

# AVIS DE CONVOCAATION

2014

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES

Vendredi 16 mai 2014, à 9 heures  
au Polydome, place du 1<sup>er</sup> mai  
à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme)

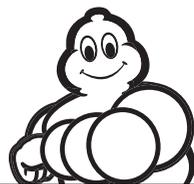
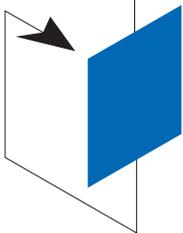
Ordre du jour	4
Exposé sommaire	6
Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions	13
Éléments de la rémunération due ou attribuée au Président de la Gérance (Say on Pay) (6 <sup>e</sup> résolution)	36
Rapport du Conseil de Surveillance	43
Rapports des Commissaires aux Comptes	50
Résultat de la Société au cours des 5 derniers exercices	54
Participation à l'Assemblée générale	55
Demande d'envoi de documents	59



### **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.



## **MADAME, MONSIEUR, CHER(E) ACTIONNAIRE,**

Cette année, nous réunissons de nouveau nos actionnaires en Assemblée générale mixte, ordinaire et extraordinaire.

Dans la partie ordinaire de cette Assemblée, vous aurez à vous prononcer sur l'approbation des comptes 2013 et l'affectation du résultat.

Nous vous proposons cette année un dividende de 2,50 € par action, en progression de 4 % par rapport à celui distribué au titre de 2012 et correspondant à un taux de distribution de 35 % du résultat net, hors éléments non récurrents, contre environ 30 % ces 3 dernières années.

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 remplacerait celle donnée lors de l'Assemblée du 17 mai 2013.

Vous aurez également à vous prononcer sur le renouvellement des mandats de Madame Laurence Parisot et de Monsieur Pat Cox, et par ailleurs, sur la nomination d'un membre supplémentaire, Monsieur Cyrille Poughon, salarié d'une société du Groupe.

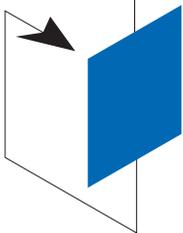
Dans la partie extraordinaire de cette Assemblée, il vous sera demandé le renouvellement d'autorisations à caractère financier, en vue de réaliser des opérations permettant à la Société, le cas échéant, de mettre en place les moyens financiers adaptés à ses besoins et à son ambition de croissance.

L'Assemblée générale est toujours un moment essentiel pour aller à votre rencontre, échanger avec vous et mieux vous faire connaître la vie de votre Groupe, ses résultats, ses perspectives et sa stratégie. 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. Aussi j'espère que vous serez nombreux, une nouvelle fois, à répondre favorablement à cette invitation.

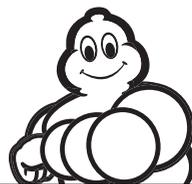
Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire, à l'expression de mes sentiments les meilleurs.



**Jean-Dominique Senard**  
**Gérant**  
**Président du groupe Michelin**



# ORDRE DU JOUR



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

## DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

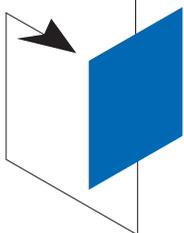
- ▶ Rapport du Président du Conseil de Surveillance visé par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce
- ▶ Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2013, rapport spécial sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce et rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques
- ▶ Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2013
- ▶ Affectation du résultat de l'exercice 2013 et fixation du dividende
- ▶ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013
- ▶ 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 2013 à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance
- ▶ Renouvellement du mandat de 2 membres du Conseil de Surveillance
- ▶ Nomination d'un nouveau membre du Conseil de Surveillance
- ▶ Rémunération du Conseil de Surveillance
- ▶ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à des émissions d'emprunts obligataires

## DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

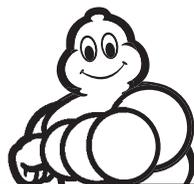
- ▶ Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes
- ▶ Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription
- ▶ Délégation de compétence 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 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
- ▶ 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, bénéfices 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 2013

- ▶ Les volumes vendus par Michelin sont stables, comme attendu.
- ▶ Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents est structurellement élevé à 2 234 millions €, en hausse de 41 millions € à périmètre et change constants, reflétant un pilotage de la marge grâce à un effet prix-matières premières positif, l'efficacité du Plan de compétitivité et un rééquilibrage de la contribution de chaque activité, en particulier pour le secteur Poids lourd.
- ▶ Un *cash flow* libre de 1 154 millions €, résultat de la capacité du Groupe à générer structurellement du cash et de l'objectif de création de valeur donné à toutes les entités.
- ▶ Une dette financière nette ramenée à 142 millions €, avec une quatrième année consécutive de création de valeur, avec un retour sur capitaux employés (ROCE) à 11,9 %.
- ▶ Proposition d'un dividende de 2,50 € par action, soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014, soit un taux de distribution porté à 35 % du résultat net hors éléments non récurrents.

## ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

### TOURISME CAMIONNETTE

2013/2012 (en nombre de pneus)	Europe*	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen- Orient	Total
Première monte	+ 1 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	- 6 %	+ 3 %
Remplacement	- 0 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 10 %	+ 4 %	+ 3 %

4 <sup>e</sup> trimestre 2013/2012 (en nombre de pneus)	Europe*	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen- Orient	Total
Première monte	+ 6 %	+ 6 %	+ 10 %	- 8 %	- 7 %	+ 6 %
Remplacement	+ 1 %	+ 4 %	+ 5 %	+ 8 %	- 1 %	+ 3 %

\* Y compris Russie et Turquie.



## Première monte

- ▶ En Europe, la demande de pneus s'établit en légère hausse (+ 1 %) avec une amélioration au 2<sup>nd</sup> semestre, en ligne avec l'augmentation de la production de véhicules. Ces chiffres reflètent une activité contrastée entre les constructeurs automobiles généralistes et la meilleure performance des marques spécialistes et exportatrices. Les marchés d'Europe orientale sont en retrait de 4 %.
- ▶ Le marché en Amérique du Nord profite du rajeunissement du parc automobile. Il progresse de 5 % et retrouve son niveau antérieur à la crise.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande est en hausse de 5 % globalement, avec des marchés contrastés. En Chine, le marché est en forte progression (+ 15 %) avec une accélération en fin d'année (+ 21 % au 4<sup>e</sup> trimestre). Il a triplé en 5 ans.
- ▶ En Amérique du Sud, la demande, en progression de 5 % sur l'année, se caractérise par une part croissante de production locale de véhicules et un ralentissement au 2<sup>nd</sup> semestre.

## Remplacement

- ▶ En Europe, le marché est stable sur l'ensemble de l'année, avec une tendance plus favorable au 2<sup>nd</sup> semestre. En Europe de l'Ouest, la stabilité de la demande reflète la hausse du segment été et le recul anticipé du segment hiver (- 4 %) qui a été accentué par les conditions météorologiques. Les pneumatiques de haute performance (17 pouces et plus) poursuivent leur progression (+ 7 %). Les stocks de la distribution ont retrouvé leurs niveaux normatifs en pneus été tandis qu'ils restent un peu élevés en pneus hiver en raison du manque de neige. En Europe orientale, le marché est également stable malgré une volatilité mensuelle prononcée.
- ▶ En Amérique du Nord, le marché, en augmentation de 5 % sur l'année, traduit à la fois le rebond des importations chinoises après la levée des tarifs douaniers aux USA et la demande soutenue de pneus hiver au Canada.
- ▶ En Asie (hors Inde), les marchés progressent globalement de 6 %. La demande chinoise augmente de 8 %, en dépit du fléchissement du rythme de la croissance économique. Le marché japonais augmente de 3 %, en ligne avec sa tendance de long terme.
- ▶ En Amérique du Sud, la demande est en hausse de 10 %, avec des croissances significatives dans chacun des marchés, notamment au Brésil où la demande progresse de 14 % dans un environnement inflationniste.



## POIDS LOURD

## 2013/2012

(en nombre  
de pneus neufs)

	Europe**	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte*	+ 4 %	- 7 %	+ 12 %	+ 40 %	- 13 %	+ 6 %
Remplacement*	+ 8 %	- 2 %	+ 5 %	+ 10 %	+ 8 %	+ 5 %

4<sup>e</sup> trimestre

## 2013/2012

(en nombre  
de pneus neufs)

	Europe**	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte*	+ 17 %	- 2 %	+ 17 %	+ 36 %	- 18 %	+ 11 %
Remplacement*	+ 6 %	- 2 %	+ 7 %	+ 17 %	+ 9 %	+ 6 %

\* Marché radial uniquement.

\*\* Y compris Russie et Turquie.

## Première monte

- ▶ En Europe, la demande bénéficie en fin d'année des achats anticipés de camions préalablement à la mise en œuvre de la norme Euro VI au 1<sup>er</sup> janvier 2014.
- ▶ En Amérique du Nord, la demande, atone une grande partie de l'année, montre des signes d'amélioration au dernier trimestre. La hausse des commandes de camions enregistrées au 4<sup>e</sup> trimestre pourrait soutenir le marché du début 2014.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande est en hausse de 12 %. En Chine, le marché est en augmentation de 14 %, avec une hausse accentuée des segments *Heavy duty trucks* et *Coaches*. En Asie du Sud-Est, la demande en pneu radial qui avait augmenté de 28 % au 1<sup>er</sup> semestre, recule de 4 %, avec une forte baisse en Thaïlande notamment. Au Japon, la première monte rebondit de 5 % sur l'année et de 27 % au 4<sup>e</sup> trimestre, soutenue par la reprise des exportations et les achats anticipés de camions avant la hausse de TVA.
- ▶ En Amérique du Sud, le marché est en forte hausse (+ 40 %), toujours bien orienté grâce à la forte demande de *Heavy duty trucks* pour le secteur agricole et à l'effet mécanique de la mise en place de la norme Euro V en 2012.

## Remplacement

- ▶ En Europe, le marché s'établit en hausse de 8 %, mais demeure à un niveau faible. La demande en Europe de l'Ouest (+ 7 %) traduit la bonne tenue des ventes de la distribution aux flottes, le manque de carcasses disponibles pour le rechapage et la diminution des stocks des réseaux. En Europe orientale, le marché du pneumatique augmente de 13 % sur l'année, avec un ralentissement au 4<sup>e</sup> trimestre en raison du recul de la demande en Russie (- 4 %).
- ▶ En Amérique du Nord, le marché, en baisse de 2 % sur l'année, subit d'une part les baisses de stocks de la distribution et d'autre part la meilleure optimisation du transport par les flottes.
- ▶ Les marchés d'Asie (hors Inde) s'accroissent de 5 %. En Chine, le marché est en augmentation de 5 % sur l'année et de 7 % sur le dernier trimestre, en ligne avec la légère amélioration de l'économie. En Asie du Sud-Est, les marchés, en hausse de 4 %, profitent toujours des progrès de la radialisation. Au Japon, le marché confirme sa croissance, avec une augmentation de 7 %.
- ▶ En Amérique du Sud, le marché progresse de 10 %, avec, au 4<sup>e</sup> trimestre, une accélération de la demande (+ 17 %), équilibrée entre les principaux pays. La demande au Brésil est amplifiée par le dynamisme du secteur agricole.



## PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS

► **Génie civil** : le marché des pneumatiques de grande dimension pour les mines est en légère croissance sur l'ensemble de l'année. Il est en baisse significative au 4<sup>e</sup> trimestre suite au déstockage des compagnies minières.

Les marchés du 1<sup>er</sup> équipement ont été en très forte baisse en Europe et en Amérique du Nord, pénalisés par la faiblesse de la demande et par un fort déstockage des constructeurs qui touche à sa fin.

Le marché des pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières a été en net repli dans les pays matures, en particulier en Amérique du Nord. Il a subi un retrait de l'activité et un niveau de stock de la distribution encore important mais en baisse en fin d'année.

► **Agricole** : la demande mondiale sur le marché du 1<sup>er</sup> équipement est en baisse dans les pays matures. Elle reste cependant en croissance pour les pneus techniques.

Le marché du remplacement est en reprise en Europe, mais toujours en retrait en Amérique du Nord.

► **Deux-roues** : le marché Moto est stable en Europe ; il baisse en Amérique du Nord où il pâtit des conditions météorologiques défavorables. Le marché est en hausse dans les pays émergents.

► **Avion** : le marché pour les avions commerciaux est stable. Les marchés militaires sont pénalisés par les restrictions budgétaires des gouvernements.



## ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2013

### VENTES NETTES

**Les ventes nettes s'établissent à 20 247 millions €,** contre 21 474 millions € en 2012.

La stabilité des volumes s'inscrit dans un contexte de marchés faibles au 1<sup>er</sup> semestre et plus dynamiques au 2<sup>nd</sup> semestre, malgré le ralentissement des marchés Génie civil en cours d'année.

L'effet prix-mix négatif s'établit à - 516 millions € (- 2,4 %). Il intègre, à hauteur de - 550 millions €, l'effet combiné des ajustements contractuels de prix à

la baisse, liés à l'indexation sur les matières premières, et des repositionnements pilotés de prix, ciblés sur certaines dimensions. Il comprend également, à hauteur de 34 millions €, l'effet de l'amélioration du mix liée notamment à la stratégie premium en Tourisme camionnette.

Le fort impact négatif des parités de change, à hauteur de 716 millions € (- 3,4 %), résulte principalement du renforcement de l'Euro.

### RÉSULTATS

**Le résultat opérationnel du Groupe avant éléments non récurrents s'établit à 2 234 millions €, soit 11,0 % des ventes nettes,** contre 2 423 millions € et 11,3 % publiés en 2012. Les éléments non récurrents de 260 millions € correspondent principalement aux frais de restructuration liés aux projets d'amélioration de la compétitivité industrielle.

Le résultat opérationnel subit essentiellement un fort effet de parités lié au renforcement de l'Euro à partir de l'été et qui pèse pour 230 millions € sur l'ensemble de l'année.

Comme prévu, les volumes sont stables par rapport à 2012.

Le pilotage de la politique de prix permet de maintenir un effet net favorable entre l'effet prix-mix (- 516 millions €) et l'effet matières premières (+ 619 millions €). Les effets du plan de compétitivité (+ 275 millions €) sont au-delà des objectifs annuels et absorbent une large part de l'inflation des coûts de production et autres frais (- 205 millions €) et de l'effort de croissance du Groupe (- 168 millions € pour les frais de démarrage, le nouvel Outil de Pilotage de l'Entreprise et les frais dans les nouveaux marchés).

**Le résultat net s'établit en bénéfice de 1 127 millions €.**

### POSITION FINANCIÈRE NETTE

Sur l'exercice, le Groupe a généré un **cash flow libre de 1 154 millions €**, dans un contexte d'investissements toujours soutenus.

Au 31 décembre 2013, le Groupe est quasiment désendetté, avec un **ratio d'endettement à 2 %**, correspondant à un endettement financier net de 142 millions €, contre 12 % et 1 053 millions € à fin décembre 2012.



## INFORMATION SECTORIELLE

(en millions €)	Ventes nettes		Résultat opérationnel avant non récurrents		Marge opérationnelle avant non récurrents	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Tourisme camionnette et distribution associée	10 693	11 098	1 086	1 033	10,2 %	9,3 %
Poids lourd et distribution associée	6 425	6 736	503	444	7,8 %	6,6 %
Activités de spécialités	3 129	3 640	645	946	20,6 %	26,0 %
<b>GROUPE</b>	<b>20 247</b>	<b>21 474</b>	<b>2 234</b>	<b>2 423</b>	<b>11,0 %</b>	<b>11,3 %</b>

### Tourisme camionnette et distribution associée

Les ventes nettes du secteur opérationnel Tourisme camionnette et distribution associée s'élevaient à 10 693 millions €, contre 11 098 millions € pour la même période de 2012. Cette baisse reflète principalement l'effet de la politique de prix, la poursuite de l'amélioration du mix, ainsi que la légère augmentation des volumes (+ 1 %), dans un contexte de parités monétaires défavorable.

Profitant du renforcement de la marque MICHELIN, le résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'établit en légère hausse, à 1 086 millions € soit 10,2 % des ventes nettes, contre 1 033 millions € et 9,3 % en 2012.

### Poids lourd et distribution associée

Les ventes nettes du secteur opérationnel Poids lourd et distribution associée s'élevaient à 6 425 millions €, contre 6 736 millions € pour 2012. Ce recul résulte principalement de la maîtrise des prix et de l'environ-

nement défavorable de change alors que la croissance des volumes sur l'année (+ 1 %) est restée modérée, même si elle s'est accélérée au dernier trimestre (+ 5 %).

Ainsi, la priorité donnée à la rentabilité a conduit à une augmentation significative du résultat opérationnel avant éléments non récurrents, à 503 millions €, représentant 7,8 % des ventes nettes, à comparer à 444 millions € et 6,6 % des ventes nettes en 2012.

### Activités de spécialités

Les ventes nettes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élevaient à 3 129 millions €, contre 3 640 millions € en 2012. Ce recul provient des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation sur les coûts de matières premières, de l'effet défavorable des parités de change et de la baisse des volumes (- 7 %). Cette dernière reflète le recul des marchés Génie civil première monte et Infrastructure.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'établit à 645 millions € soit 20,6 % des ventes nettes, contre 946 millions € et 26,0 % en 2012.

## COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin a réalisé un bénéfice de 303 millions € pour l'exercice 2013.

Les comptes ont été présentés au Conseil de Surveillance qui s'est réuni le 6 février 2014. Les procédures d'audit ont été effectuées et le rapport d'audit a été émis le 10 février 2014.

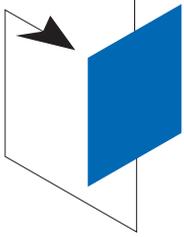
Le Président de la Gérance convoquera une Assemblée générale des actionnaires le vendredi 16 mai 2014 à 9 heures à Clermont-Ferrand.

Le Président de la Gérance soumettra à l'approbation des actionnaires le versement d'un dividende de 2,50 € par action, soit un taux de distribution de 35 % du résultat net consolidé avant éléments non récurrents.

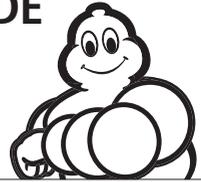


## PERSPECTIVES

- ▶ La demande de pneumatiques en 2014 devrait témoigner du dynamisme des nouveaux marchés et du retour des zones matures à un niveau de marché cohérent avec leur activité économique.
- ▶ Dans cet environnement, Michelin a pour objectif une augmentation de ses volumes d'environ 3 % en 2014, en ligne avec la croissance mondiale du marché de pneumatiques. Le succès des lancements MICHELIN Premier All Season et de la gamme MICHELIN X Multi, la poursuite de la stratégie premium, la robustesse structurelle des activités de spécialités, les positions renforcées à la marque MICHELIN ainsi que la montée en puissance des nouveaux sites industriels devraient y contribuer.
- ▶ Michelin continue à piloter sa marge en conservant un équilibre positif entre politique de prix et coût des matières premières. Les effets du plan de compétitivité vont se poursuivre.
- ▶ Ainsi, Michelin a pour objectif en 2014, une rentabilité des capitaux employés supérieure à 11 % et la génération d'un cash flow libre structurel supérieur à 500 millions €, en parallèle du programme d'investissements maintenu autour de 2 milliards €.



# 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.

C'est ainsi qu'un guide pédagogique intitulé "*Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées*" a été établi sous l'égide du Comité droit des sociétés/droit boursier/gouvernement d'entreprise du MEDEF en associant dans l'ensemble de ses travaux l'AFEP, l'ANSA et des représentants de sociétés cotées, puis en consultant différentes autres parties prenantes.

Ce guide, publié le 19 décembre 2013, est spécialement destiné aux actionnaires, en particulier aux actionnaires individuels et aux actionnaires institutionnels étrangers, pour les aider à appréhender les enjeux des projets

de résolution qui leur sont présentés ainsi que les modalités qui résultent du cadre légal applicable aux sociétés françaises.

Il couvre l'ensemble des projets de résolution que l'on trouve habituellement à l'ordre du jour d'une Assemblée générale.

Ce guide a été élaboré en considération des sociétés anonymes à Conseil d'Administration et il conviendra donc de le lire avec les adaptations nécessaires à la forme de société en commandite par actions de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, et spécialement de l'existence de ses 2 organes sociaux clairement séparés que sont le Conseil de Surveillance et la Gérance.

Sous réserve de ces adaptations, les fiches proposées dans le guide, et en particulier celles concernant les délégations de compétences et les autorisations financières, pourront utilement compléter les rapports de présentation des résolutions établis par le Président de la Gérance et par le Conseil de Surveillance.

Ainsi, pour chacune des autorisations financières sollicitées, le présent rapport mentionnera les références de la fiche correspondante du guide (en français seulement) qui est disponible à l'adresse Internet [www.medef.com/medef-corporate/publications](http://www.medef.com/medef-corporate/publications).

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



## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

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

#### Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2013

#### Affectation du résultat de l'exercice 2013 et fixation du dividende

Les 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions se rapportent à l'approbation des comptes sociaux de l'exercice 2013 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 302 984 561,29 €.

Après dotation de la réserve légale d'un montant de 646 586,20 € pour qu'elle atteigne ainsi le dixième du capital social et déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités soit 6 764 667,36 €, le solde de 295 573 307,73 €, augmenté du report à nouveau de 229 156 507,45 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 524 729 815,18 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2013 la distribution d'un dividende de 2,50 € par action.

Contrairement à l'année précédente et afin d'éviter la dilution correspondante, il n'est pas proposé d'options pour un paiement en actions.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 22 mai 2014, 24 heures, date d'arrêté des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex-date*) est fixée au 20 mai 2014.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 23 mai 2014.

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

#### Première résolution (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2013)

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 2013 d'où il résulte un bénéfice de 302 984 561,29 €.

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 2013 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 302 984 561,29 €
- ▶ la dotation à la réserve légale pour qu'elle atteigne le dixième du capital social, étant de 646 586,20 €
- ▶ et la part statutaire des Associés commandités de 6 764 667,36 €
- ▶ le solde, de 295 573 307,73 €
- ▶ qui majoré du report à nouveau, de 229 156 507,45 €
- ▶ représente une somme distribuable de 524 729 815,18 €

Décide :

- ▶ de mettre en distribution un montant global de 464 474 107,50 €
- ▶ qui permettra le paiement d'un dividende de 2,50 € par action
- ▶ d'affecter le solde de 60 255 707,68 € au poste "Report à nouveau".



### La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 23 mai 2014.

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 2012 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 2013, 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 3 exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Dividendes distribués (en €)	Dividende par action* (en €)
2010	314 361 964,10	1,78
2011	378 039 683,70	2,10
2012	438 136 111,20	2,40

\* 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 2013

La 3<sup>e</sup> résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013, faisant apparaître un bénéfice net de 1 127 445 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 Corporate/Finance, 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 2013)

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 2013 d'où il résulte un bénéfice de 1 127 445 milliers €.



## 4<sup>e</sup> résolution

### **\_\_Conventions réglementées**

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2013, 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 2013.

### **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 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 actuel de la Société. Cette autorisation se substituerait à celle donnée sur le même objet par l'Assemblée générale du 17 mai 2013 dont la mise en œuvre pendant l'exercice a conduit au rachat de 2 685 194 actions, dont 1 809 260 ont été annulées et ont donné lieu à la réduction correspondante du capital en décembre 2013.

La réévaluation du prix maximum d'achat a été effectuée pour tenir compte de la progression du cours de l'action pendant l'exercice 2013.

L'autorisation proposée ne pourrait pas être appliquée 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 42 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)).

### **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 2<sup>e</sup> 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.

Le montant maximal de l'opération, au sens de l'article R. 225-151 du Code de commerce, est fixé à 2 601 054 400 € (deux milliards six cent un millions cinquante quatre mille quatre cents euros) correspondant à moins de 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, soit 18 578 960 (dix-huit millions cinq cent soixante dix huit mille neuf cent soixante) 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 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet l'autorisation consentie par la dix-septième résolution de l'Assemblée générale du 17 mai 2013.

## 6<sup>e</sup> résolution

### Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 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, dans sa dernière version du 16 juin 2013 (Code AFEP/MEDEF).

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 2013 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 rémunérations exceptionnelles ;
- ▶ 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.

En conséquence, sur proposition et avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance et l'accord de l'Associé Commandité non gérant (la société SAGES), le Président de la Gérance 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 2013 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 détaillés en pages 36 à 42.

#### **Sixième résolution (avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance et ayant pris acte de l'accord de l'Associé Commandité non Gérant, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, tels qu'ils figurent dans le Document de référence de la Société sur l'exercice 2013, 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 (dont un membre salarié)**

##### **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 et Laurence Parisot, de Messieurs Olivier Bazil, Pat Cox, Jean-Pierre Duprieu 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 (91,6 % de taux d'assiduité en 2013) 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 2013).

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

Une synthèse de ses travaux durant l'exercice 2013 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, il convient de rappeler que seul le Conseil de Surveillance, organe quasi exclusivement indépendant et intégralement non exécutif, peut recommander à l'Assemblée générale les candidatures des membres qui représenteront les actionnaires au Conseil.

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

D'une part aucun de ces 2 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 2013.



### **Le Conseil de Surveillance recommande à l'Assemblée générale de renouveler le mandat de 2 membres et de désigner un nouveau membre salarié**

Les mandats de 2 des 7 membres actuels du Conseil de Surveillance viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il s'agit des mandats de Madame Laurence Parisot et de Monsieur Pat Cox.

Le Conseil a en outre décidé de nommer un autre membre dont la candidature est issue des salariés des sociétés du Groupe.

Le Président du Conseil de Surveillance a conduit le processus d'examen et de sélection des candidatures.

Ce processus, les critères retenus par le Comité des Rémunérations et des Nominations et le Conseil et la présentation de chaque candidat sont détaillés dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolution en pages 43 à 48.

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 Madame Laurence Parisot et de Monsieur Pat Cox, ces derniers s'abstenant sur la recommandation qui les concerne ;
- ▶ la nomination d'un membre supplémentaire, Monsieur Cyrille Poughon, salarié d'une société du Groupe.

Ces nominations sont proposées pour une durée de 4 années, 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 Laurence Parisot 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 Madame Laurence Parisot en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de 4 années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

### **Huitième résolution (Renouvellement du mandat de Monsieur Pat Cox 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 Monsieur Pat Cox en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de 4 années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

### **Neuvième résolution (Nomination de Monsieur Cyrille Poughon 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 nommer Monsieur Cyrille Poughon en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de 4 années, 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**

### **Remunération 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 420 000 €.

Les justifications de cette réévaluation sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolution (dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale 2014 et dans le chapitre 10.2 du Document de Référence 2013).

### **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 420 000 € (quatre cent vingt mille euros) la rémunération globale annuelle allouée au Conseil de Surveillance à compter de l'exercice commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2014.



## 11<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**

La onzième résolution a pour objet l'émission d'emprunts obligataires pour un montant maximum de un milliard d'euros (1 000 000 000 €) et se substituerait à l'autorisation ayant le même objet et d'un montant identique accordée par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2012, qui n'a pas été utilisée.

#### **Onzième résolution (Délégation de compétence à consentir au Président de la Gérance à l'effet de procéder à des émissions d'emprunts obligataires)**

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 des obligations, d'un montant nominal maximum de 1 000 000 000 € (un milliard 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 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 et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation.

Cette délégation est valable pour une durée de 26 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

Tous les projets de résolution à caractère extraordinaire concernent le renouvellement dans des conditions similaires des délégations de compétences ou des autorisations financières qui demeurent nécessaires au Groupe dans le cadre général de sa stratégie.

Une description générale de ce type de résolutions fait l'objet de la *Fiche Introductive Délégations de l'Assemblée générale au Conseil d'Administration en matière d'augmentation de capital* qui figure en page 44 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)).

## 12<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 douzième 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.

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à cent trente millions d'euros (130 000 000 €), soit moins de 35 % du capital social actuel, et celui des titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital serait plafonné à un milliard et demi d'euros (1 500 000 000 €).



Cette nouvelle délégation reconduit avec un pourcentage identique pour l'augmentation du capital l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2012 (4<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 le porter à un milliard et demi d'euros (1 500 000 000 €). Le plafond global de toutes les émissions de titres de créance donnant accès, ou non, au capital n'est pas modifié (cf. la 19<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 47 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)).

### **Douzième 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, 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 130 000 000 € (cent trente

millions d'euros) soit moins de 35 % (trente-cinq pour cent) 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 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 1 500 000 000 € (un milliard 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 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 3/4 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, 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 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

### 13<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 treizième 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. Le prix d'émission des actions serait, sans dérogation possible, au moins égal à la moyenne des premiers cours cotés des 3 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-sept millions et cent cinquante mille euros (37 150 000 €), soit moins de 10 % du capital social actuel, 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 à l'identique en pourcentage l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2012 (5<sup>e</sup> résolution) non utilisée.

Seul est modifié cette année le plafond particulier d'émission de titres de créance donnant accès au capital, pour le porter à un milliard d'euros (1 000 000 000 €). Le plafond global de toutes les émissions de titres de créance donnant accès, ou non, au capital n'est pas modifié (cf. la 19<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 50 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)).



**Treizième 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, 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 37 150 000 € (trente-sept millions cent cinquante mille euros) soit moins de 10 % (dix pour cent) 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 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 3 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 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

#### 14<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 treizième résolution, et à l'effet de permettre aux actionnaires un vote distinct, cette quatorzième 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.

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.

Cette délégation se substitue à l'autorisation identique, en pourcentage, accordée par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2012 (6<sup>e</sup> résolution) non utilisée.

Seul est modifié le plafond particulier de la délégation d'émission de titres de créance donnant accès au capital pour la porter au même niveau que le plafond d'émission des titres de créance offert au public sans maintien du droit préférentiel de souscription, soit un milliard d'euros (1 000 000 000 €). Le plafond global de toutes les émissions de titres de créance donnant accès, ou non, au capital n'est pas modifié (cf. la 19<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 53 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)).

##### **Quatorzième 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, 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 37 150 000 € (trente-sept millions cent cinquante mille euros), soit moins de 10 % (dix pour cent) 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 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 13<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 3 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 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.



## 15<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 quinzième 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 douzième, treizième et quatorzième résolutions.

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 11 mai 2012 (7<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 59 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)).

### **Quinzième 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 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 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions, dans les 30 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 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## 16<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 incorporation de réserves, bénéfiques ou primes**

La seizième 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 €).

Cette délégation se substitue à celle, identique, accordée par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2012 (8<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 61 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)).



**Seizième 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, 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 2 procédés pour un montant maximum de 80 000 000 € (quatre-vingts 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 26 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 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 dix-septième 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 treizième résolution.



Cette délégation se substitue à celle, identique, accordée par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2012 (9<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 57 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)).

#### **Dix-septième 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, 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 la compétence 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 13<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 26 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 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 dix-huitième 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 quatre cent mille euros (7 400 000 €), soit environ 2 % du capital social actuel.

Cette délégation se substitue à celle, identique en pourcentage, accordée par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2012 (10<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 75 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)).

**Dix-huitième 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 réservés, 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 7 400 000 € (sept millions quatre cent mille euros), soit moins de 2 % (deux pour cent) 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 20 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'abandonnement 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 réglementaires, 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 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

### 19<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 dix-neuvième résolution a pour objet de fixer à un montant nominal de cent trente millions d'euros (130 000 000 €), soit moins de 35 % du capital social, la limitation du montant global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des

12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup> résolutions. Cette résolution reconduit à l'identique en pourcentage le plafonnement décidé par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2012 (11<sup>e</sup> résolution) et non utilisée.

D'autre part, cette résolution maintient de manière inchangée à deux milliards d'euros (2 000 000 000 €) le plafond global des émissions de titres d'emprunt ou de créance donnant, ou non, accès au capital pouvant être réalisées en vertu des 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 17<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 44 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)).

#### **Dix-neuvième 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 :
  - 130 000 000 € (cent trente millions d'euros) le montant nominal maximum des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup> et 17<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 ;
  - 2 000 000 000 € (deux milliards 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 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup> résolutions ci-avant.

Cette résolution est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et prive d'effet toute résolution antérieure ayant le même objet.

## 20<sup>e</sup> résolution

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

La vingtième 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 17 mai 2013 (2<sup>e</sup> résolution), qui a été mis en œuvre en 2013 et a permis l'annulation de 1 809 260 actions et une réduction de capital de ce même nombre d'actions (cf. le communiqué de presse diffusé le 12 décembre 2013 ainsi que les informations sur la décision d'annulation d'actions dans le chapitre 5.5.7 b) du document de référence 2013).

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.10 *Délégation en vue de réduire le capital* qui figure en page 67 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)).

### **Vingtième 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 Présidence 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 de 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 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## 21<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 15<sup>e</sup> résolution approuvée par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2011 et qui a permis le lancement de 3 plans d'attribution, dont le bilan est détaillé dans les conditions légales ou sous la forme du tableau recommandé par le Code AFEP/MEDEF aux chapitres 5.5.5 a) et 5.5.5 b) du document de référence 2013.



Dans le prolongement de la résolution approuvée en 2011, cette vingt-et-unième résolution 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, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société, et dont le Président de la Gérance déterminera l'identité et le nombre d'actions attribuées à chaque bénéficiaire et fixera les conditions et les critères d'attribution, après l'avis favorable du Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance.

Il est rappelé que le Président de la Gérance de la Société n'a pas accès à ces attributions d'actions.

Le Président de la Gérance décidera en conséquence que 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 critères de performance retenus dans le cadre de nos ambitions 2020 Performance et Responsabilité Michelin.

Les critères de performance, au nombre de 2 dans les plans d'attribution précédents, passent à un nombre de 3, et même à 4 pour les cadres ayant les niveaux de responsabilité les plus élevés, dont font partie les membres du Comité Exécutif.

Ces critères sont les suivants :

- ▶ taux annuel de croissance des ventes nettes du Groupe, en moyenne sur une base consolidée, (en données et normes comptables comparables, et hors variation de change), égal ou supérieur à 2 % et apprécié sur 3 exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan (par exemple, pour une attribution en 2014, la moyenne sera calculée sur les exercices 2014, 2015 et 2016) ;
- ▶ résultat opérationnel du Groupe, en valeur, avant éléments non récurrents, (en normes comptables comparables, et hors variation de change), en croissance moyenne annuelle de 150 millions €, appréciée sur 3 exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan, (par exemple, pour une attribution en 2014, l'accroissement moyen sera calculé sur les exercices 2014, 2015 et 2016) ;

- ▶ taux de retour sur capitaux employés (ROCE), en moyenne arithmétique, sur une base consolidée (en données et normes comptables comparables), égal ou supérieur à 12 %, et apprécié sur 3 exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan (par exemple, pour une attribution en 2014, la moyenne sera calculée sur les exercices 2014, 2015 et 2016) ;
- ▶ taux d'engagement des employés du Groupe, incluant notamment des éléments tels que la volonté de promouvoir l'Entreprise et la satisfaction du lieu de travail, en moyenne sur une base consolidée et à périmètre comparable, égal ou supérieur à 72 %, et apprécié sur 3 exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan (par exemple, pour une attribution en 2014, la moyenne sera calculée sur les exercices 2014, 2015 et 2016), ce taux étant calculé à partir de l'enquête annuelle réalisée par un organisme extérieur indépendant.

Le nombre d'actions dont l'acquisition dépendra de la réalisation de la condition sera calculé de façon identique pour chaque critère comme suit :

- ▶ réalisation inférieure au plancher : aucune attribution ;
- ▶ réalisation égale ou supérieure au plancher : attribution proportionnelle et progressive jusqu'à un certain plafond.

Sous réserve du respect de la condition de présence dans le Groupe, des cas légaux de sortie anticipée ou d'exceptions décidées par la Gérance :

- ▶ pour les plans concernant les cadres ayant les niveaux de responsabilité les plus élevés, l'atteinte des critères de performance précités conditionnera l'attribution définitive de 100 % des actions attribuées, chacun des 4 critères comptant pour 25 % ;
- ▶ pour les plans concernant les autres bénéficiaires, seuls 3 des critères précités s'appliqueront en excluant le critère portant sur le taux de ROCE ; l'atteinte des 3 critères restants conditionnera l'attribution définitive d'une part variant de 25 % à 75 % des actions attribuées et croissant selon le niveau de responsabilité du bénéficiaire.



Le nombre d'actions pouvant être attribué au titre de cette autorisation serait limité à 0,5 % du capital social actuel, soit 1 857 896 actions.

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 72 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-et-unième 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 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 % 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 en accord avec le 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 3 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 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> 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 fixée ci-dessus 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 38 mois à compter de ce jour et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## 22<sup>e</sup> résolution

### –Pouvoirs pour formalités

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

### Vingt-deuxième résolution (Pouvoirs pour formalités)

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



## TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Opérations	Limites d'utilisation (en valeur nominale)	Durée (expiration)
Émissions d'actions et de valeurs mobilières avec DPS ( <i>Droit Préférentiel de Souscription de l'actionnaire</i> ) (12 <sup>e</sup> résolution)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ actions : 130 millions € (moins de 35 % du capital)</li> <li>▶ valeurs mobilières : 1,5 milliard €</li> </ul>	26 mois (juillet 2016)
Émission d'actions et de valeurs mobilières offertes au public, sans DPS (13 <sup>e</sup> résolution)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ actions : 37,15 millions € (moins de 10 % du capital)</li> <li>▶ valeurs mobilières : 1 milliard €</li> </ul>	26 mois (juillet 2016)
Émission d'actions et de valeurs mobilières par une offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier (14 <sup>e</sup> résolution)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ actions : 37,15 millions €<sup>(1)</sup></li> <li>▶ valeurs mobilières : 1 milliard €<sup>(1)</sup></li> </ul>	26 mois (juillet 2016)
Augmentation du nombre de titres à émettre (émissions avec ou sans DPS) (15 <sup>e</sup> résolution)	15 % et dans la limite du plafond applicable à l'émission concernée	26 mois (juillet 2016)
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes (16 <sup>e</sup> résolution)	80 millions € (moins de 22 % du capital)	26 mois (juillet 2016)
Augmentation de capital pour la rémunération d'apports de titres (17 <sup>e</sup> résolution)	37,15 millions € <sup>(1)</sup>	26 mois (juillet 2016)
Augmentation de capital réservée aux salariés (18 <sup>e</sup> résolution)	7,4 millions € (moins de 2 % du capital)	26 mois (juillet 2016)
Limitation du montant global des émissions <sup>(2)</sup> (19 <sup>e</sup> résolution)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ actions : 130 millions € (moins de 35 % du capital)</li> <li>▶ valeurs mobilières : 2 milliards €</li> </ul>	26 mois (juillet 2016)
Réduction du capital par annulation d'actions (20 <sup>e</sup> résolution)	10 % du capital	18 mois (novembre 2015)
Rachat d'actions (5 <sup>e</sup> résolution)	18,58 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 140 €	18 mois (novembre 2015)
Émissions d'emprunts obligataires (11 <sup>e</sup> résolution)	1 milliard €	26 mois (juillet 2016)
Attributions d'actions de performance (21 <sup>e</sup> résolution)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 0,5 % du capital</li> <li>▶ Dirigeant mandataire social exclu</li> <li>▶ Soumis à conditions de performance</li> </ul>	38 mois (juillet 2017)

(1) S'imputant sur le plafond prévu à la 13<sup>e</sup> résolution (offre au public sans DPS).

(2) Ces plafonds s'appliquent à toutes les autorisations sollicitées à l'exception des émissions d'actions au titre des 16<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> résolutions.



## ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 (6<sup>E</sup> RÉSOLUTION)

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 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 Commandités 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.



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>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 commandite 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 €.</p>
<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>		



## RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉOLUTIONS

### ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 (6<sup>e</sup> RÉOLUTION)

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>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. 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>



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>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 percevrait 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>
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



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

### ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 (6<sup>e</sup> RÉSOLUTION)

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. 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>



**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>
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.

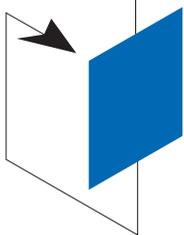
D'abord, il s'agirait de restructurer une partie des prélèvements statutaires pour que les montants à verser au Président de la Gérance tiennent compte d'autres critères de performance que le seul niveau de résultat, à apprécier annuellement, comme par exemple des critères relatifs à la croissance de 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.

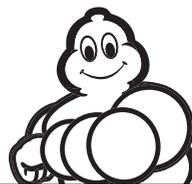
Ces améliorations auront ainsi pour effet de faire dépendre la quasi-totalité des prélèvements statutaires à attribuer au Président de la Gérance à la fois du niveau du résultat de l'exercice, et du niveau de satisfaction des critères de performance.

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.



# RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Mesdames, Messieurs,

Nous vous prions de prendre connaissance de notre rapport que nous avons souhaité développer tout particulièrement en raison des nominations envisagées.

## RECOMMANDATIONS POUR LA NOMINATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les mandats arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 16 mai 2014, sont ceux de Mme Laurence Parisot et de M. Pat Cox.

Le Conseil a souhaité en outre examiner et recommander la nomination d'un membre supplémentaire issu des salariés des sociétés du Groupe.

Par ailleurs, M. Gallois a fait part au Président du Conseil de sa démission le 11 février 2014 de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance de Michelin.

M. Gallois a indiqué que l'évolution de ses activités se traduisait par une charge qui ne lui permettait plus de suivre son engagement auprès du groupe Michelin avec l'intensité qu'il souhaitait.

Cette décision ne remet pas en cause les conclusions de la revue de sa situation d'indépendance au sein du Conseil effectuée sur l'exercice 2013.

En raison de la proximité de la date de l'Assemblée générale du 16 mai 2014 et afin d'être en mesure de conduire dans les meilleures conditions la procédure de sélection d'un mandataire social, conformément aux meilleures pratiques et notamment aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, le Comité des Rémunérations et des Nominations examinera de futures candidatures postérieurement à cette Assemblée.

### Renouvellements

Mme Laurence Parisot et M. Pat Cox ont fait part aux autres membres du Conseil de leur souhait d'être candidat au renouvellement de leur mandat.

Le redéploiement des activités du Conseil et la recomposition intégrale de ses Comités ont eu pour effet la nomination de Mme Parisot et de M. Cox au Comité des Rémunérations et des Nominations. Pour éviter tout risque de conflit d'intérêts, le Conseil a décidé d'étudier lui-même la situation des 2 mandats sans intervention de ce Comité.

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

Le Conseil de Surveillance a examiné la situation individuelle de ces 2 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 Laurence Parisot



Groupe Ifof Immeuble  
Millénaire 2 – 35, rue de la Gare  
75019 Paris France

Mme Laurence Parisot, née en 1959, de nationalité française, est Vice-Présidente du Directoire de l'IFOP, Administrateur de BNP Paribas, de COFACE SA et

membre du Conseil de Surveillance de FIVE. Elle a été jusqu'en juillet 2013 Présidente du MEDEF.

Mme Parisot détient 511 actions Michelin.

Membre du Conseil depuis 2005, Laurence Parisot est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante lors de la dernière revue du Conseil 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 5 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 4 ans à la lumière des critères indiqués ci-dessus. Le Conseil a notamment considéré :

- ▶ la grande expertise de Mme Parisot dans le domaine du marketing et des politiques de gestion des marques, de stratégie d'image ;
- ▶ sa contribution importante aux réflexions et aux travaux du Conseil sur la stratégie générale du Groupe ;

- ▶ sa connaissance des entreprises, tant en France qu'à l'étranger.

Elle a été désignée lors de la réunion du 28 octobre 2013 comme Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations dont l'organisation et la composition ont été significativement modifiées. Elle n'a pas participé aux décisions du Conseil au sujet de son éventuel renouvellement.

Le Conseil de Surveillance a en conclusion décidé, l'intéressée s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de Mme Laurence Parisot pour une durée de 4 années.

### Monsieur Pat Cox



7 Maretimo Gardens East  
Blackrock County Dublin  
Ireland

M. Pat Cox, né en 1952, de nationalité irlandaise, est notamment Président de l'Association des anciens députés du Parlement Européen et Coordonnateur

européen du projet d'infrastructure de transports Corridor Scandinave-Méditerranéen.

Il a été membre du Parlement Irlandais, Président du Parlement Européen, Président du Mouvement Européen International, membre du Conseil de Surveillance européen de Pfizer et de Microsoft.

M. Cox détient 259 actions Michelin.

Membre du Conseil depuis 2005, M. Pat Cox est considéré par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante car :

- ▶ il n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ il n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- ▶ il n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ il n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ il n'a pas été auditeur de Michelin au cours des 5 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 4 ans à la lumière des critères indiqués ci-dessus.

Le Conseil a pris en compte :

- ▶ la participation de M. Pat Cox aux travaux du Conseil ;
- ▶ sa connaissance des enjeux internationaux et son analyse géopolitique ;
- ▶ son expérience des questions européennes ;
- ▶ son implication personnelle dans les causes humanitaires.

M. Pat Cox a été désigné lors de la réunion des 2/3 décembre 2013 comme membre du Comité des Rémunérations et des Nominations dont l'organisation et la composition ont été significativement modifiées. Il n'a pas participé aux et décisions du Conseil au sujet de son éventuel renouvellement.

Le Conseil de Surveillance a en conclusion décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M. Pat Cox pour une durée de 4 années.

En accord avec les nouvelles dispositions du Règlement intérieur du Conseil imposant la détention d'un nombre minimum de 400 actions, M. Pat Cox procédera à l'acquisition correspondante d'actions pour atteindre ce nombre lors de son renouvellement.

## Nomination d'un membre salarié

### —Rappel du dispositif de la LSE

La loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi ("LSE"), mettant en œuvre l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, comporte des dispositions instaurant un nouveau régime visant la nomination d'Administrateurs représentant les salariés dans les Conseils d'Administration ou de Surveillance.

La synthèse du dispositif applicable aux sociétés en commandite par actions est la suivante.

L'article 9 de la LSE insère dans le Code de commerce un nouvel article L. 225-79-2 qui prévoit la désignation, sans intervention de l'Assemblée générale ordinaire, de représentants des salariés ayant droit de vote au sein des Conseils de Surveillance.

Le nombre de ces représentants est d'au moins 1 pour les Conseils composés d'un maximum de 12 membres, et d'au moins 2 pour les Conseils d'un nombre supérieur à 12 membres (avec, pour le calcul du seuil de 12 membres, des règles particulières d'exclusion des membres actuels non désignés par l'Assemblée générale).

Le mécanisme de désignation des représentants doit être choisi par le Conseil de Surveillance parmi les systèmes suivants : (i) élection par les salariés de la Société et de ses filiales françaises ou (ii) désignation par le Comité de Groupe, le Comité Central d'Entreprise ou le Comité d'Entreprise ; ou (iii) désignation par la ou les organisations syndicales les plus représentatives ; ou (iv) lorsqu'il y a au moins 2 membres à désigner, désignation d'un membre selon l'une des modalités précitées du (i) au (iii) et désignation du 2<sup>e</sup> membre par le Comité d'Entreprise Européen, s'il existe.

Une Assemblée générale extraordinaire doit ensuite être tenue avant le 31 décembre 2014 afin de modifier les statuts de la société pour y incorporer les conditions de désignation choisies, cette Assemblée devant être précédée d'une consultation pour avis d'une des instances représentatives du personnel.

La nomination effective du ou des représentants doit intervenir dans les 6 mois suivant cette Assemblée.

### —La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM) se trouve en dehors du périmètre de la loi LSE

Cependant, sont seulement visées par la LSE les sociétés anonymes, les sociétés en commandite par actions et les sociétés européennes dont les actions sont cotées ou non en Bourse, et qui, cumulativement :

- ▶ emploient à la clôture de 2 exercices consécutifs au moins 5 000 salariés dans la société et ses filiales françaises, ou au moins 10 000 salariés dans la société et ses filiales françaises et étrangères ;
- ▶ ont l'obligation de mettre en place un Comité d'Entreprise, c'est-à-dire en pratique les sociétés qui emploient plus de 50 salariés ;



► et dont le Conseil ne comprend pas déjà un ou plusieurs membres désignés par les salariés selon un autre régime de représentation.

Sont également exclues de l'obligation de désigner de tels représentants des salariés, les filiales dont la société mère est elle-même soumise au dispositif.

Concernant Michelin, la CGEM n'a depuis longtemps qu'un nombre très réduit de salariés et n'est pas soumise à l'obligation de mettre en place un Comité d'Entreprise. En conséquence de cet état de fait, la CGEM ne remplit pas l'un des critères et se retrouve automatiquement exclue du périmètre d'application de la LSE.

Une application volontaire du régime prévu par cette loi n'est juridiquement pas possible car elle dérogerait, sans base légale, au principe de nomination des membres du Conseil de Surveillance par l'Assemblée des actionnaires.

#### **Proposition par le Conseil de Surveillance d'une nomination par les actionnaires d'un membre représentant les salariés**

Le Conseil de Surveillance a abordé ce sujet lors de plusieurs réunions et a étudié cette situation en considérant les principaux éléments suivants.

Tout d'abord, il a constaté que les caractéristiques de la CGEM, notamment le niveau de son actionnariat salarié et le nombre extrêmement réduit de ses salariés, n'avaient pas conduit à établir une représentation au Conseil de Surveillance des salariés de la Société et/ou de ses filiales.

Par ailleurs, l'application de l'autre régime, facultatif, de représentation des salariés au Conseil prévu par l'art. L. 225-27 du Code de commerce, ne peut être envisagé car il est réservé aux seules sociétés anonymes.

Cependant, le Conseil a souhaité qu'un de ses membres soit issu du personnel de l'Entreprise, en considérant que cette présence ne pourrait que contribuer à la

démarche Performance et Responsabilité Michelin (développement durable et responsabilité sociale) dans le cadre du programme Avancer Ensemble et de l'engagement pour le bien-être et le développement des employés qui constitue l'un des objectifs des Ambitions 2020 annoncées en 2013 par le Président de la Gérance.

Enfin, le Conseil, en accord avec le Président de la Gérance, a finalement estimé qu'il était de bonne pratique d'adopter dans ce domaine une démarche volontariste et proactive pour atteindre l'objectif de la LSE, repris dans le Code AFEP/MEDEF, qui serait, pour ce qui concerne Michelin, d'arriver à une représentation des employés des sociétés du Groupe au Conseil de Surveillance de la CGEM, société tête de groupe.

Cette position n'aura pas pour autant d'effet exonérateur vis-à-vis de la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, filiale de la CGEM et principale société industrielle française du Groupe. Celle-ci se trouve dans le champ d'application de la LSE, en appliquera le dispositif et désignera un membre représentant les salariés à son Conseil de Surveillance.

Afin de respecter le rôle essentiel des actionnaires de la CGEM dans la désignation des membres du Conseil de Surveillance, le Conseil a finalement opté pour l'engagement d'un processus volontaire et alternatif. Le Conseil a ainsi décidé de proposer la candidature d'un nouveau membre du Conseil à la prochaine Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2014, candidature qui serait issue des salariés des sociétés du Groupe.

Le Conseil a estimé que la solution la plus légitime et efficace dans ce contexte était que la Direction du Groupe se rapproche de l'instance représentative du personnel ayant la légitimité la plus large au niveau du Groupe.

Le Président du Conseil a donc demandé au Président de la Gérance de proposer au secrétaire du Comité d'Entreprise Européen de Michelin de présenter sa candidature à un mandat de membre du Conseil nommé par les actionnaires.

M. Cyrille Poughon, secrétaire du Comité d'Entreprise Européen de Michelin a accepté et a décidé d'être candidat.



## Monsieur Cyrille Poughon



MFP  
23, place des Carmes Déchaux  
63000 Clermont-Ferrand

M. Cyrille Poughon, né en 1975 et de nationalité française, a une expérience de 18 ans dans le groupe Michelin.

M. Cyrille Poughon a été assistant commercial dans plusieurs sociétés du Groupe, technicien dans l'activité Pneumatiques Agricoles puis Gestionnaire export dans la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin.

Il a une formation commerciale, effectuée notamment dans le cadre de son parcours professionnel (BTS force de vente et formation qualifiante interne). Il a également suivi des formations complémentaires, en particulier en matière de communication.

M. Cyrille Poughon détient 24 actions Michelin.

Sa candidature a été examinée par le Comité des Rémunérations et des Nominations.

Lors de sa réunion du 30 janvier 2014, le Comité des Rémunérations et des Nominations a auditionné ce candidat. Dans ce cadre, ce Comité a été naturellement amené à adapter ses critères d'appréciation au contexte particulier de cette proposition de nomination.

Le Comité a notamment apprécié :

- ▶ sa vision internationale des relations sociales et de l'entreprise, attestée par de nombreux déplacements à l'étranger et l'intervention dans

plusieurs conférences en Amérique du Sud et en Asie notamment, pour le compte d'un syndicat au sein des confédérations internationales ;

- ▶ sa compréhension du monde industriel, grâce au contact permanent avec les agents et à ses fonctions en relation avec les institutions représentatives du personnel des différentes entités ;
- ▶ sa connaissance de l'organisation du Groupe et son implication dans les fonctions de secrétaire du Comité d'Entreprise Européen.

À l'issue de ce processus, le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations a rendu compte au Conseil de cet examen et a recommandé la candidature de M. Cyrille Poughon afin de présenter sa nomination aux actionnaires en qualité de nouveau membre du Conseil à l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2014.

En raison de la perception partielle de ses jetons de présence, liée à la date de son entrée en fonction, M. Cyrille Poughon procédera de manière progressive à l'acquisition du nombre minimum d'actions requis par le Règlement intérieur du Conseil postérieurement à son élection.

Lors de sa séance du 6 février 2014, le Conseil de Surveillance a ainsi décidé de proposer la nomination de M. Cyrille Poughon comme nouveau membre du Conseil, conjointement aux propositions de renouvellement de mandat de Mme Laurence Parisot et de M. Pat Cox.



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

**ÉCHÉANCES DES MANDATS – MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Madame Barbara Dalibard	X			
Madame Anne-Sophie de La Bigne		X		
Monsieur Jean-Pierre Duprieu		X		
Monsieur Olivier Bazil			X	
Monsieur Michel Rollier			X	
Madame Laurence Parisot (renouvellement soumis à l'AG 2014)				X
Monsieur Pat Cox (renouvellement soumis à l'AG 2014)				X
Monsieur Cyrille Poughon (nomination soumise à l'AG 2014)				X
<b>NOMBRE DE RENOUELEMENTS PAR AN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

**AUTRES RÉOLUTIONS : APPROBATION DES COMPTES, AUTORISATIONS FINANCIÈRES, RÉÉVALUATION DES JETONS DE PRÉSENCE**

Concernant les autres résolutions à caractère ordinaire, les documents comptables et financiers mis à votre disposition ainsi que le rapport du Président de la Gérance relatent les activités et les résultats du Groupe pour l'exercice 2013.

Les rapports des Commissaires aux Comptes n'appellent pas d'observation de notre part.

L'année 2013 a été une nouvelle année de progrès pour le Groupe. Le résultat opérationnel avant effet de change est en hausse à un niveau jamais atteint, le Groupe est créateur de valeur depuis maintenant 4 ans, et plus important encore, le *cash flow* libre dégagé permet une baisse historique de l'endettement du Groupe.

Ces performances permettent d'envisager l'avenir avec un grand sentiment de confiance.

En conséquence, le Conseil de Surveillance est favorable à la proposition du Président de la Gérance de fixer le montant du dividende à 2,50 € par action.

Par ailleurs, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 140 €, réévalué pour tenir compte de la valorisation du cours en 2013. Afin de compléter efficacement cette résolution, une autorisation d'annuler les actions acquises dans le cadre de ce programme est également sollicitée, pour remplacer celle décidée et mis en œuvre l'an dernier.

Le Conseil souhaite proposer à l'Assemblée générale du 16 mai 2014 une réévaluation de l'enveloppe de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance (jetons de présence) pour tenir compte :

- ▶ de l'ancienneté de la détermination de ce montant (8 ans) ;
- ▶ des exigences accrues de professionnalisation et d'engagement de ses membres ;
- ▶ de l'augmentation de 37,5 % du nombre de réunions du Conseil et de ses Comités entre 2006 et 2013 ; et



- ▶ de l'augmentation de sa charge de travail liée à l'extension de ses prérogatives votées par l'Assemblée générale de 2011.

L'enveloppe globale passerait ainsi à compter de l'exercice 2014, à verser en 2015, de 320 000 à 420 000 €.

En application des dispositions de son Règlement intérieur modifié en février 2014, une part prépondérante des jetons de présence attribués aux membres dépendra de leur assiduité aux réunions du Conseil et de ses Comités.

D'autre part, les résolutions à caractère extraordinaire prévoient le renouvellement, dans des conditions, identiques ou très similaires, des délégations de compétences ou des autorisations financières votées par l'Assemblée du 11 mai 2012 avec maintien du même plafonnement global en pourcentage du capital et qui demeurent nécessaires au Groupe dans le cadre général de sa stratégie.

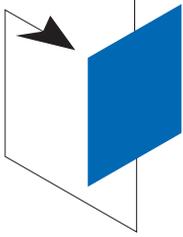
Enfin, il est proposé la reconduction de l'autorisation accordée par l'Assemblée du 13 mai 2011 pour l'attribution d'actions de performance au personnel de Michelin, à l'exclusion de tout dirigeant mandataire social de la Société. Ces attributions sont soumises à de nouveaux et plus nombreux critères de performance (cf. la présentation détaillée du projet de 21<sup>e</sup> résolution dans le rapport du Président de la Gérance) qui ont été examinés et validés par le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil.

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

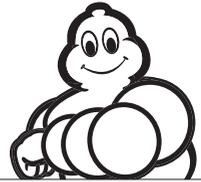
Le 6 février 2014

**Michel Rollier**

Président du Conseil de Surveillance



# RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



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

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 16 MAI 2014 (12<sup>E</sup>, 13<sup>E</sup>, 14<sup>E</sup>, 15<sup>E</sup> ET 17<sup>E</sup> RÉOLUTIONS)

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, la compétence pour décider 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 d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription (12<sup>e</sup> résolution) ;
- ▶ émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (13<sup>e</sup> résolution) ;

- ▶ émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, 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 (14<sup>e</sup> résolution) ;
- ▶ émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires en cas d'offre publique d'échange initiée par votre société ou en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société (17<sup>e</sup> résolution).

Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 130 000 000 € au titre des 12<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions, étant précisé qu'elles seront limitées à 130 000 000 € au titre de la 12<sup>e</sup> résolution et à 37 150 000 € au titre de l'ensemble des 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 2 000 000 000 € au titre des 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup> résolutions, étant précisé que ces émissions ne pourront excéder 1 500 000 000 € au titre de la 12<sup>e</sup> résolution et 1 000 000 000 € au titre de chacune des 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions.



Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire d'actions et/ou de valeurs mobilières à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions si, conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, vous adoptez la 15<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 13<sup>e</sup> et 14<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 des 12<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup> résolutions, 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 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons 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 donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et en cas d'émissions d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 10 février 2014

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Dominique Descours

Commissaires aux Comptes



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

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 16 MAI 2014 (18<sup>E</sup> RÉOLUTION)

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 salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de votre société, pour un montant maximum de 7 400 000 € soit moins de 2 % du capital actuel, 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 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 établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Président de la Gérance.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 10 février 2014

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Dominique Descours

Commissaires aux Comptes



## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DE CAPITAL

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 16 MAI 2014 (20<sup>E</sup> RÉOLUTION)

Aux Actionnaires,

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

Votre Président de la Gérance vous propose de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une

autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

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

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

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

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 16 MAI 2014 (21<sup>E</sup> RÉOLUTION)

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 membres du personnel salarié de votre société et des sociétés 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.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 38 mois 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 10 février 2014

**PricewaterhouseCoopers Audit**

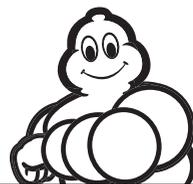
Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Dominique Descours

Commissaires aux Comptes

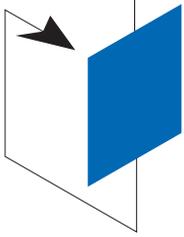
# RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES



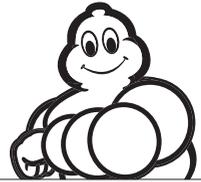
## COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

<i>(en milliers € et en € par action, sauf mention contraire)</i>	2009	2010	2011	2012	2013
<b>I - Capital en fin d'exercice</b>					
a) Capital social	294 873	353 216	360 038	365 113	371 579
b) Nombre des actions ordinaires existantes	147 436 357	176 607 845	180 018 897	182 556 713	185 789 643
<b>II - Opérations et résultats de l'exercice</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	355 783	479 974	532 552	566 610	545 071
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	118 118	214 443	382 027	477 181	331 917
c) Impôt sur les bénéfices	974	29 187	21 646	(7 993)	12 741
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	115 592	184 932	360 146	465 119	302 985
<b>III - Résultats par action</b>					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	0,79	1,05	2,00	2,66	1,72
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	0,78	1,05	2,00	2,55	1,63
c) Dividende attribué à chaque action	1,00	1,78	2,10	2,40	2,50 <sup>(1)</sup>
<b>IV - Personnel</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	20	18	14	10	8
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	2 027	2 706	4 245	1 434	485
c) Montant des sommes enregistrées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, Œuvres sociales, etc.)	726	824	1 436	648	(119)

(1) Dividendes 2013 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2014.



# 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 troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit le 13 mai 2014, zéro heure, heure de Paris) par l'enregistrement comptable de leurs actions à leur nom.

Seuls les actionnaires justifiant de cette qualité au 13 mai 2014, 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 3 jours avant la date de réunion de l'Assemblée, soit le 13 mai 2014 ;

- soit voter préalablement à l'Assemblée par voie électronique :
  - les actionnaires ayant opté pour "l'e-convocation" recevront un courriel comportant l'avis de convocation ainsi qu'un lien leur permettant de se connecter sur le site Internet sécurisé [www.voteassemblee.com/michelin](http://www.voteassemblee.com/michelin) 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, BP 81236, 44312 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 1<sup>er</sup> avril 2014, 9 heures au 15 mai 2014, 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 : [mandatAG2014@fr.michelin.com](mailto:mandatAG2014@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 13 mai 2014 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 : [mandatAG2014@fr.michelin.com](mailto:mandatAG2014@fr.michelin.com), toute 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 RÉSOLUTION 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 23 mars 2014.

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'enregistrement comptable des titres des auteurs au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit au 13 mai 2014, 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 12 mai 2014, 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 3 mars 2014, 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 !**

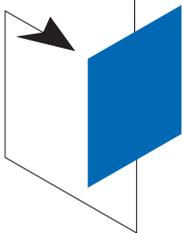
Tous nos documents sont disponibles en version numérique.

Consultez-les ou téléchargez-les depuis notre site Internet

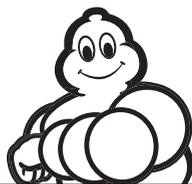
[www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires)

*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 16 mai 2014, énumérés à l'article R. 225-83 du Code de commerce.
- Souhaite recevoir la nouvelle édition du Guide de l'Actionnaire Individuel Michelin (uniquement en français) rassemblant une présentation de l'Entreprise et des informations pratiques et utiles pour la gestion de mes titres.

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

- par e-mail                       par courrier postal

Ces documents sont aussi disponibles sur le site [www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires), rubrique "Documents".

À ..... le .....

Signature



**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  
Appel gratuit pour la France : 0 800 000 222  
**Internet : [www.michelin.com](http://www.michelin.com)**

Société en commandite par actions au capital de 371 579 286 €  
855 200 887 R.C.S. Clermont-Ferrand

Conception et réalisation : CÔTÉ CORP. – Imprimé par La Gallote Prenant. Mars 2014.