vers des solutions toujours plus durables, performantes et créatrices de valeur.

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

MACRO-TENDANCES

ACCÉLÉRATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

RESSOURCES

NOS ÉQUIPES

122 600 personnes dans **63** pays
84,4 % taux d'engagement

NOTRE INNOVATION

11 800 brevets actifs en portefeuille
170+ nouveaux partenariats par an
9 laboratoires communs actifs
et **8** laboratoires communs inaugurés

NOTRE CAPITAL NATUREL

98 % du caoutchouc naturel évalué zéro-déforestation
32 % de matériaux renouvelables et recyclés dans les pneus

NOTRE MARQUE

10,3 MILLIARDS USD : valorisation de la marque
9^e marque la plus forte au monde
(Brand Finance, 2026)
125 ANS d'expériences gastronomiques et de voyage

NOTRE CAPITAL FINANCIER

18,1 MILLIARDS € de capitaux propres
A notation crédit long terme par les agences sollicitées
(Standard & Poor's, Fitch, Scope)
4 profils d'actionnaires complémentaires :
17,9 % d'actionnaires institutionnels français,
68,4 % d'actionnaires institutionnels non-résidents,
10,7 % d'actionnaires individuels,
3,1 % d'actionnaires salariés.

STRATÉGIE



**CONSTRUIRE
UNE CROISSANCE
DURABLE
FONDÉE SUR LA
DIFFÉRENTIATION
DE NOS PRODUITS,
SERVICES
ET EXPÉRIENCES**



**CROÎTRE
DANS DES MARCHÉS
À FORTES EXIGENCES
TECHNOLOGIQUES
TELS QUE
L'AÉROSPATIAL,
L'ÉNERGIE
OU LA SANTÉ**

FRAGMENTATION
GÉOPOLITIQUE



PRESSION
RÉGLEMENTAIRE



MUTATIONS RAPIDES
DES MARCHÉS FINAUX

VALEUR CRÉÉE

POUR LES COLLABORATEURS

+20 % d'actions souscrites par les collaborateurs par rapport à 2024

44 heures de formation par collaborateur réalisées en 2025

POUR LA SOCIÉTÉ

27 % d'émissions de particules⁽¹⁾ en moins que la moyenne des concurrents premium

21 000 actions de volontariat recensées en 2025

POUR LA PLANÈTE

- 17 % d'émissions de CO₂ vs 2024 (scopes 1 et 2)

33 % d'énergie consommée d'origine renouvelable

POUR LES CLIENTS ET LES PARTENAIRES

45,5 pts au Net Promoter Score clients partenaires

28 % des ventes annuelles issues de produits ou services lancés dans les 3 dernières années

VALEUR FINANCIÈRE CRÉÉE

9,2 % de ROCE (retour sur capitaux employés) en 2025

57 % du résultat net 2025 distribué en dividendes (soumis au vote de l'Assemblée générale)



**RÉPONDRE
AUX ENJEUX DE
TOUS LES ACTEURS
DE LA MOBILITÉ
ET DE L'INDUSTRIE**
**SÉCURITÉ DES
PERSONNES,
PERFORMANCE
OPÉRATIONNELLE
ET IMPACT
ENVIRONNEMENTAL**

(1) Résultat de l'étude indépendante de référence conduite par l'ADAC.

NOS ATOUTS STRATÉGIQUES

*Michelin,
une marque
puissante
et reconnue*



10,3 MDS \$

VALEUR FINANCIÈRE
DE LA MARQUE MICHELIN
(Brand Finance, 2026)

9^e

MARQUE LA PLUS FORTE
AU MONDE
(Brand Finance, 2026)

TOP 3

DU CAC 40
(Baromètre IA-Réputation
Vectors & Trickster, 2026)

*Se distinguer sur
le marché grâce
à des équipes
fortement
engagées*



TAUX
D'ENGAGEMENT

84,4 %

*L'innovation,
un levier
stratégique
de création de
valeur durable*



6 000

PERSONNES
DÉDIÉES À L'INNOVATION

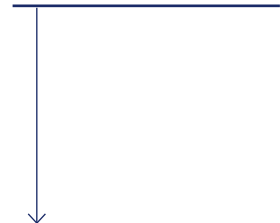
60,8 M€

PORTEFEUILLE
OPEN INNOVATION ⁽¹⁾

237

BREVETS DÉPOSÉS
DANS L'ANNÉE

*Renforcer la
confiance par
l'excellence des
produits et services
proposés*



103

PRIX DÉCERNÉS
PAR J.D POWER

99,99 %

DES PNEUS MICHELIN DANS
LE MONDE NE FONT L'OBJET
D'AUCUN RETOUR CLIENT

(1) Portefeuille moyen annuel d'initiatives d'open innovation en R&D sur la période 2023-2025, incluant les dépenses engagées dans le cadre de partenariats avec des acteurs externes.



4 DOMAINES D'ACTIVITÉ

01

ACTIVITÉ

PNEUMATIQUES

AUTOMOBILES
ET DEUX-ROUES

TRANSPORT
ROUTIER ET URBAIN

SPÉCIALITÉS



ACTIVITÉ

POLYMER COMPOSITE SOLUTIONS



ACTIVITÉ

SOLUTIONS CONNECTÉES

CRÉER DE
LA VALEUR PAR UNE
APPROCHE INTÉGRÉE



ACTIVITÉ

LIFESTYLE



RESTAURANT

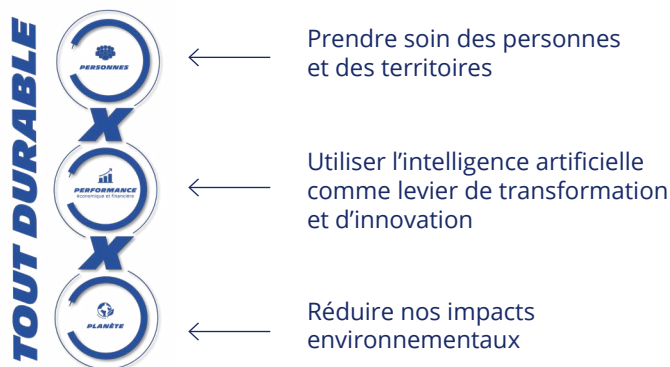
HÔTEL



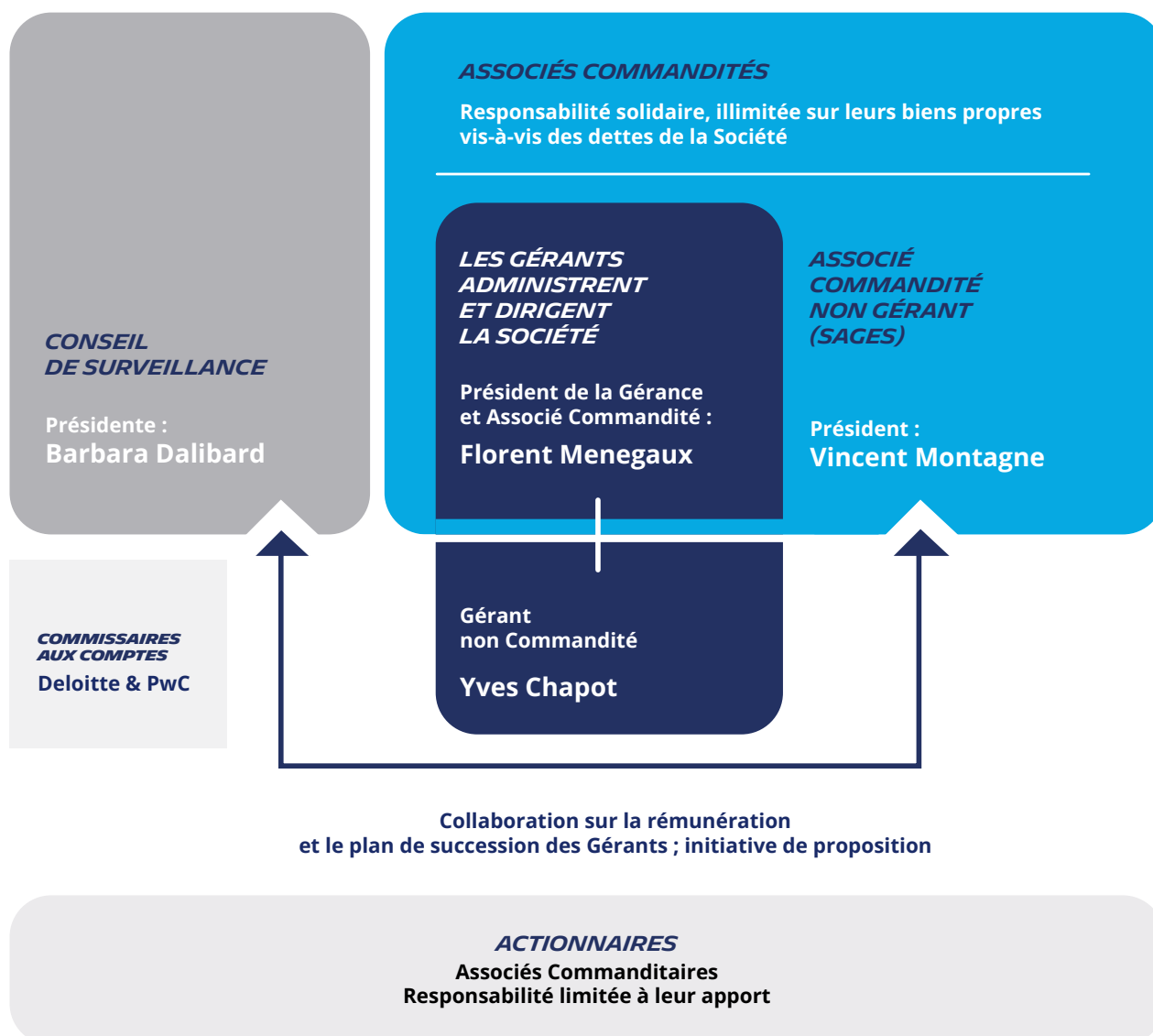
POUR SUIVRE D'ICI À 2030 NOTRE STRATÉGIE

Michelin a lancé en 2021 son plan stratégique « Michelin in Motion 2030 ». Corré à l'approche Tout Durable du Groupe et il pose les bases d'une croissance durable d'ici à 2030.

Les enjeux humains, économiques et environnementaux sont ainsi au cœur de la dynamique de croissance du Groupe.



S'APPUYER SUR UNE GOUVERNANCE SOLIDE





1.3 LES COMPOSANTES DE LA CONTRIBUTION FISCALE ET SOCIALE

Dans le cadre de ses relations vis-à-vis de ses multiples partenaires (clients, fournisseurs, financeurs, etc.), le Groupe génère des flux opérationnels et financiers à l'échelle mondiale.

Au plan réglementaire, les législations fiscales, nationales et internationales prévoient des prélèvements de différentes natures dont le contribuable peut être redevable en fonction :

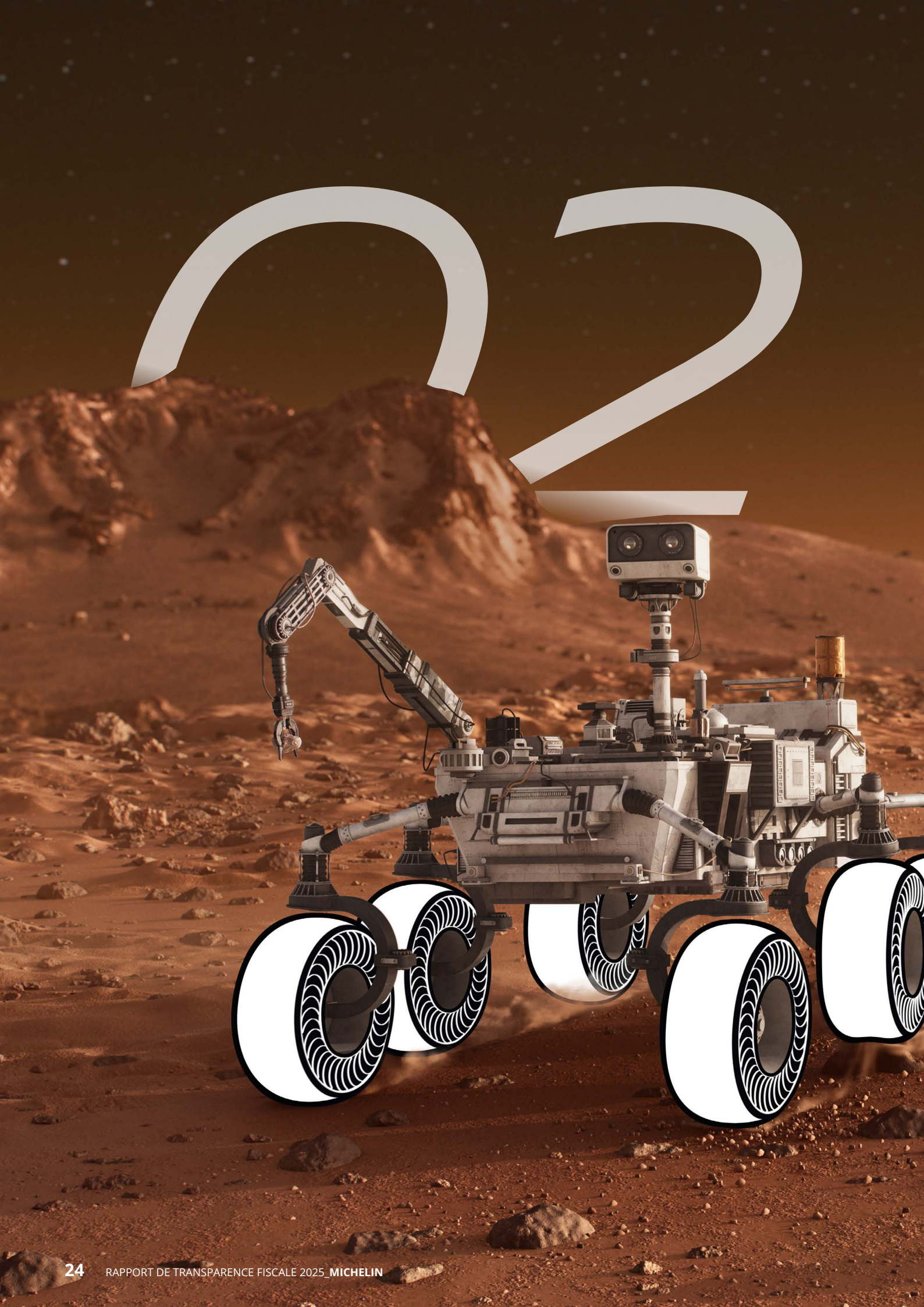
- de ce qu'il possède (impôts fonciers);
- de ce qu'il produit et vend (impôt sur les biens et services);
- du résultat qu'il dégage (impôt sur les bénéfices);
- de ce qu'il transfère, par exemple, les droits de douane et retenues à la source;
- ou des personnes qui permettent la réalisation de ses activités (charges sociales).

En tant que leader mondial de l'industrie pneumatique, le groupe Michelin est redevable de l'impôt au sens large :

- soit économiquement en supportant directement le coût des prélèvements ainsi opérés (par exemple : impôt sur les bénéfices);
- soit légalement en agissant comme collecteur pour le compte des États des droits prélevés sur d'autres acteurs économiques (par exemple : TVA, charges sociales salariales, prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu).

La responsabilité fiscale du Groupe est de calculer et de s'acquitter des différents prélèvements supportés au titre de ses multiples activités, en conformité avec la diversité des législations auxquelles il doit se conformer du fait de son implantation internationale.

L'empreinte mondiale et l'organisation mise en place font de Michelin un contribuable fiscal majeur.



UNE POLITIQUE FISCALE EN PHASE AVEC NOTRE ACTIVITÉ

2.1	Approche de notre politique fiscale	26
2.2	Notre engagement en matière de fiscalité durable, transparente et respectueuse	26
2.2.1	Principes généraux	26
2.2.2	Pilier 2	26
2.3	Éléments clés de notre politique fiscale	27
2.3.1	Vision de la conformité	27
2.3.2	Liens entre activité et fiscalité	27
2.3.3	Organigramme juridique simplifié	27
2.3.4	Approche de l'incertitude et appétence aux risques	28
2.4	Présence de Michelin dans les États et Territoires non-coopératifs en matière de fiscalité	29

2.1 APPROCHE DE NOTRE POLITIQUE FISCALE

Face à une mondialisation croissante des échanges, et dans un environnement où les réglementations sont en constante évolution, Michelin a défini sa politique fiscale au sein d'un manuel interne des procédures fiscales. Ce manuel décrit la manière dont le groupe gère ses affaires fiscales sur l'ensemble des territoires dans lesquels il opère.

Ce manuel précise également quelles sont les règles cardinales (en matière fiscale et douanière) que le Groupe doit respecter dans le cadre du déploiement de sa stratégie

et de ses activités. Les membres de la Direction Fiscale et Douanière ont pour mission de garantir le respect de ces règles qui sont décrites dans les paragraphes suivants.

N.B. Le présent rapport a été préparé sur le fondement de la norme GRI 207 Fiscalité (2019), une méthodologie de reporting d'application volontaire permettant à une entreprise de rendre compte de son approche de la fiscalité et du lien entre son activité et sa contribution fiscale.

2.2 NOTRE ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE FISCALITÉ DURABLE, TRANSPARENTE ET RESPECTUEUSE

2.2.1 Principes généraux

Le groupe Michelin s'engage à respecter la législation locale des juridictions dans lesquelles il opère. À cette fin, le Groupe devient contribuable et donc sujet d'impôt dans tous les pays où il exerce son activité, de préférence via la création de filiales locales hébergeant les moyens humains, matériels et financiers permettant de réaliser lesdites activités.

Dans ce cadre, le Groupe s'engage à respecter l'ensemble des obligations fiscales locales. Il déclare ses activités et les bases de calcul des impôts pour lesquelles il est le redevable économique et légal. Il procède également aux paiements correspondants.

Le groupe Michelin conduit sa politique fiscale en cohérence avec sa stratégie industrielle et commerciale. Ainsi, la mise en œuvre des transactions financières, la désignation des entités opérantes et le choix des territoires d'implantation relèvent toujours de motivations opérationnelles. Les conséquences fiscales qui découlent de ces choix industriels et commerciaux ne relèvent donc pas d'une politique fiscale agressive, de schémas d'optimisation fiscale ou de transactions artificielles.

Nos activités génèrent ainsi un montant substantiel d'impôts et taxes diverses à la fois en France et à l'étranger, constituant une partie importante de notre contribution économique.

Le Groupe paie notamment l'impôt sur les bénéfices, les retenues à la source, les taxes à l'importation ou droits de douanes, les droits de timbre et d'autres taxes dans les territoires où se situent ses activités opérationnelles.

De plus, il collecte et paie les taxes assises sur les salaires versés à ses collaborateurs, ainsi que les impôts indirects tels que la TVA ou encore certaines taxes sectorielles.

Dans chaque pays où le Groupe est implanté, il s'attache à avoir un comportement exemplaire en matière fiscale, qui se traduit notamment par la recherche d'une relation de coopération avec les administrations fiscales locales (comme par exemple en France, en Italie ou en Espagne).

Cette relation est encadrée par le Code de conduite anticorruption Michelin qui interdit formellement les versements de faveur ou incitatifs aux agents publics.

2.2.2 Pilier 2

Le 20 décembre 2021, l'OCDE a publié sa solution à deux piliers (Pilier 1 ; Pilier 2) pour lutter contre l'érosion de la base d'imposition des multinationales.

Après l'entrée en vigueur de la réglementation Pilier 2 en 2024, cette nouvelle réglementation rentre en phase d'application effective à compter de 2025, impliquant les premières déclarations et l'éventuel paiement d'un impôt complémentaire destiné à assurer un taux d'imposition minimum de 15 % par juridiction.

Ce dispositif concerne principalement la société mère ultime du Groupe (ultimate parent entity). Il s'agit de calculer un taux effectif d'imposition par juridiction, selon les règles OCDE, et lorsque celui-ci est inférieur à 15 %, un impôt complémentaire est alors dû.

Le groupe Michelin, basé en France, applique cette réglementation depuis le 1^{er} janvier 2024. Selon cette norme, l'impôt minimum peut ainsi apparaître au niveau de l'entité mère du groupe ou, au niveau des entités situées dans des juridictions ayant mis en place leur propre impôt domestique minimum.

Le département fiscal du Groupe agit tant au niveau central que local pour accompagner les équipes fiscales dans chaque juridiction afin d'appliquer la réglementation du Pilier 2 avec transparence et dans un esprit de coopération avec les autorités fiscales.

Sur l'exercice 2025, l'incidence de Pilier 2 sur la charge d'impôt sur le résultat du Groupe s'élève à 8 millions € contre 16 millions € en 2024.

2.3 ÉLÉMENTS CLÉS DE NOTRE POLITIQUE FISCALE

2.3.1 Vision de la conformité

Cette vision repose sur le respect rigoureux des règles applicables et proscrit toute pratique de fraude ou d'évasion fiscale.

Ainsi, la politique fiscale du groupe Michelin :

- vise à appliquer les règles fiscales internationales, régionales et locales définies par les États ou représentations de ceux-ci ;

- condamne toute forme de fraude ou d'évasion fiscale ;
- précise que la Direction Fiscale et Douanière ne cherche pas à tirer profit de dispositifs fiscaux controversés.

De même, le Groupe s'interdit de recourir à des transactions ou montages financiers dépourvus de substance opérationnelle ou économique, dont l'unique finalité serait l'optimisation fiscale.

2.3.2 Liens entre activité et fiscalité

Niveau de substance dans chacune des entités légales

Le groupe Michelin s'assure que le niveau de substance propre à chaque entité est cohérent avec ses activités. Il s'agit notamment des moyens humains, matériels et financiers.

Une entité légale du Groupe doit héberger les fonctions nécessaires à son activité. Le Groupe déploie tous les efforts nécessaires pour garantir le respect de cette règle.

Chaque responsable fiscal s'assure du respect de cette règle cardinale dans son périmètre géographique, en liaison avec l'ensemble des autres services concernés au sein du Groupe.

Gestion des entités légales

Chaque personne morale est un contribuable dans son État de domiciliation conformément à la réglementation locale.

Le Groupe s'efforce de garantir qu'aucune fonction industrielle ou commerciale clé ne puisse être exercée par une personne morale dans un autre État que celui de sa domiciliation.

Par ailleurs, le Groupe veille à la maîtrise des risques d'établissement stable et à la cohérence du lieu de son siège effectif de direction.

2.3.3 Organigramme juridique simplifié

Le groupe Michelin privilégie la création de filiales à la présence de succursales afin d'avoir une meilleure lisibilité et transparence au sein du Groupe.

Ainsi, le Groupe s'attache à ce que chaque entité légale assume un rôle de contribuable unique, correspondant à sa géographie d'implantation.

La Direction Fiscale et Douanière supervise, avec les équipes juridiques, financières et opérationnelles, depuis plusieurs années, un programme de rationalisation de

l'organigramme du Groupe, en limitant autant que possible le nombre d'entités juridiques dans un contexte de croissance externe soutenue. À titre d'exemple, 18 d'entités ont été supprimées de l'organigramme juridique en 2025, soit via des liquidations, soit via des fusions avec d'autres filiales du Groupe. Il s'agit d'opérations de rationalisation juridique n'ayant pas d'impact sur les effectifs.

2.3.4 Approche de l'incertitude et appétence aux risques

Analyse et documentation de la position fiscale

Le groupe Michelin met tout en œuvre pour satisfaire et appliquer la réglementation fiscale des juridictions dans lesquelles il opère.

Le Groupe s'attache à se conformer à la lettre et à l'esprit des lois et des réglementations. À ce titre, il peut être amené, lorsqu'il pense avoir des arguments techniques solides et pertinents, à adopter une position fiscale qui pourrait être interprétée de manière différente par les autorités fiscales.

Dans tous les cas, ces positions fiscales font l'objet d'une analyse technique et d'une documentation idoine.

Dans l'hypothèse où l'issue serait jugée incertaine, les conséquences comptables de cette incertitude sont évaluées :

- pour l'impôt sur le résultat, conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur les résultats », et en particulier son interprétation IFRIC 23 « Positions fiscales incertaines » ;
- pour les autres impôts, conformément à la norme IAS 37 « Provisions, Passifs et actifs éventuels ».

Étude des régimes fiscaux favorables

Le groupe Michelin utilise les dispositifs accessibles à tous les opérateurs économiques, dans le respect des règles spécifiques auxquelles ils sont subordonnés, lorsque ces dispositifs sont en ligne avec ses propres objectifs industriels et/ou opérationnels et sont cohérents avec la substance économique de ses investissements.

Ces régimes fiscaux favorables sont un mécanisme essentiel de développement des politiques économiques que les pays utilisent pour stimuler la croissance et attirer des investissements à l'appui de la politique nationale.

Ils se traduisent généralement par une réduction des dettes fiscales à long terme (réduction d'impôt) ou bien seulement le report temporaire du paiement de l'impôt.

Les membres de la Direction Fiscale et Douanière analysent les régimes fiscaux disponibles dans les pays d'implantation du Groupe et s'assurent que nos activités sont bien éligibles. Ces analyses concernent tous les régimes fiscaux classiques ou spécifiques, de l'intégration fiscale aux régimes incitatifs de soutien à la recherche et à l'investissement.

À titre d'exemple, les activités de R&D chez Michelin emploient environ 6 000 personnes à travers le monde et représentent des dépenses d'innovation (au sens le plus large du terme) aux environs d'1,2 milliard € en 2025. À ce titre, le Groupe bénéficie d'environ 56 millions € de crédit d'impôt recherche dans le monde.

Nous opérons également dans des pays qui sont parfois aujourd'hui considérés comme bénéficiant de certains régimes fiscaux avantageux. Néanmoins, ces implantations correspondent à une activité économique réelle avec des actifs et du personnel (moyens humains, matériels et financiers) nécessaires pour servir le marché local.

2.4 PRÉSENCE DE MICHELIN DANS LES ÉTATS ET TERRITOIRES NON-COOPÉRATIFS EN MATIÈRE DE FISCALITÉ

02

Les États et Territoires non-coopératifs en matière de fiscalité sont revus chaque année par l'Union européenne (UE) lors de la mise à jour de la liste noire et de la liste grise.

Les pays figurant sur la **LISTE NOIRE** sont ceux qui ont refusé d'engager un dialogue avec l'UE ou de remédier aux manquements en matière de bonne gouvernance fiscale, essentiellement l'absence d'échanges d'informations.

Les pays de la **LISTE GRISE** sont ceux qui se sont engagés à mettre en œuvre les principes de bonne gouvernance fiscale (échange d'informations notamment) et ont entamé des réformes en ce sens.

Pour identifier la présence de Michelin dans des États et Territoires non-coopératifs en matière de fiscalité, nous avons utilisé les listes de l'Union européenne adoptées par le Conseil le 10 octobre 2025.

	PANAMA	implanté depuis 2000	1 filiale	7 employés	Liquidée le 2 décembre 2025. La Société héberge la Direction commerciale de la région Amérique centrale (hors Mexique) et Caraïbes et s'appuie sur les infrastructures portuaires du Panama. La société Michelin Panama a été dissoute et liquidée le 2 décembre 2025.
	RUSSIE	implanté depuis 2023	1 filiale	0 employé	Liquidée le 18 juin 2025. En acquérant le groupe Flex Composite Group en 2023, le groupe Michelin avait hérité d'une société dormante en Russie. La liquidation de cette société dormante a été réalisée le 18 juin 2025.
	TURQUIE	implanté depuis 1995	3 filiales	86 employés	Michelin est implanté dans ce pays depuis 1995. À fin 2025, nous avons 3 filiales employant 86 personnes réparties dans deux sociétés de distribution pour servir le marché domestique et une société commerciale pour servir le marché chypriote.
	MAROC	implanté depuis 2001	2 filiales	9 employés	Michelin dispose d'une présence commerciale sur le territoire marocain. Cette implantation a été créée de manière à mieux répondre à la demande des clients localisés dans ce pays (notamment les constructeurs automobiles).



NOTRE POLITIQUE DE PRIX DE TRANSFERT

3.1	Présentation générale	32
3.1.1	Typologie de transactions intragroupe et montants en jeu	32
3.1.2	Principes d'allocation des résultats par pays	32
3.2	Évolution de la politique de prix de transfert instaurée en 2023	32
3.3	Impact de l'évolution de la politique de prix de transfert	33
3.4	Conformité documentaire et organisation opérationnelle	33
3.4.1	Organisation opérationnelle	33
3.4.2	Documentation	33
3.5	Accords préalables sur les prix de transfert	33

3.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Michelin applique les lignes directrices de l'OCDE en matière de prix de transfert⁽¹⁾ et s'assure que les politiques de prix de transfert mises en œuvre respectent le « principe de pleine concurrence » et les réglementations locales.

Ces politiques de prix de transfert par type de transactions sont définies au niveau de la Direction Fiscale du Groupe dans le cadre de la politique globale de Michelin. Cette politique globale est ensuite déclinée au niveau régional.

3.1.1 Typologie de transactions intragroupe et montants en jeu

En 2025, le montant des échanges intra-groupe s'élève à 28,0 milliards d'euros, dont 20,1 milliards d'euros de transactions de produits finis et semi-finis.

Pour rappel, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 26,0 milliards d'euros en 2025.

Les principales natures de transactions intragroupes comprennent notamment :

- les licences de marque et technologie en rémunération des droits d'usage des actifs incorporels ;
- les ventes de matières premières, semi-finis et produits finis entre filiales industrielles ;

- la fourniture de services de recherche, de développement, et d'industrialisation, prestés par les centres de recherche Michelin au bénéfice d'autres filiales ;
- la fourniture de services de management, dont certains de nature entrepreneuriale, prestés par les centres de décision du Groupe, les Lignes Business et les Régions au bénéfice d'autres filiales ;
- la fourniture de services support prestés par les centres de services partagés du Groupe au bénéfice d'autres filiales ;
- les ventes d'équipements industriels entre filiales ;
- la fourniture de services à caractère financier.

3.1.2 Principes d'allocation des résultats par pays

Les principes de rémunération de nos transactions intragroupe sont définis dans le respect du principe de pleine concurrence, en application des méthodes recommandées par les lignes directrices de l'OCDE⁽¹⁾ et dans le respect des réglementations locales applicables.

Les méthodes de prix de transfert sont appliquées de manière cohérente et homogène dans toutes les régions où le Groupe est implanté, sans recherche de transfert indu de bénéfice.

3.2 ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE DE PRIX DE TRANSFERT INSTAURÉE EN 2023

En 2023, Michelin a opéré une profonde adaptation de sa politique de prix de transfert en Europe, en Amérique du Nord et en Asie sur les entités Michelin historiques du segment « pneumatique » via la mise en œuvre d'une méthode du partage des profits résiduels.

Le déploiement de cette politique a été finalisé en 2024, avec l'intégration de la Chine et du Brésil dans le nouveau modèle.

Deux raisons principales ont conduit à l'évolution de la politique de prix de transfert appliquée aux entités Michelin historiques du segment pneumatique :

- a) D'une part la mise en œuvre par Michelin d'une nouvelle organisation qui a été déployée à compter de 2018. Cette transformation s'est traduite progressivement par l'instauration d'un modèle opérationnel dans lequel les orientations stratégiques sont davantage centralisées ; les filiales étant désormais placées sous la gouvernance renforcée des différents sièges de direction de Michelin

(Siège du Groupe, sièges de Régions, sièges des Lignes Business).

- b) D'autre part, les évolutions du cadre réglementaire relatif aux prix de transfert (mise à jour des lignes directrices de l'OCDE en 2017 puis 2022 dans la continuité des Actions BEPS 8 à 10 afin d'aligner répartition de la base taxable et répartition de la création de valeur) ont conduit Michelin à détailler son analyse de la chaîne de valeur pour confirmer la localisation de ses fonctions à forte valeur ajoutée.

En conséquence, et parce qu'il résulte de l'analyse que les opérations de Michelin sont fortement intégrées, le Groupe a choisi de faire évoluer sa politique de prix de transfert historique vers une méthode de partage des profits résiduels afin de garantir une rémunération des actifs incorporels et des fonctions à forte valeur ajoutée en conformité avec le principe de pleine concurrence, en cohérence avec l'évolution des lignes directrices de l'OCDE.

(1) « Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales », dans sa version publiée en janvier 2022.

3.3 IMPACT DE L'ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE DE PRIX DE TRANSFERT

La nouvelle politique de prix de transfert instaure une rémunération variable pour les activités à forte valeur ajoutée (fonction de sièges de Direction au niveau Groupe, Régions et Lignes Business ; fonction de centres de R&D, fonction de détention et de gestion de la propriété

intellectuelle) dont le montant évolue selon les résultats économiques globaux. Parallèlement, cette nouvelle politique conserve une rémunération fixe et limitée pour les activités routinières (telles que celles exercées au niveau des centres de services partagés).

3.4 CONFORMITÉ DOCUMENTAIRE ET ORGANISATION OPÉRATIONNELLE

3.4.1 Organisation opérationnelle

La Direction Fiscale et son réseau d'experts prix de transfert au niveau régional contrôlent la bonne application des méthodes de prix de transfert au niveau de chaque filiale. Cela se traduit par une analyse régulière des activités conduites par les différentes organisations (analyse de la chaîne de valeur) et par un suivi des transactions intragroupe et des allocations sous-jacentes de résultats entre les filiales.

À ce titre, la nature des activités exercées est importante : industrielle, commerciale, centre de décision, holding, financement, R&D, etc.

La Direction Fiscale analyse périodiquement les modalités de réalisation de ces activités, leurs localisations et la pertinence de la rémunération des entités qui les conduisent.

3.4.2 Documentation

Les transactions intragroupes sont documentées dans chaque pays et font régulièrement l'objet de contrôles par les autorités fiscales locales. Conformément aux recommandations de l'OCDE, les filiales du Groupe soumises à une obligation documentaire du fait de leur réglementation domestique établissent chaque année une documentation de leurs prix de transfert comprenant trois niveaux :

- un fichier principal présentant l'activité du Groupe, sa structure organisationnelle, une analyse fonctionnelle de

ses processus et ses actifs ainsi qu'une description de ses transactions financières intragroupe ;

- une documentation locale présentant l'activité de la filiale ainsi que les résultats de ses principales transactions intragroupe ;
- une déclaration pays par pays (CbCR) déposée chaque année auprès de l'administration fiscale française et présentant des informations financières et fiscales agrégées à l'échelle de tous les pays dans lesquels Michelin opère.

3.5 ACCORDS PRÉALABLES SUR LES PRIX DE TRANSFERT

Par ailleurs, Michelin a régulièrement recours à la signature d'accords préalables en matière de prix de transfert (APP) avec les autorités fiscales des pays. Ces accords permettent de sécuriser Michelin sur sa politique de prix de transfert. L'accord peut être recherché sur une base unilatérale (entre

l'administration du pays d'implantation et l'entité Michelin locale), bilatérale (avec les autorités fiscales des pays de résidence de 2 entités Michelin), ou multilatérale (avec les autorités des pays de résidence d'au moins 3 entités Michelin).

04



GOVERNANCE, CONTRÔLE ET GESTION DES RISQUES FISCAUX : UNE ORGANISATION TRANSVERSE ET INTÉGRÉE

4.1	Principes généraux de gouvernance	36
4.2	Organisation de la Direction Fiscale et Douanière	36
4.3	Gouvernance mise en œuvre pour le traitement des risques associés au processus fiscal	37
4.4	Contrôle interne sur le processus fiscal	37
4.5	Droits de douane	38
4.6	Export control	38
4.6.1	Les réglementations	38
4.6.2	Le Dispositif Michelin	38
4.7	Code d'éthique Michelin	39

4.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE GOUVERNANCE

La politique fiscale ainsi que ses évolutions significatives sont revues et approuvées par la Gérance, ainsi que par la Directrice Financière et sont également présentées au Comité d'Audit du Conseil de Surveillance.

Le Groupe a mis en place des dispositifs de maîtrise des risques de nature transverse.

Le Groupe s'est doté d'une Direction Corporate commune pour les activités de l'Audit Interne, la Gestion des Risques, le Contrôle Interne et la Qualité. Une partie complète de l'organisation est ainsi dédiée à la maîtrise des risques.

Cette organisation permet d'avoir une vision partagée des enjeux prioritaires pour le Groupe dans le cadre de l'identification et de la gestion des risques.

Elle permet également un suivi efficace entre les 2^e (Contrôle Interne et Gestion des Risques) et 3^e lignes (Audit Interne) de défense, sur tous les horizons de temps et sur tout le périmètre du Groupe.

La prévention et la gestion des risques fiscaux est pleinement intégrée dans le processus global de Gestion des Risques et de Contrôle Interne. Dans le cadre de ce processus, le Directeur des Affaires Fiscales et Douanières, sous l'autorité de la Direction Financière, supervise la mise en œuvre de la politique fiscale et rend compte régulièrement au Comité d'Audit du Conseil de Surveillance de la situation fiscale de Michelin.

4.2 ORGANISATION DE LA DIRECTION FISCALE ET DOUANIÈRE

Le Groupe dispose d'une Direction Fiscale et Douanière intégrée à l'échelle mondiale, articulée autour d'une Direction Corporate située au siège et de directions régionales implantées dans les sièges de région.

La fonction fiscale et douanière repose sur un réseau d'experts internes qualifiés et régulièrement formés, tant au niveau Corporate que dans les régions et les pays. Ces spécialistes interviennent sur l'ensemble des domaines clés : fiscalité directe et indirecte, prix de transfert, douane et export control.

Parce que la fiscalité s'appuie nécessairement sur une géographie d'imposition et sur des entités juridiques (contribuables), l'organisation de la Direction Fiscale et Douanière est structurée pour refléter cette réalité.

Elle s'articule autour de :

Responsables fiscaux régionaux qui couvrent l'ensemble des régions dans lesquelles le Groupe opère. Celles-ci sont regroupées en six grands clusters géographiques :

- Amérique du Nord et Amérique centrale,
- Amérique du Sud,
- Europe,
- Afrique/Moyen-Orient,
- Asie, hors Chine,
- Chine.

Selon la taille, la complexité ou l'organisation locale, ces responsables peuvent être appuyés par des responsables fiscaux pays.

Responsables fiscaux Corporate, chargés de la gestion transversale des sujets relevant de leurs domaines d'expertise. Cinq domaines ont été identifiés à ce jour :

- Gouvernance fiscale,
- Fiscalité des fusions, acquisitions et cessions,
- Prix de transfert,
- Reporting fiscal,
- Douanes et Export Control.

De manière générale, les équipes fiscales sont réparties au sein de différentes entités juridiques du Groupe, afin de répondre aux impératifs opérationnels locaux et d'assurer un niveau d'expertise adapté à chaque territoire.

En matière douanière, les équipes « Douane » sont organisées selon une logique similaire, avec un pilotage par clusters régionaux et par domaine d'expertise.

4.3 GOUVERNANCE MISE EN ŒUVRE POUR LE TRAITEMENT DES RISQUES ASSOCIÉS AU PROCESSUS FISCAL

La politique fiscale du Groupe est élaborée et mise en œuvre en cohérence avec les objectifs opérationnels de Michelin, ainsi qu'avec sa stratégie de développement industriel et commercial, responsable et durable.

La Direction Fiscale et Douanière exerce ses missions de manière proactive, visant à anticiper les enjeux et risques fiscaux susceptibles d'affecter le Groupe. Elle entretient des échanges réguliers avec les équipes opérationnelles afin d'accompagner au mieux les ambitions de croissance de Michelin. Dans cette optique, les membres de la Direction Fiscale et Douanière assurent une veille constante, tant au niveau national qu'international, pour anticiper de manière pertinente les impacts des évolutions majeures de la réglementation fiscale.

Lorsque les textes fiscaux manquent de clarté ou donnent lieu à interprétation, la Direction Fiscale et Douanière procède à une analyse interne approfondie et, si nécessaire, sollicite l'avis de conseillers externes afin d'étayer le processus décisionnel. Le cas échéant, la Direction Fiscale et Douanière peut également choisir de sécuriser ses positions par le recours à des accords préalables en matière de prix de transfert ou à des rescrits fiscaux.

Enfin, la Direction Fiscale et Douanière s'appuie sur un ensemble de principes fondamentaux (présentés au chapitre 2 ci-avant) destinés à sécuriser ses positions et à s'assurer que chaque entité supporte de manière appropriée la charge fiscale due dans les territoires où elle opère.

04

4.4 CONTRÔLE INTERNE SUR LE PROCESSUS FISCAL

Un dispositif de contrôle interne est en place dans le Groupe. Il vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par les Gérants et par le Comité Exécutif Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de moyens, procédures, comportements et actions adaptés aux caractéristiques des métiers du Groupe, qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques opérationnels significatifs, entre autres financiers ou juridiques.

De manière générale, le dispositif de maîtrise des risques a été conçu en parfaite adéquation avec les valeurs de responsabilité, d'intégrité et d'éthique prônées par le groupe Michelin.

Le dispositif de Contrôle Interne couvre la quasi-totalité des activités du Groupe. Il couvre l'ensemble des régions et des entités business (industrielles, commerciales et réseaux de distribution). Un dispositif de contrôle interne adapté à l'activité et aux risques de l'entité est également déployé

dans chacune des entités acquises, le champ du contrôle interne est large, étendu, il couvre les domaines de risques majeurs.

Le contrôle interne vise à protéger le Groupe contre les risques fiscaux suivants :

- non-respect des consignes et procédures fiscales en matière d'impôt et taxes ;
- risque de transfert de bénéfices (ex. : non-respect de la politique prix de transfert) ;
- TVA (erreur de qualification, défaut ou retard de déclaration) ;
- risque de double imposition ;
- risque d'établissement stable.

Il s'appuie notamment sur les normes et prescriptions suivantes :

- normes OCDE sur la réglementation des prix de transfert ;
- réglementations fiscales des pays dans lesquels Michelin opère (y compris les conventions fiscales entre les États) ;
- documentation prix de transfert ;
- manuel de la politique fiscale et des procédures fiscales de la Direction Fiscale et Douanes.

4.5 DROITS DE DOUANE

En 2025, le Groupe Michelin s'est acquitté de 505 millions d'euros de droits de douane contre 199 millions d'euros en 2024.

L'augmentation des droits de douane payés en 2025 s'explique principalement par la mise en place de nouveaux droits « punitifs » aux États-Unis, ainsi que par les mesures de réciprocité appliquées au Canada :

- des droits de douane aux États Unis, passant d'un taux effectif moyen de 2 % en 2024 à 12 % en 2025 ;
- des droits de douane neuf fois plus élevés au Canada par rapport à 2024.

De manière générale, deux leviers légaux principaux sont utilisés pour maîtriser les droits de douane :

- l'utilisation de l'origine préférentielle prévue dans plus d'une vingtaine d'accords de libre-échange ;
- l'utilisation des régimes douaniers : utilisation d'entrepôts sous douane, admission temporaire pour la R&D, régimes de Board of Investments (BOI).

4.6 EXPORT CONTROL

4.6.1 Les réglementations

Le groupe Michelin s'engage à se conformer aux réglementations applicables relatives aux sanctions commerciales et celles relatives au contrôle des exportations.

Ainsi, l'ensemble des collaborateurs Michelin impliqués dans des opérations de commerce international doit s'assurer que les lois et réglementations en matière de contrôle des exportations (et importations) ainsi que les

sanctions économiques internationales sont respectées. Ces réglementations peuvent affecter différentes fonctions, notamment les fonctions responsables de la vente et de l'expédition de produits, mais aussi d'autres fonctions comme les achats.

Michelin regroupe ces réglementations sous le vocable « Export Control » ou « Contrôle des Exportations ».

4.6.2 Le Dispositif Michelin

Dans le cadre de cet engagement, la Direction Fiscale et Douanière de Michelin maintient une politique mondiale de conformité aux réglementations « Export Control », qui concerne en particulier les transactions avec des pays et territoires sanctionnés ou sous embargo, l'exportation ou l'importation de biens contrôlés et les transactions avec des parties sanctionnées.

La Direction Fiscale et Douanière de Michelin déploie les procédures, outils et formations nécessaires à l'atteinte de ces objectifs de conformité.

Le risque « Export Control » est supervisé par le Comité Ethique du Groupe.

4.7 CODE D'ÉTHIQUE MICHELIN

Le Code d'éthique s'applique à tous les employés du Groupe sans exception, ainsi qu'aux personnes intervenant sur nos sites ou agissant au nom d'une entité du Groupe, partout dans le monde.

Michelin encourage également ses clients, ses fournisseurs et ses autres partenaires à adhérer aux contenus de ce Code, son respect étant d'ailleurs une condition nécessaire aux relations d'affaires avec le Groupe.

En termes d'éthique, le Groupe considère le respect des lois nationales et supranationales applicables comme un socle minimal.

Le Code rappelle les valeurs fondamentales du Groupe et décrit les principes et prescriptions à respecter. Il indique les lignes directrices qui doivent gouverner les décisions des employés et des parties prenantes. Il précise les comportements à adopter dans des situations types pour chaque environnement de travail.

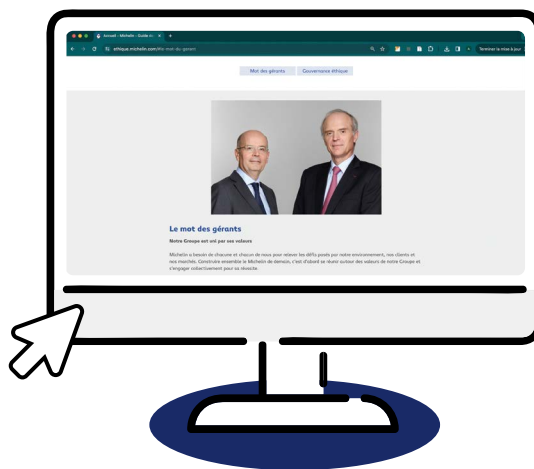
Au-delà des cas de figure proposés, chaque employé, partenaire ou fournisseur est appelé à faire preuve de jugement, de bon sens et à agir de bonne foi face à d'autres situations qui pourraient se présenter.

Le Code vise à aider les employés du Groupe et nos partenaires à adopter une conduite appropriée par rapport à certaines situations à risques pour eux-mêmes ou pour Michelin dont la lutte contre la corruption, la lutte contre la fraude, le respect des lois et règlements, la lutte contre le harcèlement et les discriminations.

La ligne éthique du groupe Michelin permet de procéder à un signalement de façon confidentielle et sécurisée des lanceurs d'alerte. Ces derniers peuvent choisir d'alerter de manière anonyme.

Cliquer sur le lien pour plus d'informations sur le Code d'éthique :

<https://ethique.michelin.com/>





05

UNE COOPÉRATION AVEC LES AUTORITÉS FISCALES BASÉE SUR UN DIALOGUE PERMANENT

5.1	Notre démarche	42
5.1.1	Entretenir un dialogue permanent et transparent	42
5.1.2	Développer des partenariats avec les autorités fiscales	42
5.1.3	Rescrits, accord préalable en matière de prix de transferts (APP), procédures amiables	42
5.2	Gestion du contentieux fiscal	43
5.3	Nos engagements	43

5.1 NOTRE DÉMARCHE

5.1.1 *Entretenir un dialogue permanent et transparent*

En matière fiscale, le groupe Michelin estime avoir une responsabilité sociétale par le biais de sa contribution fiscale dans les différents États dans lesquels il opère. À ce titre, nous considérons que les relations entretenues avec les autorités fiscales doivent être transparentes et fondées sur un dialogue permanent.

Nous constatons par ailleurs que les États mettent en place des ressources appropriées pour vérifier que les règles en vigueur sont correctement appliquées par les contribuables. Même si nous pouvons parfois avoir une position technique différente de celle de l'administration, nous maintenons un dialogue constant et transparent avec les autorités fiscales sur la base d'analyses techniques approfondies et fondées.

5.1.2 *Développer des partenariats avec les autorités fiscales*

la Direction Fiscale et Douanière encourage le développement et la mise en œuvre de partenariats avec les autorités fiscales dans les pays où existent des dispositifs de coopération ou de « relation de confiance ». Ces partenariats visent à renforcer la transparence et à sécuriser la position juridique du Groupe, dans un cadre fondé sur la confiance réciproque.

Depuis mai 2019, Michelin est notamment signataire du protocole de « relation de confiance » proposé par l'administration fiscale française (cf. « Service Partenaire des Entreprises » de la Direction Générale des Finances Publiques). Ce dispositif d'accompagnement personnalisé établit une relation de travail durable entre l'entreprise et l'administration, permettant de clarifier et sécuriser le traitement de points fiscaux sensibles ou complexes. Les deux parties s'engagent à respecter des principes de coopération essentiels : transparence et clarté des informations échangées, disponibilité et réactivité, pragmatisme et prise en compte mutuelle des contraintes opérationnelles.

De manière plus générale, la Direction Fiscale et Douanière s'attache à identifier et à développer ce type de relations dans les pays qui offrent de tels mécanismes. À cette fin,

un groupe de travail dédié a été constitué afin d'analyser les cadres existants, d'engager le dialogue avec les autorités concernées et, le cas échéant, de préparer et suivre les demandes d'adhésion aux dispositifs proposés.

Ainsi, en 2025 :

- Michelin Italie a officiellement intégré le régime de relation de confiance instauré par l'administration fiscale italienne ;
- Michelin Espagne a vu son Rapport Annuel de Transparence faire l'objet d'une reconnaissance officielle par l'Administration fiscale espagnole, assortie d'une lettre de félicitations ;
- Michelin Brésil, enfin, a déposé sa candidature pour rejoindre le programme Confia du gouvernement brésilien, une initiative visant à renforcer la coopération entre l'administration fiscale fédérale et les plus grands contribuables du pays ;

Antérieurement à 2025, d'autres filiales du Groupe avaient déjà rejoint des dispositifs similaires, notamment en Indonésie (cf. régime de « Golden Tax Payer »).

5.1.3 *Rescrits, accord préalable en matière de prix de transfert (APP), procédures amiables*

Afin de sécuriser certaines opérations internationales ou domestiques, le Groupe privilégie un dialogue avec les autorités et, à ce titre, cherche à obtenir des accords fiscaux préventifs (tels que des rescrits ou accords préalables sur les prix de transfert) pour éviter une double imposition ou valider la juste interprétation et application d'une norme.

Par exemple, en matière de prix de transfert, Michelin cherche systématiquement à sécuriser sa politique via la conclusion d'accords préalables sur les prix de transfert (APP). Lorsque cela est possible, Michelin privilégie la conclusion d'APP bilatéraux ou multilatéraux afin de sécuriser ses transactions vis-à-vis de l'ensemble des autorités fiscales concernées par celles-ci.

En 2025, Michelin est engagé sur quatre demandes d'APP bilatéraux.

En raison de la complexité des différents systèmes fiscaux, les groupes multinationaux sont très souvent confrontés à des situations potentielles de « double imposition » lorsque le même bénéfice économique est imposé dans deux juridictions. Lorsqu'il est confronté à ce type de situation, Michelin s'appuie sur les mécanismes prévus par les conventions fiscales signées par les pays où le Groupe opère (exemples : procédures amiables ou MAP – « mutual agreement procedures »), ou sur la convention d'arbitrage de l'UE.

5.2 GESTION DU CONTENTIEUX FISCAL

L'objectif de Michelin n'est pas d'engager systématiquement des contentieux fiscaux. Cependant, dans un environnement changeant et complexe des règles fiscales, leur interprétation peut être sujette à débat. En conséquence, le Groupe n'exclut pas de contester sous une forme administrative et/ ou contentieuse des décisions qui lui seraient signifiées et qu'il considère ne pas être conformes à son interprétation de bonne foi des règles fiscales.

Cette contestation n'est envisagée et, le cas échéant, mise en place que si une analyse technique approfondie est réalisée en interne conduisant à une probabilité de succès suffisante.

Dans tous les cas, et conformément à nos engagements d'une relation de confiance aboutie avec les autorités, cette contestation est précédée d'une phase d'échange avec les autorités concernées.

5.3 NOS ENGAGEMENTS

- Effectuer toutes les déclarations fiscales nécessaires et les paiements d'impôts requis dans les temps.
- Communiquer avec les autorités fiscales locales de manière transparente et coopérative.
- Tout mettre en œuvre afin de répondre dans les délais aux obligations fiscales imposées dans les différents pays où nous opérons.
- Travailler en collaboration avec les autorités fiscales afin de sécuriser les positions fiscales du Groupe et de prévenir toute incompréhension ou divergence d'interprétation lors des contrôles fiscaux.
- Mettre à la disposition de l'administration fiscale les moyens matériels nécessaires à la conduite de leur mission durant les contrôles fiscaux se déroulant dans nos locaux.
- Participer activement, directement ou par associations professionnelles, aux consultations publiques initiées par les gouvernements, les autorités fiscales et les organisations internationales, avec l'objectif de soutenir le développement des politiques fiscales.
- Expliquer au public et à toutes les parties prenantes concernées l'approche du Groupe en matière de fiscalité, sa contribution économique et sa charge fiscale.



NOTRE EMPREINTE FISCALE À TRAVERS LE MONDE

6.1	Notre contribution fiscale mondiale	46
6.1.1	Contribution fiscale mondiale en chiffres	47
6.1.2	Contribution sociale mondiale en chiffres	48
6.1.3	Contribution fiscale par pays	49
6.2	Tableau synthétisant les informations pays par pays	66

6.1 NOTRE CONTRIBUTION FISCALE MONDIALE

Le groupe Michelin dispose d'un tableau de bord sur sa contribution fiscale mondiale dont l'objet est de présenter l'ensemble des impôts et taxes dus à travers le monde par ses entités légales. Ce tableau de bord permet également de mesurer la contribution totale du groupe Michelin aux finances publiques au-delà de l'impôt sur les sociétés. En effet, il présente les impôts sur les bénéfices dus et les impôts sur les biens et services supportés par les sociétés du Groupe.

Aucune notion de seuil de matérialité n'a été retenue afin de permettre une vision mondiale des impôts payés la plus fidèle et complète possible.

Notre contribution fiscale mondiale se décompose selon les familles d'impôts suivantes : impôts sur les bénéfices dus, impôts sur les salaires, impôts et taxes sur les biens et services, taxes sur l'environnement, autres impôts.

Nous détaillerons les pays suivants : Allemagne, Australie, Brésil, Canada, Chine, Espagne, États-Unis, France, Hongrie, Indonésie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Singapour, Suisse, Thaïlande.

CONTRIBUTION FISCALE MONDIALE DU GROUPE MICHELIN

17
PAYS
qui représentent
au 31 décembre 2025



87 %

des revenus totaux comprenant
revenus partie indépendante
et partie liée



88 %

de la contribution
fiscale globale

DÉFINITION DES PICTOGRAMMES



1 - Industrie dont notamment fabrication de produits à base de composites polymères, à tous leurs degrés, sous toutes les formes et pour tous les usages, tels que la fabrication de pneus, de chenilles et systèmes associés et fabrication d'élastomères.



2 - Commerce dont notamment ventes de solutions de produits à base de composites polymères par tout canal de distribution : commerce de gros, commerce de détail, e-retail.



3 - Siège de direction groupe ou région et/ou ligne business mondiale.



4 - Recherche fondamentale, recherche appliquée et/ou industrialisation.



5 - Activités de tests.



6 - Prestations de services et solutions pour véhicules.



7 - Exploitation de ressources naturelles (latex) et/ou achats de caoutchouc naturel et synthétique.



8 - Financement interne du Groupe.



6.1.1 Contribution fiscale mondiale en chiffres

Les chiffres présentés dans ce rapport sont issus des données sous-tendant la préparation des comptes consolidés du groupe en normes IFRS. Les définitions des agrégats sont disponibles dans le glossaire, en page 4 du présent rapport.

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE MICHELIN	2025	2024
Entités légales	332	341
Employés ⁽¹⁾	122 586	129 832
Ventes	25 992 M€	27 193 M€
Résultat avant impôts	2 258 M€	2 445 M€
Impôts sur le résultat (incluant les impôts différés)	(594) M€	(555) M€
Impôts sur les bénéfices dus (hors impôts différés)	(546) M€	(753) M€
Taxes sur les transactions financières	(2,7) M€	(1,5) M€

Les données ci-dessus utilisées pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe selon les normes IFRS servent également de base à l'élaboration de la déclaration pays par pays (norme CbCR, tel que définie par l'article 223 Quinquies C du Code Général des Impôts Français), qui alimente en partie la section suivante du rapport de transparence fiscale.

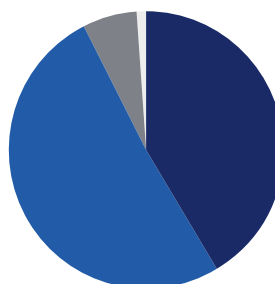
CHIFFRES CLÉS CbCR	2025	2024
Revenus totaux ⁽²⁾	55 735	58 504
Actifs corporels	13 199	13 956
Bénéfices (pertes) avant impôts ⁽³⁾	1 277	2 283
Contribution fiscale mondiale	(1 337)	(1 238)

CONTRIBUTION FISCALE MONDIALE

(1 337)

MILLIONS D'EUROS ⁽⁴⁾

En hausse de **8** %
par rapport à 2024.



(554)

Impôts sur les bénéfices dus

(683)

Impôts sur les biens et services
dont **505** m€ de droits de douane

(86)

Impôts sur les salaires

(13)

Taxes environnementales
et autres impôts

(1) Comme indiqué dans la section glossaire, le nombre d'employés correspond aux effectifs inscrits au 31.12.25.

(2) Inclut les transactions intragroupe.

(3) Inclut les retraitements divers comptabilisés pour la préparation des comptes consolidés.

(4) Exclut la taxe sur les transactions financières.

6.1.2 Contribution sociale mondiale en chiffres

En 2025, la contribution fiscale du Groupe Michelin s'élève à 1 337 millions d'euros, accompagnée d'une contribution sociale due de 1 059 millions d'euros.

Les contributions sociales représentent les charges supportées par l'employeur, prescrites dans le cadre légal, qui s'appliquent sur les composantes de la rémunération. Elles concernent en général l'adhésion des salariés aux régimes de retraites, de santé ou de prévoyance légaux et obligatoires. Ces contributions sociales dues se distinguent des taxes assises sur les salaires. Elles sont présentées ici sur une base due au titre de l'exercice couvert par le présent rapport.

CONTRIBUTION SOCIALE

(1 059)
MILLIONS D'EUROS

PAYS	CONTRIBUTION FISCALE	CONTRIBUTION SOCIALE
 ALLEMAGNE	(10)	(65)
 AUSTRALIE	(27)	(3)
 BRÉSIL	(49)	(29)
 CANADA	(78)	(19)
 CHINE	(124)	(47)
 ESPAGNE	(56)	(130)
 ÉTATS-UNIS	(466)	(111)
 FRANCE	(215)	(451)
 HONGRIE	(9)	(5)
 INDONÉSIE	(8)	(3)
 ITALIE	(26)	(62)
 PAYS-BAS	(4)	(9)
 POLOGNE	(10)	(30)
 ROUMANIE	(18)	(7)
 SINGAPOUR	(7)	(1)
 SUISSE	(35)	(5)
 THAÏLANDE	(39)	(2)
AUTRES	(156)	(83)
TOTAL	(1 337)	(1 059)⁽¹⁾

DÉFINITIONS

Impôts sur le résultat : comprend la charge d'impôts sur les bénéfices dus, augmentée des produits ou charges d'impôts différés.

Impôts sur les bénéfices dus : impôts dus sur la base des bénéfices imposables d'une entité ou d'un groupe d'entités au sein d'un pays. Les impôts différés sont exclus de cet indicateur dans la déclaration CbCR.

Impôt sur les biens et services : ensemble des impôts prélevés sur la production, l'extraction, la vente, le transfert, la location ou la livraison de biens et la prestation de services, ou sur l'utilisation de biens ou l'autorisation d'utiliser des biens ou d'exercer des activités (ex : TVA, droits de douanes, etc.)

Impôt sur les salaires : ensemble des impôts acquittés par les employeurs, les salariés et les travailleurs indépendants, en pourcentage du salaire ou d'après un montant forfaitaire par personne.

(1) Écart d'arrondis 3 millions d'euros.

6.1.3 Contribution fiscale par pays



ALLEMAGNE



BAD KREUZNACH



13 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :



En 2024, le résultat de Michelin en Allemagne a été impacté par des provisions pour restructuration de l'activité industrielle. En 2025, le résultat traduit une performance plus normale. Concernant l'évolution de l'impôt qui diminue en 2025, il reflète la reprise des provisions pour restructuration enregistrées sur l'exercice précédent.

CHIFFRES CLÉS

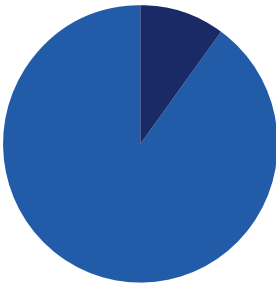
	2025	2024
Entités légales	13	13
Employés	5 315	6 045
Revenus totaux	2 916 M€	3 159 M€
Actifs corporels	332 M€	356 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	55 M€	44 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(1) M€	(15) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	4,3 %	1,9 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	0,1 %	1,9 %

CONTRIBUTION FISCALE

(10)
MILLIONS D'EUROS



(1)

Impôts sur les bénéfices dus

(9)

Impôts sur les biens et services

NS

Impôts sur les salaires

NS

Taxes environnementales et autres impôts

NS : Non Significatif



AUSTRALIE



MACKAY



14 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :



En 2025, le résultat avant impôt de l'Australie a diminué de 8,4 m€ en raison de la comptabilisation d'une perte sur des titres de participation non déductible fiscalement.

CHIFFRES CLÉS

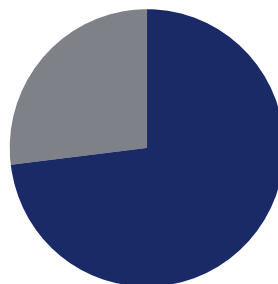
	2025	2024
Entités légales	14	18
Employés	1 529	1 515
Revenus totaux	1 037 M€	1 058 M€
Actifs corporels	122 M€	128 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	44 M€	53 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(19) M€	(17) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	3,5 %	2,3 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	3,4 %	2,3 %

CONTRIBUTION FISCALE

(27)
MILLIONS D'EUROS



(19)
Impôts sur les bénéfices dus

NS
Impôts sur les biens et services

(7)
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts



BRÉSIL



CAMPO GRANDE



6 SOCIÉTÉS dont les principales activités sont :



En 2025, le bénéfice avant impôt de Michelin Brésil est en baisse par rapport à 2024. Cette baisse est liée à une fermeture du site de Guarulhos qui génère des coûts de fermeture et de restructuration. La diminution des impôts dus est amplifiée par une correction sur exercices antérieurs.

CHIFFRES CLÉS

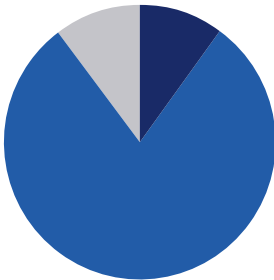
	2025	2024
Entités légales	6	7
Employés	7 979	8 391
Revenus totaux	1 375 M€	1 431 M€
Actifs corporels	442 M€	443 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	45 M€	93 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(5) M€	(26) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	3,5 %	4,1 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	0,9 %	3,5 %

CONTRIBUTION FISCALE

(49)
MILLIONS D'EUROS



(5)
Impôts sur les bénéfices dus

(39)
Impôts sur les biens et services

NS
Impôts sur les salaires

(5)
Taxes environnementales et autres impôts



CANADA



WATERVILLE



9 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :



En 2025, le bénéfice avant impôt de Michelin au Canada est inférieur à celui de 2024, pénalisé simultanément par un marché défavorable, par une perte comptable liée à la cession des activités agricoles au groupe CEAT et par la diminution des redevances reçues d'autres filiales. Cette baisse de performance entraîne une baisse de l'impôt.

CHIFFRES CLÉS

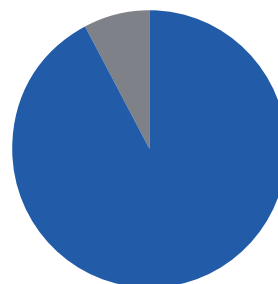
	2025	2024
Entités légales	9	9
Employés	4 575	4 744
Revenus totaux	2 310 M€	2 368 M€
Actifs corporels	636 M€	638 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	(14) M€	126 M€
Impôts sur les bénéfices dus	0 M€	(44) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	- 1,1 %	5,5 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	- 0,1 %	5,8 %

CONTRIBUTION FISCALE

(78)
MILLIONS D'EUROS



NS

Impôts sur les bénéfices dus

(73)

Impôts sur les biens et services

(6)

Impôts sur les salaires

NS

Taxes environnementales et autres impôts



CHINE



SHENYANG



12

SOCIÉTÉS

dont les principales activités sont :



En 2024, le résultat de Michelin en Chine s'est établi en deçà de son niveau habituel, en raison de charges de dépréciation liées aux projets d'adaptation de l'activité. Cette situation exceptionnelle explique la variation observée en 2025. Parallèlement, la charge d'impôt 2025 revient à un niveau plus normatif (l'impôt 2024 ayant été exceptionnellement élevé du fait de la non-déductibilité des charges de restructuration).

CHIFFRES CLÉS

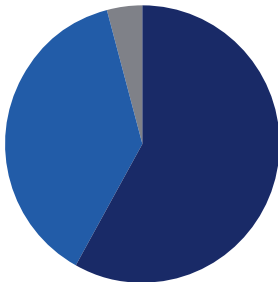
	2025	2024
Entités légales	12	13
Employés	5 626	6 037
Revenus totaux	3 073 M€	2 976 M€
Actifs corporels	841 M€	933 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	293 M€	161 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(72) M€	(73) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	22,9 %	7,0 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	12,9 %	9,7 %

CONTRIBUTION FISCALE

(124)
MILLIONS D'EUROS



(72)

Impôts sur les bénéfices dus

(47)

Impôts sur les biens et services

(5)

Impôts sur les salaires

NS

Taxes environnementales et autres impôts



ESPAGNE



ARANDA



9 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :



CHIFFRES CLÉS

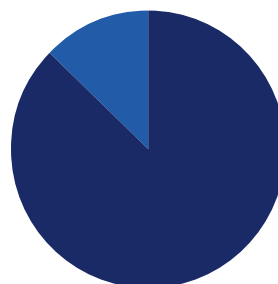
	2025	2024
Entités légales	9	10
Employés	8 586	8 526
Revenus totaux	3 678 M€	3 580 M€
Actifs corporels	1 173 M€	1 148 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	222 M€	228 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(48) M€	(54) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	17,4 %	10,0 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	8,7 %	7,2 %

CONTRIBUTION FISCALE

(56)
MILLIONS D'EUROS



(48)
Impôts sur les bénéfices dus

(7)
Impôts sur les biens et services

NS
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts



ÉTATS-UNIS



GREENVILLE



37 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :



En 2025, la baisse des bénéfices aux États-Unis s'explique par un contexte marché défavorable amplifié par l'impact des droits de douanes américains.

CHIFFRES CLÉS

	2025	2024
Entités légales	37	36
Employés	18 083	19 684
Revenus totaux	11 067 M€	12 010 M€
Actifs corporels	2 432 M€	2 712 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	642 M€	794 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(118) M€	(185) M€

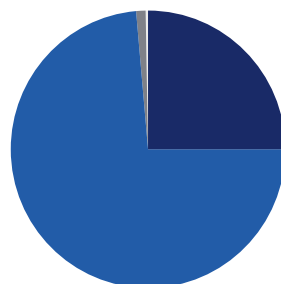
06

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	50,2 %	34,8 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	21,2 %	24,6 %

CONTRIBUTION FISCALE

(466)
MILLIONS D'EUROS



(118)

Impôts sur les bénéfices dus

(343)

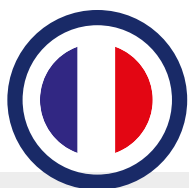
Impôts sur les biens et services

(5)

Impôts sur les salaires

(1)

Taxes environnementales et autres impôts



FRANCE



LADOUX



41 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :



En 2025, le résultat global de Michelin en France est en net recul. Ce repli tient à la fois au contexte de marché défavorable et à des dépréciations de titres de participation liées à la contre-performance de certaines filiales. Non déductibles fiscalement, ces dépréciations ne réduisent pas l'impôt, qui s'avère légèrement supérieur à celui de 2024.

(1) Dont retenues à la source.

CHIFFRES CLÉS

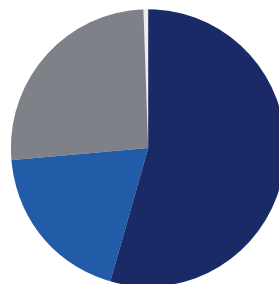
	2025	2024
Entités légales	41	40
Employés	20 872	21 295
Revenus totaux	9 644 M€	10 214 M€
Actifs corporels	2 089 M€	2 021 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	(587) M€	129 M€
Impôts sur les bénéfices dus ⁽¹⁾	(117) M€	(115) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	- 46,0 %	5,6 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	21,1 %	16,7 %

CONTRIBUTION FISCALE

(215)
MILLIONS D'EUROS



(117)
Impôts sur les bénéfices dus

(41)
Impôts sur les biens et services

(55)
Impôts sur les salaires

(1)
Taxes environnementales et autres impôts



HONGRIE



NYÍREGYHÁZA



2

SOCIÉTÉS

dont les principales activités sont :



CHIFFRES CLÉS

	2025	2024
Entités légales	2	2
Employés	1 333	1 394
Revenus totaux	818 M€	869 M€
Actifs corporels	107 M€	120 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	24 M€	46 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(6) M€	(10) M€

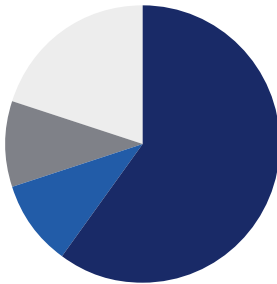
RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	1,9 %	2,0 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	1,1 %	1,3 %

CONTRIBUTION FISCALE

(9)

MILLIONS D'EUROS



(6)

Impôts sur les bénéfices dus

(1)

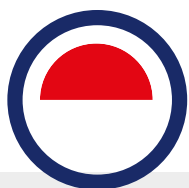
Impôts sur les biens et services

(1)

Impôts sur les salaires

(2)

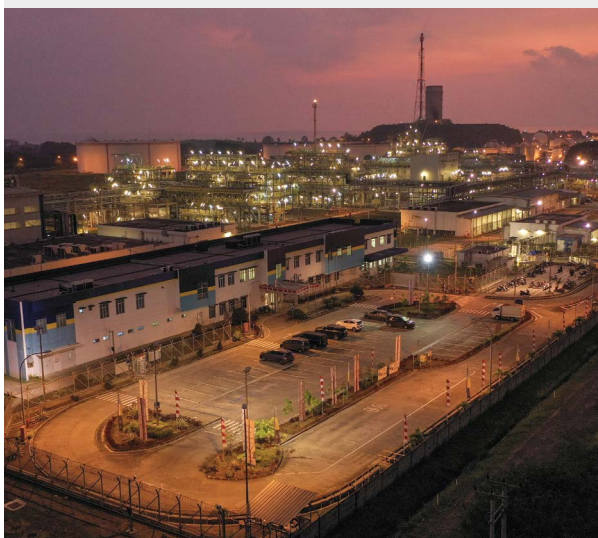
Taxes environnementales et autres impôts



INDONÉSIE



CILEGON



8 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :



En 2024, le résultat de Michelin en Indonésie avait été exceptionnellement déficitaire en raison de la dépréciation d'actifs.
En 2025, le résultat traduit une performance plus normale, bien que pénalisée par l'impact négatif des droits de douane américains sur les volumes exportés.

CHIFFRES CLÉS

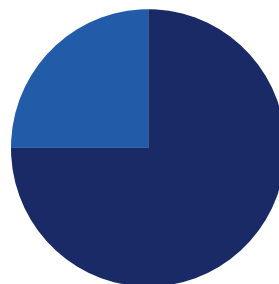
	2025	2024
Entités légales	8	8
Employés	6 047	6 708
Revenus totaux	737 M€	829 M€
Actifs corporels	756 M€	874 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	33 M€	(25) M€
Impôts sur les bénéfices dus	(6) M€	(8) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	2,6 %	- 1,1 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	1,0 %	1,1 %

CONTRIBUTION FISCALE

(8)
MILLIONS D'EUROS



(6)
Impôts sur les bénéfices dus

(2)
Impôts sur les biens et services

NS
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts



ITALIE



ALESSANDRIA



15 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :



En 2025, le résultat de Michelin Italie est en recul par rapport à 2024, principalement en raison d'un contexte marché défavorable accentué par l'impact des droits de douane aux États-Unis et la hausse des coûts de production.

CHIFFRES CLÉS

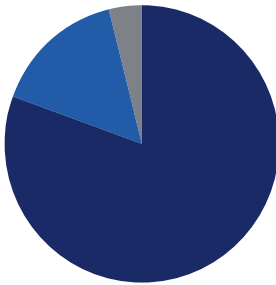
	2025	2024
Entités légales	15	16
Employés	4 400	4 275
Revenus totaux	2 174 M€	2 191 M€
Actifs corporels	598 M€	539 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	49 M€	99 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(21) M€	(20) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	3,8 %	4,4 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	3,8 %	2,6 %

CONTRIBUTION FISCALE

(26)
MILLIONS D'EUROS



(21)
Impôts sur les bénéfices dus

(4)
Impôts sur les biens et services

(1)
Impôts sur les salaires

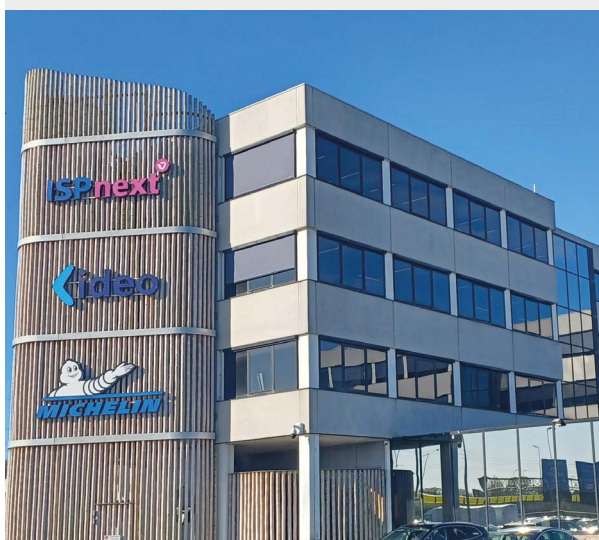
NS
Taxes environnementales et autres impôts



PAYS-BAS



HERTOGENBOSCH



12 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :



En 2025, le bénéfice avant impôts redevient positif aux Pays Bas.
En 2024, une dépréciation de titres de participation, non déductible fiscalement, avait généré un résultat déficitaire.

CHIFFRES CLÉS

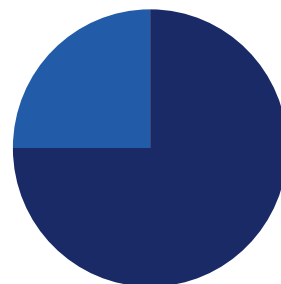
	2025	2024
Entités légales	12	12
Employés	896	885
Revenus totaux	1 102 M€	1 485 M€
Actifs corporels	54 M€	53 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	11 M€	(69) M€
Impôts sur les bénéfices dus	(3) M€	(4) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	0,8 %	- 3,0 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	0,6 %	0,5 %

CONTRIBUTION FISCALE

(4)
MILLIONS D'EUROS



(3)
Impôts sur les bénéfices dus

(1)
Impôts sur les biens et services

NS
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts



POLOGNE



OLSZTYN



6

SOCIÉTÉS

dont les principales activités sont :



En 2025, le résultat de Michelin en Pologne est inférieur à celui de 2024 en raison d'une baisse des volumes de ventes liée à l'arrêt progressif de la production sur le site d'Olsztyn, ainsi qu'un contexte marché défavorable notamment sur les segments OE, Poids Lourd et Beyond Road. L'évolution de l'impôt suit celle du résultat.

CHIFFRES CLÉS

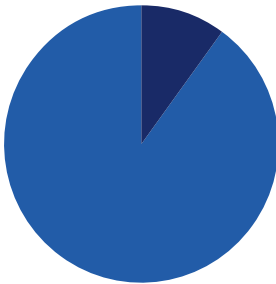
	2025	2024
Entités légales	6	6
Employés	5 074	5 136
Revenus totaux	1 232 M€	1 310 M€
Actifs corporels	599 M€	580 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	(5) M€	1 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(1) M€	(21) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	- 0,4 %	0,0 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	0,2 %	2,7 %

CONTRIBUTION FISCALE

(10)
MILLIONS D'EUROS



(1)

Impôts sur les bénéfices dus

(9)

Impôts sur les biens et services

NS

Impôts sur les salaires

NS

Taxes environnementales et autres impôts



ROUMANIE



ZALAU



3 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :



En 2025 le résultat opérationnel en Roumanie s'est dégradé du fait de l'augmentation des matières premières et des prix de l'énergie. Depuis 2024, un impôt minimum sur le chiffre d'affaires est rentré en vigueur.

CHIFFRES CLÉS

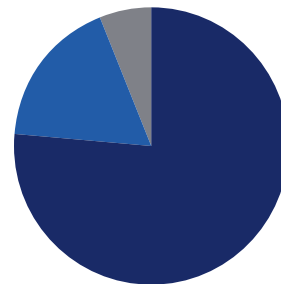
	2025	2024
Entités légales	3	3
Employés	5 729	5 823
Revenus totaux	1 230 M€	1 210 M€
Actifs corporels	478 M€	492 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	6 M€	15 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(13) M€	(11) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	0,5 %	0,7 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	2,3 %	1,5 %

CONTRIBUTION FISCALE

(18)
MILLIONS D'EUROS



(13)

Impôts sur les bénéfices dus

(3)

Impôts sur les biens et services

(1)

Impôts sur les salaires

NS

Taxes environnementales et autres impôts



SINGAPOUR



SIÈGE À SINGAPOUR



8

SOCIÉTÉS

dont les principales activités sont :



En 2025, le résultat a diminué principalement en raison d'une baisse des volumes de ventes. Par ailleurs, une évolution défavorable du taux de change EUR/USD a impacté le résultat. L'augmentation de l'impôt en 2025 reflète l'évolution de la réglementation.

CHIFFRES CLÉS

	2025	2024
Entités légales	8	9
Employés	167	181
Revenus totaux	3 481 M€	4 072 M€
Actifs corporels	5 M€	6 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	41 M€	50 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(7) M€	(4) M€

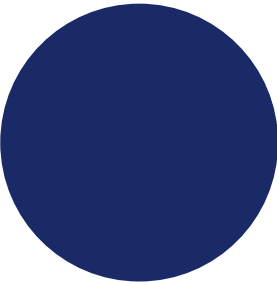
RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	3,2 %	2,2 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	1,2 %	0,6 %

CONTRIBUTION FISCALE

(7)

MILLIONS D'EUROS



(7)

Impôts sur les bénéfices dus

NS

Impôts sur les biens et services

NS

Impôts sur les salaires

NS

Taxes environnementales et autres impôts



SUISSE



GIVISIEZ



8 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :



Les activités de Michelin en Suisse couvrent plusieurs domaines, notamment le financement de l'ensemble des filiales du Groupe. En 2025, les résultats sont en recul par rapport à l'exercice précédent, en raison de la baisse des taux d'intérêt variables de marché perçus par Michelin en Suisse.

CHIFFRES CLÉS

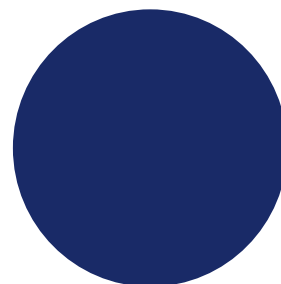
	2025	2024
Entités légales	8	11
Employés	358	342
Revenus totaux	1 020 M€	799 M€
Actifs corporels	31 M€	34 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	165 M€	320 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(34) M€	(68) M€

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	12,9 %	14,0 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	6,2 %	9,1 %

CONTRIBUTION FISCALE

(35)
MILLIONS D'EUROS



(34)
Impôts sur les bénéfices dus

NS
Impôts sur les biens et services

NS
Impôts sur les salaires

NS
Taxes environnementales et autres impôts



THAÏLANDE



LAEM CHABANG LMC



3 SOCIÉTÉS
dont les principales activités sont :



CHIFFRES CLÉS

	2025	2024
Entités légales	3	3
Employés	7 595	7 675
Revenus totaux	1 664 M€	1 615 M€
Actifs corporels	971 M€	1 070 M€
Bénéfices (pertes) avant impôts	131 M€	142 M€
Impôts sur les bénéfices dus	(26) M€	(24) M€

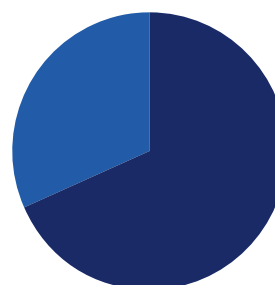
06

RATIOS

Contribution au résultat avant impôt Groupe	10,3 %	6,2 %
Contribution à la charge d'impôt Groupe	4,7 %	3,1 %

CONTRIBUTION FISCALE

(39)
MILLIONS D'EUROS



(26)

Impôts sur les bénéfices dus

(12)

Impôts sur les biens et services

NS

Impôts sur les salaires

NS

Taxes environnementales et autres impôts

6.2 TABLEAU SYNTHÉTISANT LES INFORMATIONS PAYS PAR PAYS

Extrait de la contribution fiscale par pays (en milliers d'euros)

JURIDICTION FISCALE	REVENUS TOTAUX	BÉNÉFICE (PERTE) AVANT IMPÔTS	ACTIFS CORPORELS	IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES DUS	NOMBRE D'EMPLOYÉS ⁽¹⁾
 ALLEMAGNE	2 916 365	55 400	331 639	(785)	5 315
 AUSTRALIE	1 036 587	44 128	122 285	(19 067)	1 529
 BRÉSIL	1 374 703	45 198	441 583	(4 807)	7 979
 CANADA	2 309 602	(14 151)	635 748	448	4 575
 CHINE	3 073 041	292 792	840 589	(71 545)	5 626
 ESPAGNE	3 678 037	222 188	1 173 093	(48 479)	8 586
 ÉTATS-UNIS	11 067 160	641 603	2 432 135	(117 697)	18 083
 FRANCE	9 643 989	(586 986)	2 089 114	(117 163)	20 872
 HONGRIE	817 994	23 801	107 371	(5 852)	1 333
 INDONÉSIE	737 054	32 631	756 297	(5 603)	6 047
 ITALIE	2 173 886	48 948	597 553	(20 878)	4 400
 PAYS-BAS	1 101 789	10 791	53 857	(4 573)	896
 POLOGNE	1 231 578	(4 685)	598 959	(1 320)	5 074
 ROUMANIE	1 230 133	5 905	478 462	(12 825)	5 729
 SINGAPOUR	3 481 395	41 370	4 989	(6 730)	167
 SUISSE	1 020 027	164 566	30 987	(34 365)	358
 THAÏLANDE	1 663 979	131 314	970 852	(25 822)	7 595
AUTRES	7 177 875	122 287	1 533 224	(57 348)	18 422
TOTAL	55 735 193	1 277 100	13 198 738	(554 410)	122 586

(1) Le nombre de 122 586 correspond au nombre de salariés inscrits au 31/12/2025.

Tableau de réconciliation des informations pays par pays⁽¹⁾ avec le Document d'Enregistrement Universel

(en millions d'euros)	REVENUS (Compte de résultat consolidé)	BÉNÉFICES AVANT IMPÔTS (Compte de résultat consolidé)	ACTIFS CORPORELS (États de la situation financière consolidée)	IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES DUS (Note 11 - impôts sur les résultats)
États financiers consolidés 2025 (inclus dans le Document d'enregistrement universel)	25 992	2 258	13 212	(546)
Différences des éléments constitutifs du chiffre d'affaires selon la définition prévue au II. a) de l'article A232 du Code de commerce	1 735			
Revenus provenant de flux inter-compagnies	28 008			
Retraitements divers comptabilisés pour la préparation des comptes consolidés		(980)	13	9
Informations pays par pays présentées dans ce rapport	55 735	1 277	13 199	(554)

(en millions d'euros)	INFORMATIONS PAYS PAR PAYS	RETRAITEMENTS DE CONSOLIDATION	IMPÔTS DIFFÉRÉS	NOTE 11 - IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT
Impôts sur les bénéfices dus	(554)	9		(546)
Produits / (charges) d'impôts différés			(48)	(48)
IMPOTS SUR LE RÉSULTAT	(554)	9	(48)	(594)

(1) Norme CbCR, tel que définie par l'article 223 Quinquies C du Code Général des Impôts Français.

« Des informations chiffrées de ce rapport, comprenant la contribution fiscale mondiale, la contribution sociale et certaines données chiffrées des fiches pays ont fait l'objet de travaux d'assurance limitée réalisés par les Commissaires aux Comptes de la Société ».

Voir ci-joint le Rapport d'assurance limitée des Commissaires aux Comptes de Michelin



**COMPAGNIE GÉNÉRALE
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

+ 33 (0) 4 73 32 20 00
23, Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand – France

www.michelin.com

RELATIONS INVESTISSEURS

**Guillaume Jullienne
Nadia Ait Mokhtar
Benjamin Marcus**

Business Center Paris Trocadero
112 avenue Kléber
75116 Paris – France

23, Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand – France

investor-relations@michelin.com

**RELATIONS ACTIONNAIRES
INDIVIDUELS**

**Guillaume Jullienne
Elisabete Antunes
Muriel Combris Battut**

+ 33 (0) 4 73 32 23 05
23, Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand – France
Appel gratuit pour la France : 0 800 716 161

actionnaires-individuels@michelin.com

**DÉVELOPPEMENT
DURABLE ET IMPACT**

Pierre-Martin Huet

+ 33 (0) 4 73 32 20 00
23, Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand – France

RELATIONS PRESSE

Paul-Alexis Bouquet

+ 33 (0) 1 45 66 22 22
Business Center Paris Trocadero
112, avenue Kléber
75116 Paris – France