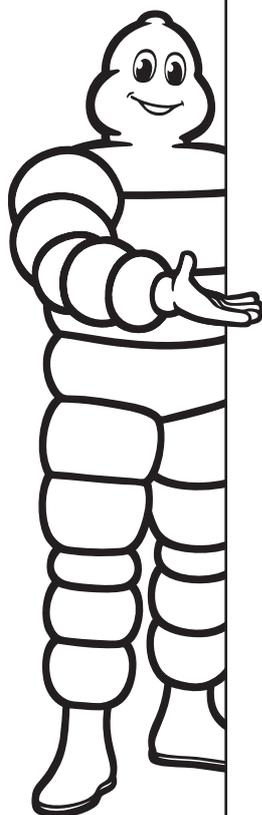


4

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



4.1	LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2018	114
4.1.1	Gérance	114
4.1.2	Conseil de Surveillance	115
4.1.3	Déclarations	119
4.2	COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES	120
4.3	CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL	120
4.3.1	Mission du Conseil	120
4.3.2	Activité du Conseil au cours de l'exercice 2018	121
4.4	RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	134
4.4.1	Politique de rémunération 2019 des dirigeants mandataires sociaux	134
4.4.2	Tableaux récapitulatifs pour les dirigeants mandataires sociaux	140
4.4.3	Montants alloués à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité	146
4.4.4	Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, au titre de l'exercice 2018 et soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019	153
4.4.5	Montants alloués à M. Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité depuis le 18 mai 2018	158
4.4.6	Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Florent Menegaux, nommé Gérant Associé Commandité le 18 mai 2018, au titre de l'exercice 2018 et soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019	162
4.4.7	Montants alloués à M. Yves Chapot, Gérant non Commandité depuis le 18 mai 2018	166
4.4.8	Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Yves Chapot, nommé Gérant non Commandité le 18 mai 2018, au titre de l'exercice 2018 et soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019	169
4.4.9	Montants alloués à M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance	173

4.4.10	Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, au titre de l'exercice 2018 et soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019	173
4.4.11	Rémunération des membres du Conseil de Surveillance perçue en 2018	175
4.4.12	Montant global alloué au Comité Exécutif du Groupe	175
4.5	ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2018	176
4.6	ACTE CONSTITUTIF, STATUTS ET PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	176
4.6.1	Associés Commandités (article 1 ^{er} des statuts)	176
4.6.2	Objet social (article 2 des statuts)	176
4.6.3	Gérance (article 10 des statuts)	177
4.6.4	Exercice social (article 29 des statuts)	177
4.6.5	Répartition statutaire des bénéfices (article 30 des statuts)	177
4.6.6	Participation des actionnaires à l'Assemblée générale	177
4.7	RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	178
4.8	ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	179
4.8.1	Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2016	179
4.8.2	Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017	180
4.8.3	Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018	181
4.9	CHANGEMENT DE CONTRÔLE	182
4.10	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	183

Ce rapport est établi par le Conseil de Surveillance de la Société en application de l'article L. 226.10-1 du Code de commerce modifié par l'ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017 portant diverses mesures de simplification et de clarification des obligations à la charge des sociétés. Ce rapport a été approuvé par le Conseil de Surveillance le 11 février 2019.

4.1 LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2018

La biographie des mandataires sociaux figure dans le chapitre 2.15.4 du Document de Référence 2018.

4.1.1 GÉRANCE

La Direction du Groupe est assurée par Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité, Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité et Yves Chapot, Gérant non Commandité.

Le rôle du Président de la Gérance est détaillé dans le chapitre 2.15.1 du Document de Référence 2018.

La composition du Comité Exécutif du Groupe est détaillée au chapitre 2.15.1 b) du Document de Référence 2018.

En application des dispositions des statuts de la Société, chaque Gérant Associé Commandité doit détenir un nombre minimum de 5 000 actions de la Société.

JEAN-DOMINIQUE SENARD

Né en 1953

8 487 actions détenues au 31 décembre 2018

Date de début de mandat : 13 mai 2011

(Gérant Associé Commandité)

Fonctions/Mandats

Président de la Gérance

2014-2018

Gérant et Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA

Administrateur Référent et Président du Comité d'Audit et des Risques de Saint-Gobain*

FLORENT MENEGAUX

Né en 1962

25 051 actions détenues au 31 décembre 2018

Date de début de mandat : 18 mai 2018

(Gérant Associé Commandité)

Fonctions/Mandats

2014-2018

Sans aucun autre mandat dans d'autres sociétés

YVES CHAPOT

Né en 1962

5 011 actions détenues au 31 décembre 2018

Date de début de mandat : 18 mai 2018

(Gérant non Commandité)

Fonctions/Mandats

2014-2018

Sans aucun autre mandat dans d'autres sociétés

* Société cotée.

4.1.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

4.1.2 a) Composition

Au 31 décembre 2018, le Conseil de Surveillance était composé de neuf membres, dont sept membres indépendants.

En application des dispositions du Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance, chacun de ses membres doit détenir un nombre minimum de 400 actions de la Société, porté à un nombre minimum de 600 actions pour son Président.

OLIVIER BAZIL

Né en 1946 – Français
1 010 actions détenues au 31 décembre 2018
Date de premier mandat : 17 mai 2013
Échéance du mandat en cours : 2021

Fonctions/Mandats

Membre indépendant Président du Comité d'Audit

2014

Administrateur de Legrand et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations et des Rémunérations
Administrateur et Président du Comité d'Audit de Firmenich International S.A.
Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer
Président de Fritz S.A.S.
Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec

2015-2016

Administrateur de Legrand et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations
Administrateur et Président du Comité d'Audit de Firmenich International S.A.
Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer
Président de Fritz S.A.S.
Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec

2017

Administrateur de Legrand et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations
Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer
Président de Fritz S.A.S.
Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec (jusqu'en mai 2017)

2018

Administrateur de Legrand* et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations
Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer
Président de Fritz S.A.S.

BARBARA DALIBARD

Née en 1958 – Française
485 actions détenues au 31 décembre 2018
Date de premier mandat : 16 mai 2008
Échéance du mandat en cours : 2019

Fonctions/Mandats

Membre indépendant Membre référent Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations

2014

Directeur Général de la branche SNCF Voyageurs
Présidente de VSC Groupe
Administrateur au Conseil d'Administration de NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.)
Membre du *Supervisory Board* de Wolters Kluwer
Administrateur d'Eurostar International Limited

2015

Directeur Général de la branche SNCF Voyageurs
Présidente de VSC Groupe
Administrateur au Conseil d'Administration de NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.)

Membre du *Supervisory Board* de Wolters Kluwer
Administrateur d'Eurostar International Limited
Membre du Conseil d'Administration de Société Générale

2016

Directeur Général de la branche SNCF Voyageurs puis *Chief Executive Officer* de SITA
Présidente de VSC Groupe
Administrateur d'Eurostar International Limited
Membre du Conseil d'Administration de Société Générale

2017-2018

Chief Executive Officer de SITA

* Société cotée.

ANNE-SOPHIE DE LA BIGNE

Née en 1960 – Française

903 actions détenues au 31 décembre 2018

Date de premier mandat : 17 mai 2013

Échéance du mandat en cours : 2020

Fonctions/Mandats**Membre indépendant****Membre du Comité d'Audit****Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations****2014-2017**

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés

2018Membre du Conseil d'Administration de SIAE SA
(depuis septembre 2018)**JEAN-PIERRE DUPRIEU**

Né en 1952 – Français

510 actions détenues au 31 décembre 2018

Date de premier mandat : 17 mai 2013

Échéance du mandat en cours : 2020

Fonctions/Mandats**Membre indépendant****Membre du Comité d'Audit****2014-2015**Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide
Administrateur d'Air Liquide Santé International
Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe
Administrateur d'Air Liquide Welding**2016**Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide
Administrateur d'Air Liquide Santé International
Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe
Administrateur d'Air Liquide Welding
Administrateur indépendant du groupe Korian et membre du Comité d'Audit**2017**Administrateur d'Air Liquide Welding (jusqu'en juillet 2017)
Administrateur indépendant du groupe Korian, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit**2018**

Administrateur (indépendant) du groupe Korian*, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit

ARUNA JAYANTHI

Née en 1962 – Indienne

400 actions détenues au 31 décembre 2018

Date de premier mandat : 22 mai 2015

Échéance du mandat en cours : 2019

Fonctions/Mandats**Membre indépendant****Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations****2014**Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc SA
Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited
Administrateur de Capgemini Business Services India Limited
Administrateur de Pune Software Park Private Limited
Administrateur de Capgemini Sverige AB
Administrateur de IBX Norge (Administrateur)
Administrateur de Capgemini Norge AS**2015-2016**Administrateur de Capgemini Norge AS
Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc SA
Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited
Administrateur de Capgemini Business Services India Private Limited (anciennement Capgemini Business Services India Limited)
Administrateur de Pune Software Park Private Limited
Administrateur-Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB**2017**Administrateur de Capgemini Norge AS
Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB
Administrateur de Espire AS
Administrateur et Présidente du Conseil de Surveillance de Capgemini Polska Sp. Z.o.o.
Administrateur de Capgemini Technology Services India Limited**2018**Administrateur de Capgemini Norge AS
Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB
Administrateur de Espire AS
Administrateur et Présidente du Conseil de Surveillance de Capgemini Polska Sp. Z.o.o.
Administrateur de Capgemini Technology Services India Limited
Administrateur de SBI Capital Markets Limited
Administrateur de Equation Capital Partners LLP
Administrateur de Capgemini Sverige AB
Administrateur de Capgemini Brasil S.A.
Administrateur de Capgemini Business Services Guatemala S.A.
Administrateur de Capgemini Business Services (China) Limited

* Société cotée.

THIERRY LE HÉNAFF

Né en 1963 – Français
 400 actions détenues au 31 décembre 2018
 Date de premier mandat : 18 mai 2018
 Échéance du mandat en cours : 2022

Fonctions/Mandats**Membre indépendant****2014-2016**

Président-Directeur Général d'Arkema
 Président du Conseil d'Administration d'Arkema France
 Administrateur d'Eramet

2017-2018

Président-Directeur Général d'Arkema
 Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

MONIQUE LEROUX

Née en 1954 – Canadienne
 1 000 actions détenues au 31 décembre 2018
 Date de premier mandat : 1^{er} octobre 2015
 Échéance du mandat en cours : 2022

Fonctions/Mandats**Membre indépendant****Membre du Comité d'Audit****2014**

Présidente et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins
 Chef de la Direction Desjardins sécurité financière
 Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales
 Présidente du Conseil d'Administration de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec/Mouvement des Caisses Desjardins
 Vice-Président du Comité Exécutif et membre du Conseil d'Administration de la Confédération internationale des Banques Populaires
 Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives
 Membre du Conseil d'Administration du CIC
 Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall

2015

Présidente et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins
 Chef de la Direction Desjardins sécurité financière
 Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales
 Présidente du Conseil d'Administration de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec/Mouvement des Caisses Desjardins
 Vice-Président du Comité Exécutif et membre du Conseil d'Administration de la Confédération internationale des Banques Populaires
 Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives
 Membre du Conseil d'Administration du CIC
 Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall
 Présidente de l'Alliance coopérative internationale (ACI)
 Membre du Conseil d'Administration de l'Université de Montréal
 Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-Tard

2016

Présidente du Conseil et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins
 Chef de la Direction Desjardins sécurité financière
 Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales
 Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec
 Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives
 Membre du Conseil d'Administration du CIC
 Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall
 Présidente de l'Alliance coopérative internationale (ACI)
 Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-Tard
 Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE (depuis avril 2016)
 Membre du Conseil d'Administration de S&P Global (depuis octobre 2016)

2017

Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec
 Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives
 Membre du Conseil d'Administration du CIC (jusqu'en mai 2017)
 Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall
 Présidente de l'Alliance coopérative internationale (ACI) (jusqu'en novembre 2017)
 Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-Tard
 Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE
 Membre du Conseil d'Administration de S&P Global
 Membre du Conseil de Lallemand (société privée) (depuis juin 2017)
 Aviseur stratégique Fiera Capital (depuis juin 2017)

2018

Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec
 Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives (jusqu'en mars 2018)
 Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall
 Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-Tard
 Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE
 Membre du Conseil d'Administration de S&P Global
 Membre du Conseil de Lallemand (société privée)
 Aviseur stratégique Fiera Capital
 Vice-Présidente du Conseil de Gestion Fiera Inc.

CYRILLE PUGHON

Né en 1975 – Français

420 actions détenues au 31 décembre 2018

Date de premier mandat : 16 mai 2014

Échéance du mandat en cours : 2022

Fonctions/Mandats**Membre non indépendant (non exécutif)****Membre du Comité d'Audit****2014**

Secrétaire du Comité d'Entreprise Européen Michelin

2015-2018

Sans aucun autre mandat dans d'autres sociétés

MICHEL ROLLIER

Né en 1944

24 392 actions détenues au 31 décembre 2018

Date de premier mandat : 17 mai 2013

Échéance du mandat en cours : 2021

Fonctions/Mandats**Membre non indépendant (non exécutif)****Président du Conseil de Surveillance****Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations****2014-2015**

Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés

Président du Conseil de Surveillance de Somfy SA

Administrateur de Lafarge

Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

2016

Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés

Président du Conseil de Surveillance de Somfy SA

Président du Comité de Rémunérations de Somfy SA

Administrateur de Lafarge

Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)

2017

Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés

Président du Conseil de Surveillance de Somfy SA

Président du Comité de Rémunérations de Somfy SA

Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA) (jusqu'en décembre 2017)

2018

Président du Conseil de Surveillance de Somfy SA*

Président du Comité de Rémunérations de Somfy SA*

Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés

Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (jusqu'au 31 octobre 2018)

Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

* Société cotée.

4.1.2 b) Tableau des mandats

Nom	Date de première nomination ou de renouvellement ⁽¹⁾	Année de fin de mandat ⁽²⁾	Indépendant ⁽³⁾
Olivier Bazil	17 mai 2013		
	19 mai 2017	2021	oui
Barbara Dalibard	16 mai 2008		
	17 mai 2013		
	22 mai 2015	2019	oui
Anne-Sophie de La Bigne	17 mai 2013		
	13 mai 2016	2020	oui
Jean-Pierre Duprieu	17 mai 2013		
	13 mai 2016	2020	oui
Aruna Jayanthi	22 mai 2015	2019	oui
Thierry Le Hénaff	18 mai 2018	2022	oui
Monique Leroux	1 ^{er} octobre 2015 ⁽⁴⁾		
	18 mai 2018	2022	oui
Cyrille Poughon	16 mai 2014		
	18 mai 2018	2022	non
Michel Rollier (Président)	17 mai 2013		
	19 mai 2017	2021	non

(1) L'Assemblée générale du 15 mai 2009 a modifié les statuts pour réduire de cinq à quatre ans la durée des mandats.

(2) L'Assemblée générale du 17 mai 2013 a modifié les statuts pour permettre un rééchelonnement optimal des mandats et a procédé à des nominations pour des durées de deux, trois et quatre ans.

(3) Selon les critères du Code AFEP/MEDEF repris en intégralité dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

(4) Mme Monique Leroux a été cooptée par le Conseil de Surveillance le 1^{er} octobre 2015, en remplacement de Mme Laurence Parisot, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de Mme Parisot.

4.1.3 DÉCLARATIONS

Les Gérants, les membres du Conseil de Surveillance et le Président de la société SAGES (Associé Commandité non Gérant) n'ont aucun lien familial proche.

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil de Surveillance, ni les Gérants, ni le Président de la société SAGES n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Aucun membre du Conseil de Surveillance ni les Gérants, ni le Président de la société SAGES n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

Il n'existe pas :

- ▶ d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels ces personnes ont été sélectionnées en tant que Gérants ou membres du Conseil de Surveillance ou Président de la société SAGES ;
- ▶ de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des Gérants, des membres du Conseil de Surveillance et du Président de la société SAGES à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- ▶ de restriction acceptée par ces personnes à la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention des abus de marché et à l'exception des règles applicables aux Gérants.

4.2 COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES

En application des dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de dix au plus, nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans⁽¹⁾ et choisis exclusivement parmi les actionnaires.

Les Associés Commandités, dont les Gérants, ne peuvent pas participer à cette nomination. Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles et leur limite d'âge est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux deux tiers des membres en fonction.

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé des neuf membres désignés ci-dessous avec leurs principales fonctions actuelles, en conformité avec l'article L. 226-4-1 du Code de commerce introduit par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle :

- ▶ **M. Olivier Bazil**, Administrateur de Legrand⁽²⁾ et membre de son Comité Stratégique et de son Comité des Nominations ;
- ▶ **Mme Barbara Dalibard**, *Chief Executive Officer* de SITA ;
- ▶ **Mme Anne-Sophie de La Bigne**, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France du groupe Airbus⁽²⁾ ;
- ▶ **M. Jean-Pierre Duprieu**, Administrateur indépendant du groupe Korian⁽²⁾, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit ;

- ▶ **Mme Aruna Jayanthi**, Directeur Général des activités de Capgemini dans les zones Asie Pacifique et Amérique latine ;
- ▶ **M. Thierry Le Hénaff**, Président-Directeur Général d'Arkema⁽²⁾⁽³⁾ ;
- ▶ **Mme Monique Leroux**, Présidente du Conseil d'Administration d'Investissement Québec ;
- ▶ **M. Cyrille Poughon**, Responsable d'un bureau de vente pour le commerce France-Benelux pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin ;
- ▶ **M. Michel Rollier**, Président du Conseil de Surveillance de Somfy SA⁽³⁾.

Les éléments supplémentaires suivants concernant les membres du Conseil de Surveillance figurent respectivement :

- ▶ pour les informations relatives à la politique de diversité des membres du Conseil, dans le chapitre 4.3.2 b) du présent rapport ;
- ▶ pour les éléments biographiques, dans le chapitre 2.15.4 b) du Document de Référence 2018 ;
- ▶ pour leurs éléments de rémunération, dans le chapitre 4.4.11, du présent rapport ;
- ▶ pour la liste de leurs fonctions et mandats, les dates de leur nomination et l'échéance de leur mandat, dans le chapitre 4.1.2 du présent rapport.

4.3 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

4.3.1 MISSION DU CONSEIL

Le Conseil de Surveillance est chargé en particulier du contrôle permanent de la gestion de la Société et apprécie la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement.

Compte tenu de la forme sociale de la Société en commandite par actions, la recommandation prévue à l'article 4 du Code AFEP/MEDEF, selon laquelle le Conseil d'Administration doit préalablement approuver les opérations importantes ou significatives hors stratégie, ne peut être appliquée en l'état. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée des dirigeants exécutifs qui sont également Associés Commandités (Gérants Commandités) ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre les Gérants, qu'ils soient Associés Commandités ou non, et l'organe de surveillance. Il en résulte l'impossibilité pour le Conseil d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'entreprise.

Cependant, la Compagnie, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a ainsi, depuis 2011, modifié ses statuts⁽⁴⁾ et adapté en conséquence le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Aux termes de ce règlement intérieur, les Gérants doivent présenter préalablement au Conseil de Surveillance avant toute décision, les projets d'investissement, de nouveaux engagements, de cession d'actifs et d'opérations de croissance externe, dès lors qu'ils sont significatifs pour le Groupe.

Le Conseil de Surveillance est ainsi obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires.

Cette adaptation d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 4.3.2 j) sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

(1) Cinq ans pour les nominations effectuées avant 2009 ; la durée pouvant être réduite à deux ans ou trois ans afin de procéder, le cas échéant, à un rééchelonnement optimal des mandats.

(2) Société cotée.

(3) M. Le Hénaff a été nommé par l'Assemblée générale du 18 mai 2018. À l'issue de cette même Assemblée, le mandat d'un autre membre du Conseil de Surveillance, M. Pat Cox, est arrivé à échéance. M. Pat Cox est Président de la Fondation Jean Monnet pour l'Europe, Coordinateur européen du projet d'infrastructure de transport Corridor Scandinave-Méditerranéen, ancien Président du Parlement européen et ancien député national irlandais.

(4) L'article 17 des statuts prévoit notamment que "(...) Le Conseil de Surveillance est informé conjointement et régulièrement de la situation de la Compagnie ainsi que des sujets significatifs dont la liste est précisée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Il rend compte à l'Assemblée générale de l'exercice de ses missions (...)".

En application des statuts, du règlement intérieur du Conseil et du règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations, l'avis ou l'accord du Conseil de Surveillance, selon le cas, est requis pour les décisions relatives à la composition de la Gérance (nomination, renouvellement de mandat et révocation de tout Gérant) et à la détermination de la rémunération de tout Gérant.

Enfin, en application des dispositions de son Règlement Intérieur, le Conseil de Surveillance peut confier à son Président la mission de participer au dialogue avec les principaux actionnaires de la Société en ce qui concerne les domaines de compétence du Conseil.

Afin que le Conseil de Surveillance soit en mesure d'exercer pleinement sa mission de contrôle, les membres du Conseil reçoivent un tableau de bord trimestriel comprenant des indicateurs clé et, de façon régulière, des dossiers d'information comportant notamment les principaux communiqués publiés par le Groupe, les études d'analyses significatives concernant la Société et tous éléments concernant l'environnement du Groupe.

Les réunions du Conseil de Surveillance peuvent être organisées par des moyens de visioconférence dans les conditions et modalités prévues par son règlement intérieur.

Deux comités assistent le Conseil de Surveillance dans sa mission : le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations.

4.3.2 ACTIVITÉ DU CONSEIL AU COURS DE L'EXERCICE 2018

4.3.2 a) Activité générale

Lors des séances des 9 février et 23 juillet, le Conseil a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2017 et des comptes semestriels 2018. Il a également pris connaissance des éléments de communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

Le Conseil a également examiné les sujets suivants, présentés par la Gérance ou par des responsables opérationnels :

- ▶ l'analyse des informations financières trimestrielles et des résultats semestriels et annuels à l'aide des tableaux de bord, et l'examen des communiqués de presse correspondants ;
- ▶ le compte rendu des travaux du Comité d'Audit ;
- ▶ le contrôle interne et la gestion des risques de l'Entreprise ;
- ▶ le nouveau dispositif mis en place en matière de prévention de la corruption ;
- ▶ la revue des orientations stratégiques et leurs déclinaisons pour chaque grande entité opérationnelle ;
- ▶ l'analyse de la stratégie Services et Solutions ;
- ▶ l'analyse de la concurrence ;
- ▶ l'examen et le suivi des projets de croissance externe ;
- ▶ le déploiement de la nouvelle organisation du Groupe et l'évolution de sa gouvernance exécutive ;
- ▶ le compte rendu des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations ;
- ▶ l'examen de la composition du Conseil ;
- ▶ la préparation des recommandations sur le renouvellement ou sur la candidature de nouveaux membres au Conseil de Surveillance ;
- ▶ l'évolution de la composition des comités du Conseil ;
- ▶ l'analyse annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil ;
- ▶ la revue annuelle de l'évaluation du fonctionnement du Conseil ;

▶ le plan de succession de la Gérance, notamment finalisation du processus préparatoire en relation avec le Comité des Rémunérations et des Nominations et le Président de la société SAGES, Associé Commandité non Gérant ;

▶ l'examen des politiques de rémunérations ;

▶ la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Une partie des séances du Conseil s'est tenue hors la présence du Président de la Gérance ou de représentants de la Direction.

En outre, deux réunions des membres indépendants du Conseil se sont tenues en "executive session".

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a souhaité continuer la démarche engagée en 2015 en donnant au membre salarié du Conseil la possibilité d'observer, dans une stricte neutralité, les conditions du dialogue social au sein du Groupe, afin de contribuer à l'éclairage des débats du Conseil.

Dans cette perspective, durant l'exercice 2018, M. Cyrille Poughon, membre salarié du Conseil, a présenté au Conseil les principaux enseignements de sa visite de Levorin, société brésilienne leader sur le marché local du pneumatique deux-roues. En particulier, M. Cyrille Poughon a pu observer que, depuis la récente acquisition de cette société par Michelin, une nette amélioration du climat social a été constatée, avec de très importants progrès réalisés dans le domaine santé-sécurité et le lancement d'une démarche de responsabilisation très bien accueillie par les salariés.

Enfin, la Société a décidé, en conformité avec les dispositions légales, de maintenir dans sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, une représentation des salariés par la présence au Conseil de Surveillance de cette filiale d'un membre désigné par son Comité Central d'Entreprise.

4.3.2 b) Politique de diversité

En synthèse, la diversité d'expériences et d'origines des membres du Conseil se traduit au 31 décembre 2018 par :

- ▶ une représentation féminine au Conseil à hauteur de 45 % ;
- ▶ un taux de 78 % de membres indépendants ;
- ▶ une part de 22 % de membres de nationalité étrangère.

De manière constante, le Conseil s'efforce de promouvoir une diversité d'origine, de compétences et de culture dans sa composition, dans le respect des valeurs du Groupe, afin que cette composition soit équilibrée et adaptée à ses missions.

Les orientations de cette politique de diversité sont proposées par le Comité des Rémunérations et des Nominations et sont notamment mises en œuvre par ce Comité et le Conseil à l'occasion de leurs missions relatives aux plans de succession des membres et à l'évaluation du fonctionnement du Conseil, missions pour lesquelles le Comité et/ou le Conseil peuvent faire appel à des consultants extérieurs reconnus.

La description de cette politique est formalisée ci-dessous, en application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce ⁽¹⁾.

Critères	Objectifs confirmés en 2018	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2018
Limite d'âge	Nombre de membres dépassant l'âge de 75 ans inférieur ou égal à un tiers	Ne pas proposer à l'Assemblée générale de nommer de nouveaux membres ou de ne pas renouveler les mandats des membres en fonction ayant atteint ou dépassé cet âge si ces nominations ont pour effet de faire franchir le seuil du tiers	Les renouvellements de mandats et nominations proposés et décidés n'ont pas eu pour effet de faire franchir le seuil du tiers ; aucun membre ne dépasse l'âge de 75 ans
Représentation équilibrée des femmes et des hommes	Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 %, en application des dispositions de l'article L. 226-4-1 du Code de commerce	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres féminins en fonction ou de nommer de nouveaux membres féminins en remplacement	Proposition et décision de renouveler le mandat de Mme Monique Leroux ; maintien d'une représentation féminine à hauteur de 45 % des membres
Disponibilité/assiduité	Exigence d'une disponibilité et d'une assiduité de la part des membres afin qu'ils/elles consacrent à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires (au-delà des exigences légales et de celles du Code AFEP/MEDEF relatives à la limitation du cumul de mandats)	Part majoritaire des jetons de présence versée sous condition d'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités Ne pas proposer à l'Assemblée générale de renouveler le mandat des membres dont l'assiduité aux réunions préalablement planifiées a été inférieure à 85 % en moyenne sur les trois derniers exercices de son mandat	Proposition et décision de renouveler le mandat de M. Cyrille Poughon et de Mme Monique Leroux dont les taux d'assiduité moyens ont été de 100 % en 2017 Taux global d'assiduité de 98,3 % sur l'exercice 2018
Qualifications/ expérience professionnelle/ internationalisation/ respect des valeurs du Groupe	Combinaison globale adaptée des qualifications académiques/ expériences professionnelles des membres dans les domaines industriel, financier, contrôle interne, digital et dans des fonctions de direction générale de grands groupes cotés français à rayonnement international, en respectant les valeurs de Michelin	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres en fonction ou de nommer de nouveaux membres ayant pour effet de maintenir les qualités de la combinaison globale actuelle de couverture des qualifications et expériences dans des fonctions de direction générale et dans le domaine des nouvelles technologies Maintenir une composition du Comité d'Audit dont le Président et la majorité des membres possèdent des qualifications académiques et des expériences professionnelles internationales dans les domaines financier et du contrôle interne	Proposition et décision de renouveler le mandat de Mme Monique Leroux (membre du Comité d'Audit, et notamment ancienne Présidente et chef de la Direction du Mouvement Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada) ; et de nommer au Conseil M. Thierry Le Hénaff (Président-Directeur Général d'Arkema, diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées, titulaire d'un master de management industriel de l'Université de Stanford) Atteinte d'un taux de 22 % de membres de nationalité étrangère
Taille du Conseil	Maintien d'un nombre réduit de membres du Conseil égal ou inférieur à la limite des statuts (10), à l'exception des nominations imposées par des dispositions légales (membres représentant les salariés) afin de garantir l'efficacité du travail collectif, notamment en permettant une bonne interaction à la fois entre les membres et avec la Gérance	Ne pas proposer à l'Assemblée générale de nommer de nouveaux membres supplémentaires à l'exception des nominations imposées par des dispositions légales	Pas de nominations supplémentaires proposées ; stabilité du nombre de neuf membres

(1) La Société n'employant pas de personnel, les informations prévues par l'article L. 225-37-4-6° du Code de commerce sont sans objet.

Critères	Objectifs confirmés en 2018	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2018
Indépendance	Présence d'un nombre de membres indépendants au sens des dispositions du Code AFEP/MEDEF au moins égal à 50 %	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres indépendants en fonction tant qu'ils satisfont aux critères d'indépendance (notamment pour une durée maximale de présence effective égale à 12 ans) ou de nommer de nouveaux membres indépendants en remplacement de membres non indépendants	Proposition et décision de renouveler le mandat de Mme Monique Leroux (membre indépendant), et de nommer M. Thierry Le Hénaff (membre indépendant) en remplacement de M. Pat Cox (membre devenu non indépendant quelques mois avant l'échéance de son mandat) ; taux d'indépendance à hauteur de 78 % des membres
Représentation des salariés	Maintien de la présence d'un salarié du Groupe au sein du Conseil dont la nomination avait volontairement été proposée à l'Assemblée générale 2014	Proposition à l'Assemblée générale 2018 de renouveler le mandat du membre salarié du Conseil de Surveillance	Proposition et décision de renouveler le mandat de M. Cyrille Poughon comme membre du Conseil de Surveillance En raison de l'absence de salariés employés par la Société (société holding), le Conseil de Surveillance a décidé de surseoir à examiner les conditions et modalités de la présence d'autres salariés au Conseil de Surveillance jusqu'à connaissance des dispositions légales définitives relatives à la représentation des salariés dans les Conseils d'Administration et de Surveillance (projet de loi "Pacte")

4.3.2 c) Assiduité

Le Conseil s'est réuni à neuf reprises en 2018 (21 janvier, 24 janvier, 9 février, 25 avril, 18 mai, 5 juillet, 23 juillet, 8/9 octobre, et 3 décembre). Le taux global de participation (hors réunions non préalablement programmées) du Conseil et des réunions des comités, a été de 98,3 %. Les taux de participation individuelle des membres aux réunions du Conseil et des comités sont détaillés dans le tableau suivant :

Membres du Conseil	Participation aux réunions de l'exercice 2018		
	Conseil (9 réunions)	Comité d'Audit (4 réunions)	Comité des Rémunérations et des Nominations (4 réunions)
Olivier Bazil	9/9	4/4	N/A
Pat Cox ⁽¹⁾	4/4	N/A	3/3
Barbara Dalibard	9/9	N/A	4/4
Anne-Sophie de La Bigne	9/9	4/4	4/4
Jean-Pierre Duprieu	9/9	4/4	N/A
Aruna Jayanthi ⁽²⁾	9/9	N/A	4/4
Thierry Le Hénaff ⁽³⁾	4/5	N/A	N/A
Monique Leroux	9/9	3/4	N/A
Cyrille Poughon ⁽⁴⁾	9/9	4/4	N/A
Michel Rollier	9/9	N/A	4/4

(1) M. Cox a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance et du Comité des Rémunérations et des Nominations jusqu'à l'échéance de son mandat à l'issue de l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

(2) Mme Jayanthi a participé à toutes les réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations à compter de sa nomination dans ce comité en janvier 2018.

(3) M. Le Hénaff a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance qui se sont tenues après son élection par l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

(4) M. Poughon a participé à toutes les réunions du Comité d'Audit à compter de sa nomination dans ce comité en janvier 2018.

N/A : non applicable.

4.3.2 d) Formation des membres

Dans le cadre de la politique de formation des membres du Conseil, la Société a continué de mettre en œuvre le programme de connaissance de l'Entreprise dédié aux membres du Conseil. Ce programme a permis à tous les membres du Conseil de découvrir ou de redécouvrir sur le terrain les activités du Groupe.

Le nouveau membre du Conseil nommé en 2018 a bénéficié d'un programme spécifique de connaissance et de découverte de l'entreprise, en particulier de sa stratégie d'innovation et de son activité de recherche et développement.

Le Conseil de Surveillance a tenu une de ses réunions en 2018 sur un site industriel important en Inde au cours de laquelle ils se sont vus présenter l'histoire du site et les diverses activités de production mettant en œuvre des technologies avancées.

En outre, pendant une demi-journée, les membres du Conseil de Surveillance ont effectué une visite de ce site dédié à l'activité Poids lourd. Ils se sont vus présenter les différents services du site ainsi que les initiatives d'implantation dans la vie locale, dont une porte sur l'accès aux soins médicaux. Une présentation a également été faite aux membres du Conseil de Surveillance de la Région Afrique Inde et Moyen-Orient par son responsable, Région qui présente une très importante diversité de marchés et de conditions d'usage des produits. Ils ont pu à cette occasion échanger avec des managers locaux et avec l'équipe de Direction de cette Région.

Ces présentations thématiques, tout comme celles réalisées tout au long de l'année pendant les séances du Conseil par les membres de la Direction et par leurs collaborateurs, ont été très appréciées par les membres du Conseil en leur permettant de compléter leurs connaissances des enjeux du groupe Michelin.

4.3.2 e) Évolution de la composition du Conseil en 2018

Une partie de l'activité du Conseil a été consacrée aux échéances de mandat.

Les mandats de M. Pat Cox, de Mme Monique Leroux et de M. Cyrille Poughon venaient à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

Mme Monique Leroux et M. Cyrille Poughon ont fait part au Conseil de leur souhait d'être candidat au renouvellement de leur mandat.

Conformément aux meilleures pratiques de gouvernance et en accord avec les autres membres du Conseil de Surveillance, M. Pat Cox n'a pas souhaité présenter sa candidature au renouvellement de son mandat au moment où il venait de dépasser une durée ininterrompue de 12 ans de mandat.

Le Conseil de Surveillance a salué de manière unanime la contribution exceptionnelle de M. Pat Cox aux travaux du Conseil durant les années où il y a siégé, ainsi qu'au sein de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a retenu la candidature de M. Thierry Le Hénaff comme nouveau membre du Conseil de Surveillance.

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

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

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

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

Mme Monique Leroux est Présidente du Conseil d'Administration d'Investissement Québec et elle a présidé le Conseil consultatif sur l'économie et l'innovation du gouvernement du Québec. De 2008 à 2016, elle a été Présidente et chef de la Direction du Mouvement Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada. Éluë membre du Conseil de Surveillance de Michelin en 2015 et membre du Comité d'Audit depuis 2017, Monique Leroux est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante 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 salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- ▶ elle n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ elle n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ elle n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ elle n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- ▶ elle n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour quatre ans en considérant :

- ▶ l'opportunité de son renouvellement ;
- ▶ sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ la compétence et l'expérience qu'elle apporte aux travaux du Conseil ;
- ▶ ses compétences en matière comptable, financière et de contrôle interne ;
- ▶ son assiduité, sa disponibilité et son implication dans les travaux du Conseil et de ses Comités, Mme Leroux a notamment participé aux travaux du Conseil et du Comité d'Audit en 2017 avec un taux global de 100 % d'assiduité ;
- ▶ sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- ▶ sa contribution à la complémentarité de la composition du Conseil.

En particulier, le Comité a estimé que Mme Leroux continuerait à faire bénéficier le Groupe d'une expérience acquise au double titre :

- ▶ de son expérience au sein de la Direction du groupe Desjardins, une des principales institutions financières américaines, dont elle a piloté la croissance dynamique, tout en faisant de ce groupe une des plus solides institutions financière du monde ;
- ▶ de sa participation à de nombreuses instances internationales, qui lui confère en outre une solide connaissance des marchés mondiaux.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressée s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de Mme Monique Leroux pour une durée de quatre années, qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 par 89,32 % des voix.

M. Cyrille Poughon est actuellement responsable d'un bureau de vente pour le commerce France-Benelux pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin.

Élu membre du Conseil de Surveillance en 2014 et malgré son indépendance d'esprit et son implication remarquable dans les réunions du Conseil, le Conseil a considéré que M. Poughon ne pouvait être considéré comme membre indépendant, en raison de l'obligation de loyauté inhérente à son contrat de travail.

M. Poughon n'en demeure pas moins un membre du Conseil de Surveillance avec les mêmes pouvoirs que les autres membres.

Le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour quatre ans en considérant :

- ▶ l'opportunité de son renouvellement ;
- ▶ la compétence qu'il apporte aux travaux du Conseil ;
- ▶ ses compétences en matière comptable, financière et de contrôle interne ;
- ▶ son assiduité, sa disponibilité et son implication dans les travaux du Conseil et de ses Comités, M. Poughon a notamment participé aux travaux du Conseil en 2017 avec un taux de 100 % d'assiduité ;
- ▶ sa contribution à la complémentarité de la composition du Conseil.

Le Comité a notamment considéré sa vision internationale des relations sociales et de l'entreprise, sa compréhension du monde industriel et sa connaissance de l'organisation du Groupe.

De plus, depuis 2015, le Conseil de Surveillance a confié à M. Poughon une mission d'observation, dans une stricte neutralité, les conditions du dialogue social au sein du Groupe, afin de contribuer à l'éclairage des débats du Conseil. Il a pu ainsi déjà se rendre dans une partie des plus importants sites de production du Groupe à travers le monde et il a présenté au Conseil ses observations et synthèses concernant les enjeux et opportunités, qui ont été très appréciés par les membres du Conseil de Surveillance.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M. Cyrille Poughon pour une durée de quatre années, qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 par 99,45 % des voix.

En remplacement de M. Pat Cox qui n'a pas souhaité se représenter, le Conseil a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations de définir des orientations pour la recherche d'un(e) candidat(e) en s'appuyant sur les meilleures pratiques. Le Comité a confié cette recherche à un cabinet de recrutement indépendant de premier plan qui a sélectionné un certain nombre de candidatures potentielles.

Après une étude détaillée de ces candidatures, le Comité a retenu la candidature de M. Thierry Le Hénaff.

Thierry Le Hénaff est Président-Directeur Général d'Arkema et membre du Conseil d'Administration de la Fondation de l'École polytechnique, après avoir débuté sa carrière chez Peat Marwick Consultants et après avoir été notamment Président-Directeur Général de Bostik Findley, nouvelle entité issue de la fusion des activités Adhésifs de Total S.A. et d'Elf Atochem.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a considéré que M. Le Hénaff apporterait en particulier au Conseil de Surveillance :

- ▶ son expérience de dirigeant au sein d'un groupe international ;
- ▶ sa capacité démontrée à accompagner la transformation d'un groupe industriel et à en faire un leader mondial dans ses principales activités ;
- ▶ une complémentarité dans la composition du Conseil ;
- ▶ une disponibilité et une implication adéquates dans les travaux du Conseil et de ses Comités ;
- ▶ une absence de conflits d'intérêts avec la Société ;
- ▶ sa volonté de participer activement aux travaux du Conseil de Surveillance.

M. Le Hénaff 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 cinq années précédentes ;
- ▶ il n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- ▶ il n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé de recommander la nomination de M. Le Hénaff pour une durée de quatre années, qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 par 99,00 % des voix.

4.3.2 f) Préparation des propositions de nominations et recommandations pour l'Assemblée générale 2019

Le Conseil de Surveillance a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations d'examiner les échéances de mandat de membres du Conseil et le plan de succession de la Gérance.

Les diligences et les recommandations effectuées par le Comité sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale 2019 (chapitre 10.2.1 du Document de Référence 2018).

4.3.2 g) Activité du membre référent du Conseil de Surveillance

Bien que dans une société en commandite par actions aucun des Gérants (qui en sont les dirigeants mandataires sociaux exécutifs) ne puisse cumuler ses fonctions avec celles de Président du Conseil de Surveillance, le Conseil a néanmoins décidé de créer en 2017, la fonction de membre référent du Conseil.

Cette fonction, confiée à un membre indépendant, recouvre principalement les responsabilités suivantes, prévues le règlement intérieur du Conseil de Surveillance :

- ▶ animer le groupe des membres indépendants du Conseil ;
- ▶ organiser et présider des réunions de ces membres ("*executive sessions*") ;
- ▶ être informé des travaux d'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- ▶ rencontrer le Président du Conseil afin de lui faire part de tout ou partie des réflexions ou souhaits exprimés par les membres indépendants lors des dites réunions ;
- ▶ rendre compte de son action au Conseil.

Cette fonction a été confiée par le Conseil depuis 2017 à Mme Barbara Dalibard, Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre indépendant.

En 2018, Mme Dalibard a organisé et présidé deux réunions en *executive sessions*, c'est-à-dire avec les seuls autres membres indépendants du Conseil de Surveillance et hors la présence des Gérants (dirigeants mandataires sociaux exécutifs). Au cours de ces réunions, ont principalement été abordés les sujets suivants :

- ▶ composition du Conseil et de ses Comités ;
- ▶ fonctionnement du Conseil en relation avec la Gérance ;
- ▶ rôle des membres indépendants.

Conformément au règlement intérieur du Conseil, Mme Dalibard a présenté à la réunion du 11 février 2019 du Conseil le bilan de son activité au titre de 2018 et l'ensemble des membres du Conseil lui ont exprimé leur satisfaction sur l'exécution de sa mission.

Comme en 2017, Mme Dalibard a été tenue informée des éléments détaillés du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés (cf. le compte rendu compte des résultats de cette évaluation dans le chapitre 4.3.2 i) du présent rapport).

4.3.2 h) Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêt

Le Conseil de Surveillance a choisi de se référer intégralement aux critères définis par le Code AFEP/MEDEF pour apprécier l'indépendance des membres du Conseil et notamment qu'il soit composé d'une majorité de membres indépendants et libres d'intérêts, c'est-à-dire qui n'entretiennent avec la Société ou sa Direction aucune relation de quelque nature que ce soit qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement ⁽¹⁾.

En outre, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance prévoit explicitement que les membres du Conseil ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

Lors d'une première phase, le Comité contrôle que chacun des membres du Conseil, a formellement déclaré, en relation avec les dispositions et les obligations d'abstention prévues dans le Règlement Intérieur du Conseil :

- ▶ n'avoir aucun lien familial proche avec l'un des autres déclarants ;
- ▶ n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'aucune condamnation pour fraude, ne pas avoir été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, ne pas avoir fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou ne pas avoir été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- ▶ ne pas être lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales ;
- ▶ ne pas avoir été sélectionné en tant que mandataire social en vertu d'arrangements ou d'accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres ;
- ▶ ne pas avoir connaissance de restriction à la cession, dans un certain laps de temps, de sa participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention du délit d'initié ;
- ▶ ne pas avoir connaissance de conflit d'intérêt potentiel entre ses devoirs de mandataire social à l'égard de la Société, et ses intérêts privés et/ou autres devoirs.

Le cas échéant, le Comité vérifie les éventuelles notifications portées à la connaissance du Conseil par l'un des membres.

Dans une deuxième étape, pour compléter les déclarations et constatations précédemment effectuées, le Comité :

- ▶ vérifie qu'aucun membre n'a été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ examine la durée écoulée du mandat des membres du Conseil depuis leur première nomination, et notamment si elle est égale ou supérieure à douze ans ;
- ▶ vérifie qu'aucun membre n'a perçu de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute autre rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

En outre, le Comité examine si les membres du Conseil :

- ▶ sont ou non salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société la contrôlant, le cas échéant, ou d'une société que la Société consolide, ou s'ils l'ont été au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ sont ou non dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ▶ sont ou non client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

Dans une troisième étape le Comité analyse la situation des membres du Conseil susceptibles d'avoir des relations d'affaires individuelles et significatives avec la Société ou d'être associés à des sociétés pouvant avoir de telles relations d'affaires significatives avec la Société.

Le Comité étudie au préalable la nature des fonctions exercées par le membre du Conseil dans l'entreprise concernée, et notamment s'il s'agit d'un poste non exécutif, comme par exemple des fonctions d'Administrateur, ou de membre d'un Conseil de Surveillance, si la personne est qualifiée d'indépendante par cette entreprise, et s'il existe des mandats dits croisés avec un membre exécutif de la Société.

En cas de fonctions exécutives ou de direction, le Comité examine quelle en est la nature et quel en est le périmètre, et si l'entreprise est un concurrent, un client ou un fournisseur significatif de la Société pour estimer si cette position peut présenter un risque de conflit d'intérêt entre cette entreprise et la Société.

Dans les situations jugées nécessaires par le Comité, il analyse alors les situations individuelles sur la base (i) du type de relation existant entre la Société et l'entreprise concernée, et (ii) d'une synthèse du montant des flux financiers entre la Société et ladite entreprise, en considérant différents seuils de matérialité selon le type de relation (niveau de chiffre d'affaires au regard du chiffre d'affaires consolidé, niveau des achats).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué cette revue début 2019 et a proposé ses conclusions en la matière au Conseil, qui en a débattu et les a adoptées. La synthèse de cette revue est la suivante.

(1) Lorsque le Comité a examiné la situation d'indépendance d'un membre du Conseil également membre du Comité des Rémunérations et des Nominations, ce membre n'a participé ni aux échanges et à l'analyse du Comité, ni à la décision du Conseil le concernant.

Le Comité a examiné la situation de Mme **Anne-Sophie de La Bigne** au regard du groupe Airbus dont elle est Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France. Le Comité a constaté que Mme Anne-Sophie de La Bigne (i) n'occupe pas, dans cette entreprise, des fonctions exécutives en matière d'achat ou de vente de produits ou de services, et (ii) intervient essentiellement sur le périmètre géographique de la France.

Le Comité a néanmoins souhaité étudier le niveau des relations commerciales entre Michelin et le groupe Airbus, certaines de ses filiales, pouvant acheter des produits et/ou services provenant de Michelin.

En raison de la structure même et des acteurs des marchés aéronautiques auxquels s'adresse Michelin, le Comité a examiné le chiffre d'affaires réalisé par Michelin en 2018 dans la vente de produits et de services, non seulement aux sociétés faisant partie du groupe Airbus, mais également aux clients de ces sociétés, qui sont propriétaires ou loueurs d'aéronefs. Ce chiffre d'affaires a ensuite été comparé au chiffre d'affaires consolidé de Michelin pour 2018.

Il ressort de cet examen que le chiffre d'affaires concerné représente une très faible part du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2018.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Anne-Sophie de La Bigne avec Michelin au titre de ses fonctions chez le groupe Airbus, comme dénuées de caractère significatif.

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et le groupe Capgemini, dont Mme **Aruna Jayanthi** est le Directeur Général des activités dans les zones Asie-Pacifique et Amérique latine depuis 2018.

Le chiffre d'affaires réalisé dans les services de conseil informatique par Capgemini avec Michelin représente une très faible part des achats réalisés par Michelin, et ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires de Capgemini.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Aruna Jayanthi avec Michelin au titre de ses fonctions chez Capgemini, comme dénuées de caractère significatif.

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et Arkema, dont M. **Thierry Le Hénaff**, élu membre du Conseil de Surveillance de Michelin en 2018, est Président-Directeur Général.

Le chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble des activités d'Arkema avec Michelin représente une très faible part des achats de Michelin, et ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires d'Arkema.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par M. Thierry Le Hénaff avec Michelin au titre de ses fonctions chez Arkema, comme dénuées de caractère significatif.

M. **Cyrille Poughon** est salarié de la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui est l'une des principales sociétés opérationnelles du Groupe et la plus importante filiale française. Malgré son indépendance d'esprit et son implication remarquée dans les réunions du Conseil, le Conseil a considéré que M. Poughon ne pouvait être considéré comme membre indépendant, en raison de l'obligation de loyauté inhérente à son contrat de travail.

S'agissant de M. **Michel Rollier**, Président du Conseil de Surveillance, Président du Conseil de Surveillance de Somfy SA, le Comité des Rémunérations et des Nominations, dont l'intéressé est membre et n'a participé ni aux échanges ni aux conclusions, a estimé, pour éviter toute ambiguïté et dans l'intérêt de la Société, que M. Rollier demeure considéré au 31 décembre 2018 membre non indépendant du Conseil, bien qu'il ait quitté ses fonctions de dirigeant exécutif de Michelin lors de l'Assemblée générale du 11 mai 2012, soit depuis plus de cinq ans.

Prenant connaissance de ces différentes analyses du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a en conclusion considéré que tous ses membres, à l'exception de MM. Cyrille Poughon et Michel Rollier sont indépendants au sens des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF, soit près de 78 % des membres, chiffre nettement supérieur au niveau de 50 % recommandé par le Code AFEP/MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

4.3.2 i) Évaluation du fonctionnement

Au titre de l'exercice 2018, une évaluation a été réalisée par le Président du Conseil de Surveillance qui a consisté en un processus de questions/réponses mené avec chaque membre sur la base d'un questionnaire qui leur avait préalablement été envoyé.

En outre, avec l'accord de la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations, une évaluation de la contribution individuelle effective de chaque membre du Conseil a été réalisée par un cabinet spécialisé qui a notamment procédé à une interview de chaque membre du Conseil.

L'évaluation a porté sur les points suivants :

- ▶ le rôle et l'organisation du Conseil ;
- ▶ le choix des sujets traités et le temps qui leur est consacré ;
- ▶ la gouvernance ;
- ▶ la qualification globale du Conseil ;
- ▶ la qualité et la quantité des informations reçues ;
- ▶ le pilotage de la performance ;
- ▶ le fonctionnement des comités.

Comme chaque année, un point spécifique de l'ordre du jour a été inscrit à l'ordre du jour d'une et a donné lieu à un échange de vues et un débat entre les membres du Conseil séance lors de la séance du 11 février 2019.

Cette évaluation a confirmé le haut niveau de satisfaction des membres, niveau très similaire à celui constaté au cours des dernières années.

Le Conseil a apprécié tout particulièrement la qualité des présentations faites ainsi que la qualité des débats menés avec une grande ouverture et une grande transparence avec les membres de la Direction du Groupe.

Les pistes d'amélioration exprimées par les membres du Conseil consistent dans le souhait d'une compréhension plus approfondie des enjeux de responsabilité sociale et environnementale ainsi que des processus mis en œuvre pour identifier les personnes-clés appelées à devenir les futurs cadres dirigeants du Groupe.

4.3.2 j) Mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer"

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce et dans le respect des principes énoncés au paragraphe 27.1 du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, le Conseil de Surveillance de la Société considère qu'elle respecte les recommandations du Code AFEP/MEDEF après les quelques adaptations rendues nécessaires par sa nature de société en commandite par actions (S.C.A.), forme adoptée lors de sa création en 1863, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code AFEP/MEDEF	Explications
Approbation préalable par le Conseil d'Administration des opérations importantes ou significatives hors stratégie (n° 1.9, 1 ^{er} et 2 ^e tirets)	<p>Compte tenu de la forme sociale de la Société en commandite par actions, la recommandation prévue à l'article 1.9, 1^{er} et 2^e tirets, du Code AFEP/MEDEF ne peut être appliquée à la lettre. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée des Gérants Associés Commandités ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre ces dirigeants et l'organe de surveillance. Il en résulte une impossibilité pour le Conseil de Surveillance d'intervenir dans la gestion de l'entreprise.</p> <p>Cependant, la Société, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a ainsi, depuis 2011, modifié ses statuts ⁽¹⁾ et adapté en conséquence le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.</p> <p>Aux termes du règlement intérieur, le Président de la Gérance présente préalablement au Conseil de Surveillance avant toute décision, les projets d'investissement, de nouveaux engagements, de cession d'actifs et d'opérations de croissance externe, dès lors qu'ils sont significatifs pour le Groupe, ainsi que les projets d'investissements (hors croissance externe) d'un montant supérieur à 100 millions €.</p> <p>Le Conseil de Surveillance est donc obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires.</p> <p>Cette méthode répond à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.</p>
Administrateur salarié membre du Comité des Rémunérations (n° 17.1)	<p>La Société a volontairement proposé à l'Assemblée générale 2014 l'élection d'un salarié d'une société du Groupe, M. Cyrille Poughon, comme membre du Conseil de Surveillance et dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale 2018 avec 99,45 % des voix.</p> <p>Cependant, le Comité des Rémunérations et des Nominations, en charge des rémunérations, ne comprend pas de membre représentant les salariés.</p> <p>En raison de l'absence de salariés employés par la Société (société holding), le Conseil de Surveillance a décidé de surseoir à examiner les conditions et modalités de la présence d'un salarié au sein de ce Comité et plus largement de la présence d'autres salariés au Conseil de Surveillance jusqu'à connaissance des dispositions légales définitives relatives à la représentation des salariés dans les Conseils d'Administration et de Surveillance (projet de loi "Pacte").</p>
Contrat de travail suspendu du Gérant non Commandité (n° 21)	<p>En raison de leur statut et de leurs responsabilités particulières, la politique de rémunération constante depuis plusieurs années prévoit que les Gérants Commandités ne doivent pas conserver le lien du contrat de travail qui pouvait exister entre eux et une société du Groupe avant leur nomination comme Gérant Commandité de la Société et ce, y compris en cas d'ancienneté significative dans le Groupe.</p> <p>D'autre part, certaines caractéristiques relatives à la composition de la Gérance en place depuis l'Assemblée générale 2018 et au mandat de Gérant non Commandité de M. Yves Chapot justifient que son contrat de travail préexistant avec une société du groupe Michelin soit suspendu :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ M. Yves Chapot n'est pas le premier dirigeant mandataire social exécutif ; il est soumis à un lien de subordination envers le Président de la Gérance qui, selon les dispositions des statuts de la Société, définit les domaines de compétence et fixe les objectifs annuels et les limites des pouvoirs des Gérants ; ▶ la position d'un Gérant non Commandité peut ainsi être rapprochée de celle d'un Directeur Général Délégué ou d'un membre du Directoire d'une société anonyme, pour lesquels le Code AFEP/MEDEF ne recommande pas de mettre fin au contrat de travail ; ▶ une ancienneté importante de M. Yves Chapot, qui travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, soit depuis plus de 26 ans ; ▶ les éventuelles autres indemnités exigibles en cas de cessation de mandat (indemnité en cas de départ contraint, indemnité en cas d'application de l'engagement de non-concurrence) seraient réduites ou supprimées afin que l'ensemble des sommes versées en raison du départ, incluant les indemnités résultant de la rupture du contrat de travail suspendu de M. Yves Chapot, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.
Versement d'indemnité de non-concurrence en cas de départ en retraite ou à partir de 65 ans (n° 23.4)	<p>Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, chaque Gérant est soumis à un engagement de non-concurrence ⁽²⁾. La version du Code AFEP/MEDEF publiée en juin 2018 a modifié ses recommandations en matière de versement d'indemnités de non-concurrence en ajoutant que "le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite" et que "en tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans".</p> <p>M. Senard, Président de la Gérance, a atteint l'âge de 65 ans en 2018, pourra faire valoir ses droits à la retraite courant 2019 et verra son mandat arriver à expiration à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant en 2019 sur les comptes de l'exercice 2018. La politique de rémunération 2019 prévoit de délier M. Senard de son engagement de non-concurrence et ce, sans versement d'une contrepartie financière. Cette décision est donc conforme à la nouvelle recommandation précitée.</p> <p>M. Menegaux est âgé de 57 ans et a été nommé Gérant par l'Assemblée générale 2018. La politique de rémunération 2019 prévoit de modifier cette année les termes de son engagement pour exclure le versement de la contrepartie financière dès lors qu'il pourra faire valoir ses droits à la retraite ou qu'il aura atteint l'âge de 65 ans.</p> <p>M. Chapot est âgé de 56 ans et a été nommé Gérant par l'Assemblée générale 2018. La politique de rémunération 2019 prévoit de modifier cette année les termes de son engagement pour exclure le versement de la contrepartie financière dès lors qu'il pourra faire valoir ses droits à la retraite ou qu'il aura atteint l'âge de 65 ans.</p>

(1) L'article 17 des statuts prévoit notamment que "(...) Le Conseil de Surveillance est informé conjointement et régulièrement de la situation de la Compagnie ainsi que des sujets significatifs dont la liste est précisée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Il rend compte à l'Assemblée générale de l'exercice de ses missions (...)".

(2) Cf. les informations présentées dans les chapitres 4.4.1 a) 7 et 4.4.2 m).

Disposition du Code de commerce	Explications
Politique de diversité (L. 225-37-4-6°)	La description de la politique de diversité du Conseil est présentée au chapitre 4.3.2 b) ci-dessus. La Société n'employant pas de personnel, les informations prévues par l'article L. 225-37-4-6° du Code de commerce sont sans objet.

4.3.2 k) Comité d'Audit

/ Composition

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres, pour la durée de leur mandat de membre du Conseil, et dont les deux tiers au moins doivent être indépendants. Depuis janvier 2018 la composition du Comité d'Audit est la suivante :

► M. Olivier Bazil, membre indépendant et Président du Comité.

M. Olivier Bazil, né en 1946, de nationalité française, est Administrateur de Legrand ⁽¹⁾ et membre de son Comité Stratégique et de son Comité des Nominations et des Rémunérations. Il était en 2017 Administrateur de Vallourec ⁽¹⁾, Président de son Comité d'Audit et membre de son Comité Stratégique.

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

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

► M. Jean-Pierre Duprieu, membre indépendant.

M. Jean-Pierre Duprieu, né en 1952, de nationalité française, est Administrateur (indépendant) du groupe Korian ⁽¹⁾, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit, ancien Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide ⁽¹⁾ dont il a assuré depuis 2010, au sein de la Direction Générale de ce groupe, la supervision de la zone Europe et des activités Santé ainsi que de fonctions groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats.

► Mme Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendant.

Mme Anne-Sophie de La Bigne, née en 1960, de nationalité française, est depuis 2008, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France du groupe Airbus ⁽¹⁾.

Elle a commencé sa carrière en 1983 dans le groupe Matra comme contrôleur de gestion puis chargée de mission à la Direction de l'Évaluation Stratégique et du Développement du groupe Lagardère (1985-1999). Elle a travaillé ensuite chez Aerospatiale Matra/EADS comme chef du département Analyse Stratégique (1999-2001).

Elle a postérieurement été Directeur des Affaires Stratégiques et Européennes (2001-2006) au sein du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales).

En 2006 et 2007, Mme de La Bigne a été en charge des relations institutionnelles internationales à la Direction des Affaires Publiques d'EADS ⁽¹⁾.

► Mme Monique Leroux, membre indépendant.

Mme Monique Leroux, née en 1954, de nationalité canadienne, est actuellement Présidente du Conseil d'Administration d'Investissement Québec et Présidente du Conseil Consultatif sur l'Économie et l'innovation du gouvernement du Québec. De 2008 à 2016, elle a été Présidente et chef de la Direction du Mouvement

Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada. Membre du Conseil d'Administration de l'Alliance coopérative internationale depuis 2013, Mme Leroux en a également été élue Présidente du Conseil de 2015 à 2017. Elle a été nommée membre du Conseil canado-américain pour l'avancement des femmes entrepreneures et chefs d'entreprise par le Premier ministre du Canada en 2017. De plus, elle est Présidente du Conseil des gouverneurs du 375^e anniversaire de Montréal. Elle siège sur les Conseils d'Administration de Bell (BCE), Couche-Tard (ATD), Michelin (ML-France), ainsi que S&P Global (États-Unis). Elle est aussi conseillère stratégique chez Fiera Capital.

Mme Leroux est Compagnon de l'Ordre du Temple de la renommée de l'entreprise canadienne et du temple de la renommée de l'industrie des valeurs mobilières, membre de l'Ordre du Canada, officière de l'Ordre du Québec et chevalier de la Légion d'honneur (France) et récipiendaire du prix Woodrow Wilson (États-Unis). Elle a reçu les titres de *Fellow* de l'Ordre des CPA et de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada et des doctorats *honoris causa* de huit universités canadiennes.

► M. Cyrille Poughon, membre non indépendant (non exécutif).

M. Cyrille Poughon est actuellement responsable d'un bureau de vente pour le commerce France-Benelux pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin. Il a commencé sa carrière au sein du groupe Michelin en 1996 où il a occupé diverses fonctions dans les activités commerciales puis logistiques. Il a également été secrétaire du Comité d'Entreprise Européen Michelin jusqu'en 2014. Il est, depuis 2015, Administrateur de Société Certifié – Sciences-Po/IFA.

Tous les membres du Comité d'Audit ont ainsi une compétence financière ou comptable et, en raison de leur expérience significative acquise notamment au sein de la Direction Générale ou de la Direction Stratégique de grandes entreprises, Mmes de La Bigne et Leroux et MM. Bazil, Duprieu et Le Hénaff possèdent des compétences particulières en matière financière ou comptable.

/ Rappel de la mission

Les principales dispositions du règlement intérieur du Comité d'Audit sont indiquées ci-après.

Le Comité d'Audit assiste le Conseil de Surveillance dans sa mission de contrôle et remplit notamment les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4 du Code de commerce.

Parmi ses missions, le Comité doit notamment :

- examiner les comptes semestriels et annuels arrêtés par le Président de la Gérance et certifiés par les Commissaires aux Comptes ainsi que les informations trimestrielles ;
- s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, et veiller à la qualité de l'information communiquée aux actionnaires ;
- examiner les engagements hors-bilan ;
- examiner l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;

(1) Société cotée.

- ▶ examiner l'ensemble des risques, apprécier la qualité des couvertures de ces risques et leur traitement dans les comptes et la communication du Groupe ;
- ▶ examiner les programmes annuels de contrôle légal des comptes par les Commissaires aux Comptes ;
- ▶ examiner le programme d'intervention de la Direction de la qualité, l'Audit et du Management des Risques et recommander l'audit de risques financiers spécifiques ;
- ▶ vérifier l'indépendance et l'objectivité des Commissaires aux Comptes et émettre un avis relatif à leur nomination ou au renouvellement de leur mandat.

/ Fonctionnement

Le programme de travail du Comité ainsi que le calendrier de ses réunions sont déterminés par le Conseil de Surveillance, en accord avec la Direction.

Compte tenu des contraintes d'éloignement géographique et de calendrier, tant des membres du Conseil et du Comité que des membres de la Direction, le Comité d'Audit examine formellement les comptes une demi-journée avant que le Conseil n'en délibère.

Cependant, afin de permettre au Comité d'effectuer sa mission dans les meilleures conditions :

- ▶ les documents relatifs aux comptes sont mis à disposition des membres du Comité plusieurs jours à l'avance ;
- ▶ le Président du Comité d'Audit s'entretient préalablement avec le Directeur Financier du Groupe afin d'en faire la revue et de préparer la réunion du Comité.

Ce processus permet en conséquence d'assurer la qualité et l'efficacité des débats du Comité et du Conseil, en conformité avec les recommandations du Code AFEP/MEDEF sur l'organisation des travaux des comités d'audit.

Le Comité peut également faire appel à des experts externes. Par ailleurs, une fois par an, ce Comité se réunit avec les Commissaires aux Comptes hors la présence de membres de la Direction.

Le Comité peut se réunir en tout lieu et par tout moyen, y compris par visioconférence.

Le Président du Comité rend compte plusieurs fois par an au Conseil de Surveillance des travaux du Comité.

Le Comité d'Audit remplit notamment les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4° du Code de commerce.

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2018 (8 février, 24 avril, 23 juillet et 23 novembre). Le taux de participation a été de 95,0 %.

/ Activité

Lors de ses réunions, il a notamment entendu les personnes suivantes :

- ▶ le Directeur de la Coordination Santé ;
 - ▶ le Directeur Financier du Groupe ;
 - ▶ le Directeur Juridique du Groupe ;
 - ▶ le Directeur Financier adjoint du Groupe ;
 - ▶ le Directeur des Affaires Comptables ;
 - ▶ le Directeur du *Corporate Development*
 - ▶ le Responsable du Portefeuille des Investissements Groupe
 - ▶ le Responsable du Contrôle Interne du Groupe ;
 - ▶ le Directeur Audit, Qualité, Contrôle interne et Gestion des Risques ;
 - ▶ le Directeur Fiscal du Groupe ;
 - ▶ le Directeur du Contrôle de Gestion du Groupe ;
 - ▶ le Responsable de la Direction Corporate des Systèmes d'Information ;
 - ▶ le Directeur du programme OPE ;
 - ▶ les deux Commissaires aux Comptes.
- Son activité en 2018 a plus particulièrement porté sur les points suivants :
- ▶ l'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2017. Le Comité d'Audit a particulièrement analysé la consolidation de certaines acquisitions, l'émission d'obligations convertibles à dénouement en numéraire, la création d'une joint-venture dans la distribution, les chiffres clés et les événements non récurrents de l'année 2017, Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission au Comité sans réserve ni observation pour les comptes annuels et pour les comptes consolidés et ont remis au Comité le rapport qui leur est destiné ;
 - ▶ l'examen des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2018 et l'information sur les comptes sociaux prévisionnels. Le Comité a procédé à une revue approfondie des résultats du Groupe pour le premier semestre 2018 et des échanges avec les Commissaires aux Comptes sont intervenus sur la nature et les résultats de leurs travaux. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission et émis un rapport d'examen limité sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2018 sans réserve ni observation ;
 - ▶ les projets d'investissements. Le Directeur du *Corporate Development* et le Responsable du Portefeuille des Investissements Groupe ont rappelé le mode de gestion des projets et ont présenté une analyse des résultats et de la rentabilité des grands investissements ;
 - ▶ l'organisation des systèmes d'information et la maîtrise des risques. Le Responsable de la Direction Corporate des Systèmes d'Information a présenté la situation actuelle des services d'information et les risques liés à cette activité ;
 - ▶ les dispositifs de maîtrise des risques et le programme d'audit interne. Le Directeur Audit, Qualité, Contrôle interne et Gestion des Risques, le Directeur de l'Audit et le Directeur de la Gestion des Risques ont présenté le processus général de contrôle interne, les auto-évaluations et audits réalisés ainsi que le suivi des plans d'actions ;
 - ▶ le déroulement du programme Outil de Pilotage de l'Entreprise (OPE). Le Directeur de ce programme en a rappelé les étapes, la situation actuelle de son déploiement et de son budget ;
 - ▶ le processus de reporting et de pilotage de la nouvelle organisation. Le Directeur des Affaires Comptables a exposé les conditions d'application de la norme IAS 8 à la nouvelle organisation du Groupe et le Directeur du Contrôle de Gestion du Groupe a évoqué les conséquences de la nouvelle organisation sur le pilotage du Groupe ;
 - ▶ le programme de compétitivité Groupe. Le Directeur du Contrôle de Gestion Groupe et la *Business Partner Controller* de la Direction Industrielle ont présenté une étude sur la compétitivité du Groupe, en particulier pour les coûts industriels ;
 - ▶ le projet de structure de contrôle des filiales. Le Directeur des Affaires Fiscales du Groupe a exposé les grandes lignes de ce projet visant à simplifier l'organigramme du Groupe ;
 - ▶ la maîtrise des risques juridiques. Le Directeur Juridique du Groupe a présenté la politique de gestion de ces risques, l'organisation mise en place et les actions menées en matière de sensibilisation et de formation ;

- la revue de l'impact des nouvelles normes IFRS. Le Directeur Financier adjoint du Groupe et le Directeur des Affaires comptables ont présenté les évolutions des normes IFRS (IFRS 16 et IFRIC 23) et commenté les travaux nécessités par leur prise en compte.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 9 février, 25 avril, 23 juillet et 3 décembre 2018.

4.3.2 I) Comité des Rémunérations et des Nominations

/ Composition

Le Comité des Rémunérations et des Nominations, dont le Président et une majorité de membres doivent être qualifiés d'indépendants, est composé d'au moins trois membres pour la durée de leur mandat de membre du Conseil.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de ⁽¹⁾ :

- Mme Barbara Dalibard, née en 1958, de nationalité française, membre indépendante du Conseil depuis sa nomination, Présidente du Comité depuis octobre 2015 et membre référent du Conseil depuis mai 2017. *Chief Executive Officer* de SITA, elle a été auparavant Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs, membre du Comité de Direction Générale de France Télécom, en charge des services de communication pour les entreprises, après avoir occupé différentes fonctions de Direction au sein de ce même groupe et dans le groupe Alcatel ;
- Mme Aruna Jayanthi, née en 1962, de nationalité indienne, membre indépendante du Conseil depuis sa nomination. Elle est, depuis 2018, Directeur Général des activités de Capgemini dans les zones Asie-Pacifique et Amérique latine. Auparavant, elle dirigeait une *Business Services Unit*, qui incluait ITOPS et BPO (Capgemini & IGATE), après avoir été de 2011 jusqu'à fin 2015 *Chief Executive Officer* de Capgemini India et à ce titre avoir supervisé les opérations sur l'ensemble des activités du Groupe en Inde, c'est-à-dire les activités Conseil, Technologie et *Outsourcing Services*, qui regroupaient près de 50 000 personnes ;
- Mme Anne-Sophie de La Bigne, née en 1960, de nationalité française, membre indépendant et membre du Comité d'Audit, est depuis 2008 Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France du groupe Airbus ⁽²⁾.

Elle a commencé sa carrière en 1983 dans le groupe Matra comme contrôleur de gestion puis chargée de mission à la Direction de l'Évaluation Stratégique et du Développement du groupe Lagardère (1985-1999).

Elle a travaillé ensuite chez Aerospatiale Matra/EADS comme chef de département Analyse Stratégique (1999-2001).

Elle a postérieurement été Directeur des Affaires Stratégiques (2001-2006) au sein du GIFAS (Groupement des industries françaises Aéronautiques et Spatiales).

En 2006 et 2007, Anne-Sophie de La Bigne a été en charge des relations institutionnelles internationales à la Direction des Affaires Publiques d'EADS ;

- M. Michel Rollier, né en 1944, de nationalité française, membre non exécutif, non indépendant, est Président du Conseil de Surveillance, Président du Conseil de Surveillance de Somfy SA ⁽²⁾. Il a commencé sa carrière chez Aussedat-Rey (groupe International Paper) en 1971 où il a été successivement Contrôleur de gestion,

Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 puis Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996. Il est ensuite entré dans le groupe Michelin en 1996 en tant que Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières puis il a exercé les fonctions de Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe de 1999 à 2005. Il a été désigné Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2005, mandat qu'il a exercé d'abord aux côtés d'Édouard Michelin jusqu'à sa disparition brutale en 2006, puis seul jusqu'en mai 2011.

La Société a volontairement proposé à l'Assemblée générale 2014 l'élection d'un salarié d'une société du Groupe, M. Cyrille Poughon comme membre du Conseil de Surveillance et dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale 2018 avec 99,45 % des voix.

En raison de l'absence de salariés employés par la Société (société holding), le Conseil de Surveillance a décidé de surseoir à examiner les conditions et modalités de la présence d'un salarié au sein de ce Comité et plus largement de la présence d'autres salariés au Conseil de Surveillance jusqu'à connaissance des dispositions légales définitives relatives à la représentation des salariés dans les Conseils d'Administration et de Surveillance (projet de loi "Pacte").

Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 4.3.2 j) sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

Les principales dispositions du Règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations sont indiquées ci-après.

/ Rappel de la mission

Ce Comité exerce son contrôle sur :

- la politique de rémunération des cadres dirigeants, c'est-à-dire sur les critères de détermination :
 - de la rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif du Groupe,
 - de la rémunération variable des autres cadres dirigeants ;
- la politique d'attribution des stock-options et des actions gratuites ;
- la politique de nomination des cadres dirigeants ; plans d'évolution de carrière et de succession ;
- la politique de nomination des Gérants : plan d'évolution de carrière et de succession, en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) dans le cadre des dispositions statutaires de la Société.

S'agissant spécialement de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Gérants), en tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des mécanismes statutaires, le Comité propose au Conseil les paramètres des éléments constituant la rémunération, composée actuellement de (i) prélèvements statutaires variables, soumis à un ou plusieurs critères de performance, et (ii) d'une rémunération fixe, versée par une filiale en contrepartie de fonctions exercées dans cette filiale.

Ces propositions du Comité permettent au Conseil de recommander à l'Associé Commandité non Gérant les différents critères à appliquer aux parts variables devant être versées aux Gérants.

D'autre part, le Comité examine l'exhaustivité des sommes ou avantages dus, attribués ou à attribuer sur l'exercice clos par toute société du Groupe aux Gérants.

Le Comité vérifie notamment que les sommes versées ou attribuées aux Gérants sont mesurées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

(1) M. Pat Cox, membre du Conseil de Surveillance jusqu'à l'échéance de son mandat à l'issue de l'Assemblée générale du 18 mai 2018, a participé aux travaux du Comité jusqu'à cette date.

(2) Société cotée.

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

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

En complément de cet examen et de l'avis correspondant destiné au Conseil, le Comité prépare et soumet au Conseil et à l'Associé Commandité non Gérant ses conclusions nécessaires à la présentation à l'Assemblée générale des éléments de rémunération due ou attribuée par la Société aux Gérants au titre de l'exercice précédent, qui sont soumis au vote consultatif des actionnaires.

/ Fonctionnement

Le Comité peut se réunir en tout lieu et par tout moyen, y compris par visioconférence.

Le Président du Comité rend compte plusieurs fois par an au Conseil de Surveillance des travaux du Comité.

Selon les sujets, peuvent participer aux réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations le Directeur Corporate du Personnel ou tout expert interne ou externe.

Le Président de la Gérance participe aux réunions du Comité sauf en ce qui concerne les points de l'ordre du jour qui concernent la rémunération et le plan de succession de la Gérance ainsi que le plan de succession des membres du Conseil de Surveillance, en conformité avec la recommandation n° 17.1 du Code AFEP/MEDEF ⁽¹⁾.

/ Activité

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2018 (29 janvier, 25 avril, 4 mai et 8 octobre). Le taux de participation a été de 100 %.

L'activité du Comité a plus particulièrement porté sur les points suivants :

Examen de la rémunération des Gérants

Début 2018, le Comité a analysé et a soumis au Conseil, pour proposition et accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), ses conclusions relatives aux résultats des critères de performance applicables aux éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au Président de la Gérance au titre de l'exercice 2017.

Cette rémunération a été présentée à l'Assemblée générale du 18 mai 2018 et a été approuvée par les actionnaires à 92,76 % des voix (6^e résolution).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé à l'Associé Commandité non Gérant les éléments de rémunération variable des Gérants pour l'exercice 2018.

Début 2019, le Comité a analysé les différentes composantes de cette rémunération et a constaté le résultat des critères de performance applicables.

Après accord de l'Associé Commandité non Gérant, le Conseil a préparé et a recommandé les éléments à soumettre à l'Assemblée générale du 17 mai 2019 (consultation sur la rémunération due ou attribuée aux Gérants au titre de l'exercice 2018) ⁽²⁾.

Sur recommandation du Comité, le Conseil a également préparé avec les Associés Commandités la politique de rémunération de la Gérance pour 2019 ⁽³⁾.

Examen de la rémunération du Président du Conseil de Surveillance

Sur recommandation du Comité, le Conseil a examiné le montant attribué à son Président et a préparé et recommandé les éléments à soumettre à l'Assemblée générale du 18 mai 2018 qui a approuvé la résolution correspondante à 99,45 % des voix (consultation sur la rémunération due ou attribuée au Président du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2017, 7^e résolution).

Le Conseil a examiné le montant attribué à son Président et a recommandé les éléments à soumettre à l'Assemblée générale du 17 mai 2019 au titre de l'exercice 2018 ⁽⁴⁾.

Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêts

Le Comité a réalisé sa revue annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil, en examinant en particulier le caractère significatif ou non d'éventuelles relations d'affaires entretenues entre les membres du Conseil et Michelin ⁽⁵⁾.

Plan de succession de la Gérance et des cadres dirigeants

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance examine périodiquement les plans de succession et de carrière des dirigeants du Groupe, Gérants et membres actuels ou pressentis du Comité Exécutif, lui permettant de préparer les renouvellements ou remplacements nécessaires aux échéances prévues ou afin de faire face à une situation de crise et, en ce qui concerne les Gérants, de faire connaître son appréciation sur le candidat dont la nomination est proposée à l'Assemblée des actionnaires.

Dans cette perspective et depuis plusieurs années, cette revue périodique a consisté pour le Comité des Rémunérations et des Nominations, sous l'animation de sa Présidente, Membre Référent du Conseil, à analyser les revues d'évaluation des personnes-clés effectuées par la Direction avec l'assistance d'un cabinet extérieur, avec qui il a eu des échanges de qualité et a pu en apprécier pleinement les travaux.

(1) Cette règle ressort également de l'interdiction légale d'immixtion d'un Associé Commandité dans la désignation des membres du Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions (cf. l'article L. 226-4, alinéa 3 du Code de commerce, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil ; cf. également les explications détaillées données au chapitre 10.2 du Document de Référence 2016, à l'occasion des projets de résolution présentés à l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2017).

(2) Cf. la description détaillée dans les chapitres 4.4.2 à 4.4.8 du Document de Référence 2018.

(3) Cf. la description détaillée dans le chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2018.

(4) Cf. la description détaillée dans les chapitres 4.4.9 et 4.4.10 du Document de Référence 2018.

(5) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le chapitre 4.3.2 h) du présent rapport.

Après les travaux soutenus réalisés au cours de l'année 2017 en relation avec la préparation des nominations liées au déploiement début 2018 de la nouvelle organisation du Groupe ⁽¹⁾, le Comité des Rémunérations et des Nominations s'est attaché à examiner en 2018 l'adaptation des nouvelles instances dirigeantes internes du Groupe et le choix de leurs membres, tels que ces projets leur ont été présentés par le Président de la Gérance et par les deux nouveaux Gérants.

D'autre part, en complément des diligences réalisées en 2017 au sujet de la succession du Président de la Gérance ⁽²⁾ et en application des statuts de la Société, la société SAGES a présenté au Conseil de Surveillance de la Société lors de sa séance du 9 février 2018 une proposition de candidature de deux Gérants : M. Florent Menegaux en tant que Gérant Commandité et M. Yves Chapot en tant que Gérant non Commandité.

Sur recommandation de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance, à l'unanimité, a émis un avis favorable à cette proposition de la société SAGES, également approuvée par M. Jean-Dominique Senard en sa qualité d'Associé Commandité ⁽³⁾.

Le Conseil de Surveillance a estimé que ces candidatures présentaient de nombreux atouts et il a notamment considéré :

- ▶ l'expérience de chacun des candidats ;
- ▶ leur connaissance intime des activités du Groupe ;
- ▶ leur implication dans la transformation de l'organisation actuelle du Groupe ;
- ▶ la complémentarité de leurs parcours et de leurs compétences, indispensables à la conduite des importantes transformations qu'exigera le développement du Groupe ;
- ▶ la garantie d'une continuité et de la permanence de la Direction du Groupe.

Ces candidatures ont ensuite été présentées à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 18 mai 2018, qui ont élu pour une durée de quatre ans :

- ▶ M. Florent Menegaux, Gérant Commandité (13^e résolution), avec 99,70 % des voix ;
- ▶ M. Yves Chapot, Gérant non Commandité (12^e résolution), avec 99,51 % des voix ⁽⁴⁾.

Dans le cadre des dispositions des statuts de la Société, la société SAGES a décidé le 18 mai 2018, après consultation du Conseil de Surveillance, de nommer M. Jean-Dominique Senard en qualité de Président de la Gérance pour la durée restante de son mandat de Gérant, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui sera convoquée pour statuer sur les comptes de l'exercice 2018. Au terme de cette Assemblée, M. Florent Menegaux, seul autre Gérant Commandité nommé par l'Assemblée générale du 18 mai 2018, sera appelé à succéder à M. Jean-Dominique Senard en qualité de Président de la Gérance.

Recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 18 mai 2018 et du 17 mai 2019

À la demande du Conseil de Surveillance, le Comité a étudié les projets de nominations de membres du Conseil liés aux échéances de mandat de membres du Conseil.

La description détaillée des travaux et des recommandations du Comité au Conseil figurent dans le chapitre 10.2.1 du Document de Référence 2017 pour les nominations proposées à l'Assemblée générale du 18 mai 2018 et, pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 17 mai 2019, dans le rapport du Conseil sur les projets de résolutions (cf. le chapitre 10.2.1 du Document de Référence 2018).

Politique de rémunération variable

Le Comité a examiné comme chaque année la situation et les évolutions de la politique de rémunération variable et l'attribution d'actions de performance.

(1) Cf. la description détaillée de ces travaux dans les chapitres 4.3.2 k) du Document de Référence 2017.

(2) Cf. la description détaillée de ces travaux dans les chapitres 4.3.2 k) et 10.2.2 du Document de Référence 2017.

(3) Cf. le communiqué de presse publié le 9 février 2018.

(4) Cf. la présentation détaillée et la biographie de chacun des candidats dans le rapport du Président de la Gérance sur les résolutions respectives présentées à l'Assemblée générale du 18 mai 2018 reproduit dans le chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2017 et dans l'avis de convocation de cette même Assemblée.

4.4 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

4.4.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2019 DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

4.4.1 a) Politique de rémunération de la Gérance

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

Cependant, soucieux de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, répondre aux attentes de ses actionnaires et de continuer à appliquer la disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement aux sociétés en commandite par actions d'appliquer "les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de Gérant Commandité" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance et les Associés Commandités ont décidé de présenter les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération des membres de la Gérance pour 2019. Par ailleurs, il est rappelé que le Conseil de Surveillance et le Président de la Gérance soumettent à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée ou attribuée à chacun des Gérants, en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF⁽¹⁾ qui prévoit un vote impératif des actionnaires (cf. les informations et la résolution figurant au chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2018 et dans l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 17 mai 2019).

/ 2019, année de transition

Dans le cadre de la transition annoncée par la Société le 9 février 2018 :

- ▶ Monsieur Florent Menegaux a été nommé Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 avec 99,70 % des voix ;
- ▶ Monsieur Yves Chapot a été nommé Gérant non Commandité par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 avec 99,51 % des voix.

Ainsi, de manière similaire à 2018, la politique de rémunération 2019 sera applicable à trois Gérants pendant une partie de l'année. En effet, à compter du départ de Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, à l'issue de l'Assemblée générale du 17 mai 2019 devant statuer sur les comptes de l'exercice 2018, seuls deux Gérants demeureront en fonction :

- ▶ Monsieur Florent Menegaux qui, en tant que Gérant Associé Commandité unique, sera appelé, conformément aux statuts de la Société, à lui succéder en qualité de Président de la Gérance ;
- ▶ Monsieur Yves Chapot, en qualité de Gérant non Commandité.

Pour M. Jean-Dominique Senard, au-delà de la proratisation des éléments de rémunération sur la durée effective de son mandat en 2019, l'exercice simultané pendant une courte période de son mandat de Président de la Gérance de Michelin et de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Renault a été pris en compte dans la préparation de la politique de rémunération 2019, sous forme d'une diminution de rémunération. Hormis les adaptations induites par cette situation transitoire, la politique de rémunération 2019 présentée ci-dessous ne comporte pas de modification fondamentale par rapport à la politique 2018, et s'inscrit dans une démarche de simplification de certains des éléments la composant.

/ Principes inhérents au statut d'Associé Commandité

En leur qualité d'Associés Commandités de la CGEM, les Gérants Commandités sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes de cette société sur leur patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités⁽²⁾ ont droit à une quote-part des bénéfices de l'exercice écoulé, définie et plafonnée par les statuts et qui leur est attribuée en fonction des bénéfices ("Tantièmes"). Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces Tantièmes que si et seulement si la Société réalise des bénéfices. En tout état de cause, cette somme ne peut excéder 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

Les statuts de la Société prévoient que la répartition des Tantièmes entre les Associés Commandités est réalisée par accord entre eux après consultation du Conseil de Surveillance.

Cet accord, formalisé :

- ▶ détermine chaque année le plafond en pourcentage pouvant être attribué à chacun des Gérants Commandités ;
- ▶ précise les conditions et modalités de l'attribution des Tantièmes et notamment les critères de performance et les objectifs correspondants à atteindre par chacun des Gérants Commandités.

Ces objectifs sont proposés par les Gérants Commandités au Comité des Rémunérations et des Nominations qui en discute du bien-fondé avant approbation par le Conseil de Surveillance.

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

Ainsi, cet accord reflètera les éléments de rémunération variable des Gérants Commandités décrits ci-après.

À la clôture de chaque exercice, le Comité des Rémunération et des Nominations apprécie les résultats atteints par chacun des Gérants Commandités par rapport aux objectifs convenus.

Après présentation au Conseil de Surveillance, le Comité des Rémunération et des Nominations en informe l'Associé Commandité non gérant (la société SAGES) en vue des prélèvements sur les Tantièmes des rémunérations variables à chacun des Gérants

(1) Recommandation appliquée par la Société dès son entrée en vigueur et, en 2019, en conformité avec la dernière version du Code AFEP/MEDEF de juin 2018.

(2) Au 31 décembre 2018, les Associés Commandités sont au nombre de trois : M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, Monsieur Florent Menegaux, Gérant, et la société SAGES, non Gérant (cf. sa présentation aux chapitres 2.15.3 et 2.15.4 c).

Commandités, le solde disponible des Tantièmes étant attribué à l'Associé Commandité non gérant (la société SAGES) qui décide de les affecter à la réserve de prévoyance qu'elle a constituée dans les conditions prévues dans ses statuts ⁽¹⁾.

En revanche, s'agissant du Gérant non Commandité, bien que ne supportant pas cette responsabilité illimitée, sa rémunération comprend également une part variable soumise à critères de performance.

/ Principes de détermination de la rémunération

En application des statuts de la Société, des Règlements intérieurs du Conseil de Surveillance et de son Comité des Rémunérations et des Nominations, l'avis du Conseil de Surveillance est requis pour les décisions relatives à la détermination de la rémunération d'un membre de la Gérance.

La rémunération fixe des Gérants Commandités est déterminée et versée par une filiale de la Société (Manufacture Française des Pneumatiques Michelin – "MFPM") en contrepartie de leurs fonctions de Gérants non Commandités exercées dans cette filiale.

Pour le Gérant non Commandité, sa rémunération, fixe et variable, est déterminée par les Associés Commandités, statuant à l'unanimité, après consultation du Conseil de Surveillance, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations.

D'autre part, le Comité examine l'exhaustivité des sommes ou avantages dus, attribués ou à attribuer sur l'exercice clos par toute société du Groupe aux membres de la Gérance. Le Comité vérifie notamment que les sommes versées ou attribuées aux membres de la Gérance sont mesurées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

Par ailleurs, il est rappelé que depuis 2014, le Comité prépare et soumet au Conseil et à la société SAGES, Associé Commandité non Gérant, ses conclusions nécessaires à la présentation à l'Assemblée générale des éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au titre de l'exercice précédent aux membres de la Gérance, qui sont soumis au vote consultatif des actionnaires ⁽²⁾.

4.4.1 a) 1. Rémunération fixe

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

- ▶ Pour M. Senard, Président de la Gérance et Gérant Commandité jusqu'à l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2018, en application de cette politique, l'Associé Commandité de la MFPM maintiendrait la rémunération fixe : au niveau de sa rémunération annuelle inchangée depuis 2014, proratisée sur la durée effective de son mandat pendant l'exercice 2019 ⁽³⁾ ;
- ▶ Pour M. Menegaux, en application de cette politique, l'Associé Commandité de la MFPM maintiendrait la rémunération fixe : au montant de sa rémunération annuelle fixée lors de sa nomination en 2018 et inchangée depuis ⁽⁴⁾ ;
- ▶ Pour M. Chapot, en application de cette politique, les Associés Commandités de la Société maintiendraient la rémunération fixe : au montant de sa rémunération annuelle fixée lors de sa nomination en 2018 et inchangée depuis ⁽⁵⁾.

4.4.1 a) 2. Rémunération variable (annuelle et pluriannuelle)

Principes communs

Afin d'assurer une identité forte avec les performances de l'entreprise et d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme, la partie variable attribuée chaque année aux Gérants comprend une composante variable annuelle et une composante variable pluriannuelle, toutes deux soumises à conditions de performance.

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

Le Conseil de Surveillance et le Comité des Rémunérations et des Nominations prennent en compte et appliquent les principes de détermination des rémunérations définis dans la recommandation n° 24.1.2 du code AFEP/MEDEF.

Les niveaux et conditions de rémunération des Gérants sont déterminés en tenant compte d'une part des fonctions de Président de la Gérance et de Gérant, et d'autre part de la différence de statut entre un Gérant Commandité et un Gérant non Commandité.

Pour les Gérants Commandités, les statuts de la Société prévoient que la répartition de ces Tantièmes fait l'objet d'un accord entre les Associés Commandités. Tel que présenté dans le chapitre "Principes inhérents au statut d'Associé Commandité" ci-dessus.

4.4.1 a) 2.1. Rémunération variable annuelle

Pour les Gérants Commandités

Selon la démarche de simplification engagée à partir de 2019, cette composante sera calculée directement en pourcentage des Tantièmes, sans utiliser la grille de calcul intermédiaire appliquée les exercices précédents.

Pour M. **Senard**, les critères de performance approuvés par le Conseil de Surveillance comprennent :

- ▶ un critère quantitatif constitué par le niveau du résultat annuel de l'exercice, donnant droit à un pourcentage de 8 % des Tantièmes avant proratisation ;
- ▶ des critères quantitatifs relatifs à la croissance de l'activité, au niveau des frais généraux et à l'évolution du cash-flow libre, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable annuelle des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, donnant droit à un pourcentage allant de 0 à un maximum de 6 % des Tantièmes avant proratisation ;
- ▶ des critères qualitatifs et quantifiables, répondant aux ambitions stratégiques du Groupe et aux attentes managériales, donnant droit à un pourcentage allant de 0 à un maximum de 4 % des Tantièmes.

Le montant maximum à percevoir au titre de cette rémunération variable annuelle :

- ▶ correspondrait à l'atteinte de tous les objectifs définis sur les critères choisis ; et
- ▶ serait plafonné à 18 % des Tantièmes avant proratisation ; soit à titre d'illustration, sur une hypothèse de calcul à partir d'un niveau des Tantièmes équivalent à celui proposé pour l'exercice 2018, un montant maximum de 746 832 € en tenant compte du prorata sur 2019 (soit une durée arrondie à 5/12^{es} d'année).

(1) Cf. les explications présentées au chapitre 2.15.3 du présent Document de Référence.

(2) Les résolutions correspondantes, concernant le Président de la Gérance, seul mandataire social exécutif en fonction sur les exercices concernés, ont été approuvées à 94,74 % en 2014, à 95,72 % en 2015, à 97,39 % en 2016, à 96,32 % en 2017 et à 92,76 % en 2018.

(3) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 4.4.3 a) du Document de Référence 2018 ; soit pour le prorata à considérer en 2019, une durée arrondie à 5/12^{es} d'année.

(4) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 4.4.5 a) du Document de Référence 2018.

(5) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 4.4.7 a) du Document de Référence 2018.

Pour M. **Menegaux**, Gérant Commandité depuis l'Assemblée générale du 18 mai 2018, pour tenir compte de ses fonctions de Président de la Gérance à compter de la l'Assemblée générale 2019, soit pendant plus de la moitié de la durée de l'exercice, les critères de performance approuvés par le Conseil de Surveillance comprennent :

- ▶ un critère quantitatif constitué par le niveau du résultat annuel de l'exercice, donnant droit à un pourcentage de 6 % des Tantièmes ;
- ▶ des critères quantitatifs, relatifs à la croissance de l'activité, au niveau des frais généraux et à l'évolution du cash-flow libre, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable annuelle des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe ; donnant droit à un pourcentage allant de 0 à un maximum de 10 % des Tantièmes ;
- ▶ des critères qualitatifs et quantifiables, répondant aux ambitions stratégiques du Groupe et aux attentes managériales, donnant droit à un pourcentage allant de 0 à un maximum de 4 % des Tantièmes.

Le montant maximum à percevoir au titre de cette rémunération variable annuelle :

- ▶ correspondrait à l'atteinte de tous les objectifs définis sur les critères choisis ; et
- ▶ serait plafonné à 20 % des Tantièmes ; soit à titre d'illustration, sur une hypothèse de calcul à partir d'un niveau des Tantièmes équivalent à celui proposé pour l'exercice 2018, un montant maximum de 1 991 553 €.

Pour chaque Gérant Commandité, chaque critère se voit appliquer, à l'exception du critère portant sur le résultat annuel de l'exercice :

- ▶ un seuil de déclenchement en deçà duquel aucun montant n'est dû ;
- ▶ une tranche intermédiaire entre le seuil de déclenchement et le plafond de l'objectif, donnant accès à un résultat linéaire ;
- ▶ un plafond de l'objectif, donnant accès au résultat maximal du critère.

Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, plus particulièrement pour éviter de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les concurrents, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs ou quantifiables.

Pour le Gérant non Commandité

Pour M. **Chapot**, Gérant non Commandité depuis l'Assemblée générale du 18 mai 2018, sa rémunération variable annuelle serait calculée sur une assiette égale à une fois et demie de sa rémunération fixe 2019 :

- ▶ les critères de performance proposés par le Conseil de Surveillance comprennent des critères quantitatifs, relatifs à la croissance de l'activité, au niveau des frais généraux et à l'évolution du cash-flow libre, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable annuelle des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe ; donnant droit à un maximum de 80 % de l'assiette ;
- ▶ des critères qualitatifs et quantifiables, répondant aux ambitions stratégiques du Groupe et aux attentes managériales, donnant droit à un maximum de 20 % de l'assiette.

Le montant maximum à percevoir au titre de cette rémunération variable annuelle :

- ▶ correspondrait à l'atteinte de tous les objectifs définis sur les critères choisis ; et
- ▶ serait plafonnée à 150 % de sa rémunération fixe 2019, soit un montant maximum de 900 000 €.

Pour le Gérant non Commandité, chaque critère se voit appliquer :

- ▶ un seuil de déclenchement en deçà duquel aucun montant n'est dû ;
- ▶ une tranche intermédiaire entre le seuil de déclenchement et le plafond de l'objectif, donnant accès à un résultat linéaire ;
- ▶ un plafond de l'objectif, donnant accès au résultat maximal du critère.

Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, plus particulièrement pour éviter de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les concurrents, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs ou quantifiables.

4.4.1 a) 2.2. Rémunération variable pluriannuelle : intéressement à long terme

Cet intéressement est attribué chaque année aux Gérants.

Depuis 2016, la politique de rémunération de la Gérance a consisté à aligner les critères de performance utilisés sur les critères déterminant l'attribution d'actions de performance aux salariés du groupe Michelin (dont les Gérants ne bénéficient pas), répondant aux attentes des actionnaires et à l'évolution du contexte des marchés du Groupe, et s'inscrivant dans la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020 (rappelées dans le chapitre 1.1 du Document de Référence 2018).

Pour 2019, ces critères s'inscrivent dans la continuité des critères appliqués depuis 2016, tels que mis à jour dans la présentation du renouvellement de l'autorisation d'attribution d'actions de performance aux salariés à soumettre à l'Assemblée générale 2019.

Pour les Gérants Commandités

S'agissant des Gérants Commandités, cet intéressement n'est pas à la charge de la Société car il est, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.

Selon la démarche de simplification engagée, à partir de 2019 cet intéressement à long terme des Gérants Commandités sera calculé directement en pourcentage des Tantièmes, et non plus sur la base d'une assiette déterminée en valeur absolue comme pour les exercices précédents.

Pour M. **Senard**, Président de la Gérance et Gérant Commandité jusqu'à l'Assemblée générale 2019 devant statuer sur les comptes de l'exercice 2018, compte tenu de l'échéance prochaine de son mandat et de sa prise de mandat de Président du Conseil d'Administration de Renault, il a été décidé de ne pas lui attribuer d'intéressement à long terme au titre de ses fonctions occupées pendant l'exercice 2019.

Pour M. **Menegaux**, Gérant Commandité puis Président de la Gérance sur plus de la moitié de la durée de l'exercice, cet intéressement correspondrait à une part pouvant aller de 0 à un maximum de 30 % des Tantièmes du dernier exercice de la période de calcul des critères, selon le résultat de trois critères fixés par le Conseil de Surveillance, en accord avec les Associés Commandités, avec les poids respectifs suivants :

- ▶ évolution du cours de l'action Michelin, allant de 0 à un maximum de 11 % des Tantièmes ;
- ▶ performance en matière de responsabilité sociale et environnementale (deux indicateurs), allant de 0 à un maximum de 8 % des Tantièmes ;
- ▶ évolution des résultats opérationnels des secteurs, allant de 0 à un maximum de 11 % des Tantièmes.

En outre, chaque critère se voit appliquer :

- ▶ un seuil de déclenchement en deçà duquel aucun montant n'est dû ;
- ▶ une ou plusieurs tranches intermédiaires entre le seuil de déclenchement et le plafond de l'objectif, donnant accès à un résultat linéaire ;
- ▶ un plafond de l'objectif, donnant accès au résultat maximal du critère.

Le montant à percevoir à l'échéance de cet intéressement sera plafonné à deux fois et demie (2,5 fois) la rémunération fixe annuelle 2019, soit un montant maximum de 2 250 000 €.

Le détail et les autres éléments de calcul des critères figurent dans la présentation de la 13^e résolution proposée à l'Assemblée générale 2019 et contenue dans le chapitre 10.1.2 du Document de Référence 2018.

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

- ▶ sera prélevé sur les Tantièmes du dernier exercice de la période de calcul des critères concernée, à verser après approbation des comptes de cet exercice, sous réserve :
 - de l'existence de Tantièmes distribuables au titre du bénéfice réalisé sur cet exercice, et
 - dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables annuelles dues sur ce même exercice.

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

La présence de cet intéressement à long terme dans les conditions exposées est motivée par (i) la nécessité d'une appréhension globale des effets de la stratégie mise en œuvre par le Président de la Gérance, et (ii) la volonté du Conseil de Surveillance de maintenir l'orientation de long terme des décisions prises par le Président de la Gérance jusqu'à l'échéance de son mandat.

Pour le Gérant non Commandité

Pour M. **Chapot**, Gérant non Commandité, cet intéressement ne sera pas prélevé sur les Tantièmes réservés statutairement aux Associés Commandités et serait calculé sur une assiette égale à 100 % de sa rémunération fixe 2019, selon le résultat de trois critères proposés par le Conseil de Surveillance avec les poids respectifs suivants :

- ▶ évolution du cours de l'action Michelin, allant de 0 à un maximum de 35 % du résultat des critères ;
- ▶ performance en matière de responsabilité sociale et environnementale (deux indicateurs), allant de 0 à un maximum de 30 % du résultat des critères ;
- ▶ évolution des résultats opérationnels des secteurs, allant de 0 à un maximum de 35 % du résultat des critères.

En outre, chaque critère se voit appliquer :

- ▶ un seuil de déclenchement en deçà duquel aucun montant n'est dû ;
- ▶ une ou plusieurs tranches intermédiaires entre le seuil de déclenchement et le plafond de l'objectif, donnant accès à un résultat linéaire ;
- ▶ un plafond de l'objectif, donnant accès au résultat maximal du critère.

Le montant à percevoir à l'échéance de cet intéressement sera plafonné à 120 % de la moyenne de ses rémunérations variables annuelles pour 2019, 2020 et 2021.

Le détail et les autres éléments de calcul des critères figurent dans la présentation de la 13^e résolution proposée à l'Assemblée générale 2019 et contenue dans le chapitre 10.1.2 du Document de Référence 2018.

4.4.1 a) 3. Avantages en nature et jetons de présence

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

Ils ne perçoivent aucun jeton de présence versé par la Société ou des filiales de son Groupe.

En leur qualité de mandataires sociaux de la Société ou de la filiale MFPM, leurs Gérants doivent pouvoir bénéficier des régimes Frais de santé et Prévoyance dans les mêmes conditions que les salariés de la Société ou de la MFPM.

4.4.1 a) 4. Options de souscription/d'achat d'actions et actions de performance

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

Des actions de performance pourraient être attribuées aux Gérants, alternativement à l'intéressement à long terme tel que décrit au chapitre 4.4.1 a) 2.2. En cas de cessation de leur mandat avant l'échéance normale et avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance (hors cas d'invalidité ou de décès), notamment pour cause de démission ou de révocation, les instruments initialement attribués seraient définitivement perdus. En cas de cessation de leur mandat à son échéance normale, ou en cas d'invalidité ou de décès, intervenant avant la fin de la période triennale d'exposition des critères de performance, les instruments initialement attribués seraient conservés au prorata de sa présence pendant la durée des plans, étant précisé que cette exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat.

4.4.1 a) 5. Retraite ⁽¹⁾

Il n'a pas été mis en place de régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux.

En leur qualité de Gérants non Commandités de la Société ou de la filiale MFPM, MM. Senard, Menegaux et Chapot ont accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

(1) Les informations exposées dans ce chapitre et dans le chapitre 4.4.3 e) du Document de Référence 2018 sont présentées en application des dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.

Ce régime, régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, présente les principales caractéristiques suivantes :

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

Les rémunérations de référence de M. Senard et de M. Menegaux sont uniquement constituées des rémunérations fixes versées par la filiale MFPM.

M. Senard, Président de la Gérance, a atteint l'âge de 65 ans en 2018 et pourra faire valoir ses droits à la retraite courant 2019.

En sa qualité de Gérant non Commandité de la Société, M. Chapot a accès au régime de retraite supplémentaire dont les conditions ont été décrites ci-avant. Sa rémunération de référence est constituée par l'ensemble de sa rémunération versée par la Société.

Si un ou plusieurs Gérants venaient à ne plus pouvoir bénéficier plus du régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin ou d'un régime équivalent qui viendrait à leur être proposé, il pourra néanmoins leur être proposé la mise en place d'un dispositif alternatif de constitution d'une retraite pouvant notamment prendre la forme de l'attribution d'un capital d'amorçage, en numéraire ou en actions, et d'un versement annuel destiné à leur permettre de se constituer une retraite.

4.4.1 a) 6. Indemnité de départ contraint

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

Cette indemnité statutaire est soumise par le Conseil de Surveillance au résultat des critères de performance applicables à la rémunération variable annuelle, calculé selon la formule suivante :

[Rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat] x [moyenne (exprimée en %) des résultats atteints au titre du "versement variable annuel conditionnel" ou de la rémunération variable annuelle, selon le cas, applicables aux trois exercices clos précédant le départ.]

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

4.4.1 a) 7. Non-concurrence

Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, chaque Gérant est soumis à un engagement de non-concurrence.

Si la Société décidait d'appliquer cet engagement de non-concurrence pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, dans les conditions rappelées au chapitre 4.4.2 m) du présent Document de Référence :

- ▶ M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, aurait droit à une indemnité maximale de 16 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par les sociétés du Groupe ;
- ▶ M. Florent Menegaux, Gérant Commandité et futur Président de la Gérance, aurait droit à une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur la base de sa dernière rémunération fixe annuelle de Gérant ;
- ▶ M. Yves Chapot, Gérant non Commandité, aurait droit à une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur l'assiette constituée par la dernière rémunération définie dans son contrat de travail, suspendu, correspondant au poste qu'il occupait avant d'être nommé Gérant ; les termes de cet engagement seraient modifiés en 2019 afin que l'assiette précitée soit indexée sur l'évolution moyenne de la rémunération des membres du Comité Exécutif du groupe Michelin pendant la période de suspension de son contrat de travail.

Conformément au Code AFEP/MEDEF :

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

En outre, il est rappelé que la nouvelle version du Code AFEP/MEDEF publiée en juin 2018 a modifié ses recommandations en matière de versement d'indemnités de non-concurrence en ajoutant que "le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite" et que "en tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans". En conséquence, la politique de rémunération est modifiée de la manière suivante :

- ▶ pour M. Senard, il serait mis fin à son engagement de non-concurrence en 2019 sans versement d'une contrepartie financière, conformément à la nouvelle recommandation précitée, en tenant compte de l'expiration de son mandat à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant en 2019 sur les comptes de l'exercice 2018 ;
- ▶ pour M. Menegaux, âgé de 57 ans et nommé Gérant par l'Assemblée générale 2018, les termes de son engagement de non-concurrence seraient modifiés en 2019 pour exclure le versement d'une contrepartie financière dès lors qu'il pourrait faire valoir ses droits à la retraite ou qu'il aurait atteint l'âge de 65 ans ;
- ▶ pour M. Chapot, âgé de 56 ans et nommé Gérant par l'Assemblée générale 2018, les termes de son engagement de non-concurrence seraient modifiés en 2019 pour exclure le versement d'une contrepartie financière dès lors qu'il pourrait faire valoir ses droits à la retraite ou qu'il aurait atteint l'âge de 65 ans.

4.4.1 a) 8. Rémunération exceptionnelle

Il n'est pas prévu d'attribuer de rémunération exceptionnelle à un Gérant.

4.4.1 a) 9. Contrat de travail

En raison de leur statut et de leurs responsabilités particulières, la politique de rémunération constante prévoit que les Gérants Commandités ne doivent pas conserver la titularité du contrat de travail qui pouvait exister entre eux et une société du Groupe avant leur nomination comme Gérant Commandité de la Société et ce, y compris en cas d'ancienneté significative dans le Groupe.

En conséquence, MM. Jean-Dominique Senard et Florent Menegaux ne sont plus liés par un contrat de travail conclu avec la Société ou l'une de ses filiales.

Par ailleurs, les caractéristiques relatives à la composition de la Gérance en place depuis l'Assemblée générale 2018 et au mandat de Gérant non Commandité de M. Yves Chapot ont conduit à ce que son contrat de travail préexistant avec une société du groupe Michelin soit suspendu :

- ▶ M. Yves Chapot n'est pas le premier dirigeant mandataire social exécutif ; il est soumis à un lien de subordination envers le Président de la Gérance qui, selon les dispositions des statuts de la Société, définit les domaines de compétence et fixe les objectifs annuels et les limites des pouvoirs des Gérants ;
- ▶ la position d'un Gérant non Commandité peut ainsi être rapprochée de celle d'un Directeur Général Délégué ou d'un membre du Directoire d'une société anonyme, pour lesquels le Code AFEP/MEDEF ne recommande pas de mettre fin au contrat de travail ;
- ▶ une ancienneté importante de M. Yves Chapot, qui travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, soit depuis plus de 26 ans ;
- ▶ les éventuelles autres indemnités exigibles en cas de cessation de mandat (indemnité en cas de départ contraint, indemnité en cas d'application de l'engagement de non-concurrence) seraient réduites ou supprimées afin que l'ensemble des sommes versées en raison du départ, incluant les indemnités résultant de la rupture du contrat de travail suspendu de M. Yves Chapot, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.

4.4.1 b) Politique de rémunération du Président du Conseil de Surveillance

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

Cependant, soucieux de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, de répondre aux attentes de ses actionnaires et continuer à appliquer la disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement aux sociétés en commandite par actions d'appliquer "les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de Gérant Commandité" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance a décidé pour 2019 d'explicitier les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président du Conseil de Surveillance.

Par ailleurs, il est rappelé que le Conseil de Surveillance soumet à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée au Président du Conseil de Surveillance, en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF⁽¹⁾ qui prévoit un vote impératif des actionnaires (cf. les informations et la résolution figurant au chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2018 et dans l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 17 mai 2019).

4.4.1 b) 1. Jetons de présence

Dans le cadre de l'enveloppe des jetons de présence votée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016, le Conseil a décidé d'allouer à M. Rollier à partir de cet exercice un montant annuel global de 90 000 € de jetons de présence en contrepartie des responsabilités et des missions qu'il exerce en tant que Président du Conseil de Surveillance et membre de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

De même que pour les autres membres du Conseil, et de la même manière que durant les précédents exercices, une part prépondérante (60 % du total du montant dû) est versée sous condition d'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil et du Comité des Rémunérations et des Nominations, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Le taux d'assiduité de M. Rollier à ces réunions a été de 100 % sur l'exercice 2018.

Le Conseil de Surveillance souhaite proposer à l'Assemblée générale 2019 une réévaluation de l'enveloppe globale de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance (jetons de présence) qui passerait de 555.000 € à 770 000 € (12^e résolution) pour tenir compte de l'évolution des paramètres suivants :

- ▶ des exigences accrues de professionnalisation, d'engagement et de disponibilité de ses membres, en particulier en ce qui concerne les activités des comités spécialisés (Comité d'Audit et Comité des Rémunérations et des Nominations) et du Membre Référent ;
- ▶ du décalage marqué entre la rémunération moyenne des membres du Conseil et la rémunération moyenne des membres des Conseil de Surveillance ou d'Administration des sociétés de l'indice CAC 40 ;
- ▶ de l'augmentation du nombre de membres participant au Comité d'Audit ;
- ▶ de l'augmentation de 50 % du nombre de réunions du Conseil entre 2016 (année de la dernière réévaluation de la rémunération des membres) et 2018 ;
- ▶ de la nécessité de conserver et de continuer à pouvoir attirer au sein du Conseil de Surveillance des membres ayant une expérience reconnue et des compétences de premier plan requises pour représenter les actionnaires dans un groupe au périmètre international étendu grâce à ses récentes opérations de croissance externe.

En conséquence, à compter de l'exercice 2019 et sous réserve de l'approbation de la résolution précitée par l'Assemblée générale, la rémunération du Président du Conseil de Surveillance serait réévaluée dans des proportions similaires à la réévaluation de l'enveloppe globale, en conservant une part prépondérante soumise à condition d'assiduité.

4.4.1 b) 2. Autres éléments de rémunération

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

(1) Recommandation appliquée par la Société dès son entrée en vigueur et, en 2019, en conformité avec la dernière version du Code AFEP/MEDEF de juin 2018.

4.4.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS POUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations et les tableaux de ce chapitre :

- présentent les rémunérations de M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, Florent Menegaux, Gérant Commandité et Yves Chapot, Gérant non Commandité en qualité de dirigeants mandataires sociaux exécutifs ; de M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, seul dirigeant mandataire social non exécutif ; et des membres du Conseil de Surveillance, mandataires sociaux non exécutifs ;
- ont été établis conformément au Code AFEP/MEDEF (juin 2018) et à son guide d'application (janvier 2019) ;
- respectent la recommandation de l'AMF n° 2012-02 (mise à jour publiée le 30 novembre 2018), sur le "gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés référant au Code AFEP/MEDEF – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF".

Le Conseil de Surveillance et les Associés Commandités ont décidé pour 2019 de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée au Président de la Gérance, aux Gérants et au Président du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾ en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF ⁽²⁾ qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

En conséquence, les informations nécessaires à la consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus, attribués ou à attribuer au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux sont présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, en particulier dans les chapitres 4.4.4, 4.4.6, 4.4.8 et 4.4.10 du présent Document de Référence.

4.4.2 a) Tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif (en €) (tableau 1 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2018	Exercice 2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	4 233 459	3 799 658
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme ⁽¹⁾	0	0
TOTAL	4 233 459	3 799 658
<i>Rappel du résultat net consolidé CGEM</i>	<i>1 659 627 524</i>	<i>1 692 941 994</i>

(1) Un intéressement à long terme, non valorisé dans les comptes de la Société, a été attribué en 2018 et est détaillé en page 149 du Document de Référence 2018.

Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité depuis le 18 mai 2018, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société ⁽¹⁾	Exercice 2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 228 544
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme ⁽²⁾	0
TOTAL	1 228 544
<i>Rappel du résultat net consolidé CGEM</i>	<i>1 659 627 524</i>

(1) Florent Menegaux ayant été nommé Gérant Associé Commandité le 18 mai 2018, les montants indiqués dans le tableau ci-dessus correspondent à la rémunération due au prorata sur la période du mandat social, c'est-à-dire entre le 18 mai et le 31 décembre 2018. Les éléments de cette rémunération, définis sur une base annuelle, sont détaillés et chiffrés dans le chapitre 4.4.5 du Document de Référence 2018.

Par ailleurs, pour la période comprise entre le 1^{er} janvier et le 17 mai 2018, la rémunération due à Florent Menegaux au titre de son contrat de travail avec la filiale MFPM a été de 1 356 138 €, correspondant principalement : au versement différé d'une rémunération variable et de primes diverses au titre de 2017, au versement d'un prorata de rémunérations fixe et variable pour 2018 et au versement d'indemnités compensatrices de congés payés.

(2) Un intéressement à long terme, non valorisé dans les comptes de la Société, a été attribué en 2018 et est détaillé dans le chapitre 4.4.5 b) du Document de Référence 2018.

(1) Dans le cadre de la politique de rémunération décrite dans le chapitre 4.4.1 et dans l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 17 mai 2019.

(2) Recommandation appliquée par la Société dès son entrée en vigueur et, en 2019, en conformité avec la dernière version du Code AFEP/MEDEF de juin 2018.

Yves Chapot, Gérant non Commandité depuis le 18 mai 2018 ⁽¹⁾	Exercice 2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice	640 923
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme ⁽²⁾	94 200
TOTAL	735 123

(1) Yves Chapot ayant été nommé Gérant non Commandité le 18 mai 2018, les montants indiqués dans le tableau ci-dessus correspondent à la rémunération due au prorata sur la période du mandat social. Les éléments de cette rémunération, définis sur une base annuelle, sont détaillés et chiffrés dans le chapitre 4.4.7 du Document de Référence 2018.

Par ailleurs, pour la période comprise entre le 1^{er} janvier et le 31 mai 2018, la rémunération due à Yves Chapot au titre de son contrat de travail avec la filiale MFPM a été de 687 840 €, correspondant principalement : au versement différé d'une rémunération variable et de primes diverses au titre de 2017, au versement d'un prorata de rémunérations fixe et variable pour 2018 et au versement d'indemnités compensatrices de congés payés.

(2) Un intéressement à long terme a été attribué en 2018 et est détaillé dans le chapitre 4.4.7 b) du Document de Référence 2018.

4.4.2 b) Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Jean-Dominique Senard (en €) (tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés ⁽¹⁾	Montants dus	Montants versés ⁽¹⁾
Rémunération fixe ⁽²⁾	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable annuelle	1 762 524 ⁽³⁾	1 696 328 ⁽⁴⁾	1 696 328 ⁽⁴⁾	1 700 597 ⁽⁵⁾
Rémunération variable pluriannuelle	1 362 465	994 860	994 860	495 116
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	8 470	8 470	8 470	8 076
TOTAL	4 233 459	3 799 658	3 799 658	3 303 789
Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM	1 659 627 524	1 692 941 994	1 692 941 994	1 667 252 073

(1) Ne sont pas reprises dans ce tableau les sommes versées qui sont dues au titre d'exercices précédant 2017 (cf. le chapitre 4.4.3 c) du Document de Référence 2018).

(2) Somme versée par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), société contrôlée, en contrepartie de ses fonctions de Gérant non Commandité que M. Senard exerce dans cette société.

(3) Montant avant retenue à la source applicable, estimé d'après les résultats de critères de performance applicables calculés sur une base de référence proportionnelle au bénéfice réalisé par la CGEM sur l'exercice 2018, proposé avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance, avec l'accord de la société SAGES, Associé Commandité, et sous réserve de l'approbation des prélèvements statutaires par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 17 mai 2019 (cf. le chapitre 4.4.3 b). Ce montant inclut des prélèvements statutaires (Tantièmes) estimés à 50 000 € à verser par la Compagnie Financière Michelin SCMA (CFM), intégralement variables et proportionnels au bénéfice réalisé par cette société sur l'exercice 2018, sous réserve de leur approbation lors de son Assemblée générale de 2019.

(4) Dont 50 000 € provenant de la CFM, société contrôlée. Ces prélèvements statutaires sont intégralement variables et proportionnels aux bénéfices réalisés par chacune des deux sociétés (CFM et CGEM) sur l'exercice 2017.

(5) Prélèvements statutaires, intégralement variables et proportionnels aux bénéfices réalisés sur l'exercice 2016. Ces prélèvements ont été versés par la CGEM et par la CFM en 2017, après décision des actionnaires lors de leurs Assemblées générales réunies en 2017.

**4.4.2 c) Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Florent Menegaux (en €)
(tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)**

Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité depuis le 18 mai 2018, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société ⁽¹⁾	Exercice 2018	
	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe ⁽²⁾	554 672	554 672
Rémunération variable annuelle	668 479 ⁽³⁾	0
Rémunération variable pluriannuelle	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence	0	0
Avantage en nature (voiture)	5 392	5 392
TOTAL	1 228 544	560 004
<i>Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM</i>	<i>1 659 627 524</i>	<i>1 692 941 994</i>

- (1) Florent Menegaux ayant été nommé Gérant Associé Commandité le 18 mai 2018, les montants indiqués dans le tableau ci-dessus correspondent à la rémunération due au prorata sur la période du mandat social, c'est-à-dire entre le 18 mai et le 31 décembre 2018. Les éléments de cette rémunération définis sur une base annuelle sont détaillés et chiffrés dans le chapitre 4.4.5 du Document de Référence 2018. Les sommes dues entre le 1^{er} janvier et le 17 mai 2018 au titre de son contrat de travail, sans lien avec ce mandat, sont indiquées dans le deuxième tableau du chapitre 4.4.2 a), note 1.
- (2) Sommes versées par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), société contrôlée, en contrepartie de ses fonctions de Gérant non Commandité exercées dans cette société depuis le 18 mai 2018. Les éléments de cette rémunération, définis sur une base annuelle, sont détaillés et chiffrés dans le chapitre 4.4.5 a) du Document de Référence 2018.
- (3) Montant avant retenue à la source applicable, estimé d'après les résultats de critères de performance applicables calculés sur une base de référence proportionnelle au bénéfice réalisé par la CGEM sur l'exercice 2018, proposé avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance, avec l'accord de la société SAGES, Associé Commandité, et sous réserve de l'approbation des prélèvements statutaires par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 17 mai 2019 (cf. le chapitre 4.4.5 b).

**4.4.2 d) Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Yves Chapot (en €)
(tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)**

Yves Chapot, Gérant non Commandité depuis le 18 mai 2018 ⁽¹⁾	Exercice 2018	
	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	372 808	372 808
Rémunération variable annuelle	263 763 ⁽²⁾	0
Rémunération variable pluriannuelle	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence	0	0
Avantage en nature (voiture)	4 352	4 352
TOTAL	640 923	377 160

- (1) Yves Chapot ayant été nommé Gérant non Commandité le 18 mai 2018, les montants indiqués dans le tableau ci-dessus correspondent à la rémunération due au prorata sur la période du mandat social. Les éléments de cette rémunération, définis sur une base annuelle, sont détaillés et chiffrés dans le chapitre 4.4.7 du Document de Référence 2018. Les sommes dues entre le 1^{er} janvier et le 31 mai 2018 au titre de son contrat de travail, sans lien avec ce mandat, sont indiquées dans le troisième tableau du chapitre 4.4.2 a), note 1.
- (2) Montant déterminé d'après les résultats de critères de performance fixés pour l'exercice 2018, proposé avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance, avec l'accord des Associés Commandités (cf. le chapitre 4.4.7 b).

4.4.2 e) Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs (tableau 3 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau figurant au chapitre 4.4.11.

4.4.2 f) Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 4 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽¹⁾

Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée par la Société aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société. Depuis 2012, aucun dirigeant mandataire social de la Société ne s'est vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions.

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Jean-Dominique Senard	-	-	0	0	-	-
Florent Menegaux	-	-	0	0	-	-
Yves Chapot	-	-	0	0	-	-

4.4.2 g) Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 5 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽¹⁾

	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Jean-Dominique Senard	-	0	-
Florent Menegaux	Plan n° 11 du 23/11/2009 (options attribuées en tant que salarié d'une société du Groupe) Plan n° 12 du 12/05/2010 (options attribuées en tant que salarié d'une société du Groupe)	11 514 8 000	51,16 € 52,13 €
Yves Chapot	Plan n° 13 du 19/05/2011 (options attribuées en tant que salarié d'une société du Groupe)	853	66,00 €

4.4.2 h) Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 6 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽²⁾

Sur les 129 270 droits d'attribution à une action de performance consentis le 22 novembre 2018 en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016, aucun droit n'a été attribué aux dirigeants mandataires sociaux de la Société.

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Jean-Dominique Senard	-	0	0	-	-	-
Florent Menegaux	-	0	0	-	-	-
Yves Chapot	-	0	0	-	-	-

(1) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le tableau relatif aux options de souscription du chapitre 5.5.3 – Options de souscriptions ou d'achat d'actions.

(2) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le chapitre 5.5.4 – Actions de performance.

4.4.2 i) Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 7 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽¹⁾

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Jean-Dominique Senard	-	0	-
Florent Menegaux	Plan n° 5 (Excellence Management) du 27/11/2014 (droits attribués en tant que salarié d'une société du Groupe)	1 903	Le résultat des conditions de performance sont détaillées dans le chapitre 5.5.4 c) du Document de Référence 2018.
Yves Chapot	Plan n° 5 (Excellence Management) du 27/11/2014 (droits attribués en tant que salarié d'une société du Groupe)	500	Le résultat des conditions de performance sont détaillées dans le chapitre 5.5.4 c) du Document de Référence 2018.

4.4.2 j) Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Information sur les options de souscription ou d'achat (tableau 8 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 5.5.3 a).

4.4.2 k) Historique des attributions d'actions de performance – Information sur les actions de performance (tableau 9 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 5.5.4 a).

4.4.2 l) Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 10 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. les tableaux objet des chapitres 4.4.3 c), 4.4.5 b) et 4.4.7 b).

(1) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le chapitre 5.5.4 – Actions de performance.

4.4.2 m) Informations sur les contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités diverses des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (tableau 11 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Dominique Senard								
Fonction : Gérant Associé Commandité								
Date début mandat : 2011								
Date fin mandat : 2019 ⁽¹⁾								
		X	X ⁽³⁾		X ⁽⁴⁾		X ⁽⁵⁾	
Florent Menegaux								
Fonction : Gérant Associé Commandité								
Date début mandat : 2018								
Date fin mandat : 2022								
		X ⁽²⁾	X ⁽³⁾		X ⁽⁴⁾		X ⁽⁶⁾	
Yves Chapot								
Fonction : Gérant Associé non Commandité								
Date début mandat : 2018								
Date fin mandat : 2022								
	X ⁽⁷⁾		X ⁽³⁾		X ⁽⁴⁾		X ⁽⁸⁾	

(1) Cf. le chapitre 2.15.1 a) du Document de Référence 2017.

(2) M. Menegaux a démissionné de son contrat de travail préexistant.

(3) Régime à prestations définies et ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM ; cf. les explications détaillées dans les chapitres respectifs 4.4.3 e), 4.4.5 d) et 4.4.7 d).

(4) Droit à indemnité défini dans les statuts de la CGEM :

– à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance ;

– seulement en cas de départ contraint, lié à un changement de stratégie ou de contrôle ;

– d'un montant maximum équivalent à deux ans de rémunérations fixe et variable (plafond incluant toutes autres indemnités, y compris, le cas échéant, l'indemnité résultant de l'engagement de non-concurrence) ;

– évaluée sous conditions de performance (détaillées dans le chapitre 4.4.1 a) 6).

(5) Indemnité au titre de son mandat au sein de la filiale MFPM :

– avec option du Conseil de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;

– d'un montant maximum de 16 mois de la dernière rémunération fixe versée par cette société ;

– avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 4.4.1 a) 7).

(6) Indemnité au titre de son mandat au sein de la filiale MFPM :

– avec option du Conseil de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;

– d'un montant maximum de 24 mois de la dernière rémunération fixe versée par cette société ;

– avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 4.4.1 a) 7).

(7) Contrat de travail suspendu avec la filiale MFPM.

(8) Indemnité au titre de son contrat de travail suspendu au sein de la MFPM :

– avec option du Conseil de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;

– d'un montant maximum de 24 mois de la dernière rémunération globale versée par cette société ;

– avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 4.4.1 a) 7).

4.4.3 MONTANTS ALLOUÉS À M. JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

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

Comme chaque année, le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes dues, attribuées ou à attribuer à M. Senard, Président de la Gérance, en application de la Politique de Rémunération 2018 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise incorporé dans le Document de Référence 2017 ⁽³⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 18 mai 2018 par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽⁴⁾.

4.4.3 a) Rémunération fixe

M. Senard a perçu en 2018 une rémunération fixe de 1 100 000 € de la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de son mandat de Gérant non Commandité exercé dans cette société.

Ce montant est inchangé depuis 2014.

Composante Variable Annuelle Multicritères

Les tableaux suivants présentent notamment le taux de réalisation de l'objectif de chaque critère.

Critères quantitatifs	Croissance annuelle des ventes	Résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement)	Niveau annuel du cash-flow libre hors acquisitions
Indicateur	Volume (tonnes)	Ratio adapté SG&A/Marge brute	Montant
Objectif fixé ⁽¹⁾	Proportionnel à la progression constatée	Progressivement atteint à partir d'un ratio minimum	Progressivement atteint à partir d'un montant minimum
Indicateur : réel 2018	0,90 %	55 %	1 214 M€
Valeur maximale (en 100 ^{es})	50	25	25
Taux de réalisation des critères	12,90	25	25

⁽¹⁾ Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, plus particulièrement pour éviter de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les concurrents, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs ou quantifiables.

4.4.3 b) Rémunération variable

/ Composantes variables annuelles

Caractéristiques communes

Ces composantes ont été déterminées en application de la Politique de Rémunération 2018.

Les composantes variables annuelles sont intégralement perçues sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités dont le montant, pour l'exercice 2018 est égal à 9 957 765,14 € ⁽⁵⁾.

Sur la base d'un résultat net consolidé de 1 659 628 milliers € ⁽⁵⁾, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul des Composantes Variables Annuelles, fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe, est égale à 9 957 765,14 € pour l'exercice 2018.

L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2018 et détaillés ci-après sur les conditions de performance, donne un montant global arrondi de 1 762 524 € dû à M. Senard.

Composante Variable Annuelle Monocritère

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que la Composante Variable Annuelle Monocritère, fixée à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, est égale à 796 621,21 € pour 2018 ⁽⁶⁾, soit 72,4 % de la rémunération fixe.

⁽¹⁾ Au 31 décembre 2018, les Associés Commandités sont au nombre de trois : M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, M. Florent Menegaux, Gérant, et la société SAGES, non Gérant (cf. les chapitres 2.15.3 et 2.15.4 c) du Document de Référence 2018).

⁽²⁾ Cf. les dispositions de l'article 30 des statuts, rappelées dans le chapitre 4.6.5.

⁽³⁾ Cf. les dispositions du chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2017, pages 122 à 126.

⁽⁴⁾ Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 18 mai 2018 sur la page internet www.michelin.com.

⁽⁵⁾ Cf. les 2^e et 3^e résolutions soumises à l'Assemblée générale du 17 mai 2019.

⁽⁶⁾ Ce montant s'entend déduction faite d'une somme à verser par la filiale CFM, en contrepartie des fonctions et responsabilités de Gérant et Associé Commandité exercées par M. Senard dans cette société, estimée à 50 000 €.

Critères qualitatifs et quantifiables	RSE/			Organisation du Groupe
	Stratégie digitale	Environnement & droits de l'homme	Transition de la Gérance	
Valeur maximale (en 50 ^{es})	12,50	12,50	12,50	12,50
Taux de réalisation des critères	12,08	12,50	12,50	7,50
Condition : Seuil de déclenchement fixé à l'atteinte d'un résultat	Minimum de 50/150 ^{es} en cumul sur les cinq critères : atteint			
Taux de réalisation global (critères quantifiables et qualitatifs)				107/150 ⁽¹⁾
Montant attribué selon critères quantifiables et qualitatifs (en €)				965 903,22
En pourcentage de la rémunération fixe				87,80 %

(1) Résultat arrondi à l'unité inférieure par décision du Conseil de Surveillance. L'attribution de la part maximum de 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul sur cette composante correspondrait à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150^{es} en cumul sur les sept critères.

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

En particulier, concernant les critères qualitatifs, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- ▶ pour le critère "Poursuite active du déploiement de la stratégie digitale dans le Groupe", le Comité a relevé l'atteinte de la quasi-totalité des objectifs fixés sur des indicateurs quantifiables attestant de :
 - la mise en place des meilleures pratiques opérationnelles dans l'industrie/digital manufacturing,
 - la création d'un centre de technologie et d'innovation à Pune, en Inde, stratégique pour l'accélération de la transformation digitale du Groupe,
 - l'accélération du déploiement de la formation digitale interne des employés du Groupe, la transformation au niveau mondial de la relation client et de la relation employés, à travers les installations réussies de plateformes dédiées,
 - l'accélération du déploiement des initiatives "connected" permettant à Michelin de se positionner comme l'un des leaders dans les services de mobilité connectée (véhicules connectés, intégration de plateformes) ;
- ▶ pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (environnement, droits de l'homme, gouvernances Groupe sur les sujets de RSE)", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés sur des indicateurs quantifiables attestant :
 - pour le domaine "Environnement", signature de l'engagement *Sciences Based Target*,
 - pour le domaine "Droits de l'homme" : amélioration du TCIR (*Total Case Incident Rate*),
 - pour le domaine "Gouvernances Groupe pour la RSE" : déploiement des gouvernances dédiées au sein du Groupe pour les domaines Environnement, Droits de l'homme et Mobilité durable ;
- ▶ pour le critère "Plan de transition avec les nouveaux Gérants", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés en matière de transmission des pouvoirs vis-à-vis des nouveaux Gérants et dans l'accompagnement de Florent Menegaux pour lui permettre de s'approprier ses futures fonctions de Président de la Gérance ;
- ▶ pour le critère "Stabilisation de l'organisation du Groupe", le Comité a relevé l'atteinte de la majeure partie des objectifs visant à assurer la robustesse et la stabilité de la nouvelle organisation mise en place le 1^{er} janvier 2018, l'objectif de cohésion de cette organisation étant considéré comme partiellement atteint.

En conclusion de cette analyse pour la composante variable annuelle multicritère, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantifiables et qualitatifs à 107/150^{es} qui, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 9 957 765,14 €, et l'application de la grille d'évaluation prédéfinie par le Conseil, donne un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 965 903,22 € pour l'exercice 2018.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2019 et a approuvé ces recommandations.

La Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a ensuite transmis ces recommandations aux Associés Commandités qui les ont agréées.

/ Part variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2018 (intéressement à long terme)

Cet intéressement a été déterminé en application de la Politique de Rémunération 2018.

Cet intéressement a été fixé à un montant de 1 080 000 €, significativement réduit par rapport à celui attribué lors des exercices précédents en raison de la nomination d'un second Gérant Associé Commandité au cours de l'exercice.

Ce montant sera modulé par le résultat, sur les exercices 2018/2019/2020, de critères fixés par le Conseil de Surveillance, également applicables à l'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe, qui sont : l'évolution comparée du cours de l'action Michelin, la performance environnementale industrielle, l'engagement du personnel et l'évolution du résultat opérationnel, critères qui s'inscrivent dans la mise en œuvre des Ambitions 2020 rappelées dans le chapitre 1.1 du Document de Référence 2018 ⁽¹⁾.

Les critères de performance et les objectifs de cet intéressement ont été approuvés par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 par 99,60 % des voix (25^e résolution). Pour l'exercice 2018, il a été décidé de relever sensiblement les seuils de performance du critère "Michelin site Environmental Footprint", avec un seuil minimum fixé à 53 (en dessous duquel le résultat du critère est égal à 0, au lieu de 63) et un plafond fixé à 51 (à partir duquel la part totale du critère est attribuée, au lieu de 60 auparavant).

Le montant obtenu après application des critères :

- ▶ sera proratisé pour tenir compte de la durée effective du mandat au cours de la période 2018/2019/2020 ;
- ▶ sera plafonné à 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées au titre des exercices 2018/2019/2020 et tenant compte de la proratisation de la durée effective du mandat.

S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2018.

Les détails et éléments intermédiaires de ces critères figurent dans le tableau n° 1.3 du chapitre 4.4.3 c) du Document de Référence 2018.

Cet intéressement est soumis à la consultation des actionnaires sur la rémunération au titre de l'exercice 2018.

Il n'est pas valorisé dans les comptes de la CGEM car (i) il ne s'agit pas d'un engagement pris par la CGEM ou par toute autre société du Groupe, et car (ii) cet intéressement est soumis à plusieurs conditions d'exigibilité fortement aléatoires (notamment l'existence d'un solde suffisant de prélèvements statutaires à l'échéance de la période pluriannuelle) et à des critères de performance.

Aucune simulation du montant de cet intéressement à verser à l'échéance 2021 n'est pertinente, car cet intéressement :

- ▶ n'est pas à la charge de Michelin (prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités) et n'est donc pas valorisé dans les comptes de la Société ;
- ▶ est soumis à l'accomplissement de conditions et critères fortement aléatoires, tel qu'indiqué précédemment, qui s'appliquent sur trois exercices dont un seul est échu.

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

En cas de cessation du mandat du Président de la Gérance à son échéance normale (soit en mai 2019), hors cas d'invalidité ou de décès, intervenant avant la fin de la période triennale d'exposition des critères de performance, cette exposition triennale serait maintenue (soit jusqu'à fin 2020).

Le versement aurait lieu à l'échéance de la période triennale, avec une limitation des sommes dues *prorata temporis* de sa présence effective dans le groupe Michelin.

De manière similaire que pour l'intéressement attribué en 2017, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % des sommes effectivement reçues à l'échéance des trois ans au titre de cet intéressement 2018, et ces actions ne pourront être cédées progressivement qu'à compter d'un délai de trois ans après la fin de ses fonctions de Gérant.

(1) Ces critères et leurs objectifs ont été publiés dans le Document de Référence 2015 (pages 299-301) et dans le chapitre 5.5.4 du Document de Référence 2018.

4.4.3 c) Intéressements à long terme (rémunérations variables pluriannuelles en numéraire)

/ 1 – Intéressements à long terme en numéraire attribués depuis 2014 ⁽¹⁾

1.1 – Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2016 et à verser en 2019

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2016-2018 ⁽¹⁾	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environment Footprint) ⁽²⁾	Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , la totalité du critère sera atteinte soit un résultat plafonné à 35 %	Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 60, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteinte soit un résultat plafonné à 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteinte soit un résultat plafonné à 35 %
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin - performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15)	Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 60 et 63, le résultat atteint sera égal à : (63 - MEF moyen)/(63 - 60)*15 %	Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %)/(80 % - 77 %)*15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à (résultat opérationnel - 70 M€)/(150 M€ - 70 M€)*15 %
Objectif seuil	Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat du critère sera de 0 %	Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 63, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Indicateur : réalisé	Évolution action Michelin ⁽¹⁾ = + 10,5 % Évolution CAC 40 ⁽¹⁾ = + 9 % soit un résultat de l'indicateur de 1,5 point donnant un résultat de 3,5 % sur 35 % pour ce critère	2016 = 56,9 2017 = 53 2018 = 49,3 soit un résultat de l'indicateur de 52,93 donnant un résultat de 15 % sur 15 % pour ce critère	2016 = 80 % 2017 = 80 % 2018 = 80 % soit un résultat de l'indicateur de 80 % donnant un résultat de 15 % sur 15 % pour ce critère	2016 = + 243 M€ 2017 = + 138 M€ 2018 = + 289 M€ soit un résultat de l'indicateur de 223,33 M€ donnant un résultat de 35 % sur 35 % pour ce critère
Assiette	1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2016/2017/2018 ; soit une évolution de + 10,5 % ⁽¹⁾			
Plafond	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2016/2017/2018 ▶ Solde disponible des Tantièmes distribuables en 2019 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2018, après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2018 			
Montant dû	1 362 465 €			
Année de versement	2019, après approbation des comptes 2018			
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans			

(1) Cours de Bourse moyen du second semestre 2018 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2015.

(2) Michelin site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés.

(1) Ces intéressements ne sont pas valorisés dans les comptes de la Société car ils seront à payer à partir des Tantièmes dus aux Associés Commandités, prélevés sur le bénéfice du dernier exercice concerné.

L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 mai 2017 par 96,32 % des voix (6^e résolution).

Sur la base des résultats des critères constatés par le Comité des Rémunérations et des Nominations, détaillés dans le tableau ci-dessus, le Conseil a constaté que le montant dû au titre de cet intéressement, à verser en 2019, est de 1 362 465 € bruts (avant retenue à la source applicable).

Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement et les conserver pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur quatre ans.

1.2 – Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2017

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2017-2019 ⁽¹⁾	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environmental Footprint) ⁽²⁾	Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %	Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 60, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin - performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15)	Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 60 et 63, le résultat atteint sera égal à : (63 - MEF moyen)/ (63 - 60) * 15 %	Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %)/ (80 % - 77 %) * 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à (résultat opérationnel - 70 M€)/(150 M€ - 70 M€) * 15 %
Objectif seuil	Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat du critère sera de 0 %	Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 63, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Indicateur : bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽³⁾ = + 1,9 % Évolution CAC 40 ⁽³⁾ = + 15,8 %	2017 = 53 2018 = 49,3	2017 = 80 % 2018 = 80 %	2017 = + 138 M€ 2018 = + 289 M€
Assiette	1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2017/2018/2019			
Plafond	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2017/2018/2019 ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2020 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2019, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2019 			
Année de versement	2020, après approbation des comptes 2019			
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur trois ans			

(1) Cours de Bourse moyen du second semestre 2019 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2016.

(2) Michelin site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés.

(3) Cours de Bourse moyen du second semestre 2018 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2016.

L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 par 92,76 % des voix (6^e résolution).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté le bilan intermédiaire des critères, détaillés dans le tableau ci-dessus.

Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement et les conserver pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur trois ans.

1.3 – Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2018

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2018-2020 ⁽¹⁾	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environment Footprint) ⁽²⁾	Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %	Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 51, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin - performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15)	Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 51 et 53, le résultat atteint sera égal à : (53 - MEF moyen)/(53 - 51)*15 %	Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %)/(80 % - 77 %)*15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à (résultat opérationnel - 70 M€)/(150 M€ - 70 M€)*15 %
Objectif seuil	Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat du critère sera de 0 %	Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 53, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Indicateur : bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽³⁾ = - 18,0 % Évolution CAC 40 ⁽³⁾ = - 1,4 %	2018 = 49,3	2018 = 80 %	2018 = + 289 M€
Assiette	1 080 000 €			
Plafond	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices/2018/2019/2020 ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2021 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2020, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2020 			
Année de versement	2021, après approbation des comptes 2020			
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur trois ans			

(1) Cours de Bourse moyen du second semestre 2020 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

(2) Michelin site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés ; les seuils du critère ont été sensiblement relevés sur 2018.

(3) Cours de Bourse moyen du second semestre 2018 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté le bilan intermédiaire des critères, détaillés dans le tableau ci-dessus.

Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement et les conserver pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur trois ans.

1.4 – Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2014 et versé en 2017

L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 22 mai 2015 (6^e résolution ; 95,72 % des voix).

Le versement de cet intéressement a été approuvé par l'Assemblée générale du 19 mai 2017 (6^e résolution ; 96,32 % des voix ; cf. le détail de cet intéressement dans le tableau 1.1 du chapitre 4.3.2 c) du Document de Référence 2016, page 114).

Conformément aux conditions de cet intéressement, M. Senard a acquis 690 actions Michelin ⁽¹⁾, correspondant à 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement.

1.5 – Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2015 et versé en 2018

L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 par 97,39 % des voix (6^e résolution).

Le versement de cet intéressement a été approuvé par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 (6^e résolution ; 92,76 % des voix ; cf. le détail de cet intéressement dans le tableau 1.1 du chapitre 4.4.3 c) du Document de Référence 2017, page 133).

Conformément aux conditions de cet intéressement, M. Senard a acquis 1 800 actions Michelin ⁽²⁾, correspondant à 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement.

/ 2 – Intéressements à long terme en numéraire attribués entre 2009 et 2011 (programmes fermés en 2012)

Année d'attribution	2009	2010	2011
Montant attribué (avant indexation, en €)	0 (renonciation)	368 034,00	0 (renonciation)
Délai d'exigibilité	-	du 30/04/2015 au 29/04/2019	-
Montant brut en € versé en 2018 (en €)	0	736 067,00	0
Intéressements annulés/caduques	0	0	0
Intéressements restant au 31 décembre 2018 (en €)	0	0	0

L'Intéressement à Long Terme attribué en 2009 était fixé sur la base de la rémunération variable annuelle. Prenant en compte le contexte de crise économique ainsi que les diverses mesures mises en place dans le Groupe pour faire face à cette situation en 2009, M. Senard a renoncé au bénéfice de cet intéressement.

L'assiette de l'Intéressement à Long Terme attribué en 2010 (ILT 2010) à M. Senard a été fixée au montant moyen, exprimé en euros, des rémunérations variables effectivement versées au titre des exercices 2008, 2009 et 2010, soit 368 034,00 €.

Cet ILT 2010 est indexé sur l'évolution à long terme de la valeur de l'action Michelin, c'est-à-dire en comparant le cours moyen de l'action constaté pendant le trimestre précédant l'attribution de l'ILT 2010, au cours moyen de l'action constaté pendant le trimestre précédant la demande de versement de l'ILT 2010 par M. Senard.

L'indexation s'applique à la hausse ou à la baisse et, en tout état de cause, est plafonnée à 100 % de la rémunération variable ayant constitué l'assiette de l'ILT 2010.

L'ILT 2010 ne pouvait être versé qu'entre la cinquième et la neuvième année suivant l'exercice de référence, sauf révocation de mandat pour faute de gestion.

L'ILT 2010 a fait l'objet d'une demande de versement de la part de M. Senard le 13 juin 2018. En application de ce dispositif, considérant une progression du cours moyen de l'action Michelin égale à 100,54 % constatée au cours de la période d'indexation, il a été versé à M. Senard un montant brut de 736 067,00 €, équivalent au plafond de l'indexation.

M. Senard a renoncé en 2012 au bénéfice d'un Intéressement à Long Terme qui lui avait été attribué en 2011 (avec un mode de calcul identique à l'ILT 2010 et qui aurait été appliqué sur les rémunérations variables des exercices 2009, 2010 et 2011).

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

En application de la Politique de Rémunération 2018 ⁽³⁾, M. Senard n'a reçu en 2018 aucun jeton de présence de la Société ou de

sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, aucune option d'achat ou de souscription d'actions ni aucune action de performance de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau 4.4.2 b).

4.4.3 e) Retraite

Il n'a pas été mis en place de régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux.

La structure et les règles de fonctionnement du régime sont exposées dans le chapitre 4.4.4 du présent document en application des dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.

Les règles de ce régime n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM ⁽⁴⁾.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses fixées dans le décret précité du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 165 000 €. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32 %.

La rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2018 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

4.4.3 f) Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2018 ⁽⁵⁾.

4.4.3 g) Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2018 ⁽⁵⁾.

(1) Cf. la déclaration figurant au chapitre 4.5 du Document de Référence 2017.

(2) Cf. la déclaration figurant au chapitre 4.5 du Document de Référence 2018.

(3) Cf. le chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2017.

(4) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 4.4.3 a) du Document de Référence 2018.

(5) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 4.4.2 m) du Document de Référence 2018.

4.4.4 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 17 MAI 2019

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

Cependant, soucieux de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, de répondre aux attentes de ses actionnaires et continuer à appliquer la disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement aux sociétés en commandite par actions d'appliquer "les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et

plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de Gérant Commandité" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance et les Associés Commandités ont décidé pour 2019 de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée à la Gérance⁽¹⁾ en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF⁽²⁾ qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

Suivant la recommandation proposée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a émis un avis favorable sur la rémunération globale due ou attribuée à M. Senard au titre de l'exercice 2018 et recommande aux actionnaires d'émettre le même avis à l'occasion de cette consultation.

Ces éléments de rémunération seront ainsi présentés aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 17 mai 2019 (6^e résolution).

L'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés par le Code AFEP/MEDEF et figurant dans les chapitres 4.4.2 et 4.4.3 ci-avant.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	1 100 000	Cet élément n'a connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent. Il s'agit du montant brut de la rémunération fixe annuelle due par la société contrôlée Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), en contrepartie des fonctions de Gérant non Commandité exercées par M. Senard dans cette société. Cette rémunération a été fixée par l'Associé Commandité en 2014 et est demeurée inchangée depuis. (Cf. le chapitre 4.4.3 a) Rémunération fixe du Document de Référence 2018 (page 146) et le chapitre 4.4.1 a) Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (pages 122 à 126).
Rémunération variable annuelle	1 762 524	La structure et le mécanisme de ces composantes n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent. Caractéristiques communes La base de calcul des Composantes Variables Annuelles (l'"Assiette Consolidée de Calcul") est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe. Les Composantes Variables Annuelles sont intégralement perçues sur les prélèvements statutaires annuels ("Tantièmes"), attribuables sur le bénéfice de l'exercice aux Associés Commandités de la CGEM (M. Senard, M. Menegaux et la société SAGES) et dont la répartition fait l'objet d'un accord entre les trois Associés Commandités. Le résultat net consolidé proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 étant de 1 659 628 milliers €, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul est égale à 9 957 765,14 € pour l'exercice 2018. L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2018 et détaillés ci-après sur les conditions de performance des Composantes Variables Annuelles, donne un montant arrondi de 1 762 524 € dû à M. Senard, décomposé ci-dessous (avant retenue à la source applicable). Composante Variable Annuelle Monocritère Cette composante est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que la Composante Variable Annuelle Monocritère était égale à 796 621,21 € pour 2018.

(1) Dans le cadre de la Politique de Rémunération 2018 décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (incorporé dans le chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2017, pages 122 à 126).

(2) Recommandation appliquée par la Société dès son entrée en vigueur et, en 2019, en conformité avec la dernière version du Code AFEP/MEDEF de juin 2018.

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)	1 762 524	<p>Composante Variable Annuelle Multicritères</p> <p>Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, déterminée selon le niveau de performance atteint sur sept critères. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs ⁽¹⁾.</p> <p>S'agissant des trois critères quantitatifs, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable 2018 des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, le Comité a constaté que le résultat global est de 62,90/100^{es}, réparti comme suit par critère :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ pour la croissance annuelle des ventes en volume (tonnes), un résultat de 12,90/50^{es} ; ▶ pour le projet Efficience (réduction des coûts de fonctionnement), un résultat annuel de 25/25^{es} ; ▶ pour le niveau du cash-flow libre, un résultat annuel de 25/25^{es}. <p>Concernant les quatre critères qualitatifs, le Comité a analysé les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ pour le critère "Poursuite active du déploiement de la stratégie digitale dans le Groupe", le Comité a relevé l'atteinte de la quasi-totalité des objectifs fixés (12,08/12,50^{es}) sur des indicateurs quantifiables attestant de : <ul style="list-style-type: none"> – la mise en place des meilleures pratiques opérationnelles dans l'industrie/digital manufacturing, – la création d'un centre de technologie et d'innovation à Pune, en Inde, stratégique pour l'accélération de la transformation digitale du Groupe, – l'accélération du déploiement de la formation digitale interne des employés du Groupe, la transformation au niveau mondial de la relation client et de la relation employés, à travers les installations réussies de plateformes dédiées, – l'accélération du déploiement des initiatives "connected" permettant à Michelin de se positionner comme l'un des leaders dans les services de mobilité connectée (véhicules connectés, intégration de plateformes) ; ▶ pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (environnement, droits de l'homme, gouvernances Groupe sur les sujets de RSE), le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés (12,50/12,50^{es}) sur des indicateurs quantifiables attestant : <ul style="list-style-type: none"> – pour le domaine "Environnement", signature de l'engagement <i>Sciences Based Target</i>, – pour le domaine "Droits de l'homme" : amélioration du TCIR (<i>Total Case Incident Rate</i>), – pour le domaine "Gouvernances Groupe pour la RSE" : déploiement des gouvernances dédiées au sein du Groupe pour les domaines Environnement, Droits de l'homme et Mobilité durable ; ▶ pour le critère "Plan de transition avec les nouveaux Gérants", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés (12,50/12,50^{es}) en matière de transmission des pouvoirs vis-à-vis des nouveaux Gérants et dans l'accompagnement de Florent Menegaux pour lui permettre de s'approprier ses futures fonctions de Président de la Gérance ; ▶ pour le critère "Stabilisation de l'organisation du Groupe", le Comité a relevé l'atteinte de la majeure partie des objectifs fixés (7,50/12,50^{es}) visant à assurer la robustesse et la stabilité de la nouvelle organisation mise en place le 1^{er} janvier 2018, l'objectif de cohésion de cette organisation étant considéré comme partiellement atteint. <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a évalué en conséquence le niveau global d'atteinte des critères qualitatifs à hauteur de 44,58/50^{es}.</p> <p>En conclusion de cette analyse pour la Composante Variable Annuelle Multicritères, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs au résultat arrondi de 107/150^{es} qui, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 9 957 765,14 €, et l'application de la grille d'évaluation prédéfinie par le Conseil, donne un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 965 903,22 € pour l'exercice 2018. (Cf. le chapitre 4.4.3 b) Rémunération variable du Document de Référence 2018 (pages 146 et 147) et le chapitre 4.4.1 a) Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (pages 122 à 126).</p>

(1) Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, plus particulièrement pour éviter de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les concurrents, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs ou quantifiables.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2018	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>La structure et le mécanisme de cette rémunération n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent, mais son assiette a été significativement réduite. Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 080 000 €, montant réduit significativement par rapport à 2017 en raison de la nomination d'un second Gérant Associé Commandité au cours de l'exercice.</p> <p>Ce montant sera modulé par le résultat de trois critères fixés par le Conseil de Surveillance et qui vont s'appliquer sur cette même période triennale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ évolution du cours de l'action Michelin ; ▶ performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle (MEF) ; ▶ évolution du résultat opérationnel ⁽¹⁾. <p>Ces critères sont les mêmes que les critères applicables au plan 2018 d'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe, auquel M. Senard n'a pas accès, orientés sur la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020. Pour l'exercice 2018, il a été décidé de relever sensiblement les seuils de performance du critère MEF.</p> <p>L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.</p> <p>Cet intéressement n'est pas à la charge de la Société et serait, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.</p> <p>Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des Composantes Variables Annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2018/2019/2020 ; ▶ sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2020 à verser en 2021 après approbation des comptes de l'exercice 2020, sous réserve : <ul style="list-style-type: none"> – de l'existence de Tantièmes distribuables en 2021 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2020, et – dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des Composantes Variables Monocritères et Multicritères dues sur l'exercice 2020. <p>La perte de la qualité d'Associé Commandité par M. Senard en raison d'une cessation de son mandat avant l'échéance normale et avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance (hors cas d'invalidité ou de décès), notamment pour cause de démission ou de révocation, aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement. En cas de cessation du mandat du Président de la Gérance à son échéance normale (soit en mai 2019), hors cas d'invalidité ou de décès, intervenant avant la fin de la période triennale d'exposition des critères de performance, cette exposition triennale serait maintenue (soit jusqu'à fin 2020).</p> <p>Le versement aurait lieu à l'échéance de la période triennale, avec une limitation des sommes dues <i>pro rata temporis</i> de sa présence effective dans le groupe Michelin.</p> <p>De manière similaire que pour l'intéressement attribué en 2017, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % des sommes effectivement reçues à l'échéance des trois ans au titre de cet intéressement 2018, et ces actions ne pourront être cédées progressivement qu'à compter d'un délai de trois ans après la fin de ses fonctions de Gérant.</p> <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'était dû au titre de l'exercice 2018.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter au chapitre 4.4.3 c) Rémunération variable du Document de Référence 2018 (pages 149 et 150) et au chapitre 4.4.1 a) Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (pages 122 à 126).</p>

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

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2016 et due en 2019 au titre de l'exercice 2018	1 362 465	<p>L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 mai 2017 par 96,32 % des voix (6^e résolution).</p> <p>S'agissant d'un intéressement dont 2018 est le dernier exercice de calcul, le Comité des Rémunérations et des Nominations a analysé les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ sur le critère de l'évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40 un résultat de l'indicateur de 1,5 point donnant un résultat de 3,5 % sur 35 % pour ce critère ; ▶ sur le critère de la performance environnementale industrielle (MEF), un résultat de l'indicateur de 52,93 donnant un résultat de 15 % sur 15 % pour ce critère ; ▶ sur le critère du niveau d'engagement du personnel (étude Avancer Ensemble), un résultat de l'indicateur de 80 % donnant un résultat de 15 % sur 15 % pour ce critère ; ▶ sur le critère de l'évolution du résultat opérationnel, un résultat de l'indicateur de 223,33 millions € donnant un résultat de 35 % sur 35 % pour cet indicateur. <p>Sur la base de ces résultats, le Conseil a constaté que le montant dû au titre de cet intéressement, à verser en 2019, est de 1 362 465 € bruts (avant retenue à la source applicable). Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu et de conserver ces actions pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur quatre ans. Pour plus de détails, se reporter au chapitre 4.4.3 c) du Document de Référence 2018 (pages 149 et 150) et au chapitre 4.4.1 a) Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (pages 124-125).</p>
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions. Absence d'attribution d'actions de performance. Absence d'autres attributions de titres.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	N/A	M. Senard ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	8 470	Véhicule de fonction.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés ⁽¹⁾

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 ⁽¹⁾	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Senard peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat. Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance décidées par le Conseil de Surveillance.</p> <p>Le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.</p> <p>(Cf. le chapitre 4.4.1 a) 6 de la Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (page 126) et le chapitre 4.4.2 m) (page 145) du Document de Référence 2018).</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 ⁽¹⁾

	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, M. Senard est soumis à un engagement de non-concurrence.</p> <p>La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement.</p> <p>Si la Société décidait d'appliquer cet engagement pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, elle devrait verser à M. Senard une indemnité maximale de 16 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par les sociétés du Groupe.</p> <p>Cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.</p> <p>(Cf. le chapitre 4.4.1 a) 7 de la Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (page 126) et le chapitre 4.4.2 m) (page 145) du Document de Référence 2018).</p>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>La structure et les règles de fonctionnement du régime n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Cette description est conforme aux dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.</p> <p>M. Senard ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la MFPM, M. Senard a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).</p> <p>Ce régime, régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, et non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ; ▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ; ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ; ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ; ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ; ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur. <p>La rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM (Cf. le chapitre 4.4.3 a) du Document de Référence 2018).</p> <p>Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses fixées dans le décret précité du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 165 000 €. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32 %.</p> <p>La rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2018 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).</p>

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

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

4.4.5 MONTANTS ALLOUÉS À M. FLORENT MENEGAUX, GÉRANT ASSOCIÉ COMMANDITÉ DEPUIS LE 18 MAI 2018

Florent Menegaux, a été nommé Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 (13^e résolution) par 99,70 % des voix ⁽¹⁾.

En sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM ⁽²⁾, il est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices ⁽³⁾. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes dues, attribuées ou à attribuer à M. Menegaux et liées à son mandat de Gérant Associé Commandité à compter du 18 mai 2018, en application de la Politique de Rémunération 2018 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document de Référence 2017 ⁽⁴⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 18 mai 2018 par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽⁵⁾.

4.4.5 a) Rémunération fixe

La Politique de Rémunération 2018 prévoit pour le Gérant Commandité nommé au cours de cette année, l'attribution d'une rémunération fixe (i) d'un montant sensiblement inférieur au montant de la rémunération fixe du Président de la Gérance, et (ii) proratisée au regard de la durée effective du mandat sur l'exercice 2018.

En application de cette politique, la base annuelle de la rémunération fixe de M. Menegaux a été déterminée à un montant de 900 000 € et la rémunération perçue *prorata temporis*, pour la période de l'exercice 2018 courant à compter de sa nomination effectuée le 18 mai 2018, a été de 554 672 € ⁽⁶⁾.

4.4.5 b) Rémunération variable

/ Composantes variables annuelles

Caractéristiques communes

Ces composantes ont été déterminées en application de la Politique de Rémunération 2018.

Les composantes variables annuelles sont intégralement perçues sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités dont le montant, pour l'exercice 2018 est égal à 9 957 765,14 € ⁽⁷⁾.

Sur la base d'un résultat net consolidé de 1 659 628 milliers € ⁽⁷⁾, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul des Composantes Variables Annuelles, fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe, est égale à 9 957 765,14 € pour l'exercice 2018.

L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2018 et détaillés ci-après sur les conditions de performance, donne un montant global arrondi de 668 479 € dû à M. Menegaux.

Composante Variable Annuelle Monocritère

La Politique de Rémunération 2018 prévoit pour le Gérant Commandité nommé au cours de cette année, l'attribution de cette composante de rémunération (i) sur une part de l'Assiette Consolidée de Calcul sensiblement inférieure à celle applicable au Président de la Gérance, et (ii) proratisée au regard de la durée effective du mandat sur l'exercice 2018.

En application de cette politique, les Associés Commandités suivant la recommandation du Conseil de Surveillance, ont fixé la Composante Variable Annuelle Monocritère à 5 % de l'Assiette Consolidée de Calcul.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que cette Composante Variable Annuelle Monocritère est égale à 312 374 € pour 2018, soit 56,3 % de la rémunération fixe effectivement perçue.

Composante Variable Annuelle Multicritères

La Politique de Rémunération 2018 prévoit pour le Gérant Commandité nommé au cours de cette année, l'attribution de cette composante de rémunération (i) sur une part de l'Assiette Consolidée de Calcul sensiblement inférieure à celle applicable au Président de la Gérance, et (ii) proratisée au regard de la durée effective du mandat sur l'exercice 2018.

En application de cette politique, les Associés Commandités, suivant la recommandation du Conseil de Surveillance, ont fixé la Composante Variable Annuelle Multicritères en référence à une grille de progression pouvant aller de 0 à 8,50 % de l'Assiette Consolidée de Calcul.

(1) M. Menegaux a démissionné de ses fonctions salariées précédemment exercées dans la filiale MFPM et n'a reçu aucune indemnité en raison de ce départ.

(2) Au 31 décembre 2018, les Associés Commandités sont au nombre de trois : M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, M. Florent Menegaux, Gérant, et la société SAGES, non Gérant (cf. les chapitres 2.15.3 et 2.15.4 c) du Document de Référence 2018).

(3) Cf. les dispositions de l'article 30 des statuts, rappelées dans le chapitre 4.6.5.

(4) Cf. les dispositions du chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2017, pages 122 à 126.

(5) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 18 mai 2018 sur la page internet www.michelin.com.

(6) Versés par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de ses fonctions de Gérant non Commandité de cette société à compter de sa nomination effectuée le 18 mai 2018.

(7) Cf. les 2^e et 3^e résolutions soumises à l'Assemblée générale du 17 mai 2019.

Les résultats de ces critères sont les suivants :

Critères quantitatifs	Croissance annuelle des ventes	Résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement)	Niveau annuel du cash-flow libre hors acquisitions
Indicateur	Volume (tonnes)	Ratio adapté SG&A/Marge brute	Montant
Objectif fixé ⁽¹⁾	Proportionnel à la progression constatée	Progressivement atteint à partir d'un ratio minimum	Progressivement atteint à partir d'un montant minimum
Indicateur : réel 2018	0,90 %	55 %	1 214 M€
Valeur maximale (en 100 ^{es})	50	25	25
Taux de réalisation des critères	12,90	25	25

(1) Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, plus particulièrement pour éviter de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les concurrents, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs ou quantifiables.

Critères qualitatifs et quantifiables	Stratégie digitale	RSE/Environnement & droits de l'homme	Transition de la Gérance – Orientations stratégiques	Organisation du Groupe
Valeur maximale (en 50 ^{es})	12,50	12,50	12,50	12,50
Taux de réalisation des critères	12,08	12,50	12,50	7,50

Condition :

Seuil de déclenchement fixé à l'atteinte d'un résultat Minimum de 50/150^{es} en cumul sur les cinq critères : atteint

Taux de réalisation global (critères quantifiables et qualitatifs)	107/150 ⁽¹⁾
Montant attribué selon critères quantifiables et qualitatifs (en €)	356 106,00
En pourcentage de la rémunération fixe perçue	64,2 %

(1) Résultat arrondi à l'unité inférieure par décision du Conseil de Surveillance. L'attribution de la part maximum de 8,50 % de l'Assiette Consolidée de Calcul sur cette composante correspondrait à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150^{es} en cumul sur les sept critères.

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

En particulier, concernant les critères qualitatifs, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- ▶ pour le critère "Poursuite active du déploiement de la stratégie digitale dans le Groupe", le Comité a relevé l'atteinte de la quasi-totalité des objectifs fixés sur des indicateurs quantifiables attestant de :
 - la mise en place des meilleures pratiques opérationnelles dans l'industrie/digital manufacturing,
 - la création d'un centre de technologie et d'innovation à Pune, en Inde, stratégique pour l'accélération de la transformation digitale du Groupe,
 - l'accélération du déploiement de la formation digitale interne des employés du Groupe, la transformation au niveau mondial de la relation client et de la relation employés, à travers les installations réussies de plateformes dédiées,
 - l'accélération du déploiement des initiatives "connected" permettant à Michelin de se positionner comme l'un des leaders dans les services de mobilité connectée (véhicules connectés, intégration de plateformes) ;
- ▶ pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (environnement, droits de l'homme, gouvernances Groupe sur les sujets de RSE)", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés sur des indicateurs quantifiables attestant :
 - pour le domaine "Environnement", signature de l'engagement *Sciences Based Target*,
 - pour le domaine "Droits de l'homme" : amélioration du TCIR (*Total Case Incident Rate*),
 - pour le domaine "Gouvernances Groupe pour la RSE" : déploiement des gouvernances dédiées au sein du Groupe pour les domaines Environnement, Droits de l'homme et Mobilité durable ;

- ▶ pour le critère "Transition de la Gérance – Orientations stratégiques", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés en matière d'intégration dans l'environnement économique, social et médiatique de la Présidence de la Gérance, dans l'affirmation progressive de son leadership et dans la présentation des orientations stratégiques auprès des organes de gouvernance ;
- ▶ pour le critère "Stabilisation de l'organisation du Groupe", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs visant à assurer la robustesse et la stabilité de la nouvelle organisation mise en place le 1^{er} janvier 2018, l'objectif de cohésion de cette organisation étant considéré comme partiellement atteint.

En conclusion de cette analyse pour la Composante Variable Annuelle Multicritères, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 107/150^{es} qui, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 9 957 765,14 €, et l'application de la grille d'évaluation prédéfinie par le Conseil, donne un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 356 106 € pour l'exercice 2018.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2019 et a approuvé ces recommandations.

La Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a ensuite transmis ces recommandations aux Associés Commandités qui les ont agréées.

/ Part variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2018 (intéressement à long terme)

La Politique de Rémunération 2018 prévoit pour le Gérant Commandité nommé au cours de cette année, l'attribution d'un intéressement à long terme (i) sur une assiette d'un montant sensiblement inférieur à celui du Président de la Gérance, et (ii) proratisé au regard de la durée effective du mandat sur l'exercice 2018.

Depuis 2016 pour le Président de la Gérance, l'orientation constante a consisté à aligner ces critères sur les critères déterminant l'attribution d'actions de performance aux salariés du groupe Michelin, répondant aux attentes des actionnaires et à l'évolution du contexte des marchés de pneumatiques, et s'inscrivant dans la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020 (rappelées dans le chapitre 1.1 du Document de Référence 2018).

En application de cette orientation, les Associés Commandités, suivant la recommandation du Conseil de Surveillance, ont fixé l'intéressement du Gérant Commandité à un montant de 720 000 €.

Ce montant sera modulé par le résultat, sur les exercices 2018/2019/2020, de critères fixés par le Conseil de Surveillance, également applicables à l'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe, qui sont : l'évolution comparée du cours de l'action Michelin, la performance environnementale industrielle, l'engagement du personnel et l'évolution du résultat opérationnel, critères qui s'inscrivent dans la mise en œuvre des Ambitions 2020 rappelées dans le chapitre 1.1 du Document de Référence 2018 ⁽¹⁾.

Les critères de performance et les objectifs correspondants ont été approuvés par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 par 99,60 % des voix (25^e résolution). Pour l'exercice 2018, il a été décidé de relever sensiblement les seuils de performance du critère "*Michelin site Environmental Footprint*", avec un seuil minimum fixé à 53 (en dessous duquel le résultat du critère est égal à 0, au lieu de 63) et un plafond fixé à 51 (à partir duquel la part totale du critère est attribuée, au lieu de 60 auparavant).

Le montant obtenu après application des critères :

- ▶ sera proratisé pour tenir compte de la durée effective du mandat au cours de la période 2018/2019/2020 ;
- ▶ sera plafonné à 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées au titre des exercices 2018/2019/2020 et tenant compte de la proratisation de la durée effective du mandat.

S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2018.

Cet intéressement est soumis à la consultation des actionnaires sur la rémunération au titre de l'exercice 2018.

Il n'est pas valorisé dans les comptes de la CGEM car (i) il ne s'agit pas d'un engagement pris par la CGEM ou par toute autre société du Groupe, et car (ii) cet intéressement est soumis à plusieurs conditions d'exigibilité fortement aléatoires (notamment l'existence d'un solde suffisant de prélèvements statutaires à l'échéance de la période pluriannuelle) et à des critères de performance.

Aucune simulation du montant de cet intéressement à verser à l'échéance 2021 n'est pertinente, car cet intéressement :

- ▶ n'est pas à la charge de Michelin (prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités) et n'est donc pas valorisé dans les comptes de la Société ;
- ▶ est soumis à l'accomplissement de conditions et critères fortement aléatoires, tel qu'indiqué précédemment, qui s'appliquent sur trois exercices dont un seul est échu.

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

Le versement aurait lieu à l'échéance de la période triennale, avec une limitation des sommes dues *pro rata temporis* de sa durée de mandat de Gérant.

De manière similaire que pour l'intéressement attribué au Président de la Gérance et conformément à l'engagement pris, M. Menegaux devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % des sommes effectivement reçues à l'échéance des trois ans au titre de cet intéressement 2018, et les conserver pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur quatre ans.

(1) Ces critères et leurs objectifs ont été publiés dans le Document de Référence 2015 (pages 299-301) et dans le chapitre 5.5.4 du Document de Référence 2018.

La synthèse de cet intéressement et les éléments intermédiaires des critères figurent dans le tableau ci-dessous :

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2018-2020 ⁽¹⁾	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environment Footprint) ⁽²⁾	Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %	Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 51, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin - performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15)	Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 51 et 53, le résultat atteint sera égal à : (53 - MEF moyen)/(53 - 51)*15 %	Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %)/(80 % - 77 %)*15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à (résultat opérationnel - 70 M€)/(150 M€ - 70 M€)*15 %
Objectif seuil	Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat du critère sera de 0 %	Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 53, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Indicateur : bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽³⁾ = - 18,0 % Évolution CAC 40 ⁽³⁾ = - 1,4 %	2018 = 49,3	2018 = 80 %	2018 = + 289 M€
Assiette	720 000 €			
Plafond	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Menegaux au titre des exercices 2018/2019/2020 ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2021 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2020, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2020 			
Année de versement	2021, après approbation des comptes 2020			
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans			

(1) Cours de Bourse moyen du second semestre 2020 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

(2) Michelin site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés ; les seuils du critère ont été sensiblement relevés sur 2018.

(3) Cours de Bourse moyen du second semestre 2018 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

4.4.5 c) **Avantage en nature, options de souscription/d'achat d'actions, actions de performance, jetons de présence**

En application de la Politique de Rémunération 2018, M. Menegaux n'a reçu en 2018 aucun jeton de présence de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, aucune option d'achat ou de souscription d'actions ni aucune action de performance de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau 4.4.2 c).

4.4.5 d) **Retraite**

Il n'a pas été mis en place de régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux.

En sa qualité de Gérant non Commandité de la filiale MFPM, M. Menegaux a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

La structure et les règles de fonctionnement de ce régime, régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, sont exposées au chapitre 4.4.6 du Document de Référence 2018.

4.4.6 **CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. FLORENT MENEGAUX, NOMMÉ GÉRANT ASSOCIÉ COMMANDITÉ LE 18 MAI 2018, AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 17 MAI 2019**

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

Cependant, soucieux de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, de répondre aux attentes de ses actionnaires et de continuer à appliquer la disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement aux sociétés en commandite par actions d'appliquer "les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de

Les règles de ce régime n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération de référence de M. Menegaux en sa qualité de mandataire social est uniquement constituée de la rémunération annuelle fixe versée par la filiale MFPM ⁽¹⁾.

Au titre de ce régime, en référence à sa situation de mandataire social et sur la base des hypothèses fixées dans le décret du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 135 000 €. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32 %.

Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

4.4.5 e) **Indemnité de départ contraint**

Aucune indemnité n'a été versée en 2018 ⁽²⁾.

4.4.5 f) **Non-concurrence**

Aucune indemnité n'a été versée en 2018 ⁽²⁾.

Gérant Commandité" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance et les Associés Commandités ont décidé pour 2019 de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée à la Gérance ⁽³⁾ en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF ⁽⁴⁾ qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

Suivant la recommandation proposée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a émis un avis favorable sur la rémunération globale due ou attribuée à M. Menegaux au titre de l'exercice 2018 et recommande aux actionnaires d'émettre le même avis à l'occasion de cette consultation.

Ces éléments de rémunération seront ainsi présentés aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 17 mai 2019 (7^e résolution).

L'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés par le Code AFEP/MEDEF et figurant dans les chapitres 4.4.2 et 4.4.5 ci-avant.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 4.4.5 a) du Document de Référence 2018.

(2) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 4.4.2 m) du Document de Référence 2018.

(3) Dans le cadre de la Politique de Rémunération 2018 décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (incorporé dans le chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2017, pages 122 à 126).

(4) Recommandation appliquée par la Société dès son entrée en vigueur et, en 2019, en conformité avec la dernière version du Code AFEP/MEDEF de juin 2018.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	554 672	<p>Il s'agit du montant brut de la rémunération fixe annuelle due par la société contrôlée Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), en contrepartie des fonctions de Gérant non Commandité exercées par M. Menegaux dans cette société.</p> <p>En application de la Politique de Rémunération 2018 cette rémunération fixe est (i) d'un montant sensiblement inférieur au montant de la rémunération fixe du Président de la Gérance, et (ii) a été proratisée au regard de la durée effective du mandat sur l'exercice 2018.</p> <p>(Cf. le chapitre 4.4.5 a) Rémunération fixe du Document de Référence 2018 (page 158) et le chapitre 4.4.1 a) Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (pages 122 à 126).</p>
Rémunération variable annuelle	668 479	<p>Caractéristiques communes</p> <p>La base de calcul des Composantes Variables Annuelles (l'« Assiette Consolidée de Calcul ») est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.</p> <p>Les Composantes Variables Annuelles sont intégralement perçues sur les prélèvements statutaires annuels (« Tantièmes »), attribuables sur le bénéfice de l'exercice aux Associés Commandités de la CGEM (M. Senard, M. Menegaux et la société SAGES) et dont la répartition fait l'objet d'un accord entre les trois Associés Commandités.</p> <p>Le résultat net consolidé proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 étant de 1 659 628 milliers €, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul est égale à 9 957 765,14 € pour l'exercice 2018.</p> <p>L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2018 et détaillés ci-après sur les conditions de performance des Composantes Variables Annuelles, donne un montant arrondi de 668 479 € dû à M. Menegaux, décomposé ci-dessous (avant retenue à la source applicable).</p> <p>Composante Variable Annuelle Monocritère</p> <p>Cette composante est égale à 5 % de l'Assiette Consolidée de Calcul. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que la Composante Variable Annuelle Monocritère était égale à 312 374 € pour 2018.</p> <p>Composante Variable Annuelle Multicritères</p> <p>Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 8,50 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, déterminée selon le niveau de performance atteint sur sept critères.</p> <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs ⁽¹⁾.</p> <p>S'agissant des trois critères quantitatifs, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable 2018 des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, le Comité a constaté que le résultat global est de 62,90/100^{es}, réparti comme suit par critère :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ pour la croissance annuelle des ventes en volume (tonnes), un résultat de 12,90/50 ; ▶ pour le projet Efficience (réduction des coûts de fonctionnement), un résultat annuel de 25/25 ; ▶ pour le niveau du cash-flow libre, un résultat annuel de 25/25. <p>Concernant les quatre critères qualitatifs, le Comité a analysé les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ pour le critère « Poursuite active du déploiement de la stratégie digitale dans le Groupe », le Comité a relevé l'atteinte de la quasi-totalité des objectifs fixés (12,08/12,50^{es}) sur des indicateurs quantifiables attestant de : <ul style="list-style-type: none"> – la mise en place des meilleures pratiques opérationnelles dans l'industrie/digital manufacturing, – la création d'un centre de technologie et d'innovation à Pune, en Inde, stratégique pour l'accélération de la transformation digitale du Groupe, – l'accélération du déploiement de la formation digitale interne des employés du Groupe, la transformation au niveau mondial de la relation client et de la relation employés, à travers les installations réussies de plateformes dédiées, – l'accélération du déploiement des initiatives « connected » permettant à Michelin de se positionner comme l'un des leaders dans les services de mobilité connectée (véhicules connectés, intégration de plateformes) ; ▶ pour le critère « Responsabilité sociale et environnementale » (environnement, droits de l'homme, gouvernances Groupe sur les sujets de RSE), le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés (12,50/12,50^{es}) sur des indicateurs quantifiables attestant : <ul style="list-style-type: none"> – pour le domaine « Environnement », signature de l'engagement <i>Sciences Based Target</i>, – pour le domaine « Droits de l'homme » : amélioration du TCIR (<i>Total Case Incident Rate</i>), – pour le domaine « Gouvernances Groupe pour la RSE » : déploiement des gouvernances dédiées au sein du Groupe pour les domaines Environnement, Droits de l'homme et Mobilité durable ; ▶ pour le critère « Transition de la Gérance – Orientations stratégiques », le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés (12,50/12,50^{es}) en matière d'intégration dans l'environnement économique, social et médiatique de la Présidence de la Gérance, dans l'affirmation progressive de son leadership et dans la présentation des orientations stratégiques auprès des organes de gouvernance ;

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)	668 479	<p>► pour le critère "Stabilisation de l'organisation du Groupe", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés (7,50/12,50^{es}) visant à assurer la robustesse et la stabilité de la nouvelle organisation mise en place le 1^{er} janvier 2018, l'objectif de cohésion de cette organisation étant considéré comme partiellement atteint.</p> <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a évalué en conséquence le niveau global d'atteinte des critères qualitatifs à hauteur de 44,58/50.</p> <p>En conclusion de cette analyse pour la Composante Variable Annuelle Multicritères, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs au résultat arrondi de 107/150^{es} qui, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 9 957 765,14 €, et l'application de la grille d'évaluation prédéfinie par le Conseil, donne un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 356 106 € pour l'exercice 2018.</p> <p>(Cf. le chapitre 4.4.5 b) Rémunération variable du Document de Référence 2018 (pages 158 à 161) et le chapitre 4.4.1 a) Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (pages 122 à 126).</p>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2018	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Cet intéressement est calculé sur un montant de 720 000 €, montant limité en raison de la présence transitoire de deux Gérants Associés Commandités.</p> <p>Ce montant sera modulé par le résultat de trois critères fixés par le Conseil de Surveillance et qui vont s'appliquer sur cette même période triennale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► évolution du cours de l'action Michelin ; ► performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle (MEF) ; ► évolution du résultat opérationnel ⁽²⁾. <p>Ces critères sont les mêmes que les critères applicables au plan 2018 d'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe, auquel M. Menegaux n'a pas accès, orientés sur la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020.</p> <p>Pour l'exercice 2018, il a été décidé de relever sensiblement les seuils de performance du critère MEF. L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.</p> <p>Cet intéressement n'est pas à la charge de la Société et serait, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.</p> <p>Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► est plafonné à 150 % de la moyenne des Composantes Variables Annuelles qui auront été versées à M. Menegaux au titre des exercices 2018/2019/2020 ; ► sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2020 à verser en 2021 après approbation des comptes de l'exercice 2020, sous réserve : <ul style="list-style-type: none"> – de l'existence de Tantièmes distribuables en 2021 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2020, et – dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des Composantes Variables Monocritères et Multicritères dues sur l'exercice 2020. <p>La perte de la qualité d'Associé Commandité par M. Menegaux en raison d'une cessation de son mandat avant l'échéance normale et avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance (hors cas d'invalidité ou de décès), notamment pour cause de démission ou de révocation, aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement.</p> <p>Le versement aurait lieu à l'échéance de la période triennale, avec une limitation des sommes dues <i>pro rata temporis</i> de sa durée de mandat de Gérant.</p> <p>De manière similaire à l'engagement pris par le Président de la Gérance, M. Menegaux devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % des sommes effectivement reçues à l'échéance des trois ans au titre de cet intéressement 2018, et ces actions ne pourront être cédées progressivement qu'à compter d'un délai de quatre ans après la fin de ses fonctions de Gérant.</p> <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'était dû au titre de l'exercice 2018.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter au chapitre 4.4.5 b) Rémunération variable du Document de Référence 2018 (pages 158 à 161) et au chapitre 4.4.1 a) Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (pages 122 à 126).</p>
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	<p>Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.</p> <p>Absence d'attribution d'actions de performance.</p> <p>Absence d'autres attributions de titres.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	<p>Absence de rémunération exceptionnelle.</p>
Jetons de présence	N/A	<p>M. Menegaux ne perçoit pas de jetons de présence.</p>
Valorisation des avantages de toute nature	5 392	<p>Véhicule de fonction.</p>

(1) Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, plus particulièrement pour éviter de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les concurrents, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs ou quantifiables.

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

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 ⁽¹⁾

	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Menegaux peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat. Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance décidées par le Conseil de Surveillance. Le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF. (Cf. le chapitre 4.4.1 a) 6 de la Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (page 126) et le chapitre 4.4.2 m) (page 145 du Document de Référence 2018).
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, M. Menegaux est soumis à un engagement de non-concurrence au titre de son mandat au sein de la filiale MFPM. Le Conseil de Surveillance peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement. Si la Société décidait d'appliquer cet engagement pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, elle devrait verser à M. Menegaux une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération fixe versée par la filiale MFPM. Cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF. (Cf. le chapitre 4.4.1 a) 7 de la Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (page 126) et le chapitre 4.4.2 m) (page 145 du Document de Référence 2018).
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	Cette description est conforme aux dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016. M. Menegaux ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la MFPM, M. Menegaux a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin). Ce régime, régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, présente les principales caractéristiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ; ▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ; ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ; ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ; ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ; ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur. Au titre de l'exercice 2018, la rémunération de référence de M. Menegaux en sa qualité de mandataire social est uniquement constituée de la rémunération annuelle fixe versée par la société MFPM ⁽²⁾ . Au titre de ce régime, en référence à sa situation de mandataire social et sur la base des hypothèses fixées dans le décret du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 135 000 €. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

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

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

(2) Cf. le chapitre 4.4.5 a) du Document de Référence 2018.

4.4.7 MONTANTS ALLOUÉS À M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ DEPUIS LE 18 MAI 2018

Yves Chapot a été nommé Gérant non Commandité par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 (12^e résolution) par 99,51 % des voix ⁽¹⁾.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes dues, attribuées ou à attribuer à M. Chapot et liées à son mandat de Gérant non Commandité à compter du 18 mai 2018 ⁽²⁾, en application de la Politique de Rémunération 2018 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document de Référence 2017 ⁽¹⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 18 mai 2018 par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽³⁾.

4.4.7 a) Rémunération fixe

La Politique de Rémunération 2018 prévoit pour le Gérant non Commandité nommé au cours de cette année, l'attribution d'une rémunération fixe (i) d'un montant sensiblement inférieur au montant de la rémunération fixe du Président de la Gérance, et (ii) proratisée au regard de la durée effective du mandat sur l'exercice 2018.

En application de cette politique, la base annuelle de la rémunération fixe de M. Chapot a été déterminée à un montant de 600 000 € et la rémunération perçue *pro rata temporis* en 2018 a été de 372 808 €.

4.4.7 b) Rémunération variable

/ Part variable annuelle

La Politique de Rémunération 2018 prévoit pour le Gérant non Commandité nommé au cours de cette année, l'attribution d'une Composante Variable Annuelle Multicritères équivalente à celle attribuée au Président de la Gérance et au Gérant Associé Commandité, étant précisé qu'elle (i) serait sensiblement inférieure à celle du Président de la Gérance et à celle du Gérant Associé Commandité, (ii) ne serait pas prélevée sur les Tantièmes, réservés aux Associés Commandités, et (iii) serait proratisée au regard de la durée effective du mandat du nouveau Gérant non Commandité au cours de l'exercice 2018.

En application de cette politique, les Associés Commandités, suivant la recommandation du Conseil de Surveillance, ont fixé cette Part Variable Annuelle à un montant maximum de 120 % de sa rémunération fixe perçue en 2018 au titre de son mandat, auquel est appliqué le résultat d'objectifs fixés sur cinq critères.

L'attribution du montant maximum correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 100/100^{es} en cumul sur les cinq critères dont les objectifs et les résultats atteints sont détaillés ci-dessous.

Critères quantitatifs	Progression du ROSAC	Niveau des Stocks Groupe	Niveau des ventes
		produits finis/semi-finis	pneumatiques des activités Automotive
Indicateur	Montant	% du chiffre d'affaires	Nombre d'unités
Objectif fixé ⁽¹⁾	Progressivement atteint à partir d'un montant minimum, et limité par un plafond	Progressivement atteint à partir d'un ratio minimum, et limité par un plafond	Progressivement atteint à partir d'un nombre minimum, et limité par un plafond
Indicateur : réel 2018	+ 265 M€	20,50 %	154,9 M€
Valeur maximale (en 70 ^{es})	30	20	20
Taux de réalisation des critères	24,75	12,86	0

⁽¹⁾ Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, plus particulièrement pour éviter de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les concurrents, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs ou quantifiables.

⁽¹⁾ Cf. les dispositions du chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2017, pages 122 à 126.

⁽²⁾ À compter de cette date, le contrat de travail précédemment en cours entre la filiale MFPM et M. Chapot a été suspendu pour la durée de son nouveau mandat (cf. le chapitre 4.4.2 m) du Document de Référence 2018, page 145).

⁽³⁾ Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 18 mai 2018 sur la page internet www.michelin.com.

Critères qualitatifs et quantifiables	Transition de l'organisation – Orientations stratégiques	Service au client
Valeur maximale (en 30 ^{es})	15	15
Taux de réalisation des critères	15	5,78
<hr/>		
Taux de réalisation global (critères quantitatifs et qualitatifs)	58,39/100 ^{es} (1)	
Montant attribué selon critères quantitatifs et qualitatifs (en €)	263 763	
En pourcentage de la rémunération fixe	70,75 %	

(1) L'attribution du montant maximum correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 100/100^{es} en cumul sur les cinq critères.

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

En particulier, concernant les critères qualitatifs, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- ▶ pour le critère "Transition de l'organisation – Orientations stratégiques", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs de présentation aux organes de gouvernance de la transition de l'organisation et des orientations stratégiques ;
- ▶ pour le déploiement de la démarche Service au client, le Comité a relevé l'atteinte d'une partie de l'objectif fixé sur l'indicateur NPS (*Net Promoter Score*).

En conclusion de cette analyse pour la Part variable annuelle, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 58,39/100^{es} qui, sur la base du montant de l'Assiette (120 % de la rémunération fixe annuelle de 600 000 €, proratisée en 2018), donne un montant de Part Variable Annuelle de 263 763 € pour l'exercice 2018.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2019 et a approuvé cette recommandation.

La Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a ensuite transmis ces recommandations aux Associés Commandités qui les ont agréées.

/ Part variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2018 (intéressement à long terme)

La Politique de Rémunération 2018 prévoit pour le Gérant non Commandité nommé au cours de cette année, l'attribution d'un intéressement à long terme, étant précisé que cet intéressement (i) serait sensiblement inférieur à celui du Président de la Gérance et à celui du Gérant Commandité, (ii) ne serait pas prélevé sur les Tantièmes et (iii) serait proratisé au regard de la durée effective du mandat du Gérant non Commandité.

En application de cette politique, les Associés Commandités, suivant la recommandation du Conseil de Surveillance, ont fixé l'assiette à un montant de 600 000 €.

Ce montant sera modulé par le résultat, sur les exercices 2018/2019/2020, de critères fixés par le Conseil de Surveillance, également applicables à l'attribution d'actions de performance aux salariés du groupe Michelin, qui sont : l'évolution comparée du cours de l'action Michelin, la performance environnementale industrielle, l'engagement du personnel et l'évolution du résultat opérationnel, critères qui s'inscrivent dans la mise en œuvre des Ambitions 2020 rappelées dans le chapitre 1.1 du Document de Référence 2018 (1).

Les critères de performance et les objectifs correspondants ont été approuvés par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 par 99,60 % des voix (25^e résolution). Pour l'exercice 2018, il a été décidé de relever sensiblement les seuils de performance du critère "*Michelin site Environmental Footprint*", avec un seuil minimum fixé à 53 (en dessous duquel le résultat du critère est égal à 0, au lieu de 63) et un plafond fixé à 51 (à partir duquel la part totale du critère est attribuée, au lieu de 60 auparavant).

Le montant obtenu après application des critères :

- ▶ sera proratisé pour tenir compte de la durée effective du mandat au cours de la période 2018/2019/2020 ;
- ▶ sera plafonné à 120 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées au titre des exercices 2018/2019/2020 et tenant compte de la proratisation de la durée effective du mandat.

S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2018.

Le versement aurait lieu à l'échéance de la période triennale, avec une limitation des sommes dues *pro rata temporis* de sa durée de mandat de Gérant.

Cet intéressement est soumis à la consultation des actionnaires sur la rémunération au titre de l'exercice 2018.

(1) Ces critères et leurs objectifs ont été publiés dans le Document de Référence 2015 (pages 299-301) et dans le chapitre 5.5.4 du Document de Référence 2018.

La synthèse de cet intéressement et les éléments intermédiaires des critères figurent dans le tableau ci-dessous :

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2018-2020 ⁽¹⁾	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environment Footprint) ⁽²⁾	Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %	Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 51, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin - performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15)	Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 51 et 53, le résultat atteint sera égal à : (53 - MEF moyen) / (53 - 51) * 15 %	Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %) / (80 % - 77 %) * 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à (résultat opérationnel - 70 M€) / (150 M€ - 70 M€) * 15 %
Objectif seuil	Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat du critère sera de 0 %	Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 53, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Indicateur : bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽³⁾ = - 18,0 % Évolution CAC 40 ⁽³⁾ = -1,4 %	2018 = 49,3	2018 = 80 %	2018 = + 289 M€
Assiette	600 000 €			
Plafond	120 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Chapot au titre des exercices 2018/2019/2020			
Année de versement	2021, après approbation des comptes 2020			

(1) Cours de Bourse moyen du second semestre 2020 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

(2) Michelin site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés ; les seuils du critère ont été sensiblement relevés sur 2018.

(3) Cours de Bourse moyen du second semestre 2018 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

La provision relative à cet intéressement, telle que valorisée dans les comptes de la Société au 31 décembre 2018, se décompose de la manière suivante :

- ▶ 60 000 € au titre de la provision d'un montant net théorique à verser ;
- ▶ 34 200 € au titre de la provision des charges sociales estimées dans les conditions actuelles.

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

En application de la Politique de Rémunération 2018, M. Chapot n'a reçu en 2018 aucun jeton de présence de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, aucune option d'achat ou de souscription d'actions ni aucune action de performance de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau 4.4.2 d).

4.4.7 d) Retraite

Il n'a pas été mis en place de régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux.

En sa qualité de Gérant non Commandité de la CGEM, M. Chapot a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

La structure et les règles de fonctionnement de ce régime, régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, sont exposées au chapitre 4.4.8.

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération de référence de M. Chapot en sa qualité de mandataire social est constituée de sa rémunération annuelle fixe et de sa part variable annuelle ⁽¹⁾.

Au titre de ce régime, en référence à sa situation de mandataire social et sur la base des hypothèses fixées dans le décret du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 110 544 €. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32 %.

Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

4.4.7 e) Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2018 ⁽²⁾.

4.4.7 f) Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2018 ⁽³⁾.

4.4.8 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. YVES CHAPOT, NOMMÉ GÉRANT NON COMMANDITÉ LE 18 MAI 2018, AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 17 MAI 2019

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

Cependant, soucieux de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, de répondre aux attentes de ses actionnaires et continuer à appliquer la disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement aux sociétés en commandite par actions d'appliquer "les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et

plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de Gérant Commandité" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance et les Associés Commandités ont décidé pour 2019 de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée à la Gérance ⁽⁴⁾ en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF ⁽⁵⁾ qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

Suivant la recommandation proposée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a émis un avis favorable sur la rémunération globale due ou attribuée à M. Chapot au titre de l'exercice 2018 et recommande aux actionnaires d'émettre le même avis à l'occasion de cette consultation.

Ces éléments de rémunération seront ainsi présentés aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 17 mai 2019 (8^e résolution).

L'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés par le Code AFEP/MEDEF et figurant dans les chapitres 4.4.2 et 4.4.7 ci-avant.

(1) Cf. les informations détaillées dans les chapitres 4.4.7 a) et 4.4.7 b) du Document de Référence 2018.

(2) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 4.4.2 m) du Document de Référence 2018.

(3) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 4.4.2 m) du Document de Référence 2018.

(4) Dans le cadre de la Politique de Rémunération 2018 décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (incorporé dans le chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2017, pages 122 à 126).

(5) Recommandation appliquée par la Société dès son entrée en vigueur et, en 2019, en conformité avec la dernière version du Code AFEP/MEDEF de juin 2018.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	372 808	<p>La Politique de Rémunération 2018 prévoit pour le Gérant non Commandité nommé au cours de cette année, l'attribution d'une rémunération fixe (i) d'un montant sensiblement inférieur au montant de la rémunération fixe du Président de la Gérance, et (ii) proratisée au regard de la durée effective du mandat sur l'exercice 2018.</p> <p>En application de cette politique, la base annuelle de la rémunération fixe de M. Chapot a été déterminée à un montant de 600 000 € et la rémunération perçue <i>pro rata temporis</i> en 2018 a été de 372 808 €.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter au chapitre 4.4.7 a) Rémunération fixe du Document de Référence 2018 (page 166) et au chapitre 4.4.1 a) Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (pages 122 à 126).</p>
Rémunération variable annuelle	263 763	<p>La Politique de Rémunération 2018 prévoit que la rémunération variable annuelle du Gérant non Commandité est déterminée selon des principes similaires à ceux applicables à la Composante Variable Annuelle Multicritères de la rémunération du Président de la Gérance et du Gérant Associé Commandité, étant précisé que cette composante annuelle (i) serait sensiblement inférieure à celle du Président de la Gérance et à celle du Gérant Associé Commandité, (ii) ne serait pas prélevée sur les Tantièmes, réservés aux Associés Commandités, et (iii) serait proratisée au regard de la durée effective du mandat du nouveau Gérant non Commandité au cours de l'exercice 2018.</p> <p>En application de cette politique, les Associés Commandités, suivant la recommandation du Conseil de Surveillance, ont fixé cette Part Variable Annuelle à un montant maximum de 120 % de sa rémunération fixe 2018 auquel est appliqué le résultat de cinq critères.</p> <p>L'attribution du montant maximum correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 100/100^{es} en cumul sur les cinq critères.</p> <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs ⁽¹⁾.</p> <p>S'agissant des trois critères quantitatifs, le Comité a constaté que le résultat global est de 37,61/70^{es}, réparti comme suit par critère :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ pour la progression du résultat opérationnel sur activités courantes (ROSAC) du Groupe, un résultat de 24,75/30^{es} ; ▶ pour le niveau des stocks Groupe des produits finis et semi-finis, un résultat annuel de 12,86/20^{es} ; ▶ pour le niveau annuel des ventes pneumatiques des activités "Automotive", un résultat annuel de 0/20^{es}. <p>Concernant les deux critères qualitatifs, le Comité a analysé les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ pour le critère "Transition de l'organisation – Orientations stratégiques", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés (15/15^{es}) de présentation aux organes de gouvernance de la transition de l'organisation et des orientations stratégiques ; ▶ pour le déploiement de la démarche "Service au client", le Comité a relevé l'atteinte d'une partie de l'objectif fixé (5,78/15^{es}) sur l'indicateur NPS (<i>Net Promoter Score</i>). <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a évalué en conséquence le niveau global d'atteinte des critères qualitatifs à hauteur de 20,78/30^{es}.</p> <p>En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs au résultat de 58,39/100^{es} qui, sur la base de l'Assiette (120 % de la rémunération fixe annuelle de 600 000 €, proratisée) donne un montant arrondi de Part Variable Annuelle de 263 763 € pour l'exercice 2018.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter au chapitre 4.4.7 b) Rémunération variable du Document de Référence 2018 (pages 166 à 168) et au chapitre 4.4.1 a) Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (pages 122 à 126).</p>

(1) Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, plus particulièrement pour éviter de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les concurrents, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs ou quantifiables.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2018	- Aucun montant dû au titre de cet exercice - Valorisation : 94 200 €	Cet intéressement est calculé sur un montant de 600 000 €. Ce montant sera modulé par le résultat de trois critères fixés par le Conseil de Surveillance et qui vont s'appliquer sur cette même période triennale : <ul style="list-style-type: none"> ▶ évolution du cours de l'action Michelin ; ▶ performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle (MEF) ; ▶ évolution du résultat opérationnel ⁽¹⁾. Ces critères sont les mêmes que les critères applicables au plan 2018 d'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe, auquel M. Chapot n'a pas accès, orientés sur la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020. Pour l'exercice 2018, il a été décidé de relever sensiblement les seuils de performance du critère MEF. L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %. Le montant obtenu après application des critères sera plafonné à 120 % de la moyenne annuelle des Composantes Variables Annuelles qui auront été versées au titre des exercices 2018/2019/2020 et tenant compte de la proratisation de la durée effective du mandat. Le versement aurait lieu à l'échéance de la période triennale, avec une limitation des sommes dues <i>pro rata temporis</i> de sa durée de mandat de Gérant. S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2018. La provision relative à cet intéressement telle que valorisée dans les comptes de la Société au 31 décembre 2018 se décompose de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> ▶ 60 000 € au titre de la provision d'un montant net théorique à verser ; ▶ 34 200 € au titre de la provision des charges sociales estimées dans les conditions actuelles. Pour plus de détails, se reporter au chapitre 4.4.7 b) Rémunération variable du Document de Référence 2018 (pages 166 à 168) et au chapitre 4.4.1 a) Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (pages 122 à 126).
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions. Absence d'attribution d'actions de performance. Absence d'autres attributions de titres.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	N/A	M. Chapot ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	4 352	Véhicule de fonction.

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

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 ⁽¹⁾

	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Chapot peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat. Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance décidées par le Conseil de Surveillance. Le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF. Pour plus de détails, se reporter au chapitre 4.4.1 a) 6 de la Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (page 126) et le chapitre 4.4.2 m) (page 145 du Document de Référence 2018).
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, M. Chapot est soumis à un engagement de non-concurrence au titre de son contrat de travail suspendu avec la filiale MFPM. Le Conseil de Surveillance peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement. Si la Société décidait d'appliquer cet engagement pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, elle devrait verser à M. Chapot une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par la filiale MFPM. Cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF. Pour plus de détails, se reporter au chapitre 4.4.1 a) 7 de la Politique de rémunération 2018 de la Gérance dans le Document de Référence 2017 (page 126) et le chapitre 4.4.2 m) (page 145 du Document de Référence 2018).
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	Cette description est conforme aux dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016. M. Chapot ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la CGEM, M. Chapot a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin). Ce régime, régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, présente les principales caractéristiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ; ▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ; ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ; ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ; ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'accréditation de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ; ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur. Au titre de l'exercice 2018, la rémunération de référence de M. Chapot en sa qualité de mandataire social est constituée de sa rémunération annuelle fixe et de sa part variable annuelle ⁽²⁾ . Au titre de ce régime, en référence à sa situation de mandataire social et sur la base des hypothèses fixées dans le décret du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 110 544 €. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

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

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

(2) Cf. les informations détaillées dans les chapitres 4.4.7 a) et 4.4.7 b) du Document de Référence 2018.

4.4.9 MONTANTS ALLOUÉS À M. MICHEL ROLLIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes dues, attribuées ou à attribuer à M. Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif, en application de la politique de rémunération décrite dans le rapport du Conseil de Surveillance exposée dans le chapitre 10.2 du Document de Référence 2017.

4.4.9 a) Jetons de présence

En 2018, M. Rollier a perçu au titre de l'exercice 2017 un montant total de jetons de présence de 90 000 €.

Au titre de l'exercice 2018, sur la base de la politique de répartition et de versement décidée par le Conseil de Surveillance en 2017, un montant total de jetons de présence de 90 000 € est dû à M. Rollier au titre de l'exercice 2018, à percevoir en 2019.

4.4.9 b) Autres éléments de rémunération

Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à M. Rollier au titre de l'exercice 2018.

4.4.10 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. MICHEL ROLLIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 17 MAI 2019

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

Cependant, soucieux de toujours mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, de répondre aux attentes de ses actionnaires et, comme en 2017 et 2018, se conformer à la disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement aux sociétés en commandite par actions d'appliquer "les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette

forme sociale et plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de Gérant Commandité" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance a décidé pour 2019 de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée au Président du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾ en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF ⁽²⁾ qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

Les éléments et montants de la rémunération sont identiques à ceux dus ou attribués au titre de l'exercice 2017.

Suivant la recommandation proposée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé de la répartition du montant global des jetons de présence et recommande aux actionnaires d'émettre un avis favorable à l'occasion de cette consultation sur la rémunération globale due ou attribuée à M. Rollier au titre de l'exercice 2018.

Ces éléments de rémunération seront ainsi présentés aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 17 mai 2019 (9^e résolution).

(1) Dans le cadre de la politique de rémunération décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (reproduit au chapitre 4.4.1 b) du Document de Référence 2017, pages 126 et 127.

(2) Recommandation appliquée par la Société dès son entrée en vigueur et, en 2019, en conformité avec la dernière version du Code AFEP/MEDEF de juin 2018.

4 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rémunération des organes de direction et de surveillance

L'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés par le Code AFEP/MEDEF et figurant dans les chapitres 4.4.2 et 4.4.5 ci-avant.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	N/A	Absence de rémunération fixe.
Rémunération variable annuelle	N/A	Absence de rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	Absence de rémunération variable pluriannuelle en numéraire.
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions. Absence d'attribution d'actions de performance. Absence d'autres attributions de titres.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	90 000	Montant annuel global alloué en contrepartie de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance et de membre du Comité des Rémunérations et des Nominations. Le taux d'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil et du Comité dont il est membre a été de 100 % en 2018. Pour plus de détails, se reporter au chapitre 4.4.9 du Document de Référence 2018 (page 173).
Valorisation des avantages de toute nature	N/A	Absence d'avantages.

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

4.4.11 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PERÇUE EN 2018

TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS EN 2018 (TABLEAU 3 – NOMENCLATURE CODE AFEP/MEDEF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés en 2018 (au titre de 2017)	Montants versés en 2017 (au titre de 2016)
Olivier Bazil		
Jetons de présence	65 000	65 000
Autres rémunérations	0	0
Pat Cox ⁽¹⁾		
Jetons de présence	56 400	56 400
Autres rémunérations	0	0
Barbara Dalibard		
Jetons de présence	65 000	65 000
Autres rémunérations	0	0
Anne-Sophie de La Bigne		
Jetons de présence	58 333	55 000
Autres rémunérations	0	0
Jean-Pierre Duprieu		
Jetons de présence	52 000	55 000
Autres rémunérations	0	0
Aruna Jayanthi		
Jetons de présence	44 143	55 000
Autres rémunérations	0	0
Monique Leroux		
Jetons de présence	60 000	50 000
Autres rémunérations	0	0
Thierry Le Hénaff ⁽²⁾		
Jetons de présence	N/A	N/A
Autres rémunérations	0	0
Cyrille Poughon		
Jetons de présence	45 000	45 000
Autres rémunérations	0	0
Michel Rollier		
Jetons de présence	90 000	90 000
Autres rémunérations	0	0
TOTAL	535 876 ⁽³⁾	536 400

(1) Membre du Conseil jusqu'en mai 2018.

(2) Membre du Conseil depuis mai 2018.

(3) Pour une enveloppe annuelle maximum de 555 000 € approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 (10^e résolution approuvée par 99,54 % des voix).

4.4.12 MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe ont perçu en 2018 une rémunération brute globale de 10 953 109 € (dont 3 921 828 € au titre de la part variable 2017, versée au cours du premier semestre 2018) contre 12 701 293 € (dont 3 385 724 € au titre de la part variable 2016, versée au cours du premier semestre 2017).

Ils ne perçoivent pas de jetons de présence à raison de mandats détenus dans des sociétés du Groupe.

4 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

État récapitulatif des opérations sur les actions Michelin réalisées par les mandataires sociaux, les Associés Commandités et leurs proches au cours de l'année 2018

4.5 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2018

/ Gérance

Jean-Dominique Senard

Achat, le 31 juillet 2018, de 1 800 actions au prix unitaire de 110,64 €.

Florent Menegaux

Levée simple, le 5 avril 2018, de 11 514 stock-options au prix d'exercice de 51,16 € et de 6 000 stock-options au prix d'exercice de 52,13 €.

Levée simple, le 10 avril 2018, de 2 000 stock-options au prix d'exercice de 52,13 €.

Acquisition gratuite, le 27 novembre 2018, de 1 903 actions dans le cadre d'un plan d'actions de performance.

Yves Chapot

Levée simple, le 27 décembre 2018, de 853 stock-options au prix d'exercice de 66,00 €.

Acquisition gratuite, le 27 novembre 2018, de 500 actions dans le cadre d'un plan d'actions de performance.

/ Conseil de Surveillance

Thierry Le Hénaff

Achat, le 22 février 2018, de 90 actions au prix unitaire de 125,70 €.

Achat, le 12 avril 2018, de 310 actions au prix unitaire de 119,95 €.

Cyrille Poughon

Souscription, le 16 novembre 2018, dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié, de six actions au prix unitaire de 82,31 € et de quatre actions gratuites (abondement).

/ Société SAGES

(Associé Commandité non Gérant)

Achat, le 21 décembre 2018, de 31 775 actions au prix unitaire de 84,48 €.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par le Président de la Gérance, les Gérants, la SAGES et les membres du Conseil de Surveillance ou leurs proches sur les actions de la Société au cours de l'exercice écoulé.

4.6 ACTE CONSTITUTIF, STATUTS ET PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les statuts sont accessibles en intégralité en français et en anglais sur le site Internet de la Société www.michelin.com.

4.6.1 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 1^{ER} DES STATUTS)

- ▶ M. Jean-Dominique Senard (Président de la Gérance) ;
- ▶ M. Florent Menegaux (Gérant) ;
- ▶ la Société Auxiliaire de Gestion "SAGES" (870 200 466 RCS Clermont-Ferrand), société par actions simplifiée présidée par M. Jacques de Chateaufieux (voir la présentation et le rôle de cette société aux chapitres 2.15.3 et 2.15.4 c) ci-dessus).

4.6.2 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

Toutes opérations et entreprises se rattachant directement ou indirectement à la production, la fabrication et la vente de caoutchouc, à tous les degrés de fabrication, sous toutes les formes et pour tous usages.

Toutes opérations industrielles, commerciales et financières concernant notamment :

- ▶ le pneumatique, ses composants et ses accessoires, et le caoutchouc manufacturé en général ;
- ▶ la construction mécanique dans toutes ses applications et en particulier les véhicules automobiles et industriels, composants, pièces détachées et accessoires ;
- ▶ la fabrication, la vente et l'utilisation de produits chimiques naturels ou synthétiques et de leurs dérivés, en particulier les différentes variétés d'élastomères, plastiques, fibres et résines, et généralement toutes activités et tous produits de l'industrie chimique se rapportant notamment aux produits et opérations ci-dessus visés ;

- ▶ le dépôt, l'acquisition, l'exploitation, la cession ou la vente de tous droits de propriété incorporels, et notamment de brevets et accessoires, marques, procédés de fabrication se rapportant à l'objet social.

Le tout directement, ainsi que par voie de participation, de création de sociétés nouvelles, de sociétés en participation, de groupements d'intérêt économique, d'apports, commandites, souscription, achat ou échange de titres ou de droits sociaux, dans toutes entreprises ayant des activités pouvant se rattacher aux objets précités, ou encore par voie de fusion ou autrement.

Et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets ci-dessus spécifiés, ou à tous objets similaires ou connexes.

4.6.3 GÉRANCE (ARTICLE 10 DES STATUTS)

La Société est administrée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques, Associés Commandités ou non et dirigée par un Président de la Gérance.

4.6.4 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 29 DES STATUTS)

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

4.6.5 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 30 DES STATUTS)

Attribution aux Associés Commandités d'une somme égale à 12 % des bénéfices nets de l'exercice, après déduction de la distribution de bénéfices ou de réserves reçues des filiales Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) et Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM). Cette somme ne peut excéder 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, la différence éventuelle étant rapportée au bénéfice à affecter. Les bénéfices nets sont constitués des produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et des autres

charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions jugés nécessaires. Le solde des bénéfices nets augmenté, le cas échéant, du report bénéficiaire constitue la part revenant aux actions.

Sur cette part, sera prélevée une somme facultative destinée, sur la proposition du Président de la Gérance, à créer ou augmenter un ou plusieurs fonds de réserve ou de prévoyance, sur lesquels les Associés Commandités n'auront plus aucun droit.

Le solde du bénéfice revenant aux actions, après le prélèvement ci-dessus, sera distribué aux actions.

4.6.6 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

/ Modes de convocation (article 21 des statuts)

Les convocations aux Assemblées générales d'actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

/ Conditions d'admission (articles 22 et 24 des statuts)

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions, à condition que ces actions aient été libérées des versements exigibles.

Ne peuvent prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels sur les registres de la Société trois jours au moins avant la date de cette Assemblée.

/ Conditions d'exercice du droit de vote – Droit de vote double (article 22 des statuts)

Les propriétaires (ou leurs mandataires) de toutes les actions entièrement libérées inscrites depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire disposent de deux voies par action, sans limitation.

En cas d'augmentation de capital, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action qui fera l'objet d'un transfert pour toute autre cause.

/ Existence de seuils statutaires

Les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils.

D'autres informations figurent sur le site Internet www.michelin.com.

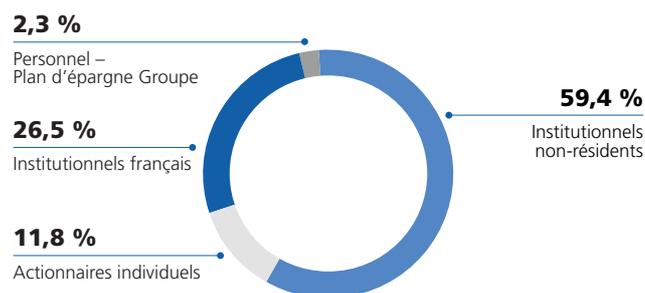
4.7 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2018 :

- ▶ Montant du capital : 359 695 264 € ;
- ▶ Nombre total d'actions : 179 847 632, entièrement libérées ;
- ▶ Nombre total de droits de vote : 246 076 593.

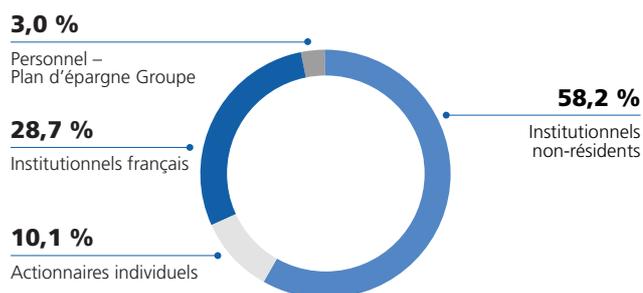
RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2018)



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

(au 31 décembre 2018)



Les actions détenues depuis plus de quatre ans bénéficient d'un droit de vote double.

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions détenues dans le public est de 179 847 632 actions, correspondant à 100 % des droits de vote.

À la date de dépôt du présent document, à la connaissance de la Société :

- ▶ la société BlackRock Inc. détenait, au 14 février 2019, 5,00 % du capital et 3,68 % des droits de vote ;
- ▶ la société Mage Invest détenait, au 4 avril 2016, 3,8 % du capital et 5,1 % des droits de vote ;
- ▶ aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement plus de 5 % du capital et des droits de vote ;
- ▶ il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

Il n'y a pas eu de modification significative dans la répartition du capital au cours des trois dernières années.

4.8 ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

4.8.1 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 13 MAI 2016

/ Émissions avec droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 87 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	16 ^e	26 mois (juillet 2018)	► 5,52 milliards (actions ordinaires) ► 2,50 milliards ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital)	127 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	20 ^e	26 mois (juillet 2018)	3,48 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2018, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 127 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 20^e, 22^e et 25^e résolutions (23^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 16^e, 17^e et 18^e résolutions (19^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, 19^e et 21^e résolutions (23^e résolution).

/ Émissions sans droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émissions sur la base d'un cours à 87 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	17 ^e	26 mois (juillet 2018)	► 1,57 milliard (actions ordinaires) ► 1 milliard ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital)	36 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	18 ^e	26 mois (juillet 2018)	► 1,57 milliard (actions ordinaires) ► 1 milliard ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital)	36 millions ^{(2) (3) (5)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	21 ^e	26 mois (juillet 2018)	2,16 milliards	36 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2018, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 127 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 20^e, 22^e et 25^e résolutions (23^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 16^e, 17^e et 18^e résolutions (19^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, 19^e et 21^e résolutions (23^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 17^e résolution.

/ Titres de créances ne donnant pas accès au capital/titres d'emprunt

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant nominal maximum d'émission (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Émission d'emprunts obligataires	15 ^e	26 mois (juillet 2018)	2,5 milliards ⁽¹⁾	600 millions USD ⁽²⁾

(1) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital autorisées par les 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, 19^e et 21^e résolutions (23^e résolution).

(2) Cf. les informations figurant à la page 328 du Document de Référence 2018.

/ Émissions réservées aux salariés

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires)	22 ^e	26 mois (juillet 2018)	Moins de 2 % du capital	Aucune
Attribution d'actions de performance	25 ^e	38 mois (juillet 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mandataires sociaux exclus ▶ Conditions de performance sur trois ans ▶ Maximum de 0,5 % du capital 	Émission de 129 270 droits ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant au chapitre 5.5.4 c).

4.8.2 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 19 MAI 2017

/ Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 ^e	18 mois (novembre 2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limite légale de 10 % du capital ▶ Prix maximum d'achat : 160 € 	Rachat de 171 609 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	10 ^e	18 mois (novembre 2018)	10 % du capital	Aucune

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 5.5.6.

4.8.3 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 18 MAI 2018
/ Émissions avec droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 87 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	14 ^e	26 mois (juillet 2020)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 5,48 milliards (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	126 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	20 ^e	26 mois (juillet 2018)	3,48 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2018, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 126 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 18^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 14^e, 15^e et 16^e résolutions (17^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 14^e, 15^e, 16^e, 17^e, 19^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

/ Émissions sans droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émissions sur la base d'un cours à 87 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	15 ^e	26 mois (juillet 2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1,57 milliard (actions ordinaires) ▶ 1 milliard⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	36 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	16 ^e	26 mois (juillet 2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1,57 milliard (actions ordinaires) ▶ 1 milliard⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	36 millions ^{(2) (3) (5)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	19 ^e	26 mois (juillet 2018)	1,57 milliard	36 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2018, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 126 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 18^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 14^e, 15^e et 16^e résolutions (17^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 14^e, 15^e, 16^e, 17^e, 19^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 21^e résolution.

/ Titres de créances ne donnant pas accès au capital/titres d'emprunt

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant nominal maximum d'émission (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Émission d'emprunts obligataires	8 ^e	26 mois (juillet 2020)	5 milliards	2,5 milliards € ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 7 page 328.

/ Émissions réservées aux salariés

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires)	20 ^e	26 mois (juillet 2020)	Moins de 2 % du capital	Émission de 578 639 actions ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant au chapitre 5.5.4.

/ Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 ^e	18 mois (novembre 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limite légale de 10 % du capital ▶ Prix maximum d'achat : 180 € 	Rachat de 476 622 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	22 ^e	18 mois (novembre 2019)	10 % du capital	Annulation de 648 231 actions ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant dans les chapitres 5.5.1 et 5.5.6.

4.9 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Compte tenu de sa structure juridique en commandite par actions et, par conséquent, de la présence d'Associés Commandités, un actionnaire qui obtiendrait le contrôle du capital et des droits de vote attachés ne pourrait contrôler la Société sans avoir recueilli en application des dispositions des statuts l'accord de l'Associé Commandité non Gérant et/ou de tous les Associés Commandités et/ou du Conseil de Surveillance, le cas échéant, qui serait nécessaire pour prendre les décisions suivantes :

- ▶ nomination de nouveaux Gérants ;
- ▶ modification des statuts ;
- ▶ nomination de nouveaux Associés Commandités.

4.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à la NEP 9510 ⁽¹⁾, les travaux des Commissaires aux Comptes mis en œuvre au titre de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise sont relatés dans le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels figurant au sous-chapitre 8.3 du présent document.

(1) Norme d'exercice professionnel 9510 homologuée par arrêté du 1^{er} octobre 2018 publié au J.O. n°0232 du 7 octobre 2018 - Diligences du Commissaire aux Comptes relatives au rapport de gestion, aux autres documents sur la situation financière et les comptes et aux informations relevant du rapport sur le gouvernement d'entreprise adressés aux membres de l'organe appelé à statuer sur les comptes.