



AVIS DE CONVOCAATION 2017



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES

Vendredi 19 mai 2017, à 9 heures
au Polydome, place du 1^{er} mai
à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme)



/	MESSAGE DU PRÉSIDENT	4
/	COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?	6
/	OPTER POUR LA CONVOCATION PAR VOIE ÉLECTRONIQUE	9
/	CHIFFRES CLÉS	10
/	EXPOSÉ SOMMAIRE	11
/	RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉOLUTIONS	18
/	GOVERNANCE	34
/	RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	36
/	RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	49
/	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	51
/	DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS	53

Nota : Avis de convocation adressé aux copropriétaires d'actions indivises

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-68 du Code de commerce, nous devons adresser cet avis de convocation à tous les copropriétaires d'actions indivises de notre Société.

Nous vous informons que la représentation de l'indivision devant être assurée par une seule personne, en application des dispositions de l'article L. 225-110 du Code de commerce, la formule de procuration et le formulaire de vote à distance à cette Assemblée ont été adressés au représentant désigné de l'indivision dont le nom figure dans nos registres.



ORDRE DU JOUR

(Les projets de résolutions vous sont présentés en pages 8 à 33.)

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

- ▶ Approbation des comptes annuels de l'exercice 2016
- ▶ Affectation du résultat de l'exercice 2016 et fixation du dividende
- ▶ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016
- ▶ Conventions réglementées
- ▶ Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 160 € par action
- ▶ Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et à M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance
- ▶ Nomination de deux membres du Conseil de Surveillance

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

- ▶ Rapport spécial des Commissaires aux Comptes
- ▶ Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions
- ▶ Pouvoirs pour formalités

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Jean-Dominique Senard

Président du groupe Michelin

MADAME, MONSIEUR, CHER(E) ACTIONNAIRE,

Cette année, nous réunissons de nouveau nos Actionnaires en Assemblée Générale Mixte, Ordinaire et Extraordinaire.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire, vous aurez à vous prononcer sur l'approbation des comptes 2016 et l'affectation du résultat.

Nous vous proposerons cette année un dividende de 3,25 € par action, en hausse de 14 %, et représentant un taux de distribution du résultat net consolidé, hors éléments non récurrents, de 37 %, signe de notre confiance dans l'avenir et de l'engagement du Groupe auprès de ses actionnaires.

S'agissant des autres résolutions à caractère ordinaire, il vous sera proposé comme chaque année d'autoriser la Société à opérer sur ses propres titres dans le cadre d'un programme de rachat d'actions. Cette autorisation se substituerait à celle donnée lors de l'Assemblée du 13 mai 2016, dont la mise en œuvre pendant l'exercice s'est traduite par le rachat et l'annulation en 2016 de près de 3,4 millions d'actions, soit 1,8 % du capital.

Nous vous soumettrons aussi une résolution visant à recueillir votre avis sur les éléments de la rémunération qui m'est due ou attribuée au titre de l'exercice 2016, en qualité de Président de la Gérance, ainsi que celle de Michel Rollier en sa qualité de Président du Conseil de Surveillance.

Vous aurez également à vous prononcer sur le renouvellement du mandat de Monsieur Olivier Bazil et de Monsieur Michel Rollier en qualité de membres du Conseil de Surveillance.



**"J'ATTACHE UNE TRÈS GRANDE
IMPORTANCE À CE MOMENT
DE DIALOGUE ET AU VOTE
DE NOS ACTIONNAIRES"**

Dans la partie extraordinaire de cette Assemblée, il vous sera demandé de renouveler l'autorisation de réduire le capital par annulation d'actions.

L'Assemblée générale est toujours un moment essentiel pour moi-même et mon équipe : elle nous permet d'échanger avec vous et de mieux vous faire connaître la vie de votre Groupe, sa stratégie, ses résultats, ainsi que ses perspectives.

J'attache une très grande importance à ce moment de dialogue et au vote de nos actionnaires. Il exprime la confiance que vous accordez à votre Entreprise.

C'est pourquoi j'espère que vous serez nombreux, une nouvelle fois, à répondre favorablement à cette invitation.

Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire, à l'expression de mes sentiments les meilleurs.



COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

L'Assemblée générale mixte se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent.

A - FORMALITÉS PRÉALABLES À EFFECTUER POUR PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE

Les actionnaires souhaitant assister à cette Assemblée, s'y faire représenter ou voter à distance, devront justifier de la propriété de leurs actions au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit le **17 mai 2017**, zéro heure, heure de Paris) par l'inscription en compte de leurs actions à leur nom.

Seuls les actionnaires justifiant de cette qualité au **17 mai 2017**, zéro heure, heure de Paris, dans les conditions prévues à l'article R. 225-85 du Code de commerce et rappelées ci-dessus, pourront participer à cette Assemblée.

Les actions de la Société étant exclusivement au nominatif, il est rappelé que tous les actionnaires, quel que soit leur lieu de résidence, sont enregistrés avec un identifiant nominatif Michelin.

B - MODES DE PARTICIPATION À CETTE ASSEMBLÉE

► 1. LES ACTIONNAIRES DÉSIRANT ASSISTER PERSONNELLEMENT À CETTE ASSEMBLÉE POURRONT DEMANDER À L'AVANCE UNE CARTE D'ADMISSION :



soit par **voie électronique** selon les indications fournies lors de l'envoi du courriel comportant l'avis de convocation



soit en **renvoyant le formulaire de vote** en cochant la case « je désire assister à l'Assemblée », en utilisant l'enveloppe réponse fournie avec leur avis de convocation.

► **2. LES ACTIONNAIRES N'ASSISTANT PAS PERSONNELLEMENT À CETTE ASSEMBLÉE ET SOUHAITANT VOTER À DISTANCE OU ÊTRE REPRÉSENTÉS EN DONNANT POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE OU À TOUTE AUTRE PERSONNE, POURRONT :**



► **soit renvoyer par voie postale avec l'enveloppe réponse fournie**, le formulaire unique de vote à distance ou par procuration, qui leur est adressé avec l'avis de convocation. Le formulaire de vote devra être parvenu au plus tard trois jours avant la date de réunion de l'Assemblée, soit le 16 mai 2017 ;



► **soit voter préalablement à l'Assemblée par voie électronique :**

Les actionnaires ayant opté pour la convocation par voie électronique recevront un courriel comportant l'avis de convocation ainsi qu'un lien leur permettant de se connecter sur le site internet sécurisé <https://michelin.voteassemblee.com> où ils pourront voter. Ils devront utiliser le code d'accès porté sur le courriel et le mot de passe qui leur a été envoyé par un courriel séparé le même jour.

Les autres actionnaires peuvent opter pour un vote par voie électronique. Pour cela, ils adressent leur demande par courrier à Société Générale, Service Assemblées, 32, rue du Champ-de-Tir, CS30812, 44308 Nantes Cedex 03, en précisant leurs nom, prénom, adresse, date de naissance, au plus tard 35 jours avant l'Assemblée générale. En retour, Société Générale leur enverra un courriel avec le lien permettant de se connecter sur un site sécurisé et un second courriel contenant un mot de passe pour voter.

Ce site internet sera ouvert du **18 avril 2017**, 9 heures au **18 mai 2017**, 15 heures, heures de Paris. Il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre les derniers jours pour voter afin d'éviter d'éventuels engorgements des communications par Internet.

► **3. Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire** peut également être effectuée par voie électronique, selon les modalités suivantes :

- l'actionnaire doit envoyer un courriel revêtu d'une signature électronique obtenue par ses soins auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, à l'adresse électronique suivante mandatAG2017@michelin.com, en précisant ses nom, prénom, adresse et identifiant nominatif Michelin, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ;
- seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard le **16 mai 2017** pourront être prises en compte. Par ailleurs, seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats pourront être adressées à l'adresse électronique suivante mandatAG2017@michelin.com, toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

DEMANDE D'INSCRIPTION DE PROJETS DE RÉOLUTION OU DE POINTS, QUESTIONS ÉCRITES
ET CONSULTATION DES DOCUMENTS MIS À LA DISPOSITION DES ACTIONNAIRES

C - DEMANDE D'INSCRIPTION DE PROJETS DE RÉOLUTION OU DE POINTS, QUESTIONS ÉCRITES ET CONSULTATION DES DOCUMENTS MIS À LA DISPOSITION DES ACTIONNAIRES

1. Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la fraction du capital prévue par les dispositions légales et réglementaires peuvent requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions ou de points dans les conditions des articles R. 225-71 et R. 225-73 du Code de commerce. Les demandes d'inscription de projets de résolutions ou de points à l'ordre du jour doivent être envoyées par les actionnaires, en précisant leur identifiant nominatif Michelin, à l'adresse suivante : Compagnie Générale des Établissements Michelin, à l'attention de Monsieur Jacques Engasser, 12, cours Sablon, 63000 Clermont-Ferrand, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans les vingt jours de la parution du présent avis, soit au plus tard le **30 mars 2017**.
2. Conformément à l'article R. 225-84 du Code de commerce, l'actionnaire qui souhaite poser des questions écrites doit, au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée, soit le **15 mai 2017**, adresser ses questions à Compagnie Générale des Établissements Michelin, à l'attention de Monsieur Jacques Engasser, 12, cours Sablon, 63000 Clermont-Ferrand, par lettre recommandée avec accusé de réception en précisant son identifiant nominatif Michelin. Pour être prises en compte, ces questions doivent impérativement provenir d'un actionnaire dont les titres sont inscrits sur les registres de la Société.
3. Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, tous les documents qui doivent être tenus à la disposition des actionnaires dans le cadre des Assemblées générales seront disponibles, au siège social de la Société, Compagnie Générale des Établissements Michelin, 12, cours Sablon, 63000 Clermont-Ferrand, à compter de la publication de l'avis de convocation ou quinze jours avant l'Assemblée selon le document concerné, et, pour les documents prévus à l'article R. 225-73-1 du Code de commerce, sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : <http://www.michelin.com>, dès le 10 mars 2017, soit bien avant le vingt et unième jour précédant l'Assemblée.

Chacune des demandes doit être accompagnée, selon le cas, du texte des projets de résolution adressés, qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs, ou de la motivation du point adressé.

En outre, l'examen par l'Assemblée des projets de résolutions et des points déposés par les actionnaires est subordonné au maintien de l'inscription en compte des titres des auteurs au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit au **17 mai 2017**, zéro heure, heure de Paris).

Le texte des projets de résolutions présentés par les actionnaires sera publié sans délais sur le site internet de la Société (<http://www.michelin.com>).

Le Président de la Gérance



TROIS DATES À RETENIR POUR PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

**Mercredi 17 mai 2017
avant 12 heures**

Date limite de réception
des enveloppes réponses.

**Jeudi 18 mai 2017
à 15 heures**

Fermeture du site de vote.

**Vendredi 19 mai 2017
à 9 heures**

Assemblée générale de la Compagnie
Générale des Établissements Michelin,
au : Polydome,
Place du 1^{er} Mai,
63000 Clermont-Ferrand.



OPTER POUR LA CONVOCATION PAR VOIE ÉLECTRONIQUE... SI VOUS NE L'AVEZ PAS DÉJÀ FAIT

Ensemble, participons à la réduction
de consommation de papier et d'encre
et à la diminution des coûts d'affranchissement !

Dans le cadre de notre action en faveur du développement
durable, des milliers d'actionnaires nous ont donné leur accord
pour être convoqués par voie électronique.

Nous attendons le vôtre



+ PRATIQUE

recevez sans aucun délai tous
les documents relatifs à l'Assemblée
générale et participez aux différents
événements qui vous concernent

+ RAPIDE

soyez instantanément informé
de la prise en compte de votre vote

+ SÉCURISÉ

votez à l'aide de vos codes d'accès
et mot de passe personnalisés

+ ÉCOLOGIQUE

faites un geste pour l'environnement
et la préservation de nos forêts

Pour opter pour l'e-convocation renseignez le coupon ci-dessous et retournez-le avec le
formulaire de vote dans l'enveloppe T jointe.

NOM :

Prénom :

Ville :

Code postal :

Autorise la Compagnie Générale des Établissements Michelin à adresser ma convocation
et la documentation relative aux Assemblées générales de la Compagnie Générale des
Établissements Michelin à l'adresse électronique indiquée ci-dessous :

.....@.....



CHIFFRES CLÉS

1^{RE}

FORCE D'INNOVATION
MONDIALE DU SECTEUR
DES PNEUMATIQUES

N°1

MONDIAL DES PNEUS
ÉCONOMES EN ÉNERGIE

187

MILLIONS
DE PNEUS PRODUITS

111 700

PERSONNES

UNE PRÉSENCE COMMERCIALE
DANS PLUS DE 170 PAYS

4 300

CENTRES
DE DISTRIBUTION
ET DE SERVICES



68

SITES DE
PRODUCTION
DANS 17 PAYS



EXPOSÉ SOMMAIRE

FAITS MARQUANTS 2016

- ▶ Volume en croissance de 2,1 %, supérieure aux marchés ;
 - Tourisme camionnette (+ 3 %), Poids lourd (+ 1 %) et Spécialités (- 1 %).
 - Progression au 4^e trimestre de 4,2 % pour le Groupe, dont une hausse de 5 % en Tourisme camionnette et de 6 % pour les activités de Spécialités.
- ▶ Résultat opérationnel de 2 692 millions €, soit 12,9 % des ventes nettes, en progression de 235 millions € à parités historiques.
- ▶ Effet Prix-mix/matières premières positif de 159 millions €, grâce à un pilotage efficace.
- ▶ Atteinte de l'objectif du plan de compétitivité avec 1,2 milliard € de gains sur la période 2012-2016.
- ▶ Forte génération de Cash-flow libre de 1 024 millions €.
- ▶ Finalisation du programme de rachat d'actions de 750 millions € sur 2015 et 2016, annulation de 1,8 % du capital en 2016, correspondant à 301 millions €.
- ▶ Proposition d'un dividende de 3,25 € par action, soit un taux de distribution de 36,5 %, reflétant l'engagement du Groupe auprès de ses actionnaires et soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017.

ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

Tourisme camionnette

2016/2015 <i>(en nombre de pneus)</i>	Europe y compris Russie & CEI*	Europe hors Russie & CEI*	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen- Orient	Total
Première monte	+ 3 %	+ 4 %	+ 1 %	+ 7 %	- 12 %	+ 9 %	+ 4 %
Remplacement	+ 2 %	+ 4 %	+ 2 %	+ 4 %	+ 0 %	+ 3 %	+ 2 %

4 ^e trimestre 2016/2015 <i>(en nombre de pneus)</i>	Europe y compris Russie & CEI*	Europe hors Russie & CEI*	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen- Orient	Total
Première monte	+ 2 %	+ 2 %	+ 0 %	+ 10 %	+ 6 %	+ 12 %	+ 6 %
Remplacement	+ 4 %	+ 5 %	+ 3 %	+ 4 %	+ 5 %	+ 1 %	+ 3 %

* Y compris Turquie.

Le marché mondial des pneumatiques Tourisme et Camionnette, Première monte et Remplacement, affiche une croissance de 3 % en unités sur l'ensemble de l'année 2016.

/ Première monte

- ▶ En Europe, la demande, en augmentation de 3 % globalement sur l'année, combine un marché toujours porteur en Europe de l'Ouest (+ 4 %), malgré le ralentissement des ventes d'automobiles au 2nd semestre, et une forte baisse de 12 % en Europe orientale.
- ▶ En Amérique du Nord, le marché se stabilise (+ 1 %) à haut niveau, en ligne avec les immatriculations.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande progresse globalement de 7 % à fin décembre. En Chine, le marché reste porteur (+ 14 %) sur l'année, porté par les aides gouvernementales aux ventes de petits véhicules et le succès du segment SUV. La demande est en retrait de - 2 % au Japon, de - 7 % en Corée et de - 2 % en ASEAN.
- ▶ En Amérique du Sud, les marchés poursuivent leur fort recul (- 12 %) sur l'ensemble de l'année, avec des premiers signes d'amélioration sur le dernier trimestre au Brésil (+ 6 %) et en Argentine.

/ Remplacement

- ▶ En Europe, le marché s'accroît globalement de 2 % à fin décembre. La demande en Europe de l'Ouest augmente de 4 % et reflète à la fois un

segment hiver volatil (+ 4 %), l'augmentation des importations de pneus d'entrée de gamme et le dynamisme des ventes dans le segment *All season*. En Europe orientale, la demande poursuit sa chute (- 7 %).

- ▶ En Amérique du Nord, la demande s'établit en hausse de 2 % sur l'ensemble de la zone, marquée par une croissance forte au 4^e trimestre du segment des pneus de petite dimension et par la solide hausse du marché au Mexique (+ 8 %). Aux États-Unis, le marché affiche un certain attentisme (+ 1 %) lié au contexte électoral tandis que les segments 18 pouces et plus (+ 15 %) et 4x4 connaissent une bonne progression.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande progresse de 4 %, tirée par un marché chinois toujours dynamique (+ 8 %) dans un environnement concurrentiel soutenu. Le reste de la zone est quasiment stable (+ 1 %) en raison du marché en recul de 1 % au Japon comme en Thaïlande.
- ▶ En Amérique du Sud, la demande est globalement stable, le recul au Brésil (- 2 %) malgré une meilleure tendance en fin d'année étant compensé par des marchés mieux orientés dans les autres pays d'Amérique Latine.

Poids lourd (radial & bias)

2016/2015 (en nombre de pneus)	Europe y compris Russie & CEI*	Europe hors Russie & CEI*	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen- Orient	Total
Première monte	+ 1 %	+ 1 %	- 19 %	+ 6 %	- 17 %	+ 5 %	+ 0 %
Remplacement	+ 5 %	+ 6 %	+ 0 %	- 3 %	- 1 %	- 3 %	- 1 %

4 ^e trimestre 2016/2015 (en nombre de pneus)	Europe y compris Russie & CEI*	Europe hors Russie & CEI*	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen- Orient	Total
Première monte	- 6 %	- 7 %	- 23 %	+ 9 %	- 8 %	+ 3 %	- 0 %
Remplacement	+ 7 %	+ 9 %	- 4 %	+ 1 %	+ 3 %	- 6 %	+ 0 %

(*) Y compris Turquie.

Le marché mondial des pneumatiques Poids lourd neufs, Première monte et Remplacement, est en retrait de 1 % en unités à fin décembre 2016; les marchés du rechapage sont également en retrait, particulièrement accentué en Europe.

/ Première monte

- ▶ En Europe, le marché augmente de 1 % sur l'année, malgré un ralentissement au 2nd semestre. En Europe de l'Ouest, la hausse de + 1 % combine une tendance à la baisse sur le segment tracteurs et une croissance pour les remorques ; en Europe orientale (+ 3 %), la demande affiche des premiers signaux positifs, dans un marché qui reste historiquement bas.
- ▶ En Amérique du Nord, le marché chute de 19 %, comme attendu, après le rajeunissement des flottes de camions observé pendant ces dernières années.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande radial et *bias* progresse de 6 %, tirée par la hausse du marché chinois (+ 9 %), tandis que le marché recule au Japon (- 7 %) et en Thaïlande (- 3 %). En Chine, la demande s'affiche en rebond depuis l'automne en raison de l'arrivée de nouveaux acteurs et de l'application de la réglementation portant sur la charge et la taille des véhicules poids lourd, qui devrait conduire à un renouvellement significatif du parc.
- ▶ En Amérique du Sud, le marché qui connaît une amorce de stabilisation sur la 2^e moitié de l'année, s'inscrit en recul de 17 %. Au Brésil, le marché (- 17 %) affiche des premiers signes d'amélioration sur les deux derniers mois.

/ Remplacement

- ▶ En Europe, le marché augmente de 5 % sur l'année avec une moindre baisse du marché russe au 2^e semestre. En Europe de l'Ouest

(+ 6 %), le fort rebond du marché est alimenté par l'évolution favorable du fret (tonne/km) ainsi que la croissance des pneus à bas coût d'origine asiatique qui concurrencent le segment rechapage. En Europe orientale (+ 4 %), le marché profite de la bonne dynamique des segments *Intermédiaire*.

- ▶ En Amérique du Nord, la stabilité de la demande sur l'année reflète au 1^{er} semestre les achats d'anticipation qui ont accompagné l'annonce de nouveaux droits de douane sur les importations chinoises de pneumatiques et leur contrecoup au 2nd semestre en parallèle d'un attentisme pré-électoral et du ralentissement des indicateurs macro-économiques de la zone.
- ▶ Les marchés d'Asie (hors Inde) radial et *bias* s'établissent en retrait de 3 % sur l'année. En Chine, la demande recule de 4 % sur l'année, mais augmente de 2 % au 4^e trimestre, bénéficiant de l'effet du commerce digital en explosion et de la relance budgétaire favorable, en particulier, au secteur de la construction et aux investissements d'infrastructure. Dans le reste de la zone, les marchés sont globalement en léger retrait (- 1 %) dans un environnement économique difficile, avec un recul significatif en Thaïlande (- 12 %) et une progression de 2 % au Japon.
- ▶ En Amérique du Sud, le marché radial et *bias* reste en léger retrait (- 1 %), avec des signes de reprise au dernier trimestre (+ 4 %) portés par le Brésil (+ 2 % sur l'année et + 11 % au 4^e trimestre) et l'Argentine.

Pneumatiques de spécialités

- ▶ **Génie civil** : le marché des pneumatiques pour les mines est en recul pour la troisième année consécutive, pénalisé par la forte diminution des stocks dans les mines. La tendance s'est cependant inversée au 4^e trimestre avec la reprise des achats des entreprises minières, en ligne avec leur consommation de pneumatiques.

Les marchés du 1^{er} équipement baissent significativement dans les zones matures dans un contexte de demande faible. Le marché chinois est également en décroissance en 2016, après une très forte baisse en 2015.

Les marchés de pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières sont en baisse, pénalisés par l'attentisme de la distribution.

► **Agricole** : la demande sur le marché du 1^{er} équipement, après une forte baisse en 2015, est en érosion dans les pays matures en 2016, le rebond du 1^{er} semestre étant effacé par la chute du 2^e semestre.

Les marchés du remplacement sont en baisse significative dans les zones matures, pénalisés par des cours des denrées agricoles bas.

► **Deux-roues** : la demande Moto augmente en Europe pour la 4^e année consécutive, soutenue par la hausse des achats de la distribution en Europe, tandis qu'elle est en retrait significatif en Amérique du Nord. Les marchés émergents restent globalement bien orientés.

► **Avion** : le marché pneumatique pour les avions commerciaux poursuit sa croissance, porté par la hausse du trafic passager.

ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2016

Ventes nettes

Les ventes nettes s'établissent à 20 907 millions €, en retrait de 1,4 % par rapport à 2015, sous l'effet des facteurs suivants :

- l'effet favorable (440 millions €) de la hausse de 2,1 % des volumes ;
- l'effet prix-mix négatif de 386 millions € (- 1,9 %). Il traduit, à hauteur de 438 millions €, l'évolution des prix dont près de la moitié correspond aux ajustements liés aux clauses d'indexation sur les coûts de matières premières. L'effet positif du mix s'élève à 52 millions € ; le mix produit,

toujours fortement positif et l'effet favorable du rebond au 4^e trimestre de l'activité Génie civil sont partiellement amputés par le mix géographique et les effets de mix liés à la progression relative des pneus de milieu de gamme et de la Première monte ;

- l'impact négatif (370 millions €) des parités de change ;
- l'écart favorable de périmètre (24 millions €) lié à l'intégration de BookaTable, leader européen de la réservation en ligne de restaurants.

Résultats

Le résultat opérationnel du Groupe sur activités courantes s'établit à 2 692 millions €, soit 12,9 % des ventes nettes, contre 2 577 millions € et 12,2 % publiés en 2015. Le résultat opérationnel hors activités courantes de 99 millions € correspond à un produit généré par une modification de régime du plan médical des retraités aux États-Unis, partiellement compensé par les frais de restructuration liés aux projets d'amélioration de la compétitivité du Groupe.

Le résultat opérationnel sur activités courantes enregistre l'effet de la hausse des volumes (+ 176 millions €) et l'impact net favorable de 159 millions € lié au pilotage efficace du prix-mix (- 386 millions €) compte tenu de

l'impact favorable des matières premières (+ 545 millions €). Même si elle a subi l'effet du ralentissement d'activité dans certaines usines décidé pour modérer les stocks, la poursuite du plan de compétitivité (+ 233 millions €) permet de compenser la majeure partie de l'inflation sur les coûts de production et les frais généraux (- 264 millions €). Enfin, le résultat opérationnel sur activités courantes reflète également l'effet de la hausse prévue des amortissements (- 89 millions €), l'effet favorable des variations de change (+ 122 millions €) et la réduction des frais de démarrage (+ 31 millions €).

Le résultat net s'établit en bénéfice de 1 667 millions €.

Position financière nette

Sur l'exercice, le Groupe a généré un **cash flow libre de 1 024 millions €**, en amélioration de 370 millions €, compte tenu des investissements qui s'élèvent à 1 811 millions €.

Au 31 décembre 2016, prenant en compte principalement le **cash flow libre**, les versements de dividende et distributions (538 millions €) et les rachats d'actions (301 millions €), le Groupe affiche

un **ratio d'endettement de 9 %**, correspondant à un endettement financier net de 944 millions €, contre 11 % et 1 008 millions € à fin décembre 2015.

En 2016, le retour sur capitaux investis (ROCE) après impôts, à 12,1 %, assure une création de valeur, par comparaison avec le coût moyen pondéré des capitaux du Groupe.

Information sectorielle

(en millions €)	Ventes nettes		Résultat opérationnel sur activité courante		Marge opérationnelle sur activité courante	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Tourisme camionnette et distribution associée	12 105	12 028	1 585	1 384	13,1 %	11,5 %
Poids lourd et distribution associée	5 966	6 229	580	645	9,7 %	10,4 %
Activités de spécialités	2 836	2 942	527	548	18,6 %	18,6 %
GROUPE	20 907	21 199	2 692	2 577	12,9 %	12,2 %

/ Tourisme camionnette et distribution associée

Les ventes nettes du secteur opérationnel Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 12 105 millions €, contre 12 028 millions € en 2015, soit une hausse de 0,6 %.

Le résultat opérationnel sur activités courantes s'est établi à 1 585 millions € soit 13,1 % des ventes nettes, contre 1 384 millions € et 11,5 % publiés en 2015.

Cette hausse de 1,6 point de la marge opérationnelle sur activités courantes est principalement liée à la croissance de 3 %, légèrement supérieure à celle du marché (+ 3 %). L'effet mix reste favorable, nourri par le succès des nouvelles gammes MICHELIN CrossClimate et MICHELIN Pilot Sport 4S, qui a permis des progressions fortes à la marque MICHELIN (+ 4 %), en pneumatiques 17" et plus (+ 13 %) comme en pneumatiques 18" et plus (+ 17 %), tandis que les autres marques du Groupe

augmentent de 3 %. La baisse des coûts de matières premières n'a été que partiellement amputée par l'évolution des prix, dont un peu moins de la moitié reflète l'application des clauses d'indexation en Première monte. L'amélioration de la compétitivité industrielle s'est poursuivie, bien que modérée au 2nd semestre par les ralentissements de production décidés pour quelques usines.

/ Poids lourd et distribution associée

Les ventes nettes du secteur opérationnel Poids lourd et distribution associée s'élèvent à 5 966 millions €, contre 6 229 millions € publiés en 2015.

Le résultat opérationnel sur activités courantes s'élève à 580 millions €, représentant 9,7 % des ventes nettes, à comparer à 645 millions € et 10,4 % des ventes nettes publiés à fin 2015.

L'évolution de la rentabilité reflète d'abord la résilience des volumes, en progression de 1 %, dans des marchés de pneus Poids lourd en baisse

de 1 %. Dans un environnement concurrentiel soutenu dans l'ensemble des zones géographiques, les repositionnements de prix, conjugués à la forte croissance des ventes de gammes *Intermédiaire*, n'ont été que partiellement compensés par l'évolution favorable des coûts de matières premières. En revanche, malgré le freinage d'activité de certaines usines au 2nd semestre, l'optimisation industrielle et la maîtrise des frais continuent de produire leurs effets.

/ Activités de spécialités

Les ventes nettes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élevaient à 2 836 millions €, contre 2 942 millions € en 2015.

Le résultat opérationnel sur activités courantes atteint 527 millions €, contre 548 millions € publiés en 2015, soit une marge inchangée à 18,6 % des ventes nettes.

Ce maintien de la marge opérationnelle enregistre l'évolution des volumes vendus (- 1 %), dans un marché en contraction de 4 %, grâce notamment au rebond de l'activité de pneus miniers au 4^e trimestre, aux fortes ventes dans les nouveaux marchés et à la bonne résistance de l'activité Agricole dans un contexte de baisse de la demande. En parallèle, l'impact favorable des matières premières n'a que partiellement atténué l'effet retardé des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation matières premières.

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin a réalisé un bénéfice de 1 416 millions € pour l'exercice 2016, après un bénéfice de 590 millions € en 2015.

Les comptes ont été présentés au Conseil de Surveillance qui s'est réuni le 9 février 2017. Les procédures d'audit ont été effectuées et le rapport d'audit a été émis le 13 février 2017.

Le Président de la Gérance convoquera une Assemblée générale des actionnaires le vendredi 19 mai 2017 à 9 heures à Clermont-Ferrand.

Le Président de la Gérance soumettra à l'approbation des actionnaires le versement d'un dividende de 3,25 € par action, contre 2,85 € au titre de l'exercice précédent.

PERSPECTIVES 2017

En 2017, les marchés de pneumatiques devraient rester voisins des tendances observées sur la fin de 2016, en particulier avec la reprise des ventes de pneumatiques pour les compagnies minières. L'année sera également marquée par la hausse des matières premières (dont l'impact est estimé à ce stade à environ - 900 millions €) à laquelle Michelin répondra avec le pilotage agile de ses prix qui a pour objectif d'assurer des marges unitaires constantes pour ses activités non indexées.

Dans cet environnement de marchés, Michelin a pour objectifs en 2017 une croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés, un résultat opérationnel sur activités courantes supérieur ou égal à celui de 2016 hors effet de change, et la génération d'un cash-flow libre structurel supérieur à 900 millions €.

AUTRES FAITS MARQUANTS

- ▶ Avec l'acquisition de BookaTable, Michelin devient le leader européen de la réservation en ligne de restaurants (11 janvier 2016).
 - ▶ Michelin reconnu comme l'une des dix meilleures entreprises en Europe par l'enquête "Best Brands" (19 février 2016).
 - ▶ Michelin lance la dernière version de sa gamme Poids lourd MICHELIN X LINE ENERGY Z en Amérique du Nord (28 février 2016).
 - ▶ Michelin adapte l'organisation de ses activités à Clermont-Ferrand (1^{er} mars 2016).
 - ▶ Le Groupe PSA décerne à Michelin son premier Award "Responsabilité Sociale et Environnementale" (2 juin 2016).
 - ▶ À l'occasion de sa Journée Investisseurs au Centre de Technologies de Ladoux (France), Michelin a présenté sa vision stratégique, ses ambitions de croissance et son plan de compétitivité de 1,2 milliard € à l'horizon 2020 (6 juin 2016).
 - ▶ Une nouvelle usine de production de pneus tourisme haut de gamme au Mexique (4 juillet 2016).
 - ▶ Michelin et Aviall, filiale de Boeing, annoncent la signature d'un accord de collaboration stratégique (12 juillet 2016).
 - ▶ L'acquisition de Levorin, spécialiste local du pneu deux roues, renforce la présence de Michelin au Brésil (26 août 2016).
 - ▶ Le pneu Poids lourd MICHELIN X GUARD pour transporter la Chine (31 août 2016).
 - ▶ Formula-E 2016/2017 - Les nouveaux pneus MICHELIN Pilot Sport EV2 passent les tests de présaison avec succès (12 septembre 2016).
 - ▶ Un nouveau plan d'actionnariat salarié (15 septembre 2016).
 - ▶ Le Groupe inaugure un nouveau campus R&D au cœur de l'innovation Michelin (16 septembre 2016).
 - ▶ MICHELIN XDR3 : l'innovation au service de la mine (16 septembre 2016).
 - ▶ ENGIE rejoint Michelin au capital de Symbio FCell, spécialiste européen de la pile à combustible (19 septembre 2016).
 - ▶ Sortie du guide MICHELIN Shanghai (21 septembre 2016).
 - ▶ Le nouveau MICHELIN CrossClimate+, la sécurité dans toutes les conditions, du premier au dernier kilomètre (01 octobre 2016).
 - ▶ MICHELIN Pilot Sport4 S, premier sur toute la ligne (01 octobre 2016).
 - ▶ Salon de Hanovre : Michelin présente l'ensemble MICHELIN X[®] LINE[™] Energy[™], premier ensemble de pneus poids lourds AAA du marché en résistance au roulement (novembre 2016).
 - ▶ Rachat d'actions Michelin et réduction du capital (15 décembre 2016).
 - ▶ Acquisition de Restaurantes.com, leader en Espagne sur le marché de la réservation en ligne de restaurants (20 décembre 2016).
 - ▶ Succès de l'émission obligataire convertible non-dilutive par Michelin (5 janvier 2017).
 - ▶ Michelin North America annonce une augmentation générale de ses prix (31 janvier 2017).
 - ▶ Le groupe Michelin relève les prix de ses pneumatiques en Europe afin de répercuter l'augmentation des coûts des matières premières (3 février 2017).
- La liste complète des Faits marquants de l'année 2016 est disponible sur le site Internet du Groupe : <http://www.michelin.com/fre>.



RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

Le dialogue permanent entre actionnaires et émetteurs, en amont et en aval de l'Assemblée générale est une nécessité pour permettre aux actionnaires de jouer leur rôle et aux sociétés de mieux communiquer.

Un des leviers d'amélioration de ce dialogue passe par le développement de toujours plus d'efforts de pédagogie sur le contenu, les motifs et les enjeux des résolutions proposées par le Conseil d'Administration à l'Assemblée.

Outre les explications du présent rapport et du rapport du Conseil de Surveillance (cf. le chapitre 10.2), pour les autorisations financières

solicitées (5^e et 10^e résolutions), le présent rapport indique les fiches correspondantes du guide pédagogique rédigé par le MEDEF afin d'éclairer les décisions de vote suite aux recommandations d'un groupe de travail de l'AMF⁽¹⁾.

Les textes imprimés en bleu ci-dessous constituent les projets de résolutions proposés par la Société qui seront publiés dans un avis de réunion au *Bulletin des annonces légales obligatoires*. Un avis de convocation sera envoyé ultérieurement dans les délais légaux à chaque actionnaire.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

1^{re} et 2^e résolutions

/ Approbation des comptes annuels de l'exercice 2016

/ Affectation du résultat de l'exercice 2016 et fixation du dividende

Les 1^{re} et 2^e résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2016 et à l'affectation du bénéfice en résultant.

Nous vous proposons d'approuver les opérations reflétées par le compte de résultat et le bilan de la Compagnie qui vous sont soumis, puis de statuer sur l'affectation du bénéfice qui s'élève à 1 415 893 797,25 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 10 003 512,44 €, le solde de 1 405 890 284,81 €, augmenté du

report à nouveau de 215 837 538,93 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 1 621 727 823,74 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2016 la distribution d'un dividende de 3,25 € par action.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 25 mai 2017, 24 heures, date d'arrêté des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex date*) est fixée au 24 mai 2017.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 26 mai 2017.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions détenues par la Compagnie au moment de la mise en paiement sera affectée au poste "Report à nouveau".

(1) Guide pédagogique intitulé "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (janvier 2016), disponible (en français seulement) à l'adresse Internet www.medef.com.

Première résolution
(Approbation des comptes annuels
de l'exercice 2016)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 d'où il résulte un bénéfice de 1 415 893 797,25 €.

L'Assemblée générale approuve les opérations traduites par ces comptes et mentionnées dans ces rapports, notamment et en tant que de besoin, celles affectant les différents comptes de provisions.

Deuxième résolution
(Affectation du résultat de l'exercice 2016
et fixation du dividende)

Sur la proposition du Président de la Gérance, approuvée par le Conseil de Surveillance, l'Assemblée générale,

- ▶ constatant que le bénéfice de l'exercice s'élève à 1 415 893 797,25 €
- ▶ la part statutaire des Associés Commandités de 10 003 512,44 €
- ▶ le solde, de 1 405 890 284,81 €
- ▶ qui majoré du report à nouveau, de 215 837 538,93 €
- ▶ représente une somme distribuable de 1 621 727 823,74 €

Décide :

- ▶ de mettre en distribution un montant global de 585 214 893,25 €
- ▶ qui permettra le paiement d'un dividende de 3,25 € par action
- ▶ d'affecter le solde de 1 036 512 930,49 € au poste "Report à nouveau".

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 26 mai 2017.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions détenues au moment de la mise en paiement sera affectée au poste "Report à nouveau".

Pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, il est précisé que la totalité du dividende proposé sera :

- ▶ soumise au barème progressif de l'impôt sur le revenu après application d'un abattement de 40 % (article 158-3-2° du Code général des impôts) ;
- ▶ soumise à un prélèvement à la source obligatoire au taux de 21 %. Ce prélèvement effectué par l'établissement payeur constitue un acompte d'impôt sur le revenu imputable ou restituable en cas d'excédent (*les contribuables dont le revenu fiscal de référence figurant sur l'avis d'impôt 2015 est inférieur à 50 000 € [pour les personnes seules] et inférieur à 75 000 € [pour celles soumises à une imposition commune] peuvent demander à être dispensés de ce prélèvement ; cette demande était à formuler, avant le 30 novembre 2016, par la production d'une attestation sur l'honneur auprès de la banque où sont conservés les titres, indiquant que le revenu fiscal de référence est inférieur aux montants précités*) ;
- ▶ assujettie aux prélèvements sociaux et contributions additionnelles au taux de 15,5 % (dont 5,1 % déductibles) prélevés à la source par l'établissement payeur.

Il est également rappelé que, conformément à l'article 119 bis du Code général des impôts, le dividende distribué à des actionnaires fiscalement non domiciliés en France est soumis à une retenue à la source à un taux déterminé selon le pays de domiciliation fiscale de l'actionnaire.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Dividendes distribués (en €)	Dividende par action* (en €)
2013	464 474 107,50	2,50
2014	464 315 500,00	2,50
2015	518 421 218,70	2,85

* La totalité du dividende était éligible à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

3^e résolution

/ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016

La 3^e résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016, faisant apparaître un bénéfice net de 1 667 252 milliers €.

Le Document de Référence, le Rapport d'Activité et de Développement Durable et le Guide de l'Actionnaire, disponibles sur le site www.michelin.com sous la rubrique Finance/Actionnaires individuels/documents, comportent notamment l'analyse des comptes consolidés et de leur évolution par

rapport à ceux de l'exercice précédent et peuvent être adressés à tout actionnaire qui en ferait la demande.

Troisième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 d'où il résulte un bénéfice de 1 667 252 milliers d'euros.

4^e résolution

/ Conventions réglementées

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2016, nous vous proposons de prendre acte qu'il n'y a pas de convention à approuver.

Nous vous informons par ailleurs qu'il n'y a aucune convention réglementée approuvée antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2016.

Quatrième résolution (Conventions réglementées)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce, approuve ledit rapport et prend acte qu'il n'y a pas de conventions à soumettre à approbation.

5^e résolution

/ Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 160 € par action

La cinquième résolution concerne le renouvellement à l'identique de l'autorisation donnée à la Société, pour une durée de 18 mois, d'opérer sur ses propres actions avec un prix maximum d'achat unitaire de 160 € et pour un montant maximal inférieur à 10 % du capital social de la Société.

Cette autorisation se substituerait à celle donnée sur le même objet par l'Assemblée générale du 13 mai 2016.

La mise en œuvre pendant l'exercice 2016 des autorisations de rachat en vigueur a permis l'annulation, et la réduction correspondante du capital, d'environ 3,3 millions d'actions (la description détaillée de ces rachats figure au chapitre 5.5.7 du Document de Référence sur l'exercice 2016).

L'autorisation proposée ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 4 *Rachat d'actions* qui figure en page 37 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : www.medef.com).

Cinquième résolution (Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 160 euros par action)

Connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport du Conseil de Surveillance et du descriptif du programme de rachat d'actions, l'Assemblée générale autorise le Président de la Gérance, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à opérer sur les actions de la Société avec un prix maximal d'achat de 160 (cent soixante) euros par action.

En cas d'opérations sur le capital, notamment d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, ou de division ou regroupement des titres, le prix maximal d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

Le nombre d'actions susceptibles d'être acquises dans le cadre de cette autorisation ne pourra excéder un nombre d'actions représentant 10 % (dix pour cent) du capital à la date du rachat, les actions rachetées en vue de leur affectation au deuxième objectif listé ci-dessous étant comptabilisées après déduction du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme. La Société ne pourra, par ailleurs, détenir à aucun moment plus de 10 % (dix pour cent) de son capital social.

Sur la base du capital social au 31 décembre 2016, le montant maximal des opérations s'élèverait à 2 881 057 920 (deux milliards huit cent quatre-vingt-un millions cinquante-sept mille neuf cent vingt) euros correspondant à un nombre d'actions

représentant 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit 18 006 612 (dix-huit millions six mille six cent douze) actions au prix maximal d'achat de 160 (cent soixante) euros par action.

La présente autorisation est destinée à permettre à la Société :

- ▶ de céder ou d'attribuer des actions aux salariés des sociétés du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions existantes sous conditions de performance ou par cession et/ou abondement, directement ou indirectement, dans le cadre d'une opération réservée aux salariés ;
- ▶ d'assurer l'animation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- ▶ de remettre des actions en cas d'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;
- ▶ de conserver des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe. Il est précisé que le nombre maximal d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % de son capital social ;
- ▶ de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'AMF ; ou
- ▶ d'annuler tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur mais non en période d'offre publique et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou

cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

6^e résolution

/ Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (novembre 2016) et à son guide d'application (décembre 2016).

Les sociétés qui choisissent d'appliquer l'article 26 de ce dernier code doivent soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- ▶ les rémunérations exceptionnelles ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;

Afin d'assurer l'exécution de la présente autorisation, tous pouvoirs sont conférés au Président de la Gérance avec faculté de délégation, pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations, remplir toutes autres formalités, affecter ou réaffecter les titres acquis aux différentes finalités poursuivies et généralement, faire ce qui sera nécessaire.

Cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de son entrée en vigueur l'autorisation consentie par la cinquième résolution de l'Assemblée générale du 13 mai 2016.

- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

La Direction et le Conseil de Surveillance de Michelin ont choisi d'appliquer cette recommandation depuis qu'elle est entrée en vigueur et, en 2017, en conformité avec sa version mise à jour en novembre 2016.

En conséquence, le Président de la Gérance, avec l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), et sur proposition et avis favorable du Conseil de Surveillance, soumet à l'Assemblée générale ordinaire la 6^e résolution visant à émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations sont précisés dans le tableau ci-dessous (l'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés et figurant dans les chapitres 4.3.1 et 4.3.2 du Document de Référence 2016).

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	1 100 000	<p>Cet élément n'a connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Il s'agit du montant brut de la rémunération fixe annuelle due par la société contrôlée Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), en contrepartie des fonctions de Gérant non Commandité exercées par M. Senard dans cette société.</p> <p>Cette rémunération a été fixée par l'Associé Commandité en 2014 et est demeurée inchangée depuis.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 a) Rémunération fixe et 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 112 et 310)</p>
Rémunération variable annuelle	1 700 597	<p>Ces composantes ont fait l'objet d'un communiqué de presse du Conseil de Surveillance, mis en ligne sur le site internet de la Société le 27 mai 2016.</p> <p>Caractéristiques communes</p> <p>La base de calcul des Composantes Variables Annuelles (l'« Assiette Consolidée de Calcul ») est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.</p> <p>Les Composantes Variables Annuelles sont intégralement perçues sur les prélèvements statutaires annuels (« Tantièmes »), attribuables sur le bénéfice de l'exercice aux deux Associés Commandités de la CGEM (M. Senard et la société SAGES) et dont la répartition fait l'objet d'un accord entre les deux Associés Commandités.</p> <p>Le résultat net consolidé proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2017 étant de 1 667 252 milliers €, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul est égale à 10 003 512,44 € pour l'exercice 2016.</p> <p>L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2016 et détaillés ci-après sur les conditions de performance des Composantes Variables Annuelles, donne un montant de 1 700 597 € dû à M. Senard, décomposé ci-dessous (avant retenue à la source applicable) :</p> <p>Composante Variable Annuelle Monocritère</p> <p>Cette composante est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que la Composante Variable Annuelle Monocritère était égale à 800 281 € pour 2016.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
		<p>Composante Variable Annuelle Multicritères</p> <p>Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, déterminée selon le niveau de performance atteint sur sept critères.</p> <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantifiables et qualitatifs ⁽¹⁾.</p> <p>S'agissant des trois critères quantifiables, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable 2016 des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, le Comité a constaté que le résultat global est de 50,71/150^{es} pour une valeur maximale de 100/150^{es}.</p> <p>Concernant les deux critères qualitatifs, le Comité a analysé les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">▶ pour le plan de succession de la Gérance, un très bon résultat, en considérant l'examen approfondi réalisé et ce, avec l'implication permanente des membres du Comité des Rémunérations et des Nominations ;▶ pour le déploiement des quatre initiatives de progrès du Groupe (Service au client, Simplification des modes de fonctionnement, Responsabilisation, Digitalisation), un très bon résultat sur les avancées réalisées, attesté par des niveaux de résultat mesurés sur différents indicateurs préétablis par le Comité. <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a évalué en conséquence le niveau global d'atteinte des critères qualitatifs à hauteur de 48/150^{es} pour une valeur maximale de 50/150^{es}.</p> <p>En conclusion de cette analyse pour la composante variable annuelle multicritères, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantifiables et qualitatifs à un résultat arrondi de 100/150^{es} qui, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 1 415 893 797,25 €, et l'application de la grille d'évaluation prédéfinie par le Conseil, donne un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 900 316 € pour l'exercice 2016.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 b) Rémunération variable et 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 113 et 310).</p>

(1) Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, spécialement pour éviter (i) de fournir des indications sur la stratégie de la Compagnie qui peuvent être exploitées par les concurrents et (ii) de créer, le cas échéant, une confusion auprès des actionnaires avec les informations que la Compagnie communique aux investisseurs, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2016	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Cet intéressement a été présenté dans le communiqué de presse du Conseil de Surveillance mis en ligne le 27 mai 2016.</p> <p>Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2015/2016/2017.</p> <p>Le résultat de cette indexation sera modulé par le résultat de trois critères fixés par le Conseil de Surveillance et qui vont s'appliquer sur cette même période triennale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Évolution du cours de l'action Michelin ▶ Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle (MEF) ▶ Évolution du résultat opérationnel ⁽¹⁾. <p>Ces critères sont les mêmes que les critères applicables au plan 2016 d'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe, auquel M. Senard n'a pas accès, orientés sur la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020.</p> <p>L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.</p> <p>Cet intéressement n'est pas à la charge de Michelin et serait, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.</p> <p>Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des Composantes Variables Annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2016/2017/2018 ; ▶ sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2018 à verser en 2019 après approbation des comptes de l'exercice 2018, sous réserve : <ul style="list-style-type: none"> – de l'existence de Tantièmes distribuables en 2019 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2018, et – dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères dues sur l'exercice 2018. <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'était dû au titre de l'exercice 2016.</p> <p>De même que pour les intéressements attribués en 2014 et en 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ la perte de la qualité d'Associé Commandité par le Président de la Gérance en raison d'une cessation de son mandat avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance (hors cas d'invalidité ou de décès), notamment pour cause de démission ou de révocation, aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement, ▶ M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur quatre ans. <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 b) Rémunération variable, 4.3.2 c) Intéressements à long terme (Tableau n°1.3) ; et 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 113 et 310).</p>

(1) Résultat opérationnel consolidé, en valeur, en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non récurrents, et pourront être réévalués en cas de survenance d'événements exceptionnels.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2014 et due en 2017 au titre de l'exercice 2016	495 116	<p>L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 22 mai 2015 par 95,72 % des voix (6^e résolution).</p> <p>S'agissant d'un intéressement dont 2016 est le dernier exercice de calcul, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté les résultats suivants des critères applicables :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40 : résultat de 22 % ; ▶ Taux annuel moyen de croissance des ventes nettes en valeur : résultat de 0 % ; ▶ Taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE) : résultat de 0 %. <p>Sur la base de l'assiette, indexée à hauteur de 25,20 %, le Conseil a constaté que le montant dû au titre de cet intéressement est de 495 116 € brut (avant retenue à la source applicable).</p> <p>Pour plus de détails, se reporter au Tableau n° 1.1 du chapitre 4.3.2.c) du Document de Référence 2016 (page 114).</p> <p>Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu et de conserver ces actions pendant une période allant au-delà la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans.</p>
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	<p>Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions</p> <p>Absence d'attribution d'actions de performance</p> <p>Absence d'autres attributions de titres</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	N/A	M. Senard ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	8 076	Véhicule de fonction

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés*

	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Senard peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.</p> <p>Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance décidées par le Conseil en 2014.</p> <p>Le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 f) Indemnité de départ contraint ; et 10.2.1.1 e) Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 118 et 312).</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, M. Senard est soumis à un engagement de non-concurrence.</p> <p>La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement.</p> <p>Si la Société décidait d'appliquer cet engagement pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, elle devrait verser à M. Senard une indemnité maximale de 16 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par les sociétés du Groupe.</p> <p>Cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 g) Non-concurrence et 10.2.1.1 f) Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 118 et 313).</p>

* Contrairement au régime des sociétés anonymes, les dispositions relatives aux "engagements réglementés" prévus à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce ne sont pas applicables aux engagements pris par une société en commandite par actions au bénéfice de ses Gérants (le renvoi effectué par l'article L. 226-10 à ces articles constituant un renvoi au seul régime des conventions réglementées). De plus, l'article L. 226-10-1, prévoyant l'obligation pour le Président du Conseil de Surveillance d'établir un rapport joint sous le contrôle des Commissaires aux Comptes, confirme que le régime spécifique des S.A. sur les "engagements réglementés" ne s'applique pas aux S.C.A. car le contenu du rapport joint exclut explicitement les informations relatives aux "principes et règles concernant les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux", informations obligatoires pour les S.A. suivant l'article L. 225-37 et L. 225-68. Cette différence de régime juridique n'a aucun effet (i) sur les règles de diffusion au public des informations sur les montants et mécanismes relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Société, ni (ii) sur l'application, adaptée au contexte, des recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés*

	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>La structure et les règles de fonctionnement du régime n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Cette description est conforme aux dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.</p> <p>M. Senard ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la MFPM, M. Senard a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).</p> <p>Ce régime, régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code général des impôts, et non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ; ▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ; ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ; ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ; ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ; ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur. <p>La rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM, d'un montant de 1 100 000 € pour l'exercice 2016.</p> <p>Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses fixées dans le décret précité du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 132 000 €. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32 %.</p> <p>La rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2016 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).</p>

* *Contrairement au régime des sociétés anonymes, les dispositions relatives aux "engagements réglementés" prévues à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce ne sont pas applicables aux engagements pris par une société en commandite par actions au bénéfice de ses Gérants (le renvoi effectué par l'article L. 226-10 à ces articles constituant un renvoi au seul régime des conventions réglementées).*

De plus, l'article L. 226-10-1, prévoyant l'obligation pour le Président du Conseil de Surveillance d'établir un rapport joint sous le contrôle des Commissaires aux Comptes, confirme que le régime spécifique des S.A. sur les "engagements réglementés" ne s'applique pas aux S.C.A. car le contenu du rapport joint exclut explicitement les informations relatives aux "principes et règles concernant les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux", informations obligatoires pour les S.A. suivant l'article L. 225-37 et L. 225-68. Cette différence de régime juridique n'a aucun effet (i) sur les règles de diffusion au public des informations sur les montants et mécanismes relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Société, ni (ii) sur l'application, adaptée au contexte, des recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Sixième résolution (Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance)

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités sur la répartition des tantièmes, et connaissance prise du

rapport du Conseil de Surveillance, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document de Référence de la Société sur l'exercice 2016, aux chapitres 4.3.1, 4.3.2 et 4.3.3.

7^e résolution

/ Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (novembre 2016) et à son guide d'application (décembre 2016).

Les sociétés qui choisissent d'appliquer l'article 26 de ce dernier code doivent soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- ▶ les rémunérations exceptionnelles ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;

- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

Le Conseil de Surveillance de Michelin a choisi d'appliquer cette recommandation depuis son extension en novembre 2016 au périmètre des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs.

En conséquence, le Président de la Gérance, sur proposition du Conseil de Surveillance, soumet à l'Assemblée générale ordinaire la 7^e résolution visant à émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif de la Société.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations sont précisés dans le tableau ci-dessous (l'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés et figurant dans les chapitres 4.3.1 et 4.3.5 du Document de Référence 2016).

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	N/A	Absence de rémunération fixe
Rémunération variable annuelle	N/A	Absence de rémunération variable annuelle
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	Absence de rémunération variable pluriannuelle en numéraire
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Absence d'attribution d'actions de performance Absence d'autres attributions de titres
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	90 000	Montant annuel global alloué en contrepartie de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance et de membre du Comité des Rémunérations et des Nominations Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.4 ; et 10.2.1.2 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 122 et 313) Le taux d'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil et du Comité dont il est membre a été de 100 % en 2016
Valorisation des avantages de toute nature	N/A	Absence d'avantages

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	N/A	Absence d'engagement
Indemnité de non-concurrence	N/A	Absence d'engagement
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Absence d'engagement

Septième résolution (Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due

ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le Document de Référence de la Société sur l'exercice 2016, aux chapitres 4.3.1, 4.3.4 et 4.3.5.

8^e et 9^e résolutions : mandats de membres du Conseil de Surveillance

/ Le Conseil de Surveillance de Michelin exerce un rôle essentiel

Le Conseil de Surveillance de Michelin est aujourd'hui composé de Mesdames Barbara Dalibard, Anne-Sophie de La Bigne, Aruna Jayanthi et Monique Leroux, de Messieurs Olivier Bazil, Pat Cox, Jean-Pierre Duprieu, Cyrille Poughon et Michel Rollier.

Tous ont une expérience professionnelle solide acquise au sein de groupes de premier plan et une bonne connaissance de l'entreprise. Ils participent activement aux travaux du Conseil (97,7 % de taux d'assiduité en 2016) et aux travaux de ses Comités auxquels ils apportent leur contribution (100 % de taux d'assiduité pour le Comité d'Audit et 91,7 % pour le Comité des Rémunérations en 2016).

Les membres du Conseil exercent leur mandat en toute indépendance et avec une totale liberté d'appréciation.

Une synthèse de ses travaux durant l'exercice 2016 figure dans le rapport du Président du Conseil sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, reproduit au chapitre 4.5 du Document de Référence portant sur cet exercice.

/ Les Associés Commandités de Michelin sont exclus du processus de nomination des membres du Conseil de Surveillance

Dans la société en commandite par actions Michelin, seul le Conseil de Surveillance, organe intégralement non exécutif et dont 78 % des membres sont indépendants, peut recommander à l'Assemblée générale les candidatures des membres qui représenteront les actionnaires au Conseil.

Gage essentiel de la séparation des pouvoirs, aucun des Associés Commandités n'intervient dans ces choix, que ce soit le Président de la Gérance, son organe exécutif, ou la société SAGES, non exécutive et garante de la continuité de la Direction de l'Entreprise.

D'une part aucun de ces deux Associés Commandités ne participe à la décision de recommander des candidats à l'Assemblée générale des actionnaires.

D'autre part, en application de la loi et des statuts de la Société, les Associés Commandités ne peuvent pas non plus prendre part au vote des nominations lors de l'Assemblée générale. En l'occurrence, les actions qu'ils détiennent seront exclues du quorum de chaque résolution de nomination d'un membre du Conseil de Surveillance.

Les informations relatives aux principes de gouvernance de Michelin sont rappelées dans les chapitres 4.1 (Composition des organes d'administration, de Direction et de surveillance) et 4.2 (Fonctionnement des organes d'administration, de Direction et de surveillance) du Document de Référence 2016.

/ Le Conseil de Surveillance recommande à l'Assemblée générale de renouveler le mandat de deux membres

Les mandats de M. Olivier Bazil et de M. Michel Rollier viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le processus d'examen et de sélection des candidatures, les critères retenus par le Comité des Rémunérations et des Nominations et la présentation des candidats sont détaillés dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolution (inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale 2017 et dans le chapitre 10.2.2.1 du Document de Référence 2016).

À l'issue de ce processus, le Conseil de Surveillance a décidé de recommander à l'unanimité et de demander au Président de la Gérance de proposer à l'Assemblée générale le renouvellement des mandats de M. Olivier Bazil et de M. Michel Rollier, qui se sont respectivement abstenus sur la recommandation les concernant.

Les deux renouvellements sont proposés pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Huitième résolution (Nomination de Monsieur Michel Rollier en qualité de membre du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler le mandat de Monsieur Michel Rollier en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Neuvième résolution (Nomination de Monsieur Olivier Bazil en qualité de membre du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler le mandat de Monsieur Olivier Bazil en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

10^e résolution

/ Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions

La dixième résolution autorise le Président de la Gérance, pour une période de 18 mois, à réduire le capital de la Société par voie d'annulation d'actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé.

Cette délégation se substitue à la résolution identique accordée par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2016 (24^e résolution).

La mise en œuvre des autorisations de rachat en vigueur pendant l'exercice 2016 a permis l'annulation, et la réduction de capital correspondante, d'environ 3,3 millions d'actions (cf. les informations du chapitre 5.5.7 b) du Document de Référence 2016).

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.9 *Délégation en vue de réduire le capital* qui figure en page 60 du guide pédagogique “Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées” (disponible à l’adresse Internet : www.medef.com).

Dixième résolution
(Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l’effet de réduire le capital par annulation d’actions)

L’Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l’accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

Autorise le Président de la Gérance :

- ▶ à annuler sur sa seule décision, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la Société détient ou pourra détenir en conséquence

de l’utilisation des diverses autorisations d’achat d’actions données par l’Assemblée générale, dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital social ;

- ▶ à imputer la différence entre la valeur d’achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes ou réserves disponibles.

Délègue au Président de la Gérance, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour réaliser la ou les réductions du capital consécutives aux opérations d’annulation autorisées par la présente résolution, impartir de passer les écritures comptables correspondantes, procéder à la modification corrélative des statuts, et d’une façon générale accomplir toutes formalités nécessaires.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d’effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

11^e résolution

/ Pouvoirs pour formalités

La onzième résolution donne pouvoir pour l’exécution des formalités liées à l’Assemblée générale.

Onzième résolution
(Pouvoirs pour formalités)

L’Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d’un original, d’une copie ou d’un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale ordinaire et extraordinaire en vue de l’accomplissement de toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur.

TABEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Opérations	Limites d’utilisation <i>(en valeur nominale)</i>	Durée (expiration)
Rachat d’actions <i>(5^e résolution)</i>	18 millions d’actions à un prix d’achat unitaire maximum de 160 €	18 mois <i>(novembre 2018)</i>
Réduction du capital par annulation d’actions <i>(10^e résolution)</i>	10 % du capital	18 mois <i>(novembre 2018)</i>



GOVERNANCE

PRÉSENTATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Pat COX

Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations
Président de la Fondation Jean Monnet pour l'Europe
Supervise les activités Performance et Responsabilité Michelin
Ancien Président du Parlement européen

Michel ROLLIER

Président du Conseil de Surveillance
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations
Ancien Gérant Associé-Commandité de Michelin
Président de la Plateforme de la Filière Automobile et membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF

Jean-Pierre DUPRIEU

Membre indépendant
Membre du Comité d'Audit
Administrateur du groupe Korian, ancien Directeur Général du groupe Air Liquide

Monique F. LEROUX

Membre indépendant
Présidente de l'Alliance Coopérative Internationale, ancienne Présidente et Chef de la direction du Mouvement des Caisses Desjardins

Anne-Sophie de LA BIGNE

Membre indépendant
Membre du Comité d'Audit
Directeur des affaires civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group

Barbara DALIBARD

Membre indépendant
Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations
Membre du Comité Groupe de l'innovation Michelin
Chief Executive Officer de SITA

Cyrille POUGHON

Membre représentant les salariés du Groupe
Chargé de mission Qualité de vie au travail chez Michelin

Aruna JAYANTHI

Membre indépendant
Chief Executive Officer de Capgemini India

Olivier BAZIL

Membre indépendant
Président du Comité d'Audit
Administrateur de Legrand, et de Vallourec

**LE CONSEIL DE SURVEILLANCE
EST COMPOSÉ DE 9 MEMBRES**

45 % DE FEMMES

**34% DE NATIONALITÉ
ÉTRANGÈRE VENANT
DE CONTINENTS DIFFÉRENTS**

**78 % D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS**

L'activité du Conseil et des Comités

Le Conseil de Surveillance s'est réuni six fois en 2016.

Il a notamment examiné la revue du plan stratégique de chacune des grandes entités opérationnelles, les projets de croissance externe, de restructurations industrielles et de simplification de l'organisation et du fonctionnement du Groupe.

Le Conseil procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement dont il rend compte dans son rapport d'activité.

Le Comité d'Audit assiste le Conseil de Surveillance dans sa mission de contrôle en assurant notamment le suivi de l'élaboration et du contrôle des informations comptables et financières et en examinant l'efficacité des systèmes de maîtrise des risques.

Présidé par Olivier Bazil, ses trois membres sont tous indépendants. Il s'est réuni quatre fois en 2016.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations étudie la situation d'indépendance des membres du Conseil, examine tous les éléments de rémunération du Président de la Gérance, contrôle la politique de rémunération des cadres dirigeants ainsi que l'attribution des stock-options et des actions de performance.

Présidé par Barbara Dalibard, il comprend trois membres dont deux sont indépendants. Il s'est réuni quatre fois en 2016.

Les informations détaillées sur ces travaux figurent dans le compte rendu de l'activité générale du Conseil au cours de l'exercice 2016, inclus dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance (page 125 et suivantes du document de référence 2016).



RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Politique de rémunération du Président de la Gérance

M. Jean-Dominique Senard, en sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM, est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités⁽¹⁾ ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices⁽²⁾. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

Depuis 2014, la Société a soumis à ses actionnaires une résolution portant sur la rémunération versée et attribuée au Président de la Gérance sur l'exercice précédent, qui a été respectivement approuvée à 94,74 % en 2014, à 95,72 % en 2015 et à 97,39 % en 2016.

Par ailleurs, les dispositions introduites par la loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite "loi Sapin 2"), notamment aux articles L. 225-37-2 et L. 225-82-2 du Code de commerce, concernant l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (*ex ante*), puis des éléments de rémunération versés ou attribués en application desdits principes (*ex post*) aux dirigeants mandataires

sociaux exécutifs et non exécutifs, sont inapplicables aux sociétés en commandite par actions en vertu de l'article L. 226-1 du même Code.

Cependant, soucieux de toujours mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, répondre aux attentes de ses actionnaires et se conformer à la nouvelle disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement d'appliquer "les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de Gérant Commandité" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance et les Associés Commandités ont décidé pour 2017 :

- ▶ d'explicitier les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président de la Gérance ;
- ▶ de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée au Président de la Gérance, en application de la nouvelle recommandation du Code AFEP/MEDEF qui prévoit un vote impératif des actionnaires (cf. les informations et la résolution figurant au chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2016 et dans l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 19 mai 2017).

(1) Au 31 décembre 2016, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, et la société SAGES, non Gérant (cf. sa présentation au chapitre 4.1.4).

(2) Cf. les dispositions de l'article 30 des statuts, rappelées dans le chapitre 5.1.2 e).

/ Rémunération fixe

Depuis 2014, la politique définie par le Conseil de Surveillance a consisté à maintenir un niveau de rémunération fixe stable, cohérent avec les rémunérations fixes versées aux premiers dirigeants des sociétés faisant partie de l'indice CAC 40, et en harmonie avec les autres composantes de rémunération.

Cette rémunération s'élève à 1 100 000 €⁽¹⁾.

/ Rémunération variable (annuelle et pluriannuelle)

En application de l'article 30, paragraphe 3 des statuts de la CGEM (cf. le rappel au chapitre 5.1.2 e) du présent document), des prélèvements statutaires ("Tantièmes") sont attribués sur le bénéfice de l'exercice aux deux Associés Commandités de la CGEM (M. Senard et la société SAGES) en fonction du bénéfice effectivement réalisé.

Le montant de ces Tantièmes :

- ▶ est fixé à 12 % du bénéfice net social de la Société, duquel sont déduites les distributions de bénéfices annuels ou de réserve éventuellement effectuées par les filiales MFPM et Compagnie Financière du groupe Michelin SCmA (CFM) ; et
- ▶ est plafonné dans tous les cas à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.

En tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des dispositions statutaires rappelées ci-dessus, le Comité propose au Conseil les paramètres des éléments constituant la rémunération variable, composée de Tantièmes soumis à un ou plusieurs critères de performance et versés par la Société et par une filiale dont il est mandataire social.

Ces propositions du Comité permettent au Conseil, après délibération, de recommander à l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) les différents critères à appliquer aux Tantièmes devant être versés au Président de la Gérance.

Dans l'établissement de ses propositions, le Comité s'assure que l'application des principes retenus conduit à ce que les sommes versées ou attribuées ou les avantages dus, attribués ou à attribuer par toute société du Groupe au Président de la Gérance soient mesurées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

Le Comité veille à ce que les composantes soient équilibrées (i) en évaluant spécialement les composantes variables annuelle et pluriannuelle (toutes deux relevant des Tantièmes) et (ii) en s'assurant en toutes circonstances que les Tantièmes ne dépassent pas un pourcentage raisonnable de la rémunération fixe perçue par ailleurs.

Le Comité intègre dans ses paramètres d'analyse du niveau des Tantièmes à la fois (i) la variabilité intrinsèque du résultat, (ii) les perspectives des résultats futurs et (iii) le caractère particulier du statut d'Associé Commandité, qui est responsable indéfiniment et solidairement des dettes de la Compagnie sur ses biens propres.

Afin d'assurer une identité forte avec les performances de l'entreprise, la partie variable attribuée chaque année, intégralement prélevée sur les Tantièmes, est structurée depuis 2014 en trois parties : deux composantes variables annuelles et une composante pluriannuelle.

Cette structure a pour effet de faire évoluer l'ensemble de cette part variable non seulement selon le résultat atteint sur l'exercice, mais aussi au regard du résultat de plusieurs conditions de performance supplémentaires essentielles pour le déploiement de la stratégie de Michelin.

Composantes variables annuelles

Caractéristiques communes

Les composantes variables annuelles sont avant tout directement dépendantes du niveau du bénéfice réalisé sur l'exercice et sont intégralement perçues sur les Tantièmes dont la répartition fait l'objet d'un accord entre les deux Associés Commandités.

(1) Cette rémunération est due par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) à M. Senard en contrepartie de son mandat social de Gérant non Commandité exercé dans cette société.

Depuis 2015, la base de calcul des Composantes Variables Annuelles (l'Assiette Consolidée de Calcul) est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe, par décision des Associés Commandités prise sur proposition du Conseil de Surveillance.

Composante variable annuelle monocritère

Cette composante est déterminée en fonction d'un premier critère de performance : le niveau de résultat de l'exercice, et est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul.

Composante variable annuelle multicritères

Cette composante est soumise non seulement au niveau du résultat de l'exercice, mais aussi à des critères de performance supplémentaires comme par exemple des critères relatifs à la croissance de l'activité, le niveau des frais généraux ou encore l'évolution du *cash flow* libre.

Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul.

Les critères de performance, fixés par le Conseil de Surveillance, comprennent :

- ▶ des critères quantifiables, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable annuelle des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, comptant ensemble pour une valeur maximale de 100/150^{es}.

Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, spécialement pour éviter (i) de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les concurrents et (ii) de créer, le cas échéant, une confusion auprès des actionnaires avec les informations que la Société communique aux investisseurs, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés ;

- ▶ des critères qualitatifs, comptant ensemble pour une valeur maximale de 50/150^{es}.

En outre :

- ▶ chaque critère se voit appliquer un seuil de déclenchement particulier, ainsi qu'un second seuil de déclenchement général fixé à l'atteinte d'un résultat minimum de 50/150^{es} en cumul sur tous les critères ;
- ▶ l'attribution de la part maximum de 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul sur cette composante correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150^{es} en cumul de tous les critères.

Part variable pluriannuelle en numéraire : intéressement à long terme

Cet intéressement, attribué chaque année, n'est pas à la charge de Michelin et est, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.

Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur une période triennale à compter de l'exercice d'attribution.

Le résultat de cette indexation est modulé par le résultat de critères de performance complémentaires fixés par le Conseil de Surveillance pour la même période triennale.

Depuis 2016, la politique définie par le Conseil de Surveillance a consisté à aligner ces critères sur les critères déterminant l'attribution d'actions de performance aux salariés du groupe Michelin, répondant aux attentes des actionnaires et à l'évolution du contexte des marchés de pneumatiques, et s'inscrivant dans la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020 (rappelées dans le chapitre 1.1 du Document de Référence 2016).

Le premier critère, d'un poids de 35 %, est l'évolution du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur trois exercices glissants.

Ce critère relève de l'Objectif n° 3 ("Résultats financiers : avoir une performance robuste") des Ambitions 2020.

Le choix de l'indice CAC 40 est justifié par la répartition des activités du Groupe entre les différents segments de produits (poids lourd, tourisme camionnette, produits de spécialités) qui l'exposent à l'évolution des marchés de biens de consommation (environ 40 % des activités du Groupe), à la croissance économique et aux marchés industriels (environ 30 %) ainsi qu'aux matières premières (environ 15 %). Dans ce contexte, la référence au seul secteur automobile (environ 15 %), et en particulier celui des équipementiers, serait moins pertinente que le choix d'un indice global.

Le deuxième critère, d'un poids global de 30 % représente la performance de Michelin en matière de responsabilité sociale et environnementale sous deux indicateurs : la mesure des principaux impacts des activités industrielles (pour 15 %) et le niveau d'engagement du personnel (pour 15 %) sur trois exercices glissants.

Ce critère s'inscrit dans les Objectifs n° 2 ("Bien-être et développement des personnes : favoriser l'accomplissement des collaborateurs") et n° 5 ("Industrie responsable : devenir une référence") des Ambitions 2020.

L'engagement des employés est un moteur important de l'excellence opérationnelle et de l'atteinte des objectifs de performance de l'Entreprise. Michelin s'est fixé un objectif ambitieux de devenir un "world class leader" dans ce domaine en atteignant et en maintenant un taux d'engagement des salariés de 85 % à l'horizon 2020. L'étude "Avancer Ensemble : votre avis pour agir" mesure chaque année depuis 2013 le taux d'engagement et les sentiments des salariés dans leur travail.

Les actions menées, l'évolution historique et le mode de calcul détaillé de cet indicateur sont précisées au chapitre 6.1.5 c) du Document de Référence 2016.

D'autre part, depuis 2005, Michelin mesure et publie les principaux impacts de ses activités industrielles grâce à l'indicateur *Michelin Site Environmental Footprint* – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés. À l'horizon 2020, l'objectif du Groupe est de réduire le MEF de 50 % par rapport à 2005.

Les actions menées, l'évolution historique et le mode de calcul détaillé de cet indicateur sont précisées au chapitre 6.3.1 du Document de Référence 2016.

Le troisième critère, d'un poids de 35 %, est l'évolution du résultat opérationnel du Groupe ⁽¹⁾ sur trois exercices glissants.

Ce critère relève de l'Objectif n° 3 ("Résultats financiers : avoir une performance robuste") des Ambitions 2020.

Le choix de ce critère s'inscrit dans la stratégie de création de valeur du Groupe, visant à assurer tout à la fois une solidité financière pérenne, l'indépendance du Groupe et son ambition de développement.

Les détails de ces critères ont été publiés dans le Document de Référence 2015 (pages 299 à 301) et sont rappelés, avec une information sur leur bilan intermédiaire, dans le chapitre 4.3.2 b) 3 – Tableau 1.3 du Document de Référence 2016.

L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.

En outre, le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :

- ▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre de la période triennale concernée ;

(1) Résultat opérationnel consolidé, en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change.

► sera prélevé sur les Tantièmes du dernier exercice de la période triennale concernée à verser après approbation des comptes de cet exercice, sous réserve :

- de l'existence de Tantièmes distribuables au titre du bénéfice réalisé sur cet exercice, et
- dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables annuelles dues sur ce même exercice.

La perte de la qualité d'Associé Commandité par le Gérant en raison d'une cessation de son mandat avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance (hors cas d'invalidité ou de décès), notamment pour cause de démission ou de révocation, aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement.

Pour les intéressements à long terme (ILT) attribués à compter de 2017, le Conseil de Surveillance et l'Associé Commandité non Gérant ont décidé qu'en cas de cessation du mandat du Président de la Gérance à son échéance normale (ou en cas d'invalidité ou de décès) intervenant avant la fin de la période triennale d'exposition des critères de performance, cette exposition triennale et le versement à l'échéance demeureraient inchangés, avec une limitation des sommes dues *pro rata temporis* de sa présence effective dans le groupe Michelin.

/ Avantage en nature, options de souscription/d'achat d'actions, actions de performance, jetons de présence

M. Senard ne bénéficie d'aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'actions de performance provenant de la Société ou de filiales de son Groupe.

Il ne perçoit aucun jeton de présence versé par la Société ou de filiales de son Groupe.

Il bénéficie d'un avantage en nature correspondant à la mise à disposition d'une voiture.

/ Retraite ⁽¹⁾

M. Senard ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la MFPM, M. Senard a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Ce régime, régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, et non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :

- une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ;
- l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ;
- un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;
- une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

La rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM.

(1) Les informations exposées dans ce chapitre et dans le chapitre 4.3.2 d) du Document de Référence 2016 sont présentées en application des dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.

/ Indemnité de départ contraint

Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Senard peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.

Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance fixées par le Conseil de Surveillance en 2014 et prévoyant que le montant définitif de l'indemnité dépendra de la moyenne des résultats de la composante variable annuelle multicritères sur les trois exercices clos précédant le départ ("Moyenne Triennale") selon la règle suivante :

- ▶ Moyenne Triennale < 40 % : aucune indemnité à verser ;
- ▶ Moyenne Triennale > 40 % et < 60 % : indemnité égale à 50 % de la Base de Référence à verser ;
- ▶ Moyenne Triennale > 60 % : indemnité égale à 100 % de la Base de Référence à verser ;

la "Base de Référence" étant égale au montant de la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.

En outre, le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.

/ Non-concurrence

Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, et en remplacement de la clause de non-concurrence prévue dans son contrat de travail échu, M. Senard est soumis à un engagement de non-concurrence qui a été conclu le 26 juillet 2011 avec l'accord préalable du Conseil de Surveillance.

Si la Société décidait d'appliquer cet engagement de non-concurrence pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, elle devrait verser à M. Senard une indemnité maximale de 16 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par les sociétés du Groupe.

La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Dans l'éventualité où les conditions de versement de l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat seraient remplies (cf. le chapitre "Indemnité de départ contraint" ci-dessus) cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ, y compris la clause de non-concurrence détaillée ci-dessus, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.

Politique de rémunération du Président du Conseil de Surveillance

La Direction et le Conseil de Surveillance de Michelin ont choisi d'appliquer la nouvelle recommandation du Code AFEP/MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs. Ainsi, en complément des chiffres présentés au chapitre 4.3.1 ci-dessus et des informations suivantes, les informations nécessaires à la consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus, attribués ou à attribuer au titre de l'exercice 2016 à M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, sont présentées, dans les conditions définies par le Code AFEP/MEDEF et son guide d'application, spécifiquement dans le chapitre 4.3.5 du Document de Référence 2016.

Les dispositions introduites par la loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite "loi Sapin 2"), notamment aux articles L. 225-37-2 et L. 225-82-2 du Code de commerce, concernant l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (*ex ante*), puis des éléments de rémunération versés ou attribués en application desdits principes (*ex post*) aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs, sont inapplicables aux sociétés en commandite par actions en vertu de l'article L. 226-1 du même Code.

Cependant, soucieux de toujours mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, répondre aux attentes de ses actionnaires et se conformer à la nouvelle disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement d'appliquer *"les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de Gérant Commandité"* (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance a décidé pour 2017 :

- ▶ d'explicitier les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président du Conseil de Surveillance ;
- ▶ de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée au Président du Conseil de Surveillance, en application de la nouvelle recommandation du Code AFEP/MEDEF qui prévoit un vote impératif des actionnaires (cf. les informations et la résolution figurant au chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2016 et dans l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 19 mai 2017).

/ Jetons de présence

Sur la base d'une étude comparative réalisée par un cabinet de conseil extérieur, le Comité des Rémunérations et des Nominations a recommandé au Conseil de soumettre à l'Assemblée générale une réévaluation du montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil.

Cette étude comparative démontrant que l'enveloppe globale des jetons de présence se situait dans la moyenne très basse du marché, le Conseil de Surveillance a proposé à l'Assemblée générale du 13 mai 2016 une réévaluation de cette enveloppe à un montant de 555 000 € (10^e résolution), soit une progression d'environ 32 %.

Cette Assemblée générale a approuvé cette nouvelle enveloppe à 99,54 % des voix.

En application de cette approbation et en respectant la même progression, le Conseil a décidé en 2016 d'allouer à M. Rollier à partir de cet exercice un montant annuel global de 90 000 € de jetons de présence en contrepartie des responsabilités et des tâches qu'il exerce en tant que Président du Conseil de Surveillance et membre de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

De même que pour les autres membres du Conseil, et de la même manière que durant les précédents exercices :

- ▶ les jetons de présence sont versés lors du premier trimestre de l'exercice suivant ;
- ▶ une part prépondérante (60 % du total du montant dû) est versée sous condition d'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil et du Comité des Rémunérations et des Nominations, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Les sommes versées au cours des deux derniers exercices à M. Rollier et son taux d'assiduité aux réunions sont détaillés respectivement dans les chapitres 4.3.6 et 4.5.1 b) du Document de Référence 2016.

/ Autres éléments de rémunération

M. Rollier n'exerçant pas d'autres fonctions pour la Société ou pour le groupe Michelin, il ne perçoit pas d'autres éléments de rémunération de la Société ou de ses filiales.

RECOMMANDATIONS DE VOTE POUR LES PROJETS DE RÉSOLUTIONS _____

Nomination des membres du Conseil de Surveillance (résolutions n° 8 et 9)

Les mandats de M. Olivier Bazil et de M. Michel Rollier viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il est rappelé que les Associés Commandités sont exclus du processus de nomination des membres du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes (cf. les explications détaillées dans le rapport du Président de la Gérance sur les projets de résolutions).

M. Olivier Bazil et M. Michel Rollier ont fait part au Conseil de leur souhait d'être candidat au renouvellement de leur mandat.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a tenu compte des principaux critères d'appréciation d'un candidat relatifs à sa compétence, son expérience, son indépendance, sa disponibilité (absence de cumul excessif de mandats) et la volonté de promouvoir une diversité d'origine et de culture.

Le Conseil de Surveillance a examiné la situation individuelle de ces deux membres, et notamment :

- ▶ l'opportunité de leur renouvellement ;
- ▶ la compétence et l'expérience qu'ils apportent aux travaux du Conseil ;

- ▶ leur disponibilité réelle et leur implication dans les travaux du Conseil et de ses Comités ;
- ▶ leur situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- ▶ leur contribution à la complémentarité de la composition du Conseil.

/ Monsieur Olivier Bazil

Legrand – 128, avenue de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges – France

M. Olivier Bazil, né en 1946, de nationalité française, est Administrateur de Legrand ⁽¹⁾ et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations.

Il a effectué toute sa carrière chez Legrand ⁽¹⁾ qu'il a rejoint en 1973 en tant qu'Adjoint au Secrétaire Général, et occupa successivement les postes de Directeur Financier (1979), Administrateur (1989) et Directeur Général Adjoint, membre du Comité de Direction (1994), puis Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué.

M. Olivier Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (*Master of Business Administration*) de la *Harvard Business School*.

(1) Société cotée.

Il occupe par ailleurs les fonctions suivantes :

- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer
- ▶ Président de Fritz S.A.S.
- ▶ Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec ⁽¹⁾.

Il a occupé en outre les fonctions suivantes au cours des cinq dernières années :

- ▶ Administrateur et Président du Comité d'Audit de Firmenich International S.A.

M. Olivier Bazil détient 1 010 actions Michelin.

Membre du Conseil et Président de son Comité d'Audit depuis 2013, Olivier Bazil est considéré par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante ⁽²⁾ car :

- ▶ il n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ il n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- ▶ il n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ il n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ il n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité ;
- ▶ il n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ il n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin.

Le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour quatre ans à la lumière des éléments rappelés ci-dessus et en considérant :

- ▶ sa contribution aux travaux du Conseil par son assiduité et sa disponibilité ;

- ▶ ses compétences en matière comptable, financière et de contrôle interne ;
- ▶ la bonne organisation des travaux du Comité d'Audit ;
- ▶ sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ son expérience de Direction Générale et sa connaissance des politiques industrielles, tant en France qu'à l'étranger.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M Olivier Bazil pour une durée de quatre années.

/ Monsieur Michel Rollier

Michelin – 27, cours de l'Île-Seguin – 92100 Boulogne-Billancourt – France

M. Michel Rollier, né en 1944, de nationalité française, est actuellement Président de la Plateforme de la Filière Automobile et membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF.

Il a commencé sa carrière chez Aussedat-Rey (groupe International Paper) en 1971 où il a été successivement Contrôleur de gestion, Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 puis Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996.

Il est ensuite entré dans le groupe Michelin en 1996 en tant que Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières puis il a exercé les fonctions de Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe de 1999 à 2005. Il a été désigné Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2005, mandat qu'il a exercé d'abord aux côtés d'Édouard Michelin jusqu'à sa disparition brutale en 2006, puis seul jusqu'en mai 2012.

Michel Rollier est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP) et titulaire d'une maîtrise de droit.

(1) Société cotée.

(2) Cf. la revue détaillée de l'indépendance des membres, développée dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition du Conseil (chapitre 4.5.1 b) du Document de Référence 2016).

Il occupe par ailleurs les fonctions suivantes :

- ▶ Président Directeur Général de Siparex Associés
- ▶ Président du Conseil de Surveillance et du Comité de Rémunérations de Somfy SA ⁽¹⁾
- ▶ Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)
- ▶ Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)
- ▶ Administrateur de Lafarge

Michel Rollier a également occupé les autres fonctions suivantes au cours des cinq dernières années :

- ▶ Gérant et Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur de Moria SA

M. Michel Rollier détient 24 392 actions Michelin.

M. Rollier est membre et Président du Conseil de Surveillance, et membre de son Comité des Rémunérations et des Nominations depuis 2013, et :

- ▶ il n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ il n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales ;
- ▶ il n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ il n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ il n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ il n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;

- ▶ il n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

D'autre part, une période de cinq ans s'étant écoulée depuis la fin de ses fonctions exécutives chez Michelin, M. Michel Rollier pourrait être considéré comme membre indépendant du Conseil à compter du 11 mai 2017 selon les dispositions du Code AFEP/MEDEF.

Le Conseil de Surveillance a provisoirement décidé de maintenir sa qualification de membre non indépendant et de demander à la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations de réexaminer sa situation lors de la prochaine réunion de ce Comité postérieure à l'Assemblée générale.

Le Conseil a examiné la candidature de M. Rollier à un renouvellement de son mandat pour quatre ans à la lumière des éléments rappelés ci-dessus et en considérant :

- ▶ les améliorations constantes apportées à la gouvernance de Michelin, en relation avec la Gérance et les Associés Commandités de Michelin ;
- ▶ la bonne organisation et l'efficacité des travaux du Conseil, dont les bonnes pratiques ont été reconnues par les conclusions de l'évaluation du fonctionnement du Conseil effectuée en 2016 par un cabinet extérieur ;
- ▶ son assiduité et sa disponibilité ;
- ▶ sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ ses compétences en matière financière ;
- ▶ son expérience de Direction Générale ;
- ▶ sa connaissance des marchés du groupe Michelin et du secteur automobile.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M. Michel Rollier pour une durée de quatre années.

(1) Société cotée.

À l'issue de cette Assemblée générale, les échéances des mandats des neuf membres du Conseil de Surveillance de Michelin seraient réparties de manière équilibrée chaque année de la manière suivante :

ÉCHÉANCES DES MANDATS – MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	AG 2018	AG 2019	AG 2020	AG 2021
M. Olivier Bazil				X
M. Pat Cox	X			
Mme Barbara Dalibard		X		
Mme Anne-Sophie de La Bigne			X	
M. Jean-Pierre Duprieu			X	
Mme Aruna Jayanthi		X		
Mme Monique Leroux	X			
M. Cyrille Poughon	X			
M. Michel Rollier				X
NOMBRE DE RENOUELEMENTS PAR AN	3	2	2	2

Consultation sur la rémunération du Président de la Gérance sur l'exercice 2016 (résolution n° 6)

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (novembre 2016) et à son guide d'application (décembre 2016).

Les sociétés qui choisissent d'appliquer l'article 26 de ce dernier code doivent soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- ▶ les rémunérations exceptionnelles ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;
- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;

- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

La Direction et le Conseil de Surveillance de Michelin ont choisi d'appliquer cette recommandation depuis qu'elle est entrée en vigueur et, en 2017, en conformité avec sa version mise à jour en novembre 2016.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations et par le Conseil de Surveillance, dans le cadre de la politique de rémunération définie dans le chapitre 10.2.1.1, sont précisés dans le rapport du Président de la Gérance sur la 6^e résolution (chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2016).

En conséquence, le Conseil de Surveillance, avec l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), recommande aux actionnaires d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société.

Consultation sur la rémunération du Président du Conseil de Surveillance sur l'exercice 2016 (résolution n° 7)

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (novembre 2016) et à son guide d'application (décembre 2016).

Les sociétés qui choisissent d'appliquer l'article 26 de ce dernier code doivent soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- ▶ les rémunérations exceptionnelles ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;
- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;

- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

Le Conseil de Surveillance de Michelin a choisi d'appliquer cette recommandation depuis son extension en novembre 2016 au périmètre des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations et par le Conseil de Surveillance, dans le cadre de la politique de rémunération définie dans le chapitre 10.2.1.2, sont précisés dans le rapport du Président de la Gérance sur la 7^e résolution (également reproduit dans le chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2016).

En conséquence, le Conseil de Surveillance recommande aux actionnaires d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif de la Société.

Approbation des comptes et autorisations financières (résolutions n° 1 à 5 et n° 10)

Concernant tout d'abord les autres résolutions à caractère ordinaire, les documents comptables et financiers mis à disposition des actionnaires ainsi que le rapport du Président de la Gérance relatent les activités et les résultats du Groupe pour l'exercice 2016 (1^{er} et 2^e résolutions).

Les rapports des Commissaires aux Comptes n'appellent pas d'observation du Conseil de Surveillance.

Aucune convention nécessitant l'accord du Conseil de Surveillance n'ayant été conclue, il vous est proposé de prendre acte qu'il n'y a aucune convention à approuver (4^e résolution).

Avant de proposer de voter l'approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés ainsi que l'affectation du résultat, le Conseil de Surveillance tient à souligner combien l'exercice 2016, dans la continuité des progrès enregistrés en 2015 et en ligne avec les grands objectifs du Groupe, reflète bien la qualité du travail accompli par les équipes de Michelin, sous la direction du Président de la Gérance.

Ces bonnes performances conduisent le Conseil de Surveillance à renouveler toute sa confiance au Président de la Gérance.

En conséquence, le Conseil de Surveillance est favorable à la proposition du Président de la Gérance de fixer le montant du dividende à 3,25 € par action (2^e résolution).

Par ailleurs, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions dans des conditions identiques à celle de la précédente autorisation (5^e résolution).

Afin de compléter efficacement cette résolution, une autorisation d'annuler les actions acquises dans le cadre de ce programme est également sollicitée, pour remplacer celle décidée et mise en œuvre l'an dernier (10^e résolution).

Dans ces conditions, nous vous recommandons d'adopter les propositions soumises à votre approbation par le Président de la Gérance et d'approuver l'ensemble des résolutions ordinaires et extraordinaires.

Le 9 février 2017

Michel Rollier
Président du Conseil de Surveillance



RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2017 - 10^e résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Président de la Gérance vous propose de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 13 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Éric Bulle

Deloitte & Associés

Pascale Chastaing-Doblin

AUTRES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les rapports destinés à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017 et qui ne sont pas reproduits ci-dessus figurent :

- ▶ au chapitre 8.3 du présent Document de Référence pour le rapport sur les comptes annuels ;
- ▶ au chapitre 8.4 du présent Document de Référence pour le rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés ;
- ▶ au chapitre 7.2 du présent Document de Référence pour le rapport sur les comptes consolidés ;
- ▶ au chapitre 4.6 du présent Document de Référence pour le rapport sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques ;
- ▶ au chapitre 6.4 du présent Document de Référence pour le rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion.



RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en milliers € et en € par action,
sauf mention contraire)

	2012	2013	2014	2015	2016
I – Capital en fin d'exercice					
a) Capital social	365 113	371 579	371 452	363 804	360 132
b) Nombre des actions ordinaires existantes	182 556 713	185 789 643	185 726 200	181 902 182	180 066 121
II – Opérations et résultats de l'exercice					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	566 610	545 071	503 954	564 550	537 617
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	477 181	331 917	598 149	653 701	1 430 254
c) Impôt sur les bénéficiaires	(7 993)	12 741	22 365	40 511	24 284
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	465 119	302 985	555 428	589 684	1 415 894
III – Résultats par action					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	2,66	1,72	3,10	3,37	7,80
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	2,55	1,63	2,99	3,24	7,86
c) Dividende attribué à chaque action	2,40	2,50	2,50	2,80	3,25 ⁽¹⁾
IV – Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	10	8	8	7	0 ⁽²⁾
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	1 434	485	318	670	34
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociales, œuvres sociales, etc.)	648	(119)	139	199	(4)

(1) Dividendes 2016 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2017.

(2) L'ensemble des salariés a été transféré à une filiale de la Société au 1^{er} janvier 2016. Les montants ci-dessus concernent essentiellement la charge liée à l'intéressement à long terme de la Gérance.



DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS

CES DOCUMENTS SONT DISPONIBLES SUR LE SITE

[http://www.michelin.com/fre/finance/actionnaire-individuel/
assemblee-generale-michelin](http://www.michelin.com/fre/finance/actionnaire-individuel/assemblee-generale-michelin)

Pour recevoir la documentation concernant l'Assemblée Générale au format papier, veuillez compléter, ci-dessous :

M., Mme, Mlle :

Adresse :

Code postal : Localité :

E-mail :@.....

- Souhaite recevoir, en application des dispositions de l'article R. 225-88 du Code de commerce, les documents et renseignements relatifs à l'Assemblée générale du 19 mai 2017, énumérés à l'article R. 225-83 du Code de commerce.

Mode de diffusion souhaité (par défaut, diffusion électronique par e-mail) :

- Par e-mail Par courrier postal

À le

Signature

(à renvoyer avec le formulaire de vote)





NOTES

Conception et réalisation : **côtécorp.**

Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Crédits photos : ©Michelin / Ludovic Combe / F. Lanoé / Jean-Bernard Vernier.

Photos pneus : ©Michelin

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

12, cours Sablon
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France
Téléphone : + 33 (04) 73 98 59 00
Télécopie : + 33 (04) 73 98 59 30

0 800 000 222 Service à appel
gratuit

Internet : www.michelin.com

Société en commandite par actions au capital de 360 132 242 €
855 200 887 R.C.S. Clermont-Ferrand

