



# **AVIS DE CONVOCATION** **2016**

## **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES**

Vendredi 13 mai 2016, à 9 heures au Polydome, place du 1<sup>er</sup> mai  
à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme)



**MICHELIN**

*Une meilleure façon d'avancer*

<b>ORDRE DU JOUR</b>	<b>4</b>
<b>EXPOSÉ SOMMAIRE</b>	<b>6</b>
<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉOLUTIONS</b>	<b>13</b>
<b>RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b>	<b>47</b>
<b>RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>51</b>
<b>RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>	<b>56</b>
<b>PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>57</b>
<b>DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS</b>	<b>61</b>

## **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.

## **MESSAGE DU PRÉSIDENT**

# **Jean-Dominique Senard**

Gérant / Président du groupe Michelin



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

### **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 2015 et l'affectation du résultat.

Nous vous proposerons cette année un dividende de 2,85 € 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.

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 23 mai 2015, dont la mise en œuvre pendant l'exercice s'est traduite par le rachat et l'annulation de près de 5 millions d'actions, soit 2,7 % du capital.

Nous vous soumettrons aussi une résolution visant à émettre votre avis sur les éléments de la rémunération qui m'est due ou attribuée au titre de l'exercice 2015, en qualité de Président de la Gérance.

Vous aurez également à vous prononcer :

- ▶ sur le renouvellement du mandat de Mme Anne-Sophie de la Bigne et de M. Jean-Pierre Dupriou en qualité de membres du Conseil de surveillance, sur la confirmation de la cooptation d'un nouveau membre du conseil de surveillance, Mme Monique Leroux ;
- ▶ sur le renouvellement ou la nomination, selon le cas, pour une durée de six exercices, des cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés en qualité de Commissaires aux comptes titulaires et du cabinet B.E.A.S et de M. Jean-Baptiste Deschryver, en qualité de Commissaire aux comptes suppléants.

Dans la partie extraordinaire de cette Assemblée, il vous sera demandé le renouvellement d'autorisations à caractère financier, en vue de réaliser des opérations permettant à la Société, le cas échéant, de mettre en place les moyens financiers adaptés à ses besoins.

L'Assemblée Générale est toujours un moment essentiel pour moi-même et mon équipe : elle nous permet d'échanger avec vous et 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.



## **ORDRE DU JOUR**

- ▶ Rapport du Président de la Gérance
- ▶ Rapport du Conseil de Surveillance

### **DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE**

- ▶ Rapport du Président du Conseil de Surveillance visé par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce
- ▶ Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2015, rapport spécial sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce et rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques
- ▶ Approbation des comptes annuels de l'exercice 2015
- ▶ Affectation du résultat de l'exercice 2015 et fixation du dividende
- ▶ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015
- ▶ 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 140 € par action
- ▶ Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance
- ▶ Renouvellement du mandat de deux membres du Conseil de Surveillance
- ▶ Ratification de la cooptation d'un membre du Conseil de Surveillance
- ▶ Rémunération du Conseil de Surveillance
- ▶ Renouvellement du mandat de deux Commissaires aux Comptes titulaires et d'un suppléant
- ▶ Nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant
- ▶ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à des émissions d'emprunts obligataires et de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance

## DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

- ▶ Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes
- ▶ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription
- ▶ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par voie d'offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription
- ▶ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription
- ▶ Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre d'augmentations de capital réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription
- ▶ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes
- ▶ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature
- ▶ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe et/ou à des cessions de titres réservées, avec suppression du droit préférentiel de souscription
- ▶ Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières ou de titres de créance
- ▶ Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions
- ▶ Autorisation donnée au Président de la Gérance à l'effet de procéder à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés de la Société et des sociétés du Groupe, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société
- ▶ Pouvoirs pour formalités



# EXPOSÉ SOMMAIRE

## FAITS MARQUANTS 2015

- ▶ Résultat opérationnel de 2 577 millions d'€ avant éléments non récurrents, en hausse de 407 millions d'€.
- ▶ Des volumes en croissance de 3,2 %, supérieure aux marchés pour toutes les activités, et particulièrement en Tourisme camionnette (+ 6,7 %).
- ▶ Une marge opérationnelle en progression significative, grâce à un très bon second semestre (12,3 %) en particulier pour :
  - le segment Tourisme camionnette : 12,2 %, en hausse de 2,6 points par rapport au second semestre 2014 ;
  - le segment Poids lourd : 11,1 %, en hausse de 2,6 points par rapport au second semestre 2014 ;
  - une bonne résistance du segment de Spécialités : 18,6 % sur l'année ;
  - un effet Prix-mix/matières premières positif de 105 millions € au second semestre, comme attendu.
- ▶ Une forte génération de *cash flow* libre de 965 millions €, hors acquisitions (312 millions €), compte tenu d'investissements de 1 804 millions d'€ en retrait par rapport à ceux de 2014.
- ▶ L'accélération du plan de compétitivité (effet favorable de 261 millions €) permettant à nouveau d'absorber l'inflation sur les coûts de production et les frais généraux.
- ▶ Le lancement en janvier 2016 d'une nouvelle tranche du programme de rachat d'actions, après le rachat et l'annulation en 2015 d'actions Michelin pour un montant de 451 millions €, soit 2,7 % du capital.
- ▶ Une proposition d'un dividende de 2,85 € par action, soit un taux de distribution de 37 %, reflétant la confiance dans l'avenir du Groupe et soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2016.

## ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

### Tourisme camionnette

2015/2014 (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	+ 4 %	+ 7 %	+ 4 %	+ 1 %	- 19 %	+ 8 %	+ 2 %
Remplacement	+ 3 %	+ 6 %	+ 1 %	+ 3 %	+ 1 %	+ 5 %	+ 3 %

## / Première monte

- ▶ En Europe, la demande, en augmentation de 4 % globalement, combine une forte croissance de 7 % en Europe de l'Ouest et un recul de 24 % en Europe orientale dans un contexte économique toujours difficile.
- ▶ En Amérique du Nord, le marché, toujours porteur, progresse de 4 % sur l'année, soutenu par la demande de véhicules, le faible prix des carburants et un environnement économique favorable.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande progresse globalement de 1 % à fin décembre. En Chine, le marché reste en croissance (+ 5 %) sur l'année, certes moindre que sa hausse de 9 % en 2014, grâce au rebond des ventes de petits véhicules soutenus par des aides gouvernementales et au succès des modèles SUV. Les autres marchés de la zone, dépendants des exportations mondiales, reculent de 5 %.
- ▶ En Amérique du Sud, la demande recule de 19 %, en ligne avec le retrait des productions automobiles, dans un contexte économique de crise au Brésil et en Argentine.

## / Remplacement

- ▶ En Europe, le marché s'accroît globalement de 3 % à fin décembre. La demande en Europe de l'Ouest augmente de 6 % et reflète le dynamisme du segment pneus Été, la demande soutenue de

pneus d'entrée de gamme, mais surtout les volumes d'exportations des distributeurs en dehors de la zone euro. Les ventes *sell-in* en pneus Hiver sont en retrait de 1 %. En Europe orientale, dans un contexte économique toujours difficile, la demande poursuit sa chute (- 7 %).

- ▶ En Amérique du Nord, la demande, en hausse de 1 % sur l'ensemble de la zone, est quasiment stable aux États-Unis et au Canada, tandis que le marché du Mexique progresse fortement. Les ventes de pneus des groupes membres de l'association de manufacturiers progressent de 5 %, dans un contexte favorable de coût de carburants et de distances parcourues, tandis que les pneus d'importation reculent de 14 % avec l'apurement des surplus de stocks que la distribution avait constitués avant l'introduction de droits de douane sur les pneus chinois.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande progresse de 3 %, tirée par un marché chinois toujours dynamique (+ 8 %). L'évolution sur le reste de la zone reste limitée (- 1 %), avec un marché japonais en recul de 4 % et des marchés d'Indonésie et de Thaïlande bien orientés.
- ▶ En Amérique du Sud, la demande est en hausse de 1 % dans un environnement économique et politique hétérogène. Le marché brésilien augmente de 3 % avec un recul des importations, les marchés de la côte Pacifique sont bien orientés et la demande recule en Argentine et au Venezuela.

## Poids lourd (radial & bias)

2015/2014 <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	+ 7 %	+ 11 %	+ 7 %	- 19 %	- 48 %	+ 16 %	- 7 %
Remplacement	+ 1 %	+ 7 %	+ 4 %	- 3 %	- 8 %	+ 1 %	- 1 %

### / Première monte

- ▶ En Europe, le marché augmente de 7 %, avec une demande plus dynamique en Europe de l'Ouest (+ 11 %), tandis qu'il reste fortement déprimé en Europe orientale (- 20 %) dans un contexte économique et politique défavorable.
- ▶ En Amérique du Nord, le marché progresse de 7 % sur l'année avec une décélération trimestre après trimestre liée à un effet de base 2014. Cette forte demande bénéficie de la production soutenue de véhicules afin de permettre le renouvellement d'un parc relativement ancien dans un environnement économique toujours favorable.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande radial et bias recule de 19 %. En Chine, le marché est en baisse de 21 %, lié au ralentissement de la production industrielle ainsi qu'à la recherche d'optimisation chez les différents acteurs du transport. Dans les autres pays de la zone, la demande est en retrait de 12 %, avec un recul important en Indonésie et en Corée en partie compensé par une reprise en Thaïlande sur des bases très faibles.
- ▶ En Amérique du Sud, le marché s'inscrit en recul de 48 % dans un contexte économique très difficile. Au Brésil, le marché (- 51 %) subit les arrêts de production de camions et bus. Cette chute fait suite à une moindre demande domestique, ainsi qu'aux difficultés économiques en Argentine et au Venezuela qui pèsent sur les exportations de poids lourds produits au Brésil.

### / Remplacement

- ▶ En Europe, le marché augmente de 1 % sur l'année avec une moindre baisse du marché Russe au second semestre. En Europe de l'Ouest (+ 7 %), il est porté par l'évolution favorable des tonnes/km, la croissance des pneus à bas coût d'origine asiatique qui concurrencent le secteur rechapage, et les exportations des distributeurs en dehors de la zone à la faveur de la baisse de l'euro. En Europe orientale le marché reste en chute sur l'année (- 11 %) en raison des difficultés en Russie.
- ▶ En Amérique du Nord, le marché est toujours bien orienté (+ 4 %) grâce à la demande de transport qui reste forte dans une économie dynamique.
- ▶ Les marchés d'Asie (hors Inde) radial et bias s'établissent en retrait de 3 % sur l'année. En Chine, la demande recule de 3 %, avec une activité de transport pénalisée par le ralentissement du rythme de croissance économique. Dans le reste de la zone, les marchés sont globalement en retrait, avec un recul significatif notamment en Thaïlande et dans une moindre mesure au Japon, où le marché est en baisse accentuée en comparaison du début de 2014 qui avait fortement augmenté avant la hausse de la TVA.
- ▶ En Amérique du Sud, le marché radial et bias recule de 8 %, avec une chute plus accentuée au Brésil, dans un environnement économique difficile.

## Pneumatiques de spécialités

► **Génie civil** : le marché des pneumatiques pour les mines a diminué significativement pour la deuxième année consécutive, pénalisé par la diminution des stocks dans les mines et par la réduction de la consommation de pneumatiques (extraction en retrait et efforts de productivité des mines).

Les marchés du 1<sup>er</sup> équipement ont reculé dans les zones matures, après un retournement au 4<sup>e</sup> trimestre ; ils ont très fortement baissé en Chine.

Les marchés de pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières sont en croissance dans les pays matures, tirés en particulier par l'Amérique du Nord.

► **Agricole** : la demande mondiale sur le marché du 1<sup>er</sup> équipement a fortement baissé en 2015 dans les pays matures, en raison des cours de matières premières agricoles en recul et d'un parc machine récemment renouvelé ; elle est stable au 4<sup>e</sup> trimestre. Dans les pays matures, le marché du remplacement diminue pour les mêmes raisons.

► **Deux-roues** : la demande Moto et Scooter est en hausse dans les pays matures, comme dans les nouveaux marchés.

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

## ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2015

### Ventes nettes

Les ventes nettes s'établissent à 21 199 millions €, en hausse de 8,4 % par rapport à 2014, sous l'effet des facteurs suivants :

- l'effet favorable (624 millions €) de la hausse de 3,2 % des volumes, supérieure à celle des marchés ;
- l'effet prix-mix négatif de 687 millions € (- 3,4 %). Il traduit, à hauteur de - 715 millions €, l'évolution des prix dont un tiers correspond aux ajustements liés aux clauses d'indexation sur les coûts de matières premières. L'effet positif du mix s'élève à 28 millions € ; le mix produit, toujours

fortement positif, est partiellement amputé par le mix géographique et les effets de mix liés à la progression relative des pneus d'entrée de gamme, de la Première monte et au retrait du Génie civil ;

- l'écart favorable de périmètre (256 millions €) lié à l'intégration de Sascar, leader brésilien de la gestion digitale de flottes, du grossiste allemand Ihle et de Blackcircles.com, numéro 1 de la vente de pneumatiques sur Internet au Royaume-Uni ;
- l'impact positif (1 453 millions €) des parités de change.

### Résultats

**Le résultat opérationnel du Groupe avant éléments non récurrents** s'établit à 2 577 millions €, soit 12,2 % des ventes nettes, contre 2 170 millions € et 11,1 % publiés en 2014. Les éléments non récurrents de 370 millions € correspondent principalement aux frais de restructuration liés aux projets d'amélioration de la compétitivité du Groupe, en particulier en Europe.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents enregistre l'effet de la hausse des volumes (+ 231 millions €) et celui du pilotage serré du prix-mix (- 687 millions €) compte tenu de l'impact favorable des matières premières (+ 594 millions €). A relever

que le Groupe a su conserver l'effet favorable des variations de change (+ 437 millions €), dans un environnement de marchés particulièrement compétitifs en raison des surcapacités de production asiatiques et de la chute des coûts de matières premières. Il reflète également l'effet de la hausse prévue des amortissements (- 148 millions €). Enfin, la poursuite du plan de compétitivité (+ 261 millions €) permet, comme anticipé, d'absorber l'inflation sur les coûts de production et les frais généraux (- 271 millions €).

**Le résultat net s'établit en bénéfice de 1 163 millions €.**

## Position financière nette

Sur l'exercice, le Groupe a généré un **cash flow libre de 965 millions €** hors acquisitions, en amélioration de 243 millions €. En 2015, le Groupe a réalisé des acquisitions pour un montant total de 312 millions € ; il a, notamment, créé une joint-venture avec Barito Pacific Group pour produire du caoutchouc naturel éco-responsable en Indonésie et acquis 100 % de la société Blackcircles.com et 90 % de la société Livebooking Holdings (BookaTable). Hors ces acquisitions, les investissements s'élèvent à 1 804 millions €.

Au 31 décembre 2015, prenant en compte le *cash flow* libre, les acquisitions (312 millions €), les rachats d'actions (451 millions €) et les émissions obligataires de 802 millions € à 7, 12 et 30 ans, le Groupe affiche un **ratio d'endettement de 11 %**, correspondant à un endettement financier net de 1 008 millions €, contre 7 % et 707 millions € à fin décembre 2014.

En 2015, le retour sur capitaux investis (ROCE) après impôts, à 12,2 %, assure une création de valeur, par comparaison avec le coût moyen pondéré des capitaux du Groupe. Pour 2016, Michelin vise un ROCE après impôts d'au moins 11 %.

## Information sectorielle

(en millions €)	Ventes nettes		Résultat opérationnel avant non récurrents		Marge opérationnelle avant non récurrents	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Tourisme camionnette et distribution associée	12 028	10 498	1 384	1 101	11,5 %	10,5 %
Poids lourd et distribution associée	6 229	6 082	645	495	10,4 %	8,1 %
Activités de spécialités	2 942	2 973	548	574	18,6 %	19,3 %
<b>GROUPE</b>	<b>21 199</b>	<b>19 553</b>	<b>2 577</b>	<b>2 170</b>	<b>12,2 %</b>	<b>11,1 %</b>

## Tourisme camionnette et distribution associée

Les ventes nettes du secteur opérationnel Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 12 028 millions €, contre 10 498 millions € en 2014, soit une hausse de 14,6 %.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'est ainsi établi à 1 384 millions € soit 11,5 % des ventes nettes, contre 1 101 millions € et 10,5 % publiés en 2014.

Cette hausse de 1 point de la marge opérationnelle avant éléments non récurrents est principalement liée à la croissance de 6,7 %, très supérieure à celle du marché (+ 2 %), constante sur l'année et particulièrement équilibrée entre les marques, les segments de marché comme les zones géographiques. Le succès des nouvelles gammes MICHELIN CrossClimate, MICHELIN

Premier LTX, BFGoodrich KO2 et BFGoodrich g-Force Comp 2 A/S a permis des progressions fortes tant à la marque MICHELIN (+ 6 %), en pneumatiques 17" et plus (+ 13 %), que pour les autres marques du Groupe (+ 10 %). Les prix, en baisse globalement, reflètent l'application des clauses d'indexation en Première monte, ainsi que l'effet des repositionnements en Remplacement décidés en 2014 et 2015. L'effet mix produit, très favorable, est compensé par le mix marques lié à la forte croissance des ventes dans les segments *Tier 2* et *Tier 3*.

Sur l'horizon 2016-2020, le Groupe s'est fixé pour le secteur opérationnel Tourisme camionnette un objectif de marge opérationnelle avant éléments non récurrents entre 11 % et 15 % des ventes nettes.

## Poids lourd et distribution associée

Les ventes nettes du secteur opérationnel Poids lourd et distribution associée s'élevèrent à 6 229 millions €, contre 6 082 millions € publiés en 2014.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'éleva à 645 millions €, représentant 10,4 % des ventes nettes, à comparer à 495 millions € et 8,1 % des ventes nettes publiés à fin 2014.

L'amélioration de 2,3 points de la rentabilité reflète d'abord la résilience des volumes, en progression de 0,3 %, dans des marchés de pneus Poids lourd en baisse de 2 % : la forte croissance en Première monte sur les marchés matures a équilibré les tensions sur le

marché du rechapage, tandis que les nouvelles gammes Intermediate lancées en Amérique du Sud, en Afrique Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est rencontrent un accueil favorable. Le bon pilotage de l'activité, s'agissant notamment du positionnement prix, de l'approvisionnement des marchés en croissance et de la maîtrise des frais, a également contribué à la poursuite du redressement de la rentabilité.

Sur l'horizon 2016-2020, le Groupe s'est fixé pour le secteur opérationnel Poids lourd un objectif de marge opérationnelle avant éléments non récurrents entre 9 % et 13 % des ventes nettes.

## Activités de spécialités

Les ventes nettes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élevèrent à 2 942 millions €, quasi stables par rapport à 2 973 millions € en 2014.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents atteint 548 millions € soit 18,6 % des ventes nettes, contre 574 millions € et 19,3 % publiés en 2014.

Outre les effets de parités, cette évolution de la marge opérationnelle enregistre l'évolution des volumes vendus (- 4 %), dans un marché en contraction

de 6 % en raison du déstockage des compagnies minières, du retrait de leurs extractions et de la baisse mondiale de la demande de pneus agricoles. En parallèle, l'effet retardé des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation matières premières pénalise la marge unitaire.

Sur l'horizon 2016-2020, le Groupe s'est fixé pour le secteur opérationnel des Activités de spécialités un objectif de marge opérationnelle avant éléments non récurrents entre 17 % et 24 % des ventes nettes.

## COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin a réalisé un bénéfice de 590 millions € pour l'exercice 2015, après un bénéfice de 555 millions € en 2014.

Les comptes ont été présentés au Conseil de Surveillance qui s'est réuni le 11 février 2016. Les procédures d'audit ont été effectuées et le rapport d'audit a été émis le 15 février 2016.

Le Président de la Gérance convoquera une Assemblée générale des actionnaires le vendredi 13 mai 2016 à 9 heures à Clermont-Ferrand.

Le Président de la Gérance soumettra à l'approbation des actionnaires le versement d'un dividende de 2,85 € par action, contre 2,50 € au titre de l'exercice précédent.

## PERSPECTIVES 2016

---

En 2016, la demande de pneumatiques Tourisme camionnette et Poids lourd devrait rester bien orientée dans les marchés matures et poursuivre les tendances observées en 2015 dans les nouveaux marchés. La demande de pneus de spécialités devrait encore être influencée par le déstockage des compagnies minières.

Dans cet environnement, Michelin a pour objectifs en 2016 une croissance des volumes au moins en ligne avec l'évolution mondiale des marchés, un résultat

opérationnel en croissance avant éléments non récurrents hors effet de change et la génération d'un *cash flow* libre structurel supérieur à 800 millions €.

Sur l'horizon 2016-2020, le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux de marge opérationnelle avant éléments non récurrents, entre 11 % et 15 % pour le segment Tourisme camionnette, entre 9 % et 13 % des ventes nettes pour le segment Poids lourd et entre 17 % et 24 % pour le segment de Spécialités.



# **RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS**

## **Guide pédagogique sur les projets de résolution**

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.

Reprenant une proposition du rapport final de son groupe de travail sur les Assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées publié le 2 juillet 2012, qui préconisait notamment d'améliorer la rédaction de la présentation des projets de résolution afin d'éclairer la décision de vote, l'AMF recommandait aux associations professionnelles concernées d'élaborer un guide pédagogique de Place qui expliquerait les enjeux et les modalités de chaque type d'autorisation financière.

Ainsi, pour chacune des autorisations financières sollicitées, le présent rapport mentionne les références de la fiche correspondante du guide pédagogique intitulé "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" établi en 2013 par le MEDEF et mis à jour en janvier 2016 <sup>(1)</sup> disponible à l'adresse Internet [www.medef.com/](http://www.medef.com/).

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 (RÉSOLUTIONS N° 1 À 15)**

### **1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions**

#### **/ Approbation des comptes annuels de l'exercice 2015**

#### **/ Affectation du résultat de l'exercice 2015 et fixation du dividende**

Les 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2015 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 589 683 866,94 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 6 980 407,43 €, le solde de 582 703 459,51 €, augmenté du report à nouveau de 147 894 997,52 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 730 598 457,03 €.

(1) En français seulement.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2015 la distribution d'un dividende de 2,85 € par action.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 18 mai 2016, 24 heures, date d'arrêté des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex date*) est fixée au 17 mai 2016.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 19 mai 2016.

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".

### **Première résolution** **(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2015)**

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 2015 d'où il résulte un bénéfice de 589 683 866,94 €.

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 2015 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 589 683 866,94 €
- ▶ la part statutaire des Associés Commandités de 6 980 407,43 €
- ▶ le solde, de 582 703 459,51 €
- ▶ qui majoré du report à nouveau, de 147 894 997,52 €
- ▶ représente une somme distribuable de 730 598 457,03 €

Décide :

- ▶ de mettre en distribution un montant global de 518 421 218,70 €
- ▶ qui permettra le paiement d'un dividende de 2,85 € par action
- ▶ d'affecter le solde de 212 177 238,33 € au poste "Report à nouveau"

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 19 mai 2016.

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 2014 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 2015, 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 €)
2012	438 136 111,20	2,40
2013	464 474 107,50	2,50
2014	464 315 500,00	2,50

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

### 3<sup>e</sup> résolution

#### / Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015

La 3<sup>e</sup> résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015, faisant apparaître un bénéfice net de 1 163 401 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](http://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 2015)

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 2015 d'où il résulte un bénéfice de 1 163 401 milliers €.

### 4<sup>e</sup> résolution

#### / Conventions réglementées

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2015, 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 2015.

#### 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<sup>e</sup> 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 140 € 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 140 € 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 22 mai 2015.

La mise en œuvre pendant l'exercice 2015 des autorisations de rachat en vigueur a permis l'annulation, et la réduction correspondante du capital, d'un peu moins, de cinq millions d'actions (la description détaillée de ces rachats figure au chapitre 5.5.7 du Document de Référence sur l'exercice 2015).

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/](http://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 140 € 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 prévu par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), 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 140 € (cent quarante 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 peut, 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 2015, le montant maximal des opérations, s'élèverait à 2 546 600 000 € (deux milliards cinq cent quarante-six millions six cent mille euros) correspondant à 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit 18 190 000 (dix-huit millions cent quatre-vingt-dix mille) actions au prix maximal d'achat de 140 € (cent quarante 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 à l'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;
- ▶ de conserver des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe. 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.

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 22 mai 2015.

## 6<sup>e</sup> résolution

### / Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 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 et à son guide d'application (versions de novembre 2015).

Les sociétés qui choisissent d'appliquer l'article 24.3 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 et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- ▶ 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.

En conséquence, comme lors de l'Assemblée générale 2015, 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<sup>e</sup> résolution visant à émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social 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 le chapitre 4.3.1 du Document de Référence 2015).

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><b>Cet élément n'a connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></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 de cette société par décision du 29 avril 2014 puis confirmée le 9 avril 2015 après renouvellement de mandat de M. Senard. Elle a fait l'objet d'un examen par le Comité des Rémunérations du Conseil de Surveillance de la CGEM.</p>
Rémunération variable annuelle	1 276 975	<p><b>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 7 juillet 2015.</b></p> <p><b>Caractéristiques communes</b></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>En accord avec la politique de rémunération détaillée dans le chapitre 4.3.2.a du Document de Référence 2015 et en application de l'article 30, paragraphe 3 des statuts de la CGEM, le montant des Tantièmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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 (CFM) ; et</li> <li>▶ est plafonné dans tous les cas à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.</li> </ul>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
		<p>En tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des dispositions statutaires rappelées ci-dessus, le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé au Conseil de Surveillance les paramètres des critères de performance.</p>
		<p>Le Conseil, après délibération, a recommandé à l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) les différents critères à appliquer aux Tantièmes devant être versés au Président de la Gérance.</p>
		<p>Pour l'exercice 2015, le montant des Tantièmes dus aux Associés Commandités est égal à 6 980 407 €, tel que précisé dans la résolution d'affectation du résultat proposée à l'Assemblée Générale du 13 mai 2016.</p>
		<p>Depuis 2015, par décision des Associés Commandités prise sur proposition du Conseil de Surveillance, la base de calcul des Composantes Variables Annuelles (l'Assiette Consolidée de Calcul) est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe dans un souci de cohérence avec le périmètre des objectifs Groupe, et non plus à partir du résultat social de la société holding CGEM.</p>
		<p>Sur la base d'un résultat net consolidé de 1 163 401 238 €, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul était égale à 6 980 407 € pour l'exercice 2015.</p>
		<p>L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2015 sur les conditions de performance des Composantes Variables Annuelles décrites ci-après, donne un montant de 1 276 975 € dû à M. Senard.</p>
		<p><b>Composante Variable Annuelle Monocritère</b></p>
		<p>Cette composante est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 6 980 407 €, la Composante Variable Annuelle Monocritère était égale à 508 432 € pour 2015. Ce montant s'entend déduction faite d'une somme à verser par la filiale CFM, en contrepartie des fonctions et responsabilités de Gérant et Associé Commandité exercées par M. Senard dans cette société, estimée à 50 000 €.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable annuelle (suite)		<p><b>Composante Variable Annuelle Multicritères</b></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><b>Rappel des conditions de performance :</b></p> <p><b>Trois critères quantitatifs</b>, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable 2015 des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, comptant pour une valeur maximale de 100/150<sup>es</sup> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La croissance annuelle des ventes en volume, pour une valeur maximale de 50/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant proportionnel à la progression constatée ;</li> <li>▶ Le résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement) sous forme d'un ratio adapté SG&amp;A/marge brute, pour une valeur maximale de 25/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un ratio minimum ;</li> <li>▶ Le niveau annuel du <i>cash flow</i> libre structurel, pour une valeur maximale de 25/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un montant minimum.</li> </ul> <p>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.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)
--	--

#### Présentation

**Quatre critères qualitatifs**, comptant ensemble pour une valeur maximale de 50/150<sup>es</sup> :

- ▶ Stratégie en matière de Recherche & Développement et de transformation numérique,
- ▶ Management,
- ▶ Communication financière,
- ▶ Contrôle des opérations.

En outre :

- ▶ le seuil de déclenchement de cette Composante Variable Annuelle Multicritères est fixé à l'atteinte d'un résultat minimum de 50/150<sup>es</sup> en cumul sur les sept 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<sup>es</sup> en cumul sur les sept critères.

#### Constatation et analyse des résultats des critères de performance

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs.

Concernant les trois critères quantitatifs, le Comité a constaté le niveau atteint en 2015 pour chacun des objectifs fixés par le Conseil de surveillance, qui donnent ensemble un niveau global d'atteinte de 87,1 sur une valeur maximale de 100.

Le Comité a apprécié ensuite les résultats atteints sur les critères qualitatifs. Après en avoir débattu, le Comité a estimé que le résultat global des objectifs sur les critères qualitatifs se situait à un bon niveau, et l'a apprécié à 33 sur une valeur maximale de 50.

En conclusion de cette analyse pour la Composante Variable Annuelle Multicritères, le Comité a présenté au Conseil de surveillance les propositions suivantes :

- ▶ un résultat des objectifs quantitatifs à un niveau de 87,1/150<sup>es</sup> ;
- ▶ un résultat des objectifs qualitatifs à un niveau de 33/150<sup>es</sup> ;
- ▶ un résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs égal à 120,1/150<sup>es</sup>.

Sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 6 980 407 €, l'application du résultat cumulé des critères à la grille d'évaluation définie par le Conseil de Surveillance donnerait un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 768 543 €.

Le Conseil de surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2016 et a approuvé ces recommandations.

La Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a ensuite transmis ces recommandations aux Associés Commandités, la société SAGES et M. Senard, qui les ont agréées.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable différée	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 7 juillet 2015.</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>La structure de calcul de cet intéressement n'a connu aucune modification, par rapport à l'intéressement attribué l'exercice précédent.</p> <p>Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 euros, 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> <p>Les critères sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC40, comptant pour une valeur maximale de 33,3 % ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'une évolution de l'action Michelin supérieure ou égale à celle des actions du 3<sup>e</sup> quartile ;</li> <li>▶ Le taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe en valeur, comptant pour une valeur maximale de 33,3 % ; l'objectif étant atteint à partir d'un seuil minimum ;</li> <li>▶ Le taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE), comptant pour une valeur maximale de 33,3 %, l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un taux sensiblement supérieur au coût moyen pondéré des capitaux employés.</li> </ul> <p>Les objectifs des 2 derniers critères sont fixés en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non-récurrents, et pourront être réévalués en cas de survenance d'évènements exceptionnels.</p> <p>L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
		<p>Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des Composantes Variables Annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2015/2016/2017 ;</li> <li>▶ sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2017 à verser en 2018 après approbation des comptes de l'exercice 2017, sous réserve : <ul style="list-style-type: none"> <li>– de l'existence de Tantièmes distribuables en 2018 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2017, et</li> <li>– dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2017.</li> </ul> </li> </ul> <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'était dû au titre de l'exercice 2015.</p> <p>Aucune simulation du montant de cet intéressement à verser à l'échéance 2018 n'est pertinente, car cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– n'est pas à la charge de Michelin et n'est pas valorisé dans les comptes de la Société ;</li> <li>– est soumis à l'accomplissement de conditions et critères fortement aléatoires, tel qu'indiqué précédemment, qui s'appliquent sur trois exercices dont un seul est échu.</li> </ul> <p>Comme cela était déjà le cas pour la rémunération 2014, de par l'effet de la loi et des statuts de la Société, la perte de qualité d'Associé Commandité par le Gérant avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement variable à long terme.</p> <p>Par ailleurs, il est rappelé qu'en contrepartie, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des 3 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 4 ans.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = N/A Actions = N/A Autre élément = N/A	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Absence d'attribution d'actions de performance Absence d'attribution d'autre élément de rémunération de long terme
Jetons de présence	N/A	M. Senard ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	6 894	Véhicule de fonction
Indemnité de prise de fonction	N/A	Absence d'attribution d'indemnité de prise 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\***

	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></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'actionnariat 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 qui prévoient 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Moyenne Triennale &lt; 40 % : aucune indemnité à verser ;</li> <li>▶ Moyenne Triennale &gt; 40 % et &lt; 60 % : indemnité égale à 50 % de la Base de Référence à verser ;</li> <li>▶ Moyenne Triennale &gt; 60 % : indemnité égale à 100 % de la Base de Référence à verser,</li> </ul> <p>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.</p> <p>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.</p>

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 non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>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 une clause de non-concurrence qui a été conclue le 26 juillet 2011 avec l'accord préalable du Conseil de Surveillance.</p> <p>Si la Société décidait d'appliquer cette clause 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.</p> <p>La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause.</p> <p>Dans l'éventualité où les conditions de versement de l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat seraient remplies (cf. les explications de la rubrique "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.</p>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>La structure et les règles de fonctionnement du régime, détaillées dans ce chapitre, n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></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>

**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 (suite)		<p>Ce régime, régi par les dispositions de l'article L137-11 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"> <li>▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ;</li> <li>▶ 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 3 meilleures années sur les 5 dernières années) ;</li> <li>▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;</li> <li>▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;</li> <li>▶ 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 ;</li> <li>▶ une constitution des droits pré-financée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.</li> </ul> <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 2015.</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 108 500 euros. 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 2015 (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" 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.

## Sixième résolution

### **(Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance)**

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord 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 2015 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 2015, au chapitre 4.3.3.

## **7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> 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 (100 % de taux d'assiduité en 2015) et aux travaux de ses Comités auxquels ils apportent leur contribution (100 % de taux d'assiduité pour le Comité d'Audit et pour le Comité des Rémunérations en 2015).

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 2015 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 ce 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 Compagnie, 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 portant sur l'exercice 2015.

### **/ Le Conseil de Surveillance recommande à l'Assemblée générale de renouveler le mandat de deux membres et de ratifier la cooptation d'un nouveau membre**

Les mandats de Mme Anne-Sophie de La Bigne et de M. Jean-Pierre Duprieu viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Le Conseil a en outre décidé de coopter Mme Monique Leroux en tant que nouveau membre pour remplacer Mme Laurence Parisot qui a démissionné du Conseil en juillet 2015, et de proposer la ratification de sa nomination à l'Assemblée générale.

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 2016 et dans le chapitre 10.2.1 du Document de Référence 2015).

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 Mme Anne-Sophie de La Bigne et de M. Jean-Pierre Duprieu, qui se sont respectivement abstenus sur la recommandation les concernant ;
- ▶ la ratification de la cooptation de Mme Monique Leroux effectuée par le Conseil en 2015.

Les deux renouvellements sont proposées 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 2019.

La cooptation est proposée pour la durée restant du mandat du membre du Conseil remplacé, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

### **Septième résolution** **(Renouvellement du mandat de Madame Anne-Sophie de La Bigne 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 Madame Anne-Sophie de La Bigne 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 2019.

### **Huitième résolution** **(Renouvellement du mandat de Monsieur Jean-Pierre Duprieu 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 Jean-Pierre Duprieu 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 2019.

### **Neuvième résolution** **(Ratification de la cooptation de Madame Monique Leroux 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, ratifie la nomination de Madame Monique Leroux en qualité de membre du Conseil de Surveillance, décidée par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> octobre 2015, en remplacement de Madame Laurence Parisot, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

## **10<sup>e</sup> résolution**

### **/ Rémunération du Conseil de Surveillance**

Sur proposition et avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance, le Président de la Gérance soumet à l'Assemblée générale une résolution ayant pour objet de réévaluer la rémunération (jetons de présence) des membres du Conseil de Surveillance à un montant annuel de 555 000 €.

Les raisons de cette réévaluation sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolution (inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale 2016 et dans le chapitre 10.2.1 du Document de Référence 2015).

## Dixième résolution (Rémunération du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de surveillance, fixe à 555 000 € (cinq cent cinquante-cinq mille euros) la rémunération globale annuelle allouée au Conseil de surveillance à compter de l'exercice commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

## 11<sup>e</sup> à 14<sup>e</sup> résolutions

### / Renouvellement de mandats et nomination de Commissaires aux Comptes titulaires et de leur suppléant

Les onzième à quatorzième résolutions ont pour objet le renouvellement de mandats ou la nomination des Commissaires aux Comptes de la Société.

En considérant la qualité des travaux effectués par les Commissaires aux Comptes, le Groupe a procédé à une réflexion conduite par le Comité d'Audit sur l'opportunité de renouveler les Commissaires aux Comptes actuels.

Le Conseil de Surveillance a ainsi décidé, sur recommandation du Comité d'Audit, de proposer à l'Assemblée générale du 13 mai 2016 :

- ▶ de renouveler comme Commissaire aux Comptes de la CGEM le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, représenté par M. Éric Bulle ;
- ▶ de renouveler comme Commissaires aux Comptes de la CGEM le cabinet Deloitte & Associés, représenté par Mme Pascale Chastaing-Doblin, et son suppléant la Société B.E.A.S ;
- ▶ de nommer M. Jean-Baptiste Deschryver comme Commissaire aux Comptes suppléant du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, en remplacement de M. Pierre Coll,

pour des mandats d'une durée de six ans.

De la même manière que pour la nomination des membres du Conseil de Surveillance, les Associés Commandités ne participent pas au processus de nomination des Commissaires aux Comptes.

Le processus d'examen de ces nominations est détaillé dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions (inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale 2016 et dans le chapitre 10.2.1 du document de référence 2015).

### Onzième résolution (Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes titulaire)

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance, constatant que le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société PricewaterhouseCoopers Audit arrive à expiration, décide de renouveler la société PricewaterhouseCoopers Audit, 63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine, pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### Douzième résolution (Nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant)

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance décide de nommer pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, Monsieur Jean-Baptiste Deschryver, 63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine, Commissaire aux Comptes suppléant de la société PricewaterhouseCoopers Audit, en remplacement de M. Pierre Coll dont le mandat est arrivé à expiration.

### Treizième résolution (Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes titulaire)

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance, constatant que le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Deloitte & Associés arrive à expiration, décide de renouveler la société Deloitte & Associés, 185, avenue Charles de Gaulle, 92524 Neuilly-sur-Seine, pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### **Quatorzième résolution** **(Renouvellement du mandat** **d'un Commissaire aux Comptes suppléant)**

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance décide de renouveler pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, la société B.E.A.S., 195 avenue Charles de Gaulle, 92524 Neuilly-sur-Seine, Commissaire aux Comptes suppléant de la société Deloitte & Associés.

### **15<sup>e</sup> résolution**

#### **/ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à des émissions d'emprunts obligataires et de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance**

La quinzième résolution a pour objet l'émission d'emprunts obligataires et de valeurs mobilières pour un montant maximum de deux milliards cinq cent millions d'euros (2 500 000 000 €) et se substituerait à l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (11<sup>e</sup> résolution), qui n'a pas été utilisée.

L'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014 relative au droit des sociétés est venue alléger le régime des valeurs mobilières dites composées ou complexes. Pour les valeurs mobilières composées ou complexes qui donnent droit à l'attribution de titres de créance, l'autorisation d'émission ne relève désormais plus de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire si cette émission n'entraîne pas une augmentation de capital.

En conséquence, en application de ces nouvelles dispositions légales et des dispositions des statuts de la CGEM, l'autorisation d'émission de toutes valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance relève désormais, comme pour l'émission d'emprunts obligataires, de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire et non plus de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire.

Dès lors, la rédaction et le périmètre de cette quinzième résolution ont été quelque peu modifiés par rapport à la dernière autorisation similaire votée en 2014.

D'autre part, il est proposé que le plafond d'émission autorisé soit porté à deux milliards cinq cent millions d'euros (2 500 000 000 €), pour conserver un plafond équivalent à celui des émissions de valeurs mobilières pouvant donner accès au capital, qui demeurent de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire.

#### **Quinzième résolution** **(Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à des émissions d'emprunts obligataires et de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance,

- ▶ autorise l'émission, en une ou plusieurs fois, d'emprunts représentés par (i) des obligations et/ou (ii) des valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance, d'un montant nominal maximum de 2 500 000 000 € (deux milliards cinq cent millions d'euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ;
- ▶ délègue au Président de la Gérance tous pouvoirs à l'effet de procéder à ces émissions en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, et d'en arrêter les caractéristiques, montants, modalités et conditions ;
- ▶ décide que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix et conditions des émissions susvisées.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 16 À 26)

### 16<sup>e</sup> résolution

#### / Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription

La seizième résolution concerne les augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à cent vingt-sept millions d'euros (127 000 000 €), soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social, et celui des titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital serait plafonné à deux milliards et demi d'euros (2 500 000 000 €).

Cette nouvelle délégation reconduit, avec un plafond d'augmentation du capital en légère baisse, l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (12<sup>e</sup> résolution), non utilisée.

Seul est modifié cette année le plafond particulier d'émission de titres de créances donnant accès au capital, pour permettre au Groupe de continuer à conduire sa stratégie d'endettement de manière optimisée. Le plafond global de toutes les émissions de titres de créance donnant accès, ou non, au capital est fixé à ce même niveau (cf. la 23<sup>e</sup> résolution).

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.1 *Délégation en vue d'augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription* qui figure en page 42 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

### Seizième résolution

#### (Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport 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 et conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment à l'article L. 225-129-2 et aux articles L. 228-91 et suivants de ce même code,

- ▶ délègue au Président de la Gérance sa compétence à l'effet de décider, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, en euros, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société ;
- ▶ décide :
  - que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourra être supérieur à 127 000 000 € (cent-vingt-sept millions d'euros), soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital,
  - que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ainsi émises, pourront notamment consister en des titres de capital et/ou des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés

ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,

- que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 2 500 000 000 € (deux milliards cinq cent millions d'euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises, à la date d'émission,
- que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions et aux titres de créance qui seraient émis en vertu de la présente délégation et que le Président de la Gérance pourra instituer au profit des actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits de souscription et dans la limite de leurs demandes,
- que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de titres de capital ou de titres de créance telles que définies ci-dessus, le Président de la Gérance pourra utiliser dans l'ordre qu'il détermine les facultés prévues ci-après ou certaines d'entre elles : (i) limiter l'émission au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée, (ii) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits, ou (iii) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits, sur le marché français et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou à l'international,
- que les émissions de bons de souscription d'actions pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes et, qu'en cas d'attribution gratuite de bons de souscription d'actions, le Président de la Gérance aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus,
- que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre

la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, pour fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## **17<sup>e</sup> résolution**

### **/ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par voie d'offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription**

La dix-septième résolution se rapporte à des augmentations de capital, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Le prix d'émission des actions serait, sans dérogation possible, au moins égal à la moyenne des premiers cours cotés des trois derniers jours de Bourse précédant sa fixation, diminué, le cas échéant, d'une décote maximale de 5 %.

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à trente-six millions d'euros (36 000 000 €), soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social, et celui des titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital ne pourrait être supérieur à un milliard d'euros (1 000 000 000 €).

De la même manière que la délégation se rapportant aux augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, cette résolution reconduit, avec un plafond d'augmentation du capital en légère baisse, l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (13<sup>e</sup> résolution) non utilisée.

Le plafond particulier d'émission de titres de créance donnant accès au capital est reconduit de manière identique.

Le plafond global de toutes les émissions de titres de créance, avec ou sans droit préférentiel de souscription, donnant accès, ou non, au capital est fixé dans la 23<sup>e</sup> résolution.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.2 *Délégation en vue d'augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription* qui figure en page 45 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

### **Dix-septième résolution (Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par voie d'offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport 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 conformément aux articles L. 225-129

et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-135, L. 225-136 et aux articles L. 228-91 et suivants dudit code,

► délègue au Président de la Gérance sa compétence à l'effet de décider, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, en euros, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission par voie d'offre au public, en France ou à l'étranger, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société ;

► décide :

- que le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra être supérieur à 36 000 000 € (trente-six millions d'euros) soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs immobilières ou autres droits donnant accès au capital,
- que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ainsi émises, pourront notamment consister en des titres de capital et/ou des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,
- que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 1 000 000 000 € (un milliard d'euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises,
- de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente résolution,
- que (i) le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours sur le marché Euronext Paris des trois dernières séances de Bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % (cinq

pour cent) et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa (i) ci-dessus,

- que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix (dans les limites susvisées) et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## **18<sup>e</sup> résolution**

### **/ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription**

En complément de la dix-septième résolution, et à l'effet de permettre aux actionnaires un vote distinct, cette dix-huitième résolution vous propose d'autoriser le Président de la Gérance à réaliser des augmentations de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans le cadre de placements privés, et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Cette délégation permettrait à la Société de bénéficier de la souplesse nécessaire pour accéder rapidement aux investisseurs qualifiés au sens de la réglementation.

Ces opérations s'adresseraient exclusivement aux catégories de personnes énoncées à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, à savoir (i) les personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour compte de tiers, et (ii) les investisseurs qualifiés ou un cercle restreint d'investisseurs, sous réserve que ces investisseurs agissent pour compte propre.

La délégation proposée n'augmenterait pas le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription puisque les émissions réalisées au titre de cette délégation viendraient s'imputer sur le plafond de la treizième résolution.

De la même manière que la délégation se rapportant aux augmentations de capital offerte au public cette résolution reconduit, avec un plafond d'augmentation du capital en légère baisse, l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (14<sup>e</sup> résolution) non utilisée.

Le plafond particulier d'émission de titres de créance donnant accès au capital, est reconduit de manière identique. Le plafond global de toutes les émissions

de titres de créance, avec ou sans droit préférentiel de souscription, donnant accès, ou non, au capital est fixé dans la 23<sup>e</sup> résolution.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.3 *Délégation en vue d'augmenter le capital par "placement privé"* qui figure en page 48 du guide pédagogique *"Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées"* (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

**Dix-huitième résolution  
(Délégation de compétence à consentir  
au Président de la Gérance à l'effet  
d'émettre des actions et/ou des valeurs  
mobilières donnant accès au capital  
de la Société dans le cadre d'une offre visée  
au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire  
et financier, avec suppression du droit  
préférentiel de souscription)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport 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 conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-135, L. 225-136, et aux articles L. 228-91 et suivants dudit code et du II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier,

► délègue au Président de la Gérance sa compétence à l'effet de décider, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier en une ou plusieurs fois, en euros, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre, de la Société ;

► décide :

- que le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra être supérieur à 36 000 000 € (trente-six millions d'euros), soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le

montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital,

- que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ainsi émises, pourront notamment consister en des titres de capital et/ou des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,
- que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 1 000 000 000 € (un milliard d'euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises,
- que le montant des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières effectuées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global prévu pour les augmentations de capital et les émissions de valeurs mobilières au titre de la 17<sup>e</sup> résolution ci-dessus,
- de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente résolution,
- que (i) le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours sur le marché Euronext Paris des trois dernières séances de Bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % (cinq pour cent) et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces titres ou valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa (i) ci-dessus,
- que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation

et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix (dans les limites susvisées) et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## **19<sup>e</sup> résolution**

### **/ Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre d'augmentations de capital réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription**

La dix-neuvième résolution a pour objet d'autoriser le Président de la Gérance à augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions, et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

L'augmentation du nombre de titres ne pourrait être supérieure à 15 % de l'émission initiale et le prix d'émission serait le même que celui retenu pour cette émission, dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les résolutions précitées.

Cette délégation se substitue à celle, identique, accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (15<sup>e</sup> résolution) et non utilisée.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.6 *Délégation en vue d'augmenter le montant de l'augmentation de capital avec ou sans maintien du droit préférentiel de souscription en cas de demande excédentaire (Green Shoe)* qui figure en page 54 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

### **Dix-neuvième résolution (Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre d'augmentations de capital réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport 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 et conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce,

► autorise le Président de la Gérance à augmenter sauf en période d'offre publique, le nombre d'actions et/ou des valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, réalisée dans le cadre des 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions, dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % (quinze pour cent) de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour cette émission, dans la limite des plafonds respectivement fixés pour chacune des résolutions concernées.

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

## 20<sup>e</sup> résolution

### / Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes

La vingtième résolution a pour objet l'augmentation du capital par incorporation de réserves, primes d'émission ou primes d'apport, d'un montant maximum de quatre-vingts millions d'euros (80 000 000 €), et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Cette délégation se substitue à celle, identique, accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (16<sup>e</sup> résolution) et non utilisée.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.7 *Délégation en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves* qui figure en page 56 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

### Vingtième résolution (Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires conformément aux articles L. 225-129 et L. 225-130 du Code de commerce,

▶ délègue au Président de la Gérance la compétence d'augmenter le capital social, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, par incorporation de réserves, bénéfiques, primes d'émission, de fusion ou d'apport sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'utilisation conjointe de ces deux procédés pour un montant maximum de

80 000 000 € (quatre-vingt millions d'euros). À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;

▶ décide qu'en cas d'augmentation de capital donnant lieu à l'attribution d'actions nouvelles, le Président de la Gérance pourra décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, conformément à l'article L. 225-130 du Code de commerce, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées ;

▶ décide que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## 21<sup>e</sup> résolution

### **/ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature**

La vingt et unième résolution concerne les augmentations de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires qui seraient utilisées pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature.

Le montant de ces augmentations de capital, limité à 10 % du capital pour les cas d'apport en nature, s'imputerait sur le plafond global prévu dans la dix-septième résolution.

Cette délégation se substitue à celle, identique, accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (17<sup>e</sup> résolution) et non utilisée.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.5 *Délégation en vue d'augmenter le capital en rémunération d'apports de titres* qui figure en page 52 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

### **Vingt et unième résolution (Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

- ▶ délègue au Président de la Gérance la compétence, sauf en période d'offre publique de procéder à l'émission d'actions ordinaires :
  - destinées à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une procédure d'offre publique d'échange réalisée conformément aux dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce,
  - sur le rapport du Commissaire aux apports et dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Dans tous les cas, le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global prévu dans la 17<sup>e</sup> résolution ci-dessus ;

- ▶ décide que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance et les modalités de libération des actions, statuer sur l'évaluation des apports, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## 22<sup>e</sup> résolution

### / Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe et/ou à des cessions de titres réservées, avec suppression du droit préférentiel de souscription

La vingt-deuxième résolution concerne les augmentations de capital qui seraient réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe, dans la limite d'un montant nominal maximum de sept millions d'euros (7 000 000 €), soit à titre indicatif, moins de 2 % du capital social.

Cette délégation, avec un plafond en légère baisse, se substitue à celle accordée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (18<sup>e</sup> résolution) et non utilisée.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 6.3 *Délégation en vue d'une augmentation de capital réservée aux salariés* qui figure en page 68 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

### Vingt-deuxième résolution (Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe et/ou à des cessions de titres réservées, avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, connaissance prise 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,

► délègue au Président de la Gérance dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions nouvelles

réservée aux adhérents d'un plan d'épargne de la Société et de sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;

► décide :

- de supprimer en faveur des adhérents d'un plan d'épargne le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions pouvant être émises en vertu de la présente délégation,
- de fixer à un maximum de 7 000 000 € (sept millions d'euros), soit, à titre indicatif, moins de 2 % du capital actuel, le montant nominal total des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu de la présente délégation, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital,
- que le ou les prix de souscription sera ou seront fixé(s) par le Président de la Gérance, dans les conditions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, par application d'une décote ne dépassant pas 20 % (vingt pour cent) de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. Le Président de la Gérance pourra réduire ou supprimer la décote ainsi consentie, s'il le juge opportun, notamment pour tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence des adhérents à un plan d'épargne bénéficiaires de l'augmentation de capital,
- que le Président de la Gérance pourra également, dans les conditions de l'article L. 3332-21 du Code du travail, décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises, au titre de la décote,
- que le Président de la Gérance pourra également procéder à l'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, à émettre ou déjà émis, à titre d'abondement dans les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail,
- que le Président de la Gérance aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglemen-

taires, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour fixer les caractéristiques, montant, modalités et conditions des opérations, déterminer que les émissions pourront avoir lieu directement au profit des bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes collectifs et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires des actions, fixer notamment la date de jouissance et les modalités de libération, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Conformément aux dispositions légales applicables, les opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution pourront également prendre la forme de cessions d'actions aux adhérents d'un plan d'épargne de Groupe.

Cette délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## **23<sup>e</sup> résolution**

### **/ Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières ou de titres de créance**

La vingt-troisième résolution a pour objet de fixer à un montant nominal de cent vingt-sept millions d'euros (127 000 000 €), soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social, la limitation du montant

global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions. Cette résolution reconduit en légère baisse le plafonnement décidé par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 (19<sup>e</sup> résolution) et non utilisée.

D'autre part, cette résolution adapte à un montant de deux milliards et demi d'euros (2 500 000 000 €) le plafond global des émissions de titres d'emprunt ou de créance donnant, ou non, accès au capital, pouvant être réalisées en vertu des 15<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions.

Le mécanisme du plafonnement des délégations est rappelé dans la Fiche introductive *Délégations de l'Assemblée générale au Conseil d'Administration en matière d'augmentation de capital* qui figure en page 39 du guide pédagogique *"Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées"* (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/](http://www.medef.com/)).

### **Vingt-troisième résolution (Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières ou de titres de créance)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

► décide de fixer à :

- 127 000 000 € (cent vingt-sept millions d'euros), soit à titre indicatif, moins de 35 % du capital actuel, le montant nominal maximum des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions ci-avant, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement,
- 2 500 000 000 € (deux milliards cinq cents millions d'euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie ou toute unité monétaire se référant à

plusieurs devises, le montant nominal maximum des titres d'emprunt ou de créance, donnant ou non accès au capital, susceptibles d'être émis en vertu des 15<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions ci-avant.

Cette résolution est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et prive d'effet toute résolution antérieure ayant le même objet.

## 24<sup>e</sup> résolution

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

La vingt-quatrième 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 22 mai 2015 (9<sup>e</sup> résolution).

La mise en œuvre des autorisations de rachat en vigueur pendant l'exercice 2015 a permis l'annulation, et la réduction de capital correspondante, d'un peu moins de cinq millions d'actions (cf. les informations du chapitre 5.5.7 b) du Document de Référence 2015).

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/](http://www.medef.com/)).

### Vingt-quatrième 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.

## 25<sup>e</sup> résolution

### / Autorisation donnée au Président de la Gérance à l'effet de procéder à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés de la Société et des sociétés du Groupe, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société

Cette résolution remplace la 21<sup>e</sup> résolution approuvée par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2014 qui a permis le lancement de trois plans d'attribution sur les périodes 2014-2016 et 2015-2017.

Le détail des caractéristiques de ces plans ainsi que le résultat individuel de chacun des critères de performance sont présentés dans les chapitres 5.5.5 a) et 5.5.5 b) du document de référence 2015.

Le bilan de ces plans permet de constater a posteriori que leurs critères de performance avaient été fixés à des niveaux exigeants au regard du contexte applicable. En effet, dans chacun des plans lancés par le Groupe, au moins un des critères n'a pas été atteint, ce qui a entraîné, ou entraînera, la livraison d'un nombre d'actions nettement inférieur au nombre de droits attribués.

Dans le prolongement de la résolution approuvée en 2014, la résolution présentée en 2016 est relative à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre, qui seraient réservées à des bénéficiaires, salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères du Groupe dont la Direction déterminera l'identité et fixera le nombre d'actions et les conditions et critères d'attribution, après avis favorable du Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance.

Il est rappelé que le Président de la Gérance, seul dirigeant mandataire social de la Société, est exclu du périmètre des bénéficiaires de ces attributions.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendrait définitive au terme d'une période d'acquisition qui ne pourrait être inférieure à 3 ans.

La condition de performance repose sur la réalisation de trois objectifs traduisant de manière complémentaire la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin dans le cadre de ses Ambitions 2020 rappelées dans le chapitre 2.1 du document de référence 2015:

- ▶ un critère lié à la performance boursière : l'évolution du cours de l'action Michelin,
- ▶ un critère lié à la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : l'engagement du personnel et la performance environnementale industrielle,
- ▶ un critère lié à la performance économique : l'évolution du résultat opérationnel.

En outre, ces critères s'appliqueront désormais à l'ensemble des actions attribuées, quel que soit le niveau de responsabilité du bénéficiaire.

Ces trois critères répondent aux attentes des actionnaires et à l'évolution du contexte des marchés de pneumatiques.

### **Premier critère, lié à la performance financière : évolution du cours de l'action Michelin**

Il s'agit de la performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC40.

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

Le choix de l'indice CAC40 est justifié par la répartition des activités du Groupe entre les différents segments de produits (poids lourd, tourisme camionnette, produits de spécialités). Elles 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.

Ce critère a un poids de 35 %.

Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC40, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 35 %.

Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin - performance de l'indice CAC40) x (35 %/15).

Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC40, le résultat du critère sera de 0 %.

Ce critère sera apprécié sur trois exercices glissants, entre la moyenne des cours du second semestre précédant la période triennale considérée et la moyenne des cours du dernier semestre de la même période (derniers cours cotés sur Euronext Paris). Par exemple, pour un plan d'attribution lancé en 2016 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2016, 2017 et 2018, il conviendra de calculer l'évolution de l'action Michelin et de l'indice CAC40 entre la moyenne des cours du second semestre 2015 et la moyenne des cours du second semestre 2018.

A titre historique, sur la dernière période triennale, la performance de l'action Michelin (+44 %) a été supérieure de 5 points à celle de l'indice CAC40

(+39 %) , sur la base de la moyenne des cours de clôture entre le second semestre 2012 et le second semestre 2015 (source : Euronext).

**Deuxième critère, lié à la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle**

Il s'agit d'un critère comportant un double indicateur : la mesure des principaux impacts des activités industrielles et le niveau d'engagement du personnel.

Ce critère s'inscrit dans les Objectifs n°2 ("Industrie responsable : devenir une référence") et n°4 ("Bien-être et développement des personnes : progresser ensemble") des Ambitions 2020.

Depuis 2005, Michelin mesure et publie les principaux impacts de ses activités industrielles grâce à l'indicateur Michelin Environmental Footprint - MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO<sub>2</sub> et de Composants Organiques Volatils, quantités de déchets générés et non valorisés. A 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 2015.

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se fait de la manière suivante :

- ▶ si le MEF moyen sur 3 ans est inférieur à 60, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %,
- ▶ si le MEF moyen sur 3 ans est compris entre 60 et 63, le résultat atteint sera égal à :  $(\text{MEF moyen} - 60) / (63 - 60)$ ,
- ▶ si le MEF moyen sur 3 ans est supérieur à 63, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.

Cet indicateur sera apprécié en moyenne sur 3 exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Par exemple, pour un plan d'attribution lancé en 2016 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2016, 2017 et 2018, la moyenne sera calculée sur le taux MEF de ces trois exercices.

A titre historique, sur la dernière période triennale, le MEF moyen s'établit à 64,8 sur la base des indicateurs MEF annuels de 66,5 pour 2013, de 65,1 pour 2014 et de 62,8 pour 2015 (source : page 180 du document de référence 2014 et page 175 du document de référence 2015).

D'autre part, 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 2015.

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se fait de la manière suivante :

- ▶ si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 15 %,
- ▶ si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à :  $(\text{taux moyen d'engagement} - 77\%) / (80\% - 77\%)$ ,
- ▶ si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.

Cet indicateur (en données comparables) sera apprécié en moyenne sur 3 exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Par exemple, pour un plan d'attribution lancé en 2016 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2016, 2017 et 2018, la moyenne sera calculée sur le taux d'engagement de ces trois exercices.

A titre historique, sur la dernière période triennale, le taux moyen d'engagement s'établit à 74,3 % sur la base des taux d'engagement annuels de 72 % pour 2013, 74 % pour 2014 et 77 % pour 2015 (source : page 166 du document de référence 2015).

Chacun de ces deux indicateurs ayant un poids de 15 %, le poids total de ce critère est de 30 %.

### **Troisième critère, lié à la performance économique : évolution du résultat opérationnel**

Il s'agit de l'évolution, en millions d'€, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change).

Ce critère relève de l'Objectif n°3 ("Résultats financiers : pérenniser la performance") 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.

Ce critère a un poids de 35 %.

La prise en compte de ce critère se fait de la manière suivante :

- ▶ Si la croissance moyenne du résultat opérationnel <sup>(1)</sup> est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 35 %.
- ▶ Si la croissance moyenne du résultat opérationnel <sup>(1)</sup> est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à : (résultat opérationnel - 70 M€) / (150 M€ - 70 M€).
- ▶ Si la croissance moyenne du résultat opérationnel <sup>(1)</sup> est inférieure à 70M€, le résultat du critère sera de 0 %.

Ce critère sera apprécié en croissance moyenne sur 3 exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Par exemple pour un plan d'attribution lancé en 2016 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2016, 2017 et 2018, la croissance moyenne sera calculée entre les exercices 2015/2016, 2016/2017 et 2017/2018.

A titre historique, sur la dernière période triennale, la croissance moyenne du résultat opérationnel <sup>(1)</sup> a été de + 30,66 M€ sur la base d'une évolution de + 41 M€ entre 2012 et 2013, de + 81 M€ entre 2013 et 2014 et de - 30 M€ entre 2014 et 2015 (source : page 30 du document de référence 2013, page 31 du document de référence 2014 et page 32 du document de référence 2015).

Sous réserve du respect de la condition de présence dans le Groupe, des cas légaux de sortie anticipée ou d'exceptions décidées par la Direction, l'atteinte des critères de performance précités conditionnera l'attribution définitive de 100 % des actions attribuées.

Le nombre d'actions définitivement attribuées à un bénéficiaire ne pourra pas être supérieur au nombre de droits attribués à l'origine.

Le nombre global d'actions pouvant être attribué au titre de cette autorisation serait limité à 0,5 % du capital social, soit à titre indicatif, 909 511 actions sur base du capital au 31 décembre 2015.

Cette autorisation serait donnée pour une période de 38 mois.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 6.2 Attribution gratuite d'actions qui figure en page 65 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/medef-corporate/publications](http://www.medef.com/medef-corporate/publications)).

### **Vingt-cinquième résolution (Autorisation donnée au Président de la Gérance à l'effet de procéder à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés de la Société et des sociétés du Groupe, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société)**

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

- ▶ autorise le Président de la Gérance, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance existantes ou à émettre au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les salariés de la Société et des entités qui lui sont liés au sens

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

de l'article L. 225-197-2 dudit Code, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société, dans les conditions définies ci-après ;

- ▶ décide que les actions, existantes ou à émettre, attribuées en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 0,5 % (zéro virgule cinq pour cent) du capital social au jour de la décision de la présente Assemblée, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;
- ▶ décide que le Président de la Gérance déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées, les conditions et les critères d'attribution des actions, étant précisé que les attributions seront soumises à des conditions de performance déterminées avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance de la Société ;
- ▶ décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive, au terme d'une période d'acquisition à fixer par le Président de la Gérance, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans, et que le Président de la Gérance pourra fixer, pour certains bénéficiaires, une période de conservation obligatoire à compter de l'attribution définitive desdites actions ;
- ▶ décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale et que lesdites actions seront librement cessibles à compter de leur livraison ;
- ▶ constate qu'en cas d'attribution d'actions de performance nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;

▶ confère au Président de la Gérance les pouvoirs les plus étendus dans la limite ci-dessus fixées et dans les limites légales en vigueur, pour :

- prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits d'attribution dans les conditions par la loi et les règlements applicables,
- constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales,
- inscrire les actions de performance attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire,
- prévoir la faculté de procéder pendant la période d'acquisition aux ajustements du nombre d'actions attribuées nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en cas d'opérations portant sur le capital de la Société, et
- d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour mettre en œuvre la présente autorisation et, notamment, accomplir tous les actes et formalités de dépôt et de publicité, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder à la mise à jour corrélative des statuts.

La présente autorisation est donnée au Président de la Gérance pour une durée de trente-huit mois à compter de ce jour et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## **26<sup>e</sup> résolution**

### **/ Pouvoirs pour formalités**

La vingt-sixième résolution donne pouvoir pour l'exécution des formalités liées à l'Assemblée générale.

#### **Vingt-sixième 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 publicités prévus par la législation en vigueur.

## TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

<b>Opérations</b>	<b>Limites d'utilisation (en valeur nominale)</b>	<b>Durée (expiration)</b>
Émissions d'actions et de valeurs mobilières avec Droit Préférentiel de Souscription de l'actionnaire (DPS) (16 <sup>e</sup> résolution)	actions : 127 millions € (moins de 35 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois (juillet 2018)
Émission d'actions et de valeurs mobilières offertes au public, avec suppression du DPS (17 <sup>e</sup> résolution)	actions : 36 millions € (moins de 10 % du capital) valeurs mobilières : 1 milliard €	26 mois (juillet 2018)
Émission d'actions et de valeurs mobilières par une offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier avec suppression du DPS (18 <sup>e</sup> résolution)	actions : 36 millions € <sup>(1)</sup> valeurs mobilières : 1 milliard € <sup>(1)</sup>	26 mois (juillet 2018)
Augmentation du nombre de titres à émettre (émissions avec ou sans DPS) (19 <sup>e</sup> résolution)	15 %, et dans la limite du plafond applicable à l'émission concernée	26 mois (juillet 2018)
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes (20 <sup>e</sup> résolution)	80 millions €	26 mois (juillet 2018)
Augmentation de capital pour la rémunération d'apports de titres (21 <sup>e</sup> résolution)	36 millions € <sup>(1)</sup>	26 mois (juillet 2018)
Augmentation de capital réservée aux salariés (22 <sup>e</sup> résolution)	7 millions € (moins de 2 % du capital)	26 mois (juillet 2018)
Limitation du montant global de toutes les autorisations sollicitées (à l'exception des émissions d'actions au titre des 20 <sup>e</sup> , 22 <sup>e</sup> et 25 <sup>e</sup> résolutions) (23 <sup>e</sup> résolution)	actions : 127 millions € (moins de 35 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois (juillet 2018)
Réduction du capital par annulation d'actions (24 <sup>e</sup> résolution)	10 % du capital	18 mois (novembre 2017)
Rachat d'actions (5 <sup>e</sup> résolution)	18,19 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 140 €	18 mois (novembre 2017)
Émissions d'emprunts obligataires et de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance (15 <sup>e</sup> résolution)	2,5 milliards €	26 mois (juillet 2018)
Attributions d'actions de performance (25 <sup>e</sup> résolution)	0,5 % du capital Dirigeant mandataire social exclu Soumis à conditions de performance	38 mois (juillet 2019)

(1) S'imputant sur le plafond prévu à la 17<sup>e</sup> résolution (offre au public sans DPS).



# **RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Mesdames, Messieurs,

Nous vous prions de prendre connaissance de notre rapport.

## **RECOMMANDATIONS POUR LA NOMINATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (RÉSOLUTIONS N° 7 À 9 ET 11 À 14)**

Les mandats arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 13 mai 2016 sont ceux de Mme Anne-Sophie de La Bigne et de M. Jean-Pierre Duprieu, membres du Conseil de Surveillance, ainsi que ceux des Commissaires aux Comptes et de leur suppléant.

Le Conseil a, en outre, procédé à la cooptation de Mme Monique Leroux dont il présente la ratification de sa nomination à l'Assemblée générale.

### **Renouvellements de mandat**

Mme Anne-Sophie de La Bigne et M. Jean-Pierre Duprieu ont fait part aux autres membres du 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.

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).

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 diversité de la composition du Conseil, au regard de la répartition entre hommes et femmes et de leur origine culturelle.

## / Madame Anne-Sophie de La Bigne



Airbus Group – 12, rue Pasteur – BP 75 – 92152 Suresnes Cedex – France

Mme Anne-Sophie de La Bigne, née en 1960, de nationalité française, est depuis 2008 Directrice des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France d'Airbus Group <sup>(1)</sup>.

Mme De La Bigne détient 903 actions Michelin.

Membre du Conseil et de son Comité d'Audit depuis 2013, Anne-Sophie de La Bigne est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante <sup>(2)</sup> car :

- ▶ elle n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ elle n'est pas salariée de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- ▶ elle n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ elle 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 ;
- ▶ elle n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité ;
- ▶ elle n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ elle n'est pas actionnaire ou dirigeante 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 critères indiqués ci-dessus.

Le Conseil a notamment considéré :

- ▶ sa contribution aux travaux du Conseil et du Comité d'Audit par son assiduité et sa disponibilité ;

- ▶ sa très bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ sa participation aux débats ;
- ▶ sa connaissance des politiques industrielles, tant en France qu'à l'étranger ;
- ▶ son point de vue extérieur au secteur d'activité de Michelin.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressée s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de Mme Anne-Sophie de La Bigne pour une durée de quatre années.

## / Monsieur Jean-Pierre Duprieu



Air Liquide – 75, quai d'Orsay – 75321 Paris – France

M. Jean-Pierre Duprieu, né en 1952, de nationalité française, est Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide <sup>(1)</sup>. Il assure depuis 2010, au sein de la Direction Générale du Groupe, la supervision

de la zone Europe et des activités Santé ainsi que de fonctions Groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats.

M. Duprieu détient 510 actions Michelin.

Membre du Conseil et de son Comité d'Audit depuis 2013, M. Jean-Pierre Duprieu est considéré par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante <sup>(1)</sup> 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 ;

(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 2015).

- ▶ 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.

Le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour quatre ans à la lumière des critères indiqués ci-dessus.

Le Conseil a pris en compte :

- ▶ sa contribution aux travaux du Conseil et du Comité d'Audit ;
- ▶ son assiduité et sa disponibilité ;
- ▶ sa très bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ sa participation aux débats ;
- ▶ son expérience du monde industriel ;
- ▶ sa connaissance des marchés internationaux et notamment asiatiques.

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. Jean-Pierre Dupriou pour une durée de quatre années.

## Ratification d'une cooptation

### / Madame Monique Leroux



Mouvement des Caisses Desjardins – Tour Sud – 40<sup>e</sup> étage – 1, complexe Desjardins – Montréal (Québec) H5B 1B2 – Canada

Mme Monique Leroux, née en 1954, de nationalité canadienne, est depuis 2008 Présidente et chef de la Direction du Mouvement des caisses Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada.

Mme Leroux détient 400 actions Michelin au 1<sup>er</sup> mars 2016.

Membre du Conseil depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2015, Monique Leroux est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante lors de la dernière revue du Conseil <sup>(1)</sup> car :

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

Mme Leroux fera bénéficier le Groupe d'une expérience acquise à un double titre.

Présidente et Chef de la direction du Groupe Desjardins, une des principales institutions financières canadiennes, elle en a piloté une croissance dynamique, tout en faisant de ce Groupe la cinquième institution financière la plus solide du monde.

Sa participation à de nombreuses instances internationales lui confère en outre une solide connaissance des marchés mondiaux.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressée s'abstenant, de recommander la ratification du mandat de Mme Monique Leroux pour une durée de deux années, soit jusqu'au terme du mandat de Mme Laurence Parisot qu'elle a remplacé.

(1) 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 2015).

## RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### RECOMMANDATIONS POUR LA NOMINATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (RÉSOLUTIONS N° 7 À 9 ET 11 À 14)

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 2016	AG 2017	AG 2018	AG 2019	AG 2020
M. Olivier Bazil		X			
M. Pat Cox			X		
Mme Barbara Dalibard				X	
Mme Anne-Sophie de La Bigne	X				X
M. Jean-Pierre Duprieu	X				X
Mme Aruna Jayanthi				X	
Mme Monique Leroux <sup>(1)</sup>	X <sup>(1)</sup>		X		
M. Cyrille Poughon			X		
M. Michel Rollier		X			
<b>NOMBRE DE RENOUELEMENTS PAR AN</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

(1) Ratification de cooptation.



# **RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

## **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION**

### **(Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2016 (16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 23<sup>e</sup> résolutions))**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Président de la Gérance de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente assemblée, la compétence pour décider, sauf en période d'offre publique, des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

- ▶ émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (16<sup>e</sup> résolution), d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la société,
- ▶ émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (17<sup>e</sup> résolution), d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la société,
- ▶ émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier et dans la limite de 20% du capital social par an (18<sup>e</sup> résolution) d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la société.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra, selon la 23<sup>e</sup> résolution, excéder 127 000 000 euros au titre des 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions, étant précisé que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme, dans le cadre de chacune des 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions, ne pourra excéder 36 000 000 euros.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra, selon la 23<sup>e</sup> résolution, excéder 2 500 000 000 euros pour les 15<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions, étant précisé que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis dans le cadre de chacune des 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions, ne pourra excéder 1 000 000 000 euros.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 19<sup>e</sup> résolution.

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Président de la Gérance relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Président de la Gérance au titre des 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la 16<sup>e</sup> résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Président de la Gérance, en cas d'émissions de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émissions d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Pascale Chastaing-Doblin

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

---

### Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2016 (22<sup>e</sup> résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Président de la Gérance de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de votre société et de sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du code du travail, pour un montant maximum de 7 000 000 euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la compétence pour décider une augmentation du capital et supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Président de la Gérance relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du Président de la Gérance.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Président de la Gérance.

Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Pascale Chastaing-Doblin

## **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL**

---

### **Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2016 (24<sup>e</sup> 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 estimées 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.

Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Pascale Chastaing-Doblin

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE EXISTANTES OU À ÉMETTRE

### Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2016 (25<sup>e</sup> résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions de performance existantes ou à émettre au profit des bénéficiaires que le Président de la Gérance déterminera parmi les salariés de votre société et des entités qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de votre société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre d'actions, existantes ou à émettre, attribuées en vertu de cette autorisation ne pourra pas représenter plus de 0,5 % du capital social au jour de la décision de la présente Assemblée.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de 38 mois à compter de la date de la présente Assemblée, à attribuer des actions de performance existantes ou à émettre.

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Président de la Gérance s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Président de la Gérance portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions de performance.

Neuilly-sur-Seine, le 15 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Pascale Chastaing-Doblin



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

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

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>I – Capital en fin d'exercice</b>					
a) Capital social	360 038	365 113	371 579	371 452	363 804
b) Nombre des actions ordinaires existantes	180 018 897	182 556 713	185 789 643	185 726 200	181 902 182
<b>II – Opérations et résultats de l'exercice</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	532 552	566 610	545 071	503 954	564 550
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	382 027	477 181	331 917	598 149	653 701
c) Impôt sur les bénéfices	21 646	(7 993)	12 741	22 365	40 511
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	360 146	465 119	302 985	555 428	589 684
<b>III – Résultats par action</b>					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	2,00	2,66	1,72	3,10	3,37
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	2,00	2,55	1,63	2,99	3,24
c) Dividende attribué à chaque action	2,10	2,40	2,50	2,50	2,85 <sup>(1)</sup>
<b>IV – Personnel</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	14	10	8	8	7
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	4 245	1 434	485	318	670
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, Œuvres sociales, etc.)	1 436	648	(119)	139	199

(1) Dividendes 2015 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2016.



# **PARTICIPATION 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 **11 mai 2016**, zéro heure, heure de Paris) par l'inscription en compte de leurs actions à leur nom.

Seuls les actionnaires justifiant de cette qualité au **11 mai 2016**, 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 **10 mai 2016** ;

- 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, CS 30812, 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 **7 avril 2016**, 9 heures au **12 mai 2016**, 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 : [mandatAG2016@fr.michelin.com](mailto:mandatAG2016@fr.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 **10 mai 2016** 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 : [mandatAG2016@fr.michelin.com](mailto:mandatAG2016@fr.michelin.com), autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.

## **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 **27 mars 2016**.

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 **11 mai 2016**, 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>).

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 **9 mai 2016**, 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 **7 mars 2016** soit bien avant le vingt et unième jour précédant l'Assemblée.

**Le Président de la Gérance.**

**ENSEMBLE,  
PARTICIPONS À LA RÉDUCTION DE CONSOMMATION  
DE PAPIER ET D'ENCRE ET À LA DIMINUTION  
DES COÛTS D'AFFRANCHISSEMENT !**

Dans le cadre de nos actions en faveur du développement durable,  
tous nos documents sont disponibles en version numérique.

Consultez-les ou téléchargez-les depuis notre site Internet  
[www.michelin.com](http://www.michelin.com), rubrique Finance, onglet " Documents ".

*Nous vous remercions pour votre participation à cette démarche.*





# DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS

(à renvoyer avec le formulaire de vote)

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 13 mai 2016, 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

Ce document est aussi disponible sur le site [www.michelin.com](http://www.michelin.com), rubrique "Finance", onglet "Documents".

À ..... le .....

Signature





## ***NOTES***



## ***NOTES***

## **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 support  
gratuit

**Internet : [www.michelin.com](http://www.michelin.com)**

Société en commandite par actions au capital de 363 804 364 €  
855 200 887 R.C.S. Clermont-Ferrand

