

L'ILT est différé car il est bloqué et ne pourra être versé qu'entre la 5<sup>e</sup> et la 9<sup>e</sup> année suivant l'exercice de référence, sauf révocation de mandat pour faute de gestion.

Le coût maximum plafonné de l'ILT 2010 pour la société tel que valorisé au 31 décembre 2013 se décompose de la manière suivante :

- ▶ 368 034 € au titre du montant théorique à verser à M. Senard, correspondant au montant moyen, exprimé en euros, des rémunérations variables effectivement versées au titre des exercices 2008 (aucun versement, en raison de renonciation), 2009 (494 807 €) et 2010 (609 294 €) ;
- ▶ 368 034 € en tant que provision de l'effet maximum d'indexation du montant à verser, qui correspondrait alors à une hypothèse de cours de l'action Michelin d'au moins 107 € ;

- ▶ 345 952 € au titre des charges sociales, estimées dans les conditions actuelles sur la base de l'indexation maximum, à devoir par la société lors du versement.

Cet ILT 2010 est le seul intéressement dû depuis 2009 car :

- ▶ M. Senard a **renoncé** en 2012 au bénéfice de l'intéressement qui lui avait été attribué sur l'exercice 2011 avec un mode de calcul identique à l'ILT 2010 (montant moyen, exprimé en euros, des rémunérations variables effectivement versées au titre des exercices 2009, 2010 et 2011) ;
- ▶ le programme d'ILT a été fermé en 2012 en raison de la nomination de M. Senard comme Gérant Associé Commandité.

La Société n'a pris, vis-à-vis de M. Senard, aucun engagement spécifique autre que ceux précisés ci-dessus.

### 4.3.3 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 16 MAI 2014 <sup>(1)</sup>

L'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés par le Code AFEP/MEDEF et figurant dans le chapitre 4.3.1 du Document de Référence 2013.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	900 000	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. Cette rémunération a été fixée par les associés commandités de cette société par décision du 24 avril 2012, après examen le 6 février 2012 par le Comité des Rémunérations du Conseil de Surveillance de la CGEM, et n'a pas été modifiée en 2013.
Rémunération variable annuelle	1 200 000 (1 150 000 + 50 000)	Sur la base du projet de répartition agréé entre les 2 Associés Commandités, la société SAGES et M. Senard, après examen par le Comité des Rémunérations et des Nominations et avis favorable du Conseil de Surveillance, M. Senard percevrait 1 150 000 €.

#### Rappel des mécanismes statutaires

Conformément au mécanisme défini à l'article 30 des statuts de la CGEM, (cf. le chapitre 5.1.2.e) du Document de Référence 2013 (extrait) et le site Internet [www.Michelin.Finance.com](http://www.Michelin.Finance.com) pour la version intégrale des statuts), et comme c'est le cas depuis l'existence de cette disposition, les prélèvements statutaires attribuables aux Associés Commandités de la CGEM, dont le Président de la Gérance, doivent être approuvés annuellement par les actionnaires dans le cadre du vote de la résolution à caractère ordinaire relative à l'affectation du résultat de l'exercice clos.

Le même article des statuts prévoit que la répartition de cette somme entre les 2 associés commandités, M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, et la société SAGES (non Gérant) est définie par eux sous réserve de l'avis du Conseil de Surveillance sur le montant destiné à M. Senard.

Les prélèvements statutaires CGEM constituent pour les 2 associés commandités une contrepartie à l'exposition solidaire et indéfinie de leur patrimoine personnel aux dettes de la CGEM.

Ainsi, les prélèvements statutaires CGEM dus sur l'exercice 2013 seront soumis au vote de l'Assemblée générale du 16 mai 2014 dans le cadre de la résolution portant sur l'affectation du résultat de l'exercice 2013.

M. Senard est Gérant et Associé indéfiniment responsable de la société Compagnie Financière du Groupe Michelin, "Senard et Cie" (CFM), principale holding des sociétés étrangères du groupe Michelin.

Un mécanisme similaire existe dans les statuts de cette société contrôlée, qui est également une société en commandité par actions. En application de ce mécanisme M. Senard, en tant qu'Associé indéfiniment responsable sur ses biens propres des dettes de cette filiale, devrait recevoir, en fonction du niveau de résultat de cette Société, des prélèvements statutaires d'un montant estimé à 50 000 €.

(1) Nomenclature Code AFEP/MEDEF : paragraphe 24.3 (p. 31 et 32) et guide d'application du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, paragraphe I, (p. 1 à 10).

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>Examen par le Comité des Rémunérations et des Nominations</b></p> <p>Comme chaque année, et depuis 2007 en ce qui le concerne, le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance de la CGEM a examiné l'exhaustivité des sommes dues, attribuées ou à attribuer sur l'exercice 2013 à M. Senard, c'est-à-dire la rémunération fixe attribuée par la filiale MFPM, l'ensemble des prélèvements statutaires de source CGEM et CFM tels que détaillés ci-dessus et l'avantage en nature (voiture).</p> <p>Dans le cadre de cette analyse annuelle, le Comité vérifie notamment que l'exhaustivité des sommes versées ou attribuées au Président de la Gérance sont mesurées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise ainsi que (ii) des pratiques de place et des marchés.</p> <p>Le Comité veille aussi à ce que les composantes soient équilibrées. À cet effet, (i) il évalue spécialement la composante variable (prélèvements statutaires) au regard de la rémunération fixe et (ii), il s'assure en toutes circonstances que l'ensemble des prélèvements statutaires ne dépasse pas un pourcentage raisonnable de la rémunération fixe perçue, en accord avec les recommandations du Code AFEP/MEDEF.</p> <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations intègre également dans ses paramètres d'appréciation du niveau des prélèvements statutaires, à la fois (i) la variabilité intrinsèque du résultat, (ii) les perspectives des résultats futurs et (iii), le caractère très particulier du statut d'Associé Commandité, responsable indéfiniment et solidairement des dettes de la Société sur ses biens propres.</p> <p>Début 2014, le Comité des Rémunérations et des Nominations et le Conseil de Surveillance ont constaté les très bonnes performances accomplies pour l'exercice 2013, traduites notamment, dans un contexte de marchés contrastés et des volumes de vente stables pour Michelin, par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ une très forte génération de Cash-flow libre, à 1 154 millions € ;</li> <li>▶ une 4<sup>e</sup> année consécutive de création de valeur, avec un retour sur capitaux employés (ROCE) de 11,9 % ;</li> <li>▶ un résultat opérationnel avant éléments non récurrents structurellement élevé à 2 234 millions €, soit 11 % des ventes nettes, en hausse de 41 millions € à périmètre et change constants ;</li> <li>▶ une dette financière nette historiquement ramenée à 142 millions €, soit 2 % des fonds propres.</li> </ul> <p>Le Comité et le Conseil ont de plus pris connaissance des résultats d'une analyse comparative effectuée par un cabinet extérieur indépendant à partir d'un panel de groupes industriels français comparables.</p> <p>Ces résultats montrent que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ le niveau de rémunération de M. Senard est en retrait marqué par rapport au niveau rémunération des dirigeants mandataires sociaux du panel ;</li> <li>▶ ce décalage est accentué par l'absence d'une composante de rémunération à long terme ;</li> <li>▶ les droits accordés par le régime de retraite collectif auquel M. Senard a accès sont très sensiblement inférieurs à la pratique du marché.</li> </ul> <p>En outre, le Comité a constaté que la rémunération globale de M. Senard n'avait pas évolué depuis sa nomination comme Gérant Associé Commandité en 2011, alors même que les performances enregistrées sur les exercices 2011 et 2012 avaient atteint un très bon niveau.</p> <p>En conclusion de ces éléments, le Conseil de Surveillance a suivi l'avis du Comité des Rémunérations et des Nominations et a proposé à M. Senard d'augmenter significativement ses composantes de rémunération fixe et variable à compter de l'exercice 2013.</p> <p>Cependant, pour des raisons liées au contexte des restructurations mises en œuvre dans le Groupe en 2013, M. Senard a refusé toute augmentation au titre de l'exercice 2013.</p> <p>En considérant le projet de répartition des prélèvements statutaires entre les 2 Associés Commandités (M. Senard et la société SAGES), la rémunération que percevait M. Senard en 2014 au titre de ses fonctions de Président de la Gérance et Associé Commandité de la Société pendant l'exercice 2013 s'établirait à 1 150 000 €.</p> <p>Par ailleurs, M. Senard aura perçu au titre de l'exercice 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ une rémunération fixe versée par la MFPM de 900 000 € en contrepartie des fonctions de Gérant non Commandité qu'il a exercé dans cette société en 2013 (voir le tableau 4.3.1 b) fixée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 et non modifiée depuis ;</li> <li>▶ des prélèvements statutaires de la Compagnie Financière du groupe Michelin "Senard et Cie" (CFM) en baisse, estimés à 50 000 €, en contrepartie de ses fonctions de Gérant Associé qu'il a exercé dans cette société en 2013 (voir le tableau 4.3.1 b).</li> </ul> <p>La rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 (fixe et variable) serait en conséquence stable à 2 100 000 €.</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 ( <i>suite</i> )		<b>Avis favorable du Conseil de Surveillance</b> En relation avec les conclusions de l'analyse du Comité, le Conseil de Surveillance a émis le 6 février 2014 un avis favorable sur la rémunération globale due, attribuée ou à attribuer au titre de l'exercice 2013 à M. Senard par l'ensemble des sociétés du groupe Michelin, telle que présentée ci-dessus.
Rémunération variable différée	N/A	Absence de rémunération variable pluriannuelle
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	6 881	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\***

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés*	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	0	<p>Conformément à l'article 13 des statuts, voté par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire de 2011, M. Senard peut prétendre à une indemnité 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 en cours de mandat en l'absence de faute grave, suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionariat de la Société.</p> <p>Cette indemnité est limitée à un montant maximum équivalent à la rémunération globale, fixe et variable, qui lui aura été versée pendant les 2 exercices précédant l'année de la cessation de mandat. Ce plafond figure également dans l'article 13 des statuts.</p> <p>En application des dispositions des Règlements intérieurs du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Conseil de Surveillance, ce Comité transmettrait au Conseil ses propositions relatives à la détermination et appréciation des conditions de performance à appliquer pour le calcul du montant de l'indemnité à verser.</p> <p>L'indemnité sera diminuée, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet d'attribuer à M. Senard une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de 2 années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.</p> <p>Les éléments essentiels de cette indemnité (principe, plafonnement) ont ainsi été approuvés par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011 (huitième résolution)</p>
Indemnité de non-concurrence	0	<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 expiré, 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, dont la durée serait limitée à 2 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>L'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat de Gérant et Associé Commandité en raison d'un changement de contrôle ou de stratégie serait réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ, y compris celles provenant de l'éventuelle application de la clause de non-concurrence présentée ci-dessus, ne soit pas supérieur à la somme équivalant à la rémunération globale versée pendant les 2 exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.</p>
Régime de retraite supplémentaire	0	<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, sur la base de la rémunération fixe qu'il reçoit de cette société et qui constitue à cet égard sa rémunération de référence. Le coût de ce régime additif plafonné est provisionné en IAS 19 (avantages postérieurs à l'emploi). Ce régime, 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 5 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> </ul> <p>La constitution des droits à prestations au titre de ce régime est subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière de M. Senard 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.</p> <p>Les droits acquis au titre de ce régime dans les hypothèses actuarielles générales de départ prises en compte au titre de l'IAS 19, donneraient un résultat de 11 % de taux de remplacement brut pour M. Senard sur sa rémunération de référence.</p> <p>Cette rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2013 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel pour M. Senard se situerait de ce fait à un niveau proche de la moitié du taux de remplacement cité ci-dessus, et donc très 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 SA sur les "engagements réglementés" ne s'applique pas aux SCA 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 SA suivant l'article L. 225-37 et L. 225-68. Cette différence de régime juridique n'a aucun effet sur les règles de diffusion au public des informations sur les montants et mécanismes relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Société.

### Réexamen de la rémunération du Président de la Gérance à compter de l'exercice 2014

Comme suite à l'analyse et aux constats réalisés fin 2013 sur la situation de M. Senard (cf. la synthèse détaillée dans les chapitres 4.3.2 et 4.3.3 du Document de Référence 2013), et à la demande du Conseil, le Comité des Rémunérations et des Nominations a entrepris lors de sa réunion du 31 janvier 2014 un réexamen de la structure globale de la rémunération du Président de la Gérance.

La rémunération fixe serait réévaluée à un niveau plus proche de celui observé sur les pratiques du marché.

Au sujet de la composante variable, actuellement, les prélèvements statutaires qu'il reçoit sont fixés sur la base du bénéfice réalisé sur l'exercice et sont donc, par construction, entièrement dépendants du niveau de performance économique annuelle du Groupe.

L'intérêt du Président de la Gérance est ainsi déjà fortement lié à l'intérêt des actionnaires à court terme.

Afin de renforcer ce lien, le Comité envisage 2 types d'améliorations à compter de l'exercice 2014.

D'abord, il s'agirait de restructurer une partie des prélèvements statutaires pour que les montants à verser au Président de la Gérance tiennent compte d'autres critères de performance que le seul niveau de résultat, à apprécier annuellement, comme par exemple des critères relatifs à la croissance de l'activité, l'évolution des parts de marché, le niveau des frais généraux et l'évolution du *cash flow* libre.

Ensuite, le Comité souhaite proposer la mise en place sur une autre partie des prélèvements statutaires d'un mécanisme de part variable pluriannuelle, appréciée sur une période minimale de 3 exercices et basée sur des critères de performance complémentaires, en corrélation avec la stratégie du Groupe à long terme telle qu'elle a été déclinée dans les Ambitions 2020. Ces critères pourraient concerner la croissance de l'activité du Groupe et l'évolution du cours de Bourse de l'action Michelin.

Ces améliorations auront ainsi pour effet de faire dépendre la quasi-totalité des prélèvements statutaires à attribuer au Président de la Gérance à la fois du niveau du résultat de l'exercice, et du niveau de satisfaction des critères de performance.

Après mise au point de ce dispositif par le Comité des Rémunérations et des Nominations et validation avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), la Présidente de ce Comité et le Président du Conseil présenteront aux actionnaires cette nouvelle politique de rémunération lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2014.

Enfin, en cohérence avec le choix de Michelin d'appliquer la recommandation du Code AFEP/MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux, ces éléments de rémunération seront présentés au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2014.