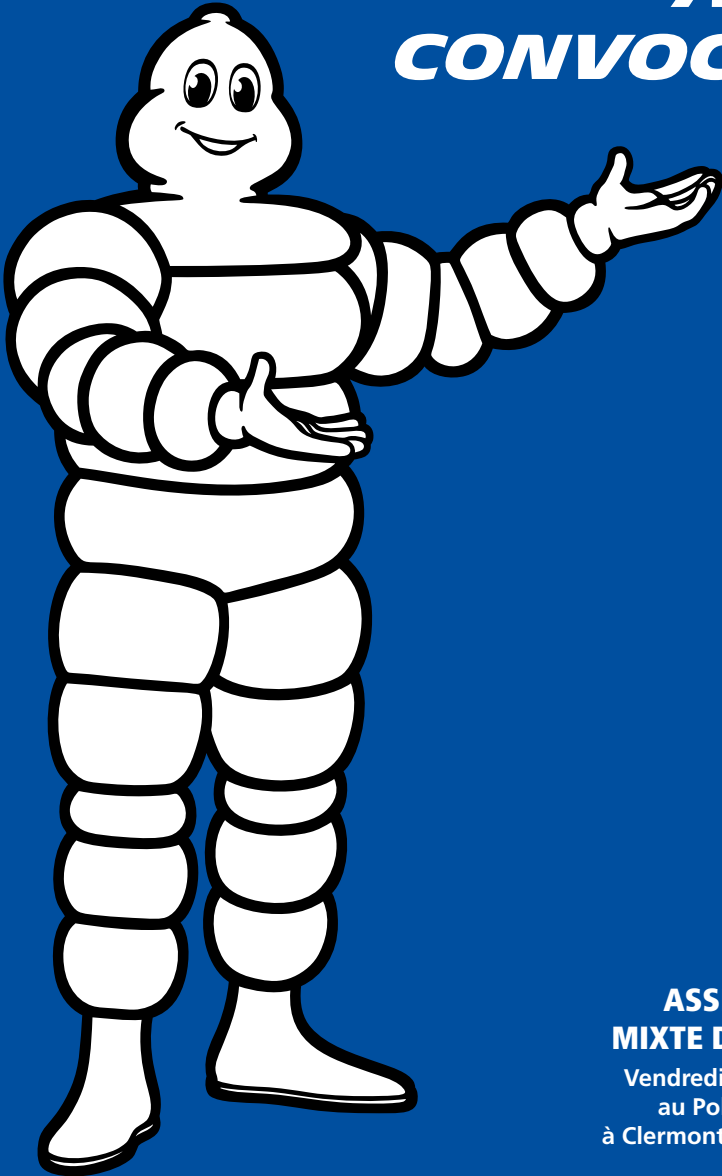


# ***AVIS DE CONVOCATION 2019***



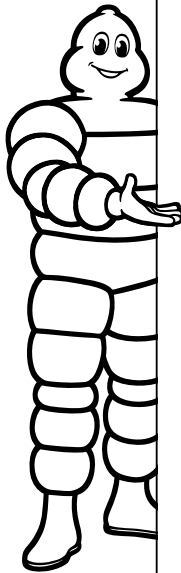
## **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES**

Vendredi 17 mai 2019, à 9 heures  
au Polydome, place du 1<sup>er</sup> mai  
à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme)

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

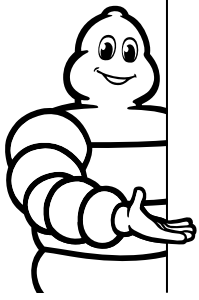
Conformément aux dispositions de l'article R. 225-68 du Code de commerce, nous devons adresser cet avis de convocation à tous les copropriétaires d'actions indivises de notre Société.

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



## **SOMMAIRE**

<b>ORDRE DU JOUR</b>	<b>4</b>
<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT</b>	<b>6</b>
<b>COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?</b>	<b>8</b>
<b>CHIFFRES CLÉS</b>	<b>12</b>
<b>EXPOSÉ SOMMAIRE</b>	<b>16</b>
<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS</b>	<b>25</b>
<b>GOVERNANCE</b>	<b>70</b>
<b>RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b>	<b>72</b>
<b>RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>79</b>
<b>RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>	<b>81</b>
<b>OPTEZ POUR LA CONVOCATION PAR VOIE ÉLECTRONIQUE... SI VOUS NE L'AVEZ PAS DÉJÀ FAIT</b>	<b>83</b>
<b>DEMANDE DE DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE</b>	<b>85</b>



## ORDRE DU JOUR

*(Les projets de résolutions vous sont présentés en pages 25 à 69.)*

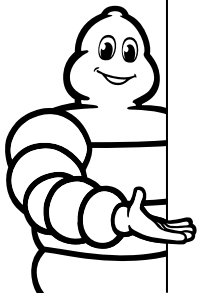
- ▶ Rapport du Président de la Gérance

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

- ▶ Rapport du Conseil de Surveillance visé par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce
- ▶ Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2018, rapport spécial sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce et rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques
- ▶ Approbation des comptes annuels de l'exercice 2018
- ▶ Affectation du résultat de l'exercice 2018 et fixation du dividende
- ▶ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018
- ▶ Conventions réglementées
- ▶ Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 180 € par action
- ▶ Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance
- ▶ Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité
- ▶ Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Associé Commandité
- ▶ Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance
- ▶ Nomination de Madame Barbara Dalibard en qualité de membre du Conseil de Surveillance
- ▶ Nomination de Madame Aruna Jayanthi en qualité de membre du Conseil de Surveillance
- ▶ Rémunération du Conseil de Surveillance

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

- ▶ Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux à l'effet de procéder à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés de la Société et des sociétés du Groupe, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société
- ▶ Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions
- ▶ Modification des statuts – Émissions d'emprunts obligataires
- ▶ Pouvoirs pour formalités



## MESSAGE DU PRÉSIDENT



“ J’espère que vous serez nombreux à répondre favorablement à cette invitation ”

### **Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire,**

J’ai le plaisir de vous convier à l’Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin, qui se tiendra le vendredi 17 mai 2019, à 9 heures, au Polydome à Clermont-Ferrand.

Moment privilégié d’information, d’échange et de partage sur la vie de l’entreprise, l’Assemblée générale vous permet d’exprimer votre vote et ainsi de prendre part aux décisions importantes pour votre Groupe, et ce quel que soit le nombre d’actions que vous détenez.

L’Assemblée générale c’est aussi l’occasion de revenir sur les événements marquants de l’année 2018, année de transformation de Michelin, d’accélération inédite de notre croissance externe et de confirmation de notre solide performance financière. Dans un environnement économique en perpétuel changement, Michelin reste fidèle à sa Raison d’Être “Offrir à chacun une meilleure façon d’avancer” et à ses valeurs. Le Groupe poursuit les Ambitions qu’il s’est fixées en s’appuyant sur l’engagement de ses équipes et sur la solidité de son modèle de gouvernance.

Traduisant la volonté d’assurer un taux de distribution des résultats en ligne avec les années précédentes, nous vous proposerons un dividende de 3,70 € par action, en croissance de 4 %.

Vous le savez, cette année est particulière pour Michelin ; mon mandat en qualité de Président de la Gérance s'achèvera à l'issue de l'Assemblée générale 2019. Aussi, je tiens à remercier pour leur confiance, l'ensemble des acteurs de la gouvernance de la Société, les actionnaires et parties prenantes, ainsi que les salariés.

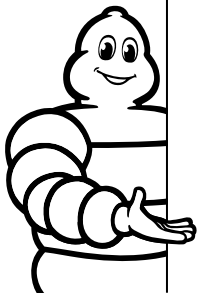
Je sais que Florent Menegaux, qui me succédera en tant que Président de la Gérance, et Yves Chapot constitueront l'équipe qui saura assurer le développement et l'avenir de Michelin dans les meilleures conditions.

En vue de cette prochaine Assemblée générale, vous trouverez dans le présent document les modalités pratiques de participation, ainsi que l'ordre du jour et le projet de texte des résolutions soumises à votre approbation.

Je vous remercie par avance de l'attention que vous porterez à cette brochure et vous prie de croire, Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire, à l'expression de mes sentiments les meilleurs.

**Jean-Dominique Senard**

Président du Groupe Michelin



## COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

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

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

Les actionnaires souhaitant assister à cette Assemblée, s'y faire représenter ou voter à distance, devront justifier de la propriété de leurs actions au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit le **15 mai 2019**, zéro heure, heure de Paris) par l'inscription en compte de leurs actions à leur nom.

Seuls les actionnaires justifiant de cette qualité au **15 mai 2019**, zéro heure, heure de Paris, dans les conditions prévues à l'article R. 225-85 du Code de commerce et rappelées ci-dessus, pourront participer à cette Assemblée.

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

### B - MODES DE PARTICIPATION À CETTE ASSEMBLÉE

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



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



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



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



▶ soit renvoyer par voie postale avec l'enveloppe réponse fournie, le formulaire unique de vote à distance ou par procuration, qui leur est adressé avec l'avis de convocation. Le formulaire de vote devra être parvenu au plus tard trois jours avant la date de réunion de l'Assemblée, soit le **14 mai 2019** ;



▶ soit voter préalablement à l'Assemblée par voie électronique :

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

**Les actionnaires au nominatif pur** (c'est-à-dire qui reçoivent un relevé de portefeuille à en-tête de Société Générale Securities Services) pourront se connecter au site Internet [www.sharinbox.societegenerale.com](http://www.sharinbox.societegenerale.com) en utilisant le code d'accès Sharinbox repris sur le formulaire de vote qui leur sera adressé, ou dans le courriel pour ceux qui ont choisi le mode de convocation **par voie électronique**. Ils devront se servir du mot de passe qu'ils utilisent habituellement pour accéder à ce site. Ce mot de passe peut être réinitialisé en cliquant sur "obtenir vos codes" sur la page d'accueil du site.

**Les autres actionnaires** peuvent opter pour un vote par voie électronique. Pour cela, ils adressent leur demande par courriel à [generalmeeting.michelin@sgss.socgen.com](mailto:generalmeeting.michelin@sgss.socgen.com), en précisant leurs nom, prénom, adresse e-mail, date de naissance, au plus tard 35 jours avant l'Assemblée générale. En retour, Société Générale leur enverra un courriel avec le lien permettant de se connecter sur un site sécurisé et un second courriel contenant un mot de passe pour voter.

Ce site Internet sera ouvert du **15 avril 2019**, 9 heures au **16 mai 2019**, 15 heures, heures de Paris. Il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre les derniers jours pour voter afin d'éviter d'éventuels engorgements des communications par Internet.

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

- l'actionnaire doit envoyer un courriel revêtu d'une signature électronique obtenue par ses soins auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, à l'adresse électronique suivante : [mandatAG2019@michelin.com](mailto:mandatAG2019@michelin.com), en précisant ses nom, prénom, adresse et identifiant nominatif Michelin, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ;
- seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard le **14 mai 2019** pourront être prises en compte. Par ailleurs, seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats pourront être adressées à l'adresse électronique suivante [mandatAG2019@michelin.com](mailto:mandatAG2019@michelin.com), toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.

## COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

Demande d'inscription de projets de résolution ou de points, questions écrites et consultation des documents mis à la disposition des actionnaires

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

- 1.** Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la fraction du capital prévue par les dispositions légales et réglementaires peuvent requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions ou de points dans les conditions des articles R. 225-71 et R. 225-73 du Code de commerce. Les demandes d'inscription de projets de résolutions ou de points à l'ordre du jour doivent être envoyées par les actionnaires, en précisant leur identifiant nominatif Michelin, à l'adresse suivante : Compagnie Générale des Établissements Michelin, à l'attention de Madame Isabelle Maizaud, 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans les vingt jours de la parution du présent avis, soit au plus tard le 9 avril 2019.  
Chacune des demandes doit être accompagnée, selon le cas, du texte des projets de résolution adressés, qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs, ou de la motivation du point adressé.  
En outre, l'examen par l'Assemblée des projets de résolutions et des points déposés par les actionnaires est subordonné au maintien de l'inscription en compte des titres des auteurs au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit au 15 mai 2019, zéro heure, heure de Paris).  
Le texte des projets de résolutions présentés par les actionnaires sera publié sans délai sur le site Internet de la Société (<https://www.michelin.com>).
- 2.** Conformément à l'article R. 225-84 du Code de commerce, l'actionnaire qui souhaite poser des questions écrites doit, au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée, soit le 13 mai 2019, adresser ses questions à Compagnie Générale des Établissements Michelin, à l'attention de Madame Isabelle Maizaud, 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand, par lettre recommandée avec accusé de réception en précisant son identifiant nominatif Michelin.  
Pour être prises en compte, ces questions doivent impérativement provenir d'un actionnaire dont les titres sont inscrits sur les registres de la Société.
- 3.** Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, tous les documents qui doivent être tenus à la disposition des actionnaires dans le cadre des Assemblées générales seront disponibles, au siège social de la Société, Compagnie Générale des Établissements Michelin, 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand, à compter de la publication de l'avis de convocation ou quinze jours avant l'Assemblée selon le document concerné, et, pour les documents prévus à l'article R. 225-73-1 du Code de commerce, sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com>, dès le 20 mars 2019, soit bien avant le vingt et unième jour précédant l'Assemblée.

**Le Président de la Gérance**



## QUATRE DATES À RETENIR POUR PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE MICHELIN

### **Mardi 14 mai 2019**

Date limite de réception des formulaires de vote papier.

### **Mercredi 15 mai 2019**

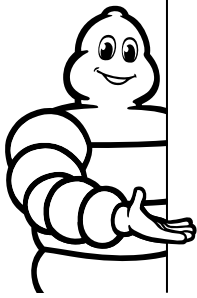
Date limite d'inscription en compte de vos actions pour justifier de votre qualité d'actionnaire.

### **Jeudi 16 mai 2019 à 15 heures**

Date limite de vote électronique (fermeture du site).

### **Vendredi 17 mai 2019 à 9 heures**

Assemblée générale de la Compagnie Générale des Établissements Michelin,  
au : Polydome,  
place du 1<sup>er</sup> mai,  
63000 Clermont-Ferrand.

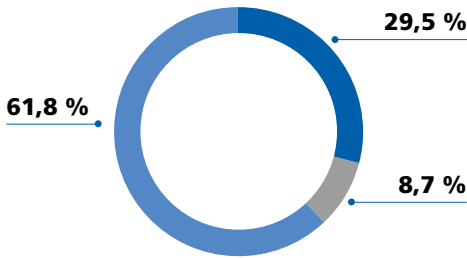


# CHIFFRES CLÉS

## SOCIAUX

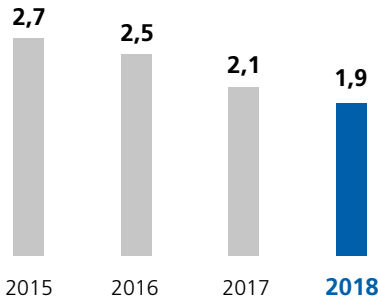
**117 400**

PERSONNES EMPLOYÉES



- Opérateurs
- Management
- Employés, techniciens, maîtrise

## SÉCURITÉ AU TRAVAIL TCIR <sup>(1)</sup>



(1) Total Case Incident Rate : nombre d'accidents pour 200 000 heures travaillées.



**97 %**

EFFECTIF FORMÉ EN 2018



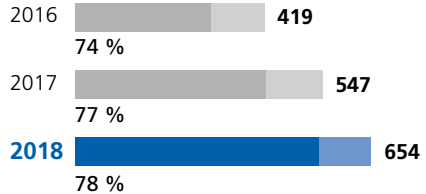
**76 %**

MANAGERS ISSUS DE LA MOBILITÉ INTERNE

## SOCIÉTAUX

ÉVALUATION RSE  
DES PRINCIPAUX FOURNISSEURS  
13 MDS€ D'ACHATS EN 2018

Confirmés <sup>(2)</sup> en %

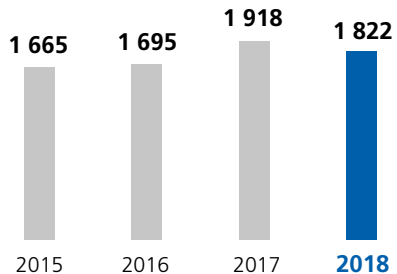


(2) Selon les standards Michelin.

## JOURNÉES DE TRAVAIL CONSACRÉES AUX COMMUNAUTÉS LOCALES



## CRÉATION D'EMPLOIS LOCAUX AIDÉS PAR MICHELIN DÉVELOPPEMENT <sup>(3)</sup>

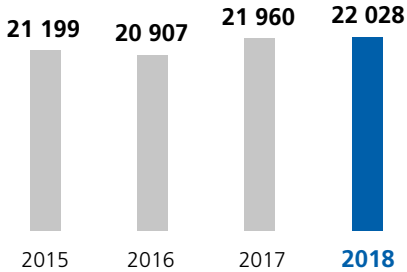


(3) Actifs dans les bassins d'emplois du Groupe, Michelin Développement a contribué à la création de plus de 36 000 emplois depuis 1990 en France, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, au Canada et aux États-Unis.

## FINANCIERS

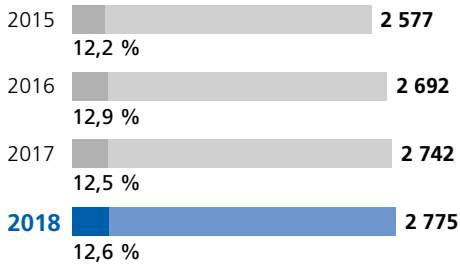
### VENTES

en millions d'euros



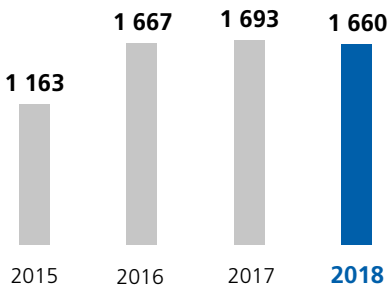
### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS ET MARGE OPÉRATIONNELLE

en millions d'euros et en %



### RÉSULTAT NET

en millions d'euros

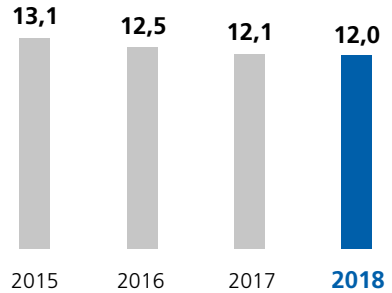


## ENVIRONNEMENTAUX

### CONSOMMATION D'ÉNERGIE

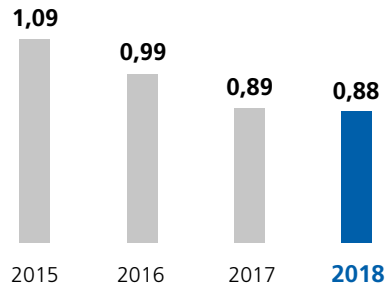
en gigajoules par tonne de produits finis

1 Gj = 277,5 kWh



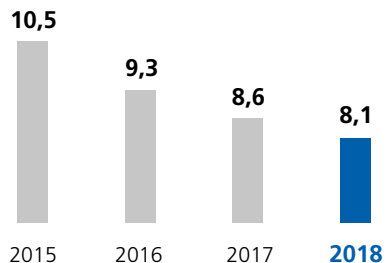
### ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>

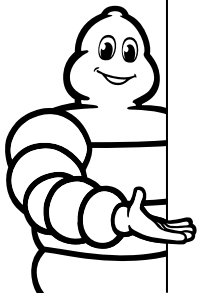
en tonnes par tonne de produits finis



### CONSOMMATION D'EAU

en m<sup>3</sup> par tonne de produits finis





## CHIFFRES CLÉS 2018

**117 400**

PERSONNES  
DANS

**170**

PAYS

**+ de 5 000**

CENTRES ET  
PLATEFORMES  
DE DISTRIBUTION  
ET DE SERVICES

## AUTOMOBILE & DISTRIBUTION ASSOCIÉE

**N° 1**

MONDIAL DES PNEUS  
ÉCONOMES EN ÉNERGIE

**31**

SITES

**16**

PAYS

## CONTRIBUTION 2018

**51 %**

DES VENTES CONSOLIDÉES

**47 %**

DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL <sup>(1)</sup>

(1) des Secteurs.

## TRANSPORT ROUTIER & DISTRIBUTION ASSOCIÉE

**N° 1**

**MONDIAL DES PNEUS  
RADIOUX ÉCONOMES  
EN ÉNERGIE**

**21**  
SITES \*

**14**  
PAYS

## CONTRIBUTION 2018

**27 %**  
DES VENTES CONSOLIDÉES

**19 %**  
DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL <sup>(1)</sup>

## ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉ & DISTRIBUTION ASSOCIÉE

**14**  
SITES \*

**7**  
PAYS

**N° 1**

**MONDIAL DES PNEUS  
RADIOUX, GÉNIE CIVIL,  
AGRICOLE, AVION**

**N° 1**

**EUROPÉEN DES PNEUS  
POUR MOTOS ET SCOOTERS**

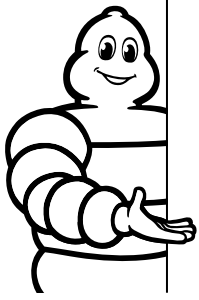
## CONTRIBUTION 2018

**22 %**  
DES VENTES CONSOLIDÉES

**34 %**  
DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL <sup>(1)</sup>

\* Hors Camso et Fenner.

(1) des Secteurs.



# EXPOSÉ SOMMAIRE

## FAITS MARQUANTS 2018

Dans un environnement difficile, Résultat Opérationnel des Secteurs <sup>(1)</sup> de 2 775 millions €, en progrès de 304 millions € soit + 11 %, à taux de change constants.

- ▶ Ventes en croissance de 4,1 % à taux de change constants.
- ▶ Volumes en croissance de 0,9 % : après un premier trimestre en recul, le Groupe présente une croissance de 2 % sur les neuf mois suivants, dans des marchés perturbés par la baisse de la demande chinoise et celle de la Première Monte.
  - Croissance toujours dynamique pour les Activités de spécialités.
  - Poursuite des gains de parts de marché en Tourisme 18 pouces et plus.
  - Rebond des volumes Poids lourd au second semestre (+ 2,7 %).
- ▶ Effet net prix-mix/matières premières de + 286 millions €, comme attendu.
  - Effet prix de + 255 millions € confirmant un pilotage rigoureux des prix.
- Effet mix très élevé de + 189 millions €, porté par la croissance 18 pouces et plus, les Activités de spécialités et un moindre poids de la Première monte dans les ventes.
- Priorité donnée au maintien de la rentabilité en particulier sur les marchés affectés par de fortes dépréciations monétaires.

- ▶ Effet des parités monétaires défavorable de - 271 millions €.
- ▶ Effort de compétitivité accéléré au second semestre, permettant d'atteindre 317 millions € d'économies sur l'année, et compensant une inflation plus élevée (+ 38 millions € vs 2017).
- ▶ Cash flow libre structurel de 1 274 millions € confirmant l'engagement de progrès du Groupe.
- ▶ Accélération de la croissance externe (Fenner et Camso), en ligne avec la stratégie du Groupe, et renforcement de l'accès au marché nord-américain (TBC).
- ▶ Proposition de dividende de 3,70 € par action soit un taux de distribution de 36,4 % du résultat net ajusté des éléments non courants.

(1) La mesure de la performance des secteurs opérationnels, qui n'inclut pas l'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait d'acquisition d'entreprises, était précédemment traduite par le ROSAC (résultat opérationnel sur activités courantes) qui est renommé ROS (résultat opérationnel des secteurs). L'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait de l'acquisition d'entreprise est présenté en autres produits et charges opérationnels.



## ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

### TOURISME CAMIONNETTE

2018/2017 (en nombre de pneus)	Europe y compris Russie & CEI *	Europe hors Russie & CEI *	Amérique du Nord	Amérique centrale	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen- Orient	Total
Première monte	- 2 %	- 2 %	- 1 %	+ 1 %	- 4 %	+ 3 %	+ 4 %	- 2 %
Remplacement	+ 2 %	+ 1 %	+ 3 %	+ 4 %	- 2 %	- 8 %	+ 0 %	+ 1 %

4 <sup>e</sup> trimestre 2018/2017 (en nombre de pneus)	Europe y compris Russie & CEI *	Europe hors Russie & CEI *	Amérique du Nord	Amérique centrale	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen- Orient	Total
Première monte	- 7 %	- 8 %	+ 4 %	- 2 %	- 10 %	- 8 %	- 10 %	- 7 %
Remplacement	+ 3 %	+ 2 %	+ 4 %	+ 7 %	+ 1 %	- 13 %	+ 7 %	+ 2 %

\* Y compris Turquie.

Le marché mondial des pneumatiques Tourisme et camionnette, Première monte et Remplacement, est stable sur l'année 2018, avec une légère croissance (+ 1 %) au premier semestre, annulée par un recul de 1 % au second semestre, suite à la baisse de la demande Première monte (- 5 %).

### Première monte

- ▶ En Europe, la demande, en baisse de 2 % globalement sur l'année, combine un marché Europe de l'Ouest en retrait de 2 %, fortement marqué par la baisse du marché automobile suite à la mise en place des normes WLTP au 1<sup>er</sup> septembre (demande OE en baisse de 6 % sur le second semestre), et un marché Europe orientale affichant une croissance dynamique de + 7 %.
- ▶ En Amérique du Nord, le marché termine en baisse de 1 %. Après un premier semestre en diminution de 5 %, dans le prolongement de la contraction constatée sur le second semestre 2017, la demande repart à la hausse sur la deuxième moitié de l'année (+ 2 %) portée par le dynamisme de la production automobile sur des bases de comparaison favorables.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande chute globalement de 4 % à fin décembre : en légère croissance sur le premier semestre (+ 1 %), la demande recule fortement sur la fin de l'année (- 8 % sur le second semestre). Le retournement du marché chinois est la principale raison de cette évolution : en croissance de 3 % sur les six premiers mois, il chute de 13 % à partir de juillet, en raison d'un environnement économique très incertain lié notamment à la guerre économique entre la Chine et les États-Unis. Sur le reste du marché asiatique la demande est en baisse de 1 %.
- ▶ En Amérique centrale, la demande en Première monte progresse de 1 % sur l'année, avec un premier semestre dynamique et une deuxième partie de l'année en ralentissement.
- ▶ En Amérique du Sud, les marchés affichent une croissance de 3 % sur l'année, soutenue au premier semestre (+ 10 %), et en baisse sur le second semestre (- 3 %), pénalisée par la crise argentine et un environnement politique au Brésil incertain.
- ▶ En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché croît de 4 % sur l'année, tiré par la hausse du marché indien sur le premier semestre.

## Remplacement

- ▶ En Europe, le marché s'accroît globalement de 2 % à fin décembre, tiré par la demande en Europe orientale (+ 11 %), alors que le marché en Europe de l'Ouest ne progresse que de 1 %. Le dynamisme de la demande constaté en France et en Italie (+ 5 %), en Pologne et dans les pays nordiques (+ 4 %) et en Espagne (+ 3 %) est fortement compensé sur l'année par l'impact du Brexit sur le marché britannique (- 5 %) et la crise turque (- 9 %). La performance des pneus All Season s'est confirmée tout au long de l'année, s'affichant comme le principal facteur de croissance du marché sur la zone Europe.
- ▶ En Amérique du Nord, dans un environnement économique favorable, la demande est en progression de 3 % sur l'ensemble de la zone, avec une accélération au deuxième semestre (+ 4 % vs + 2 % au premier semestre) liée à une augmentation des importations de pneus chinois en anticipation de la mise en place de droits de douanes additionnels.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande recule de 2 % sur l'année. Après une relative stabilité sur le premier semestre (- 1 %), la demande recule de 2 % sur le second semestre, le retrait de 6 % du marché chinois étant partiellement compensé par la croissance de 2 % sur le reste de la zone, notamment portée par le Japon (+ 2 %) et la Corée du Sud (+ 3 %).
- ▶ En Amérique centrale, le marché croît de 4 % sur l'année, avec une forte accélération au second semestre (+ 7 %) tirée par le Mexique.
- ▶ En Amérique du Sud, la demande chute de 8 % sur l'année, avec un second semestre en forte baisse (- 13 %) qui reflète l'impact de la crise économique argentine (- 18 %) et l'instabilité politique et économique au Brésil (- 15 %).
- ▶ En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché est stable sur l'année, avec une reprise de la demande au second semestre (+ 3 %) après un premier semestre en retrait de 2 %. Le dynamisme du marché indien (+ 6 % sur l'année) est compensé par le recul de la demande au Moyen-Orient et en Afrique, du fait de l'instabilité politique dans certains pays et de la faiblesse d'économies dépendantes du cours du pétrole.

## POIDS LOURD (RADIAL & BIAS)

2018/2017 (en nombre de pneus)	Europe y compris Russie & CEI *	Europe hors Russie & CEI *	Amérique du Nord	Amérique centrale	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen- Orient	Total
Première monte	+ 3 %	+ 4 %	+ 19 %	- 8 %	- 6 %	+ 54 %	+ 10 %	+ 1 %
Remplacement	+ 0 %	- 2 %	+ 7 %	+ 4 %	- 5 %	+ 2 %	- 1 %	- 2 %

4 <sup>e</sup> trimestre 2018/2017 (en nombre de pneus)	Europe y compris Russie & CEI *	Europe hors Russie & CEI *	Amérique du Nord	Amérique centrale	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen- Orient	Total
Première monte	- 1 %	+ 0 %	+ 28 %	+ 16 %	- 4 %	+ 31 %	+ 10 %	+ 3 %
Remplacement	- 1 %	- 3 %	+ 5 %	+ 6 %	- 8 %	- 4 %	- 0 %	- 4 %

\* Y compris Turquie.

Pour l'activité Poids lourd, le marché, en nombre de pneus neufs, est en recul de 1 % à fin décembre 2018. Après un premier semestre à + 2 % tiré par l'Amérique du Nord, le marché affiche

un recul de 3 % au second semestre, fortement impacté par la chute de 12 % de la demande en Chine sur des bases de comparaison très élevées, et dans un environnement économique incertain.

## **Première monte**

- ▶ En Europe, la demande Première monte croît de 3 % à fin décembre 2018. Après un premier semestre dynamique (+ 6 %) porté par la demande en Allemagne (+ 3%), Pologne (+ 24 %) et Turquie (+ 41 %), le second semestre affiche un fort ralentissement de la croissance (+ 1 %) en raison du retournement de la demande en Turquie et Pologne. En Europe orientale, la demande reste stable sur l'année.
- ▶ En Amérique du Nord, dans un environnement économique très porteur, le marché est très dynamique tout au long de l'année pour afficher une croissance de 19 % à fin décembre 2018.
- ▶ En Asie (hors Inde), la demande est en retrait de 6 % à fin décembre 2018, avec une chute du marché chinois de 18 % sur le seul second semestre, en raison de bases de comparaison

défavorables et d'un environnement économique rendu particulièrement incertain dans un contexte de guerre économique entre la Chine et les États-Unis. La demande dans le reste de la zone est marquée par le recul de la demande au Japon (- 3 %), partiellement compensé par le dynamisme du marché indonésien.

- ▶ En Amérique du Sud, le marché poursuit son rebond initié en 2017 avec une croissance à fin décembre 2018 de 54 %, portée principalement par la demande au Brésil.
- ▶ En Afrique Inde Moyen-Orient, le marché s'établit en hausse de 10 %, reflétant une progression de la demande en Inde (15 %), sur des bases de comparaison favorables et un environnement économique porteur.

## **Remplacement**

- ▶ En Europe, le marché est stable sur l'année. Après une croissance de 2 % sur le premier semestre tirée par l'Europe orientale (+ 9 %), la demande recule de 2 % sur le second semestre, pénalisée par un fort recul en Turquie et Pologne, alors qu'elle est soutenue en Europe orientale (+ 4 %).
- ▶ En Amérique du Nord, la demande progresse de 7 % sur l'année, portée par le dynamisme de l'économie aux États-Unis et une hausse des importations de pneus chinois en fin d'année en anticipation de la possible mise en place de nouveaux droits de douanes, alors que le marché canadien est en léger retrait de 1 %.
- ▶ Les marchés d'Asie (hors Inde) reculent de 5 % sur l'année. Après un premier semestre en retrait de 2 %, la demande chute de 8 % sur le second semestre en raison principalement du recul du marché chinois, pénalisé par des bases de

comparaison défavorables et un environnement économique incertain dans un contexte de guerre commerciale avec les États-Unis.

- ▶ En Amérique centrale, malgré une croissance modérée du marché mexicain (+ 1 %), le reste de la zone affiche une forte progression (+ 12 %).
- ▶ En Amérique du Sud, le marché progresse de 2 % sur l'année, avec un premier semestre en hausse de 5 % porté par le Brésil (+ 8 %) et l'Argentine, et un second semestre en retrait de 1 %, marqué par une moindre croissance au Brésil (+ 3 %) et une chute du marché argentin.
- ▶ En Afrique Inde Moyen-Orient, la demande de pneus neufs est en léger retrait de 1 %, avec un marché indien stable, marqué par une progression du pneu radial (+ 12 %), et des marchés au Moyen-Orient et en Afrique en retrait de 1 %, dans un environnement politique et économique instable.

## PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS

---

- ▶ **Mines** : le marché des pneumatiques pour les mines affiche toujours une forte croissance de la demande des mines mondiales, des compagnies pétrolières et des mines régionales.
- ▶ **Agricole et construction** : sur le segment Agricole, les marchés de 1<sup>er</sup> équipement connaissent une croissance contrastée et la demande en Remplacement reste stable, marquée en Europe par une forte reprise des importations asiatiques. En Infrastructure, les marchés sont toujours bien orientés en 1<sup>er</sup> équipement comme en Remplacement.
- ▶ **Deux-roues** : les marchés moto sont dynamiques en Europe comme en Amérique du Nord. La demande sur le segment Commuting dans les nouveaux marchés reste très soutenue.
- ▶ **Avion** : porté par la hausse du trafic passager, le marché pneumatique pour les avions commerciaux poursuit sa croissance, plus accentuée pour le segment Radial.

## ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2018

### VENTES

---

Les ventes s'établissent à 22 028 millions €, en progression de 0,3 % par rapport à 2017, sous l'effet des facteurs suivants :

- ▶ l'effet volume positif de + 0,9 % (+ 195 millions €) auquel s'ajoute l'écart favorable de périmètre (+ 267 millions €) lié principalement à la consolidation de Fenner PLC sur sept mois et à la déconsolidation du réseau TCi, suite à la création de la coentreprise TBC avec Sumitomo Corporation ;
- ▶ l'effet prix-mix fortement favorable de + 444 millions €. L'effet prix (+ 255 millions €) combine d'une part l'effet année pleine des hausses de tarifs 2017 sur les activités non indexées pour compenser la hausse des matières premières, ce qui reflète le pilotage rigoureux des prix, et d'autre part les ajustements sur les activités indexées en application des clauses matières premières, soit + 10 millions € sur l'année. L'effet positif du mix s'élève à + 189 millions €, grâce au mix produit, toujours fortement positif, à l'effet favorable du rebond de l'activité Mining et au moindre poids des ventes Premières monte dans les ventes totales ;
- ▶ l'impact défavorable (- 838 millions €) des parités de change, principalement lié à la parité dollar américain-euro au premier semestre, et à la crise des monnaies des pays émergents sur la deuxième partie de l'année (Argentine, Turquie, principalement).

### RÉSULTATS

---

**Le Résultat Opérationnel des Secteurs s'établit à 2 775 millions €**, soit 12,6 % des ventes, contre 2 742 millions € et 12,5 % en 2017.

Le résultat opérationnel des secteurs enregistre un effet périmètre de + 56 millions € suite à la consolidation de Fenner sur les sept derniers mois de l'année et la déconsolidation de TCi, un effet volume de + 57 millions € reflétant la croissance de

0,9 %, un fort effet prix-mix de + 444 millions € suite au pilotage rigoureux des prix, qui compense un effet matière négatif de - 158 millions €. L'inflation sur les coûts s'élève à - 317 millions €, compensée par des gains de compétitivité de 317 millions €. Les amortissements augmentent de 40 millions € et les frais de démarrage de 41 millions €.

L'effet "autre" s'élève à - 14 millions €. Enfin, l'effet fortement défavorable des variations de change s'élève à - 271 millions €.

Les autres produits et charges opérationnels de - 225 millions € correspondent principalement à la provision pour fermeture de l'usine de Dundee

(- 146 millions €), à l'amortissement des marques acquises (- 39 millions €) et aux frais d'acquisition de Fenner et Camso.

**Le résultat net s'établit en bénéfice de 1 660 millions €.**

## POSITION FINANCIÈRE NETTE

Au 31 décembre 2018, le **cash flow libre est de - 2 011 millions €** en retrait de 2 673 millions € dû aux acquisitions de Fenner, A.T.U et Camso ainsi qu'à la création de la coentreprise TBC avec Sumitomo Corporation. Prenant en compte le *cash flow* libre,

le versement des dividendes (637 millions €) et les rachats d'actions (75 millions €), le Groupe affiche un ratio d'endettement net de 31 %, correspondant à un endettement financier net de 3 719 millions €.

## INFORMATION SECTORIELLE

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, le Groupe a mis en place une nouvelle organisation. L'information sectorielle présentée par le Groupe a évolué comme suit :

- (1) Transfert des pneus camionnette Remplacement, du segment "Automobile" (ex-Tourisme camionnette) au segment "Transport routier" (ex-Poids lourd).
- (2) Transfert des pneus Poids lourd construction, du segment "Transport routier" au segment "Activités de spécialités".

(en millions €)	Ventes		Résultat opérationnel des secteurs		Marge opérationnelle des secteurs	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Automobile et distribution associée	11 340	11 953	1 314	1 465	11,6 %	12,3 %
Transport routier et distribution associée	5 852	5 946	513	483	8,8 %	8,1 %
Activités de spécialités et distribution associée	4 836	4 061	948	794	19,6 %	19,6 %
<b>GRUPE</b>	<b>22 028</b>	<b>21 960</b>	<b>2 775</b>	<b>2 742</b>	<b>12,6 %</b>	<b>12,5 %</b>

### Automobile et distribution associée

Les ventes du secteur Automobile et distribution associée s'élèvent à 11 340 millions €, contre 11 953 millions € en 2017, soit une baisse de

5,1 %, qui s'explique principalement par un effet périmètre (déconsolidation TCI) et un effet parité défavorable.

Le Résultat Opérationnel du Secteur s'est ainsi établi à 1 314 millions € soit 11,6 % des ventes, contre 1 465 millions € et 12,3 % en 2017.

## EXPOSÉ SOMMAIRE

### Compagnie Générale des Établissements Michelin

Cette évolution de la marge opérationnelle du secteur est liée principalement à un effet parité défavorable. L'enrichissement continu du mix produit porté d'une part par le succès confirmé des gammes MICHELIN, en particulier le MICHELIN Primacy4, le MICHELIN CrossClimate +, le X Ice

North4 et l'Alpin6, et d'autre part la forte croissance en 18 pouces et plus (+ 10 % sur un marché à + 9 %), ainsi qu'un pilotage rigoureux des prix tout au long de l'année ont permis de plus que compenser la baisse des volumes.

## Transport routier et distribution associée

Les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élèvent à 5 852 millions €, en recul de 1,6 % par rapport à 5 946 millions € pour 2017.

Le Résultat Opérationnel du Secteur s'élève à 513 millions €, représentant 8,8 % des ventes, à comparer à 483 millions € et 8,1 % des ventes en 2017.

La progression du Résultat Opérationnel du secteur s'explique par un fort effet prix mix qui fait plus que compenser un effet parité fortement défavorable. Les lancements de produits et services se poursuivent, marqués notamment par le succès des gammes BFGoodrich en Europe et celui du MICHELIN Agilis CrossClimate pour les camionnettes et véhicules utilitaires.

## Activités de spécialités et distribution associée

Les ventes du secteur des Activités de spécialités et distribution associée s'élèvent à 4 836 millions €, à comparer à 4 061 millions € à fin 2017, soit une croissance de + 19,1 %.

Le Résultat Opérationnel du Secteur atteint 948 millions € soit 19,6 % des ventes, contre 794 millions € et 19,6 % en 2017.

Cette hausse du Résultat Opérationnel du Secteur correspond à la forte croissance des volumes liée à la poursuite du rebond de la demande de pneus miniers du Groupe, à la bonne performance des autres activités, à l'intégration de Fenner sur les sept derniers mois de l'année et à un fort effet prix-mix matière compensant l'effet dilutif des variations de change défavorables.

## COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin a réalisé un bénéfice de 813 millions € pour l'exercice 2018, après un bénéfice de 1 029 millions € en 2017.

Les comptes ont été présentés au Conseil de Surveillance qui s'est réuni le 8 février 2019. Les procédures d'audit ont été effectuées et les rapports d'audit ont été émis le 11 février 2019, pour les comptes sociaux et consolidés.

Le Président de la Gérance convoquera une Assemblée générale des actionnaires le vendredi 17 mai 2019 à 9 heures à Clermont-Ferrand.

Le Président de la Gérance soumettra à l'approbation des actionnaires le versement d'un dividende de 3,70 € par action, contre 3,55 € au titre de l'exercice précédent.

## PROJET DE SIMPLIFICATION DU GROUPE

---

Le Groupe envisage de procéder à une simplification de sa structure juridique d'ici le premier semestre 2020, sous réserve de l'obtention des accords nécessaires.

Dans le cadre de cette simplification, les opérations de financement externe du Groupe seraient transférées à la Compagnie Générale des Établissements

Michelin, société-mère du Groupe, les opérations de financement intra-groupe étant, elles, conservées au sein d'une filiale dédiée.

En outre, l'ensemble des filiales et participations internationales seraient regroupées sous la Compagnie Générale des Établissements Michelin, comme le sont déjà les filiales et participations françaises.

## NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES 2018

En 2018, Michelin a été reconnu à plusieurs reprises pour sa démarche de développement et mobilité durables à travers des notations extra-financières :

- ▶ VigeoEiris – Michelin est 1<sup>er</sup> en performance ESG (environnement, social et gouvernance) pour le secteur d'automobile et 10<sup>e</sup> mondial sur plus de 4 000 sociétés évaluées.
- ▶ EcoVadis – Michelin a obtenu la notation "Gold CSR Rating" pour sa politique environnementale, sociale, droits de l'Homme et achats durables.

▶ CDP Climate Change – Nommé au "Climate Change A List 2018", Michelin fait partie des 127 sociétés au niveau mondial reconnues comme étant les plus avancées dans la lutte contre le changement climatique. Plus de 7 000 sociétés ont été évaluées par le CDP en 2018.

▶ CDP Supply Chain – Michelin est reconnu "Supplier Engagement Leader 2019" pour ses actions et sa stratégie de transition énergétique dans sa chaîne de valeur.

Ces notations saluent l'engagement constant de Michelin en faveur de la mobilité et du développement durables.

## PERSPECTIVES 2019

En 2019, les marchés Tourisme camionnette devraient afficher une évolution contrastée, avec une croissance modérée en Remplacement et un recul en Première monte. Les marchés des pneumatiques Poids lourd sont attendus globalement stables, tenant compte d'une baisse de la demande en Chine.

Les marchés Minier, Avion et Deux-roues devraient rester dynamiques. Sur la base des parités monétaires de janvier 2019, l'effet de change attendu sur le Résultat Opérationnel des Secteurs serait légèrement

favorable. L'impact matières premières retenu à ce jour est négatif d'environ 100 millions €.

Dans cet environnement, Michelin a pour objectifs en 2019 une croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés, un Résultat Opérationnel des Secteurs supérieur à celui de 2018 hors effet de change, au-delà de la contribution additionnelle de Camso et Fenner estimée à 150 millions €. La génération d'un *cash flow* libre structurel est attendue supérieure à 1,45 milliard € <sup>(1)</sup>.

---

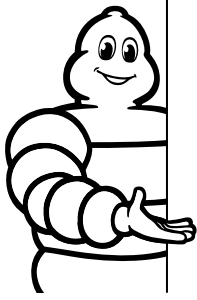
(1) Dont 150 millions € dus à l'application de la norme IFRS16.

## AUTRES FAITS MARQUANTS

- ▶ Michelin et Sumitomo Corporation forment le numéro deux du grossisme aux États-Unis et au Mexique en rapprochant leurs activités de gros et de détail au sein d'une coentreprise détenue à parts égales (3 janvier 2018).
- ▶ Succès de l'émission obligataire 2023 convertible non-dilutive par Michelin (5 janvier 2018).
- ▶ Lancement commercial du MICHELIN Primacy4 en Europe (janvier 2018).
- ▶ Mobivia, leader européen de l'entretien et de l'équipement automobile, s'associe à Michelin pour porter son enseigne A.T.U en lui cédant 20 % du capital du distributeur dont les activités couvrent l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche (12 février 2018).
- ▶ Mise en œuvre de la convention partielle de rachat d'actions (14 février 2018).
- ▶ Lancement du pneu MICHELIN Agilis Cross-Climate pour camionnettes et véhicules utilitaires (22 février 2018).
- ▶ MICHELIN Road5, le pneu moto Sport Touring haute technologie (22 février 2018).
- ▶ CFAO et Michelin s'allient pour commercialiser des pneus de qualité premium au Kenya et en Ouganda (21 mars 2018).
- ▶ MyBestRoute, de MICHELIN, remporte le Prix de l'innovation des Technologies et systèmes d'information, décerné par le SITL (22 mars 2018).
- ▶ Pneu MICHELIN X Multi Energy basse consommation, destiné au transport régional (10 avril 2018).
- ▶ Plan de succession de M. Jean-Dominique Senard : le mandat du Président de la Gérance s'achevant à l'issue de l'Assemblée générale 2019, l'Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin, réunie le 18 mai 2018, a adopté la nomination en qualité de Gérant Associé Commandité de M. Florent Menegaux et la nomination en qualité de Gérant non Commandité de M. Yves Chapot.
- ▶ Total et Michelin s'allient pour engager un ambitieux programme mondial d'éducation à la sécurité routière (30 mai 2018).
- ▶ Acquisition de Fenner PLC, leader mondial de solutions de bandes transporteuses et de produits à base de polymères renforcés (31 mai 2018).
- ▶ En 2048, les pneus MICHELIN seront fabriqués avec 80 % de matériaux renouvelables, 100 % des pneus seront recyclés (31 mai 2018).
- ▶ MOVIN'ON - Dirigeants engagés et leaders innovants se donnent rendez-vous pour la deuxième édition du Sommet mondial de la mobilité durable, à Montréal (1<sup>er</sup> juin 2018).
- ▶ MICHELIN et Masion Wheels reçoivent un Prix d'innovation CLEPA 2018 pour la roue flexible ACORUS (18 juin 2018).
- ▶ Première solution pneu connecté, MICHELIN Track Connect remporte le Prix de l'innovation 2018 dans le cadre du salon Tire Cologne (18 juin 2018).
- ▶ Première édition du guide MICHELIN Guangzhou (26 juin 2018).
- ▶ Succès de l'émission d'obligations pour un montant total de 2,5 milliards € (29 août 2018).
- ▶ Michelin annonce le lancement d'un nouveau plan d'actionnariat salarié (17 septembre 2018).
- ▶ Michelin reçoit à Singapour le prix Red Dot "Best of the Best" pour son concept VISION (28 septembre 18).
- ▶ Bibendum sacré "L'icône du millénaire" (2 octobre 2018).
- ▶ Michelin lance le MICHELIN-Alpin6 : le pneu hiver aux performances qui durent (2 octobre 2018).
- ▶ Michelin présente la mobilité durable au Mondial de l'Auto Paris 2018 (2 octobre 2018).
- ▶ Michelin annonce son intention de fermer le site de Dundee au Royaume-Uni en 2020 (5 novembre 2018).
- ▶ Une nouvelle usine de caoutchouc synthétique pour le Groupe, en Indonésie (29 novembre 2018).
- ▶ Michelin conclut l'acquisition de Camso et renforce ainsi son leadership mondial dans les Activités de spécialités (18 décembre 2018).

La liste complète des Faits marquants de 2018 est disponible sur le site internet du Groupe : <https://www.michelin.com/>





# RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

## Guide pédagogique sur les projets de résolution

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

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

Reprenant une proposition du rapport final de son groupe de travail sur les Assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées publié le 2 juillet 2012, qui préconisait notamment d'améliorer la rédaction de la présentation des projets de résolution afin d'éclairer la décision de vote, l'AMF recommandait aux associations professionnelles

concernées d'élaborer un guide pédagogique de Place qui expliquerait les enjeux et les modalités de chaque type d'autorisation financière.

Ainsi, pour chaque autorisation financière sollicitée, le présent rapport mentionne les références de la fiche correspondante du guide pédagogique intitulé "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" établi par le MEDEF en liaison avec l'AFEP et l'ANSA (version de janvier 2016) <sup>(1)</sup> disponible à l'adresse Internet [www.medef.com/](http://www.medef.com/).

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

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE (résolutions n° 1 à 12) \_\_\_\_\_

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

#### / **Approbation des comptes annuels de l'exercice 2018**

#### / **Affectation du résultat de l'exercice 2018 et fixation du dividende**

Les 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2018 et à l'affectation du bénéfice en résultant.

Nous vous proposons d'approuver les opérations reflétées par le compte de résultat et le bilan de la Compagnie qui vous sont soumis, puis de statuer sur l'affectation du bénéfice qui s'élève à 813 150 345,81 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 9 957 765,14 €, le solde de 803 192 580,67 €, augmenté du report à nouveau de 1 419 798 460,85 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 2 222 991 041,52 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2018 la distribution d'un dividende de 3,70 € par action.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 22 mai 2019, 24 heures, date d'arrêt des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex date*) est fixée au 21 mai 2019.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 23 mai 2019.

(1) En français seulement.

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

### Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 12)

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

#### **Première résolution (Approbation des comptes annuels de l'exercice 2018)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 d'où il résulte un bénéfice de 813 150 345,81 €.

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

#### **Deuxième résolution (Affectation du résultat de l'exercice 2018 et fixation du dividende)**

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

- ▶ constatant que le bénéfice de l'exercice s'élève à 813 150 345,81 €
- ▶ la part statutaire des Associés Commandités de 9 957 765,14 €
- ▶ le solde, de 803 192 580,67 €
- ▶ qui majoré du report à nouveau, de 1 419 798 460,85 €
- ▶ représente une somme distribuable de 2 222 991 041,52 €

Décide :

- ▶ de mettre en distribution un montant global de 665 436 238,40 € qui permettra le paiement d'un dividende de 3,70 € par action

- ▶ d'affecter le solde de 1 557 554 803,12 € au poste "Report à nouveau".

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 23 mai 2019.

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

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

- ▶ en application de l'article 28-I-28° de la loi de finances pour 2018, les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, sont soumis au prélèvement forfaitaire unique non libératoire au taux de 30 % (12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % au titre des prélèvements sociaux) ;
- ▶ le taux unique de 12,8 % est applicable de plein droit sauf option expresse, globale et irrévocable, au barème progressif de l'impôt sur le revenu. Cette option doit être exercée chaque année lors du dépôt de la déclaration de revenus ;
- ▶ les modalités d'imposition définitive des dividendes en deux temps sont maintenues.

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

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

<b>Exercice</b>	<b>Dividendes distribués</b> <i>(en €)</i>	<b>Dividende par action*</b> <i>(en €)</i>
2015	518 421 218,70	2,85
2016	585 214 893,25	3,25
2017	637 299 503,85	3,55

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

### **3<sup>e</sup> résolution**

#### **/ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018**

La 3<sup>e</sup> résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018, faisant apparaître un bénéfice net de 1 659 628 milliers €.

Le Document de Référence, disponible sur le site [www.michelin.com](http://www.michelin.com) comporte notamment l'analyse des comptes consolidés et de leur évolution par rapport à ceux de l'exercice précédent et peut être adressé à tout actionnaire qui en ferait la demande.

### **4<sup>e</sup> résolution**

#### **/ Conventions réglementées**

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2018, nous vous proposons de prendre acte qu'il n'y a pas de convention à approuver.

Nous vous informons par ailleurs qu'il n'y a aucune convention réglementée approuvée antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2018.

#### **Troisième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 d'où il résulte un bénéfice de 1 659 628 milliers €.

#### **Quatrième résolution (Conventions réglementées)**

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

## 5<sup>e</sup> résolution

### **/ Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 180 € par action**

La cinquième résolution concerne le renouvellement à l'identique de l'autorisation donnée à la Société, pour une durée de 18 mois, d'opérer sur ses propres actions, avec un prix maximum d'achat unitaire de 180 € et pour un montant maximal de 10 % du capital social de la Société.

Cette autorisation se substituerait à celle donnée sur le même objet par l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

La mise en œuvre pendant l'exercice 2018 des autorisations de rachat en vigueur a permis l'annulation et la réduction correspondante du capital de 648 231 actions (la description de ces opérations figure au chapitre 5.5.6 du Document de Référence sur l'exercice 2018).

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

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

### **Cinquième résolution**

**(Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 180 € par action)**

Connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport du Conseil de Surveillance et du descriptif du programme de rachat d'actions prévu par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), l'Assemblée générale autorise les Gérants, ou l'un d'eux, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à opérer sur les actions de la Société avec un prix maximal d'achat de 180 € (cent quatre-vingts euros) par action.

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

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

Sur la base du capital social au 31 décembre 2018, le montant maximal des opérations, s'élèverait à 3 237 257 340 € (trois milliards deux cent trente-sept millions deux cent cinquante-sept mille trois cent quarante euros) correspondant à 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit 17 984 763 (dix-sept millions neuf cent quatre-vingt-quatre mille sept cent soixante-trois) actions au prix maximal d'achat de 180 € (cent quatre-vingts euros) par action.

La présente autorisation est destinée à permettre à la Société :

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

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur mais non en période d'offre publique et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ;

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

Cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de son entrée en vigueur l'autorisation consentie par la cinquième résolution de l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

## 6<sup>e</sup> résolution

### / Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président 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, 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 <sup>(1)</sup> en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF <sup>(2)</sup> qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

En application de cette recommandation du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, la Société soumet aux actionnaires les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

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

En conséquence, le Président de la Gérance, avec l'accord des autres Associés Commandités sur la répartition des tantièmes et sur proposition et avis favorable du Conseil de Surveillance, soumet à l'Assemblée générale ordinaire la 6<sup>e</sup> résolution visant à émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance.

(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.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations sont précisés dans le tableau ci-dessous (l'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés et figurant dans les chapitres 4.4.2 et 4.4.3 du Document de Référence 2018).

<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>	<b>Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Rémunération fixe	1 100 000	<p><b>Cet élément n'a connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Il s'agit du montant brut de la rémunération fixe annuelle due par la société contrôlée Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), en contrepartie des fonctions de Gérant non Commandité exercées par M. Senard dans cette société.</p> <p>Cette rémunération a été fixée par l'Associé Commandité en 2014 et est demeurée inchangée depuis.</p> <p>(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)).</p>
Rémunération variable annuelle	1 762 524	<p><b>La structure et le mécanisme de ces composantes n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p><b>Caractéristiques communes</b></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 1 762 524 € dû à M. Senard, décomposé ci-dessous (avant retenue à la source applicable).</p> <p><b>Composante Variable Annuelle Monocritère</b></p> <p>Cette composante est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que la Composante Variable Annuelle Monocritère était égale à 796 621,21 € pour 2018.</p> <p><b>Composante Variable Annuelle Multicritères</b></p> <p>Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, déterminée selon le niveau de performance atteint sur sept critères.</p> <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs<sup>(1)</sup>.</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.

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

### Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 12)

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>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<sup>es</sup>, réparti comme suit par critère :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ pour la croissance annuelle des ventes en volume (tonnes), un résultat de 12,90/50<sup>es</sup> ;</li><li>▶ pour le projet Efficience (réduction des coûts de fonctionnement), un résultat annuel de 25/25<sup>es</sup> ;</li><li>▶ pour le niveau du cash-flow libre, un résultat annuel de 25/25<sup>es</sup>.</li></ul> <p>Concernant les quatre critères qualitatifs, le Comité a analysé les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 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<sup>es</sup>) sur des indicateurs quantifiables attestant de :<ul style="list-style-type: none"><li>– la mise en place des meilleures pratiques opérationnelles dans l'<i>industrie/digital manufacturing</i>,</li><li>– la création d'un centre de technologie et d'innovation à Pune, en Inde, stratégique pour l'accélération de la transformation digitale du Groupe,</li><li>– 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,</li><li>– l'accélération du déploiement des initiatives "<i>connected</i>" permettant à Michelin de se positionner comme l'un des leaders dans les services de mobilité connectée (véhicules connectés, intégration de plateformes) ;</li></ul></li><li>▶ 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<sup>es</sup>) sur des indicateurs quantifiables attestant :<ul style="list-style-type: none"><li>– pour le domaine "Environnement", signature de l'engagement <i>Sciences Based Target</i>,</li><li>– pour le domaine "Droits de l'homme" : amélioration du TCIR (<i>Total Case Incident Rate</i>),</li><li>– 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 ;</li></ul></li></ul>



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>▶ pour le critère “Plan de transition avec les nouveaux Gérants”, le Comité a relevé l’atteinte des objectifs fixés (12,50/12,50<sup>es</sup>) 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 ;</p> <p>▶ 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<sup>es</sup>) visant à assurer la robustesse et la stabilité de la nouvelle organisation mise en place le 1<sup>er</sup> 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<sup>es</sup>.</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<sup>es</sup> 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.</p> <p>(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>

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

### Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 12)

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><b>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.</b></p> <p>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"><li>▶ évolution du cours de l'action Michelin ;</li><li>▶ performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle (MEF) ;</li><li>▶ évolution du résultat opérationnel <sup>(1)</sup>.</li></ul> <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.</p> <p>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"><li>▶ 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 ;</li><li>▶ 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"><li>– de l'existence de Tantièmes distribuables en 2021 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2020, et</li><li>– dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des Composantes Variables Monocritères et Multicritères dues sur l'exercice 2020.</li></ul></li></ul>

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

<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>	<b>Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2018 (suite)	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<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.</p> <p>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 (page 151) 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>

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

### Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 12)

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><b>L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 mai 2017 par 96,32 % des voix (6<sup>e</sup> résolution).</b></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"> <li>▶ 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 ;</li> <li>▶ 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 ;</li> <li>▶ 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 ;</li> <li>▶ 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.</li> </ul> <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).</p> <p>Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu et de conserver ces actions pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans.</p> <p>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 <sup>(1)</sup>**

	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Senard peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.</p> <p>Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance décidées par le Conseil 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>

(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.*

**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 <sup>(1)</sup>**

	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, 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 supérieure 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>

(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.*

**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 <sup>(1)</sup>**

	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>La structure et les règles de fonctionnement du régime n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Cette description est conforme aux dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.</p> <p>M. Senard ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la MFPM, M. Senard a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).</p> <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"> <li>▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ;</li> <li>▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ;</li> <li>▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;</li> <li>▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;</li> <li>▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;</li> <li>▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.</li> </ul>

(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.

**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 <sup>(1)</sup>**

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 <sup>(1)</sup>	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Régime de retraite supplémentaire (suite)	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<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.



## Sixième résolution

### **(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance)**

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

rapport du Conseil de Surveillance, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document de Référence de la Société sur l'exercice 2018, aux chapitres 4.4.2, 4.4.3 et 4.4.4.

## 7<sup>e</sup> résolution

### **/ Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité**

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<sup>(1)</sup> en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF<sup>(2)</sup> qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

En application de cette recommandation du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, la Société soumet aux actionnaires les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la Part Variable Annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- ▶ les rémunérations exceptionnelles ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;
- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

(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.

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

### Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 12)

En conséquence, le Président de la Gérance, avec l'accord des autres Associés Commandités sur la répartition des tantièmes et sur proposition et avis favorable du Conseil de Surveillance, soumet à l'Assemblée générale ordinaire la 7<sup>e</sup> résolution visant à émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations sont précisés dans le tableau ci-dessous (l'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés et figurant dans les chapitres 4.4.2 et 4.4.5 du Document de Référence 2018).

<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>	<b>Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
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>

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	668 479	<p data-bbox="490 320 768 341"><b>Caractéristiques communes</b></p> <p data-bbox="490 352 1023 419">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 data-bbox="490 430 1023 539">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 data-bbox="490 550 1023 639">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 data-bbox="490 651 1023 783">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 data-bbox="490 794 932 815"><b>Composante Variable Annuelle Monocritère</b></p> <p data-bbox="490 826 1023 912">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>

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 data-bbox="490 320 936 344"><b>Composante Variable Annuelle Multicritères</b></p> <p data-bbox="490 352 1023 419">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 data-bbox="490 427 1023 470">Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs <sup>(1)</sup>.</p> <p data-bbox="490 478 1023 569">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<sup>es</sup>, réparti comme suit par critère :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="493 571 1023 614">▶ pour la croissance annuelle des ventes en volume (tonnes), un résultat de 12,90/50<sup>es</sup> ;</li> <li data-bbox="493 616 1023 659">▶ pour le projet Efficience (réduction des coûts de fonctionnement), un résultat annuel de 25/25 ;</li> <li data-bbox="493 660 1023 684">▶ pour le niveau du cash-flow libre, un résultat annuel de 25/25.</li> </ul> <p data-bbox="490 686 1023 729">Concernant les quatre critères qualitatifs, le Comité a analysé les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="493 730 1023 821">▶ 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<sup>es</sup>) sur des indicateurs quantifiables attestant de : <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="512 823 1023 866">– la mise en place des meilleures pratiques opérationnelles dans l'industrie/digital manufacturing,</li> <li data-bbox="512 868 1023 935">– la création d'un centre de technologie et d'innovation à Pune, en Inde, stratégique pour l'accélération de la transformation digitale du Groupe,</li> <li data-bbox="512 936 1023 1027">– 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,</li> <li data-bbox="512 1029 1023 1120">– 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) ;</li> </ul> </li> <li data-bbox="493 1121 1023 1212">▶ 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<sup>es</sup>) sur des indicateurs quantifiables attestant : <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="512 1214 1023 1257">– pour le domaine "Environnement", signature de l'engagement <i>Sciences Based Target</i>,</li> <li data-bbox="512 1259 1023 1302">– pour le domaine "Droits de l'homme" : amélioration du TCIR (<i>Total Case Incident Rate</i>),</li> <li data-bbox="512 1303 1023 1394">– 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 ;</li> </ul> </li> </ul>

(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 annuelle (suite)	668 479	<p>► pour le critère “Transition de la Gérance – Orientations stratégiques”, le Comité a relevé l’atteinte des objectifs fixés (12,50/12,50<sup>es</sup>) 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 ;</p> <p>► pour le critère “Stabilisation de l’organisation du Groupe”, le Comité a relevé l’atteinte des objectifs fixés (7,50/12,50<sup>es</sup>) visant à assurer la robustesse et la stabilité de la nouvelle organisation mise en place le 1<sup>er</sup> 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<sup>es</sup>.</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<sup>es</sup> 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 et 159) 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>

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

### Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 12)

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>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>Cet 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"><li>▶ évolution du cours de l'action Michelin ;</li><li>▶ performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle (MEF) ;</li><li>▶ évolution du résultat opérationnel <sup>(1)</sup>.</li></ul> <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.</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. Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des Composantes Variables Annuelles qui auront été versées à M. Menegaux au titre des exercices 2018/2019/2020 ;</li><li>▶ 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"><li>– de l'existence de Tantièmes distribuables en 2021 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2020, et</li><li>– dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des Composantes Variables Monocritères et Multicritères dues sur l'exercice 2020.</li></ul></li></ul>

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

<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>	<b>Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2018 (suite)	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<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 159 et 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	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	N/A	M. Menegaux ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	5 392	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 <sup>(1)</sup>**

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 <sup>(1)</sup>	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<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. 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.</p> <p>Cette indemnité statutaire est soumise par le Conseil de Surveillance à des conditions de performance décidées. 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>

(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.



**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 <sup>(1)</sup>**

<b>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 <sup>(1)</sup></b>	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>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.</p> <p>Le Conseil de Surveillance 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. Menegaux une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération fixe versée par la filiale MFPM.</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>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. 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).</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.*

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

**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 <sup>(1)</sup>**

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 <sup>(1)</sup>	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Régime de retraite supplémentaire (suite)	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<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, présente les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ;</li> <li>▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ;</li> <li>▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;</li> <li>▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;</li> <li>▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;</li> <li>▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.</li> </ul>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>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 <sup>(2)</sup>.</p> <p>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 %).</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.

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

### **Septième résolution** **(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité)**

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

rapport du Conseil de Surveillance, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité, tels qu'ils sont présentés dans le Document de Référence de la Société sur l'exercice 2018, aux chapitres 4.4.2, 4.4.5 et 4.4.6.

## **8<sup>e</sup> résolution**

### **/ Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Associé Commandité**

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 <sup>(1)</sup> en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF <sup>(2)</sup> qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

En application de cette recommandation du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, la Société soumet aux actionnaires les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la Part Variable Annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- ▶ les rémunérations exceptionnelles ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;
- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

En conséquence, le Président de la Gérance, sur la base de la décision unanime des Associés Commandités et sur proposition et avis favorable du Conseil de Surveillance, soumet à l'Assemblée générale ordinaire la 8<sup>e</sup> résolution visant à émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Associé Commandité.

(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.

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

### Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 12)

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations sont précisés dans le tableau ci-dessous (l'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés et figurant dans les chapitres 4.4.2 et 4.4.7 du Document de Référence 2018).

<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>	<b>Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
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<sup>es</sup> en cumulé sur les cinq critères.</p>

<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>	<b>Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Rémunération variable annuelle (suite)	263 763	<p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs <sup>(1)</sup>. S'agissant des trois critères quantitatifs, le Comité a constaté que le résultat global est de 37,61/70<sup>es</sup>, réparti comme suit par critère :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ pour la progression du résultat opérationnel sur activités courantes (ROSAC) du Groupe, un résultat de 24,75/30<sup>es</sup> ;</li> <li>▶ pour le niveau des stocks Groupe des produits finis et semi-finis, un résultat annuel de 12,86/20<sup>es</sup> ;</li> <li>▶ pour le niveau annuel des ventes pneumatiques des activités "Automotive", un résultat annuel de 0/20<sup>es</sup>.</li> </ul> <p>Concernant les deux critères qualitatifs, le Comité a analysé les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ pour le critère "Transition de l'organisation – Orientations stratégiques", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés (15/15<sup>es</sup>) de présentation aux organes de gouvernance de la transition de l'organisation et des orientations stratégiques ;</li> <li>▶ 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<sup>es</sup>) sur l'indicateur NPS (<i>Net Promoter Score</i>).</li> </ul> <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<sup>es</sup>.</p> <p>En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantifiables et qualitatifs au résultat de 58,39/100<sup>es</sup> 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 et 167) 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.

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

### Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 12)

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	<p>- Aucun montant dû au titre de cet exercice</p> <p>- Valorisation : 94 200 €</p>	<p>Cet intéressement est calculé sur un montant de 600 000 €.</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"><li>▶ évolution du cours de l'action Michelin ;</li><li>▶ performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle (MEF) ;</li><li>▶ évolution du résultat opérationnel <sup>(1)</sup>.</li></ul> <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. 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.</p> <p>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>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.</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>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2018.</p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 60 000 € au titre de la provision d'un montant net théorique à verser ;</li><li>▶ 34 200 € au titre de la provision des charges sociales estimées dans les conditions actuelles.</li></ul> <p>Pour plus de détails, se reporter au chapitre 4.4.7 b) Rémunération variable du Document de Référence 2018 (pages 167 et 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>

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

<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>	<b>Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
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

**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 <sup>(1)</sup>**

<b>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 <sup>(1)</sup></b>	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
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.

(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 AFEPI/MEDEF.*

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

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 <sup>(1)</sup>	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ (suite)	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter 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.</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>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.</p> <p>Le Conseil de Surveillance 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. Chapot une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par la filiale MFPM.</p> <p>Cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter 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.</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.



**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 <sup>(1)</sup>**

<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Régime de retraite supplémentaire	<p>Aucun montant dû au titre de cet exercice</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. 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).</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, présente les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ;</li> <li>▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ;</li> <li>▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;</li> <li>▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;</li> <li>▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;</li> <li>▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.</li> </ul> <p>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 <sup>(1)</sup>.</p> <p>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 €.</p> <p>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) Cf. les informations détaillées dans les chapitres 4.4.7 a) et 4.4.7 b) du Document de Référence 2018.

#### Huitième résolution

##### **(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Associé Commandité)**

L'Assemblée générale, ayant pris acte de la décision unanime des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil

#### 9<sup>e</sup> résolution

##### **/ Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Michel Rollier, 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 d'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 de soumettre à l'Assemblée générale

de Surveillance, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Associé Commandité, tels qu'ils sont présentés dans le Document de Référence de la Société sur l'exercice 2018, aux chapitres 4.4.2, 4.4.7 et 4.4.8.

une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée ou attribuée au Président du Conseil de Surveillance <sup>(1)</sup> en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF <sup>(2)</sup> qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

En application de cette recommandation du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, la Société soumet aux actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- ▶ la part fixe ;
- ▶ la Part Variable Annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- ▶ les rémunérations exceptionnelles ;
- ▶ les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;
- ▶ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- ▶ le régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ les avantages de toute nature.

En conséquence, le Conseil de Surveillance recommande aux actionnaires d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif de la Société.

(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.

Les éléments de rémunération sont précisés dans le tableau ci-dessous (l'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés et figurant dans les chapitres 4.4.9 et 4.4.10 du Document de Référence 2018).

<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>	<b>Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
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

<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés</b>	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
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

#### **Neuvième résolution (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance)**

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

ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le Document de Référence de la Société sur l'exercice 2018, aux chapitres 4.4.9 et 4.4.10.

### **10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions : mandats de membres du Conseil de Surveillance**

#### **/ Le Conseil de Surveillance de Michelin exerce un rôle essentiel**

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

Tous ont une expérience professionnelle solide acquise au sein de groupes de premier plan et une bonne connaissance de l'entreprise. Ils participent activement aux travaux du Conseil et des Comités auxquels ils apportent leur contribution (98,3 % de taux d'assiduité global en 2018).

Les membres du Conseil exercent leur mandat avec une totale liberté d'appréciation.

Une synthèse des travaux du Conseil durant l'exercice 2018 figure au chapitre 4.3.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document de Référence portant sur cet exercice.

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

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

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

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

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

Les informations relatives aux principes de gouvernance de Michelin sont rappelées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise objet du chapitre 4 du Document de Référence 2018.

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

Les mandats de Mme Barbara Dalibard et de Mme Aruna Jayanthi viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Le processus d'examen et de sélection des candidatures, les critères retenus par le Comité des Rémunérations et des Nominations et la présentation des candidats sont détaillés dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les

projets de résolution (inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale 2019 et dans le chapitre 10.2.1 du Document de Référence 2018).

À l'issue de ce processus, le Conseil de Surveillance a décidé de recommander à l'unanimité, les intéressées s'abstenant, et de demander au Président de la Gérance de proposer à l'Assemblée générale le renouvellement des mandats de Mme Barbara Dalibard et de Mme Aruna Jayanthi pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

#### **Dixième résolution (Nomination de Madame Barbara Dalibard en qualité de membre du Conseil de Surveillance)**

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

#### **12<sup>e</sup> résolution : Rémunération du Conseil de Surveillance**

Sur proposition et avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance, le Président de la Gérance soumet à l'Assemblée générale une résolution ayant pour objet de réévaluer la rémunération (jetons de présence) des membres du Conseil de Surveillance à un montant annuel de 770 000 €.

Les raisons conduisant à cette réévaluation sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions, inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale 2019 et dans le chapitre 10.2.4 du Document de Référence 2018).

le mandat de Madame Barbara Dalibard en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

#### **Onzième résolution (Nomination de Madame Aruna Jayanthi en qualité de membre du Conseil de Surveillance)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de renouveler le mandat de Madame Aruna Jayanthi en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

#### **Douzième résolution (Rémunération du Conseil de Surveillance)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, fixe à 770 000 € (sept cent soixante-dix mille euros) la rémunération globale annuelle allouée au Conseil de Surveillance à compter de l'exercice commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE (résolutions n° 13 à 16) \_

### 13<sup>e</sup> résolution

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

Cette résolution remplace la 25<sup>e</sup> résolution approuvée à 99,60 % des voix par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2016 qui a permis le lancement de trois plans d'attribution d'actions de performance en 2016, 2017 et 2018.

Le détail des caractéristiques de ces plans ainsi que le résultat individuel de chacun des critères de performance sont présentés dans le chapitre 5.5.4 du Document de Référence 2018.

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

En outre, pour le plan lancé en 2018, la Direction a relevé sensiblement les seuils de performance du critère de performance environnementale (cf. le tableau de présentation de ce plan et de sa situation intermédiaire dans le chapitre 5.5.4 c) du Document de Référence 2018).

Dans le prolongement de l'autorisation approuvée en 2016, la résolution présentée en 2019 est relative à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre, qui seraient réservées à des bénéficiaires, salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères du Groupe, dont la Direction déterminera l'identité et pour lesquels

elle fixera le nombre d'actions et les conditions et critères d'attribution, après avis favorable du Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance.

Les Gérants de la Société, dirigeants mandataires sociaux de la Société, sont exclus du périmètre des bénéficiaires de ces attributions.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendrait définitive au terme d'une période d'acquisition de quatre ans, avec une exposition au résultat de critères de performance sur trois ans.

Avec une structure similaire à celle de l'autorisation approuvée en 2016, la condition de performance repose sur la réalisation de trois objectifs traduisant de manière complémentaire la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin dans le prolongement de ses Ambitions 2020 rappelées dans le chapitre 2.1 du Document de Référence 2018 :

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

Ces critères s'appliqueront à l'ensemble des actions attribuées, quel que soit le niveau de responsabilités du bénéficiaire.

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

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

Le nombre global d'actions pouvant être attribué au titre de cette autorisation serait limité à 0,7 % du capital social, soit à titre indicatif, 1 258 933 actions

sur la base du capital au 31 décembre 2018. Cette augmentation très limitée du plafond du nombre d'actions attribuables (soit 0,2 %) permettrait d'offrir des titres à un plus grand nombre de bénéficiaires salariés et ainsi tenir compte de la croissance externe du Groupe.

Cette autorisation serait donnée pour une période de 38 mois.

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

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

Il s'agit de la performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40.

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

Le choix de l'indice CAC 40 reste justifié par la répartition des activités du Groupe entre différents segments de produits (poids lourd, tourisme camionnette, produits de spécialités, matériaux de haute technologie) et des services associés. Elles l'exposent à l'évolution des marchés de biens de consommation (environ 43 % des activités du Groupe), à la croissance économique et aux marchés industriels (environ 25 %) ainsi qu'aux matières premières (environ 19 %). Dans le périmètre des activités du groupe Michelin désormais significativement élargi, la référence au seul secteur automobile (environ 13 %), et en particulier à celui des équipementiers, serait moins pertinente que le choix d'un indice global.

Ce critère garde un poids de 35 %.

Si la performance du cours de l'action Michelin est au moins supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 35 %.

Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de moins de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat atteint sera égal à :  $35 \% \times (\text{performance du cours de l'action Michelin} - \text{performance de l'indice CAC 40}) / 15$ .

Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat du critère sera de 0 %.

Ce critère sera apprécié entre la moyenne des cours du second semestre précédant la période triennale considérée et la moyenne des cours du dernier semestre de la période triennale considérée (derniers cours cotés sur Euronext Paris). Par exemple, pour un plan d'attribution lancé en 2019 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2019, 2020 et 2021, il conviendra de calculer l'évolution de l'action Michelin et de l'indice CAC 40 entre la moyenne des cours du second semestre 2018 et la moyenne des cours du second semestre 2021.

À titre historique, sur la dernière période triennale, la performance de l'action Michelin (+ 10,5 %) a été supérieure de 1,5 point à celle de l'indice CAC 40 (+ 9,0 %), sur la base de la moyenne des cours de clôture entre le second semestre 2015 et le second semestre 2018 (source : Euronext).

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

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

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

Afin de permettre une adaptation plus facile de ces indicateurs aux évolutions ayant un impact sur le Groupe pendant la période de validité de l'autorisation (38 mois), notamment en cas de progression accélérée de ces indicateurs ou en cas de changements de périmètre des activités du Groupe, ces indicateurs seront dorénavant calculés selon leur vitesse de progression et non plus par référence à des valeurs déterminées. Le premier

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

Depuis 2005, Michelin mesure et publie les principaux impacts de ses activités industrielles grâce à l'indicateur *Michelin Environmental Footprint* – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO<sub>2</sub> et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés. À l'horizon 2020, l'objectif du Groupe est de réduire le MEF de 50 % par rapport à 2005.

Les actions menées et l'évolution historique de cet indicateur sont précisées au chapitre 6.6.1 b) du Document de Référence 2018.

La prise en compte de cet indicateur portant sur le périmètre courant du Groupe, avec un poids de 15 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- ▶ évolution du MEF moyen sur trois ans > - 0,5 point, le résultat du critère sera de 0 % ;
- ▶ évolution du MEF moyen sur trois ans comprise entre - 0,5 et - 1,0 point, le résultat du critère sera de 5 % ;
- ▶ évolution du MEF moyen sur trois ans comprise entre - 1,1 et - 1,5 point, le résultat du critère sera de 10 % ;
- ▶ évolution du MEF moyen sur trois ans < - 1,5 point, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 15 %.

Cet indicateur sera apprécié en moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Par exemple, pour un plan d'attribution lancé en 2019 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2019, 2020 et 2021, la réduction moyenne du MEF sera calculée entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021.

À titre historique, sur la dernière période triennale, la réduction moyenne annuelle du MEF s'établit à 4,5 points (selon l'évolution entre les valeurs absolues constatées et publiées dans les documents

de référence correspondants ; source : Document de Référence 2016 (page 188), 2017 (page 205) et 2018 (page 250).

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

Les actions menées, l'évolution historique et le mode de calcul détaillé de cet indicateur sont précisées au chapitre 6.6.4 a) du Document de Référence 2018.

La prise en compte de cet indicateur, portant sur le périmètre courant du Groupe avec un poids de 15 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- ▶ évolution du taux moyen d'engagement < 0,1 point, le résultat du critère sera de 0 % ;
- ▶ évolution du taux moyen d'engagement comprise entre 0,1 et 1,5 point, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- ▶ évolution du taux moyen d'engagement > 1,5 point, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 15 %.

Cet indicateur sera apprécié en moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Par exemple, pour un plan d'attribution lancé en 2019 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2019, 2020 et 2021, la hausse moyenne du taux d'engagement sera calculée entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021. À titre historique, sur la dernière période triennale, la hausse moyenne annuelle du taux d'engagement s'établit à 1,0 point (source : évolution entre les valeurs absolues constatées et publiées dans le Document de Référence 2018 (page 16).



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

Il s'agit de l'évolution, en millions €, du Résultat Opérationnel des Secteurs <sup>(1)</sup> du Groupe (en valeur, portant sur le périmètre courant du Groupe en normes comptables comparables et hors variation de change).

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

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

Ce critère a un poids de 35 %.

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

- ▶ si la croissance moyenne du ROS est supérieure à 200 millions €, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 % ;
- ▶ si la croissance moyenne du ROS est comprise entre 100 millions € et 200 millions €, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- ▶ si la croissance moyenne du ROS est inférieure à 100 millions €, le résultat du critère sera de 0 %.

Ce critère sera apprécié en croissance moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Par exemple pour un plan d'attribution lancé en 2019 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2019, 2020 et 2021, la croissance moyenne sera calculée entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021.

À titre indicatif, sur la dernière période triennale, la croissance moyenne du ROSAC a été de + 216 millions € sur la base d'une évolution de + 237 millions € entre 2015 et 2016, de + 145 millions € entre 2016 et 2017 et de 265 millions € entre 2017 et 2018. Source : Document de Référence 2016 (page 42), 2017 (page 44) et 2018 (page 46).

### **Treizième résolution (Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de procéder à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés de la Société et des sociétés du Groupe, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société)**

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

- ▶ autorise les Gérants, ou l'un d'eux, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance existantes ou à émettre au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les salariés de la Société et des entités qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 dudit Code, à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société, dans les conditions définies ci-après ;

(1) La mesure de la performance des Secteurs Opérationnels, qui n'inclut pas l'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait d'acquisition d'entreprises, était précédemment traduite par le ROSAC (Résultat Opérationnel sur Activités Courantes) qui est renommé ROS (Résultat Opérationnel des Secteurs). L'amortissement des marques et des listes clients reconnues du fait de l'acquisition d'entreprises est présenté en Autres Produits et Charges Opérationnels.

- ▶ décide que les actions, existantes ou à émettre, attribuées en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 0,7 % (zéro virgule sept pour cent) du capital social au jour de la décision de la présente Assemblée, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;
  - ▶ décide que les Gérants, ou l'un d'eux déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées, les conditions et les critères d'attribution des actions, étant précisé que les attributions seront soumises à des conditions de performance déterminées avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance de la Société ;
  - ▶ décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive, au terme d'une période d'acquisition à fixer par les Gérants, ou l'un d'eux, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans, et que les Gérants, ou l'un d'eux, pourront fixer, pour certains bénéficiaires, une période de conservation obligatoire à compter de l'attribution définitive desdites actions ;
  - ▶ décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas de décès ou en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale et que lesdites actions seront librement cessibles à compter de leur livraison ;
  - ▶ constate qu'en cas d'attribution d'actions de performance nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
  - ▶ confère aux Gérants ou à l'un d'eux, les pouvoirs les plus étendus dans la limite ci-dessus fixée et dans les limites légales en vigueur, pour :
    - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits d'attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
    - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales,
    - inscrire les actions de performance attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire,
    - prévoir la faculté de procéder pendant la période d'acquisition aux ajustements du nombre d'actions attribuées nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en cas d'opérations portant sur le capital de la Société, et
    - d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour mettre en œuvre la présente autorisation et, notamment, accomplir tous les actes et formalités de dépôt et de publicité, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder à la mise à jour corrélative des statuts.
- La présente autorisation est donnée aux Gérants pour une durée de trente-huit mois à compter de ce jour et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## 14<sup>e</sup> résolution

### / Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions

La quatorzième résolution autorise les Gérants, ou l'un d'eux, pour une période de 18 mois, à réduire le capital de la Société par voie d'annulation d'actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé.

Cette délégation se substitue à la résolution identique accordée par l'Assemblée générale mixte du 18 mai 2018 (22<sup>e</sup> résolution).

La mise en œuvre des autorisations de rachat en vigueur pendant l'exercice 2018 a permis l'annulation et la réduction correspondante du capital de 648 231 actions (la description de ces opérations figure au chapitre 5.5.6 du Document de Référence 2018).

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.9 *Délégation en vue de réduire le capital* du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com](http://www.medef.com)).

### Quatorzième résolution (Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du

rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

► autorise les Gérants, ou l'un d'eux :

- à annuler sur leur seule décision, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la Société détient ou pourra détenir en conséquence de l'utilisation des diverses autorisations d'achat d'actions données par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital social,
- à imputer la différence entre la valeur d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes ou réserves disponibles ;

► délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour réaliser la ou les réductions du capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, impartir de passer les écritures comptables correspondantes, procéder à la modification corrélative des statuts, et d'une façon générale accomplir toutes formalités nécessaires.

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

## 15<sup>e</sup> résolution

### / Modification statutaire – Émissions d'emprunts obligataires

La quinzième résolution a pour objet de modifier les statuts de la Société afin de mettre en ligne les pouvoirs de la Direction Générale avec les pratiques habituelles des sociétés françaises, dont la quasi-unanimité des sociétés du CAC 40, dans lesquelles, par souci de flexibilité, la compétence d'émission d'emprunts obligataires est du ressort de leur organe d'administration.

Cette modification ne concernerait évidemment pas les émissions donnant accès au capital, potentiellement dilutives pour les actionnaires, qui demeureraient, conformément aux exigences légales, de la seule compétence de l'Assemblée générale.

Cette situation permettrait de maintenir la réactivité nécessaire du Groupe sur les opérations obligataires et accompagnerait le projet de simplification de la structure juridique du Groupe et le transfert correspondant de toutes les opérations de financement externe à la Société, en lieu et place de certaines filiales. Les opérations de ces filiales ne nécessitaient aucune autorisation formelle préalable au niveau de l'Assemblée générale de

la Société mais étaient néanmoins examinées au préalable par le Conseil de Surveillance et son Comité d'Audit lorsqu'il s'agissait d'opérations significatives pour le Groupe.

En termes de procédures de contrôle, cette procédure d'examen préalable par le Conseil de Surveillance serait étendue à toutes les émissions obligataires.

Il est enfin rappelé aux actionnaires qu'en toute hypothèse, le Groupe entendrait maintenir la politique stricte et rigoureuse de financement mise en œuvre au cours des dernières années, telle que soulignée par les principales agences de notation, afin de maintenir une structure financière robuste.

### Quinzième résolution (Modification des statuts – Émissions d'emprunts obligataires)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, décide de modifier l'article 10-3 des statuts de la Société comme suit (suppressions en gras et italique) :

#### Ancienne rédaction

Chacun des Gérants a le pouvoir d'engager la Société vis-à-vis des tiers **à l'exception des emprunts obligataires** et sous réserve de l'application des dispositions ci-après.

#### Nouvelle rédaction

Chacun des Gérants a le pouvoir d'engager la Société vis-à-vis des tiers sous réserve de l'application des dispositions ci-après.

## 16<sup>e</sup> résolution

### / Pouvoirs pour formalités

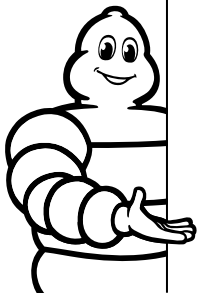
La seizième résolution donne pouvoir pour l'exécution des formalités liées à l'Assemblée générale.

### Seizième résolution (Pouvoirs pour formalités)

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

## TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Opérations	Limites d'utilisation	Durée (expiration)
Rachat d'actions (5 <sup>e</sup> résolution)	Moins de 18 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 180 €	18 mois (novembre 2020)
Attributions d'actions de performance (13 <sup>e</sup> résolution)	0,7 % du capital Dirigeants mandataires sociaux exclus Soumis à conditions de performance	38 mois (juillet 2022)
Réduction du capital par annulation d'actions (14 <sup>e</sup> résolution)	10 % du capital	18 mois (novembre 2020)



# GOVERNANCE

## PRÉSENTATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



De gauche à droite

### **Olivier BAZIL**

Nationalité française  
Président du Comité d'Audit  
Membre indépendant

### **Jean-Pierre DUPRIEU**

Nationalité française  
Membre du Comité d'Audit  
Membre indépendant

### **Anne-Sophie de LA BIGNE**

Nationalité française  
Membre du Comité d'Audit  
Membre du Comité des Rémunérations  
et des Nominations  
Membre indépendant

### **Cyrille POUGHON**

Nationalité française  
Membre du Comité d'Audit  
Membre non indépendant (non exécutif)

### **Barbara DALIBARD**

Nationalité française  
Présidente du Comité des Rémunérations  
et des Nominations  
Membre référent du Conseil de Surveillance  
Membre indépendant

### **Michel ROLLIER**

Nationalité française  
Président du Conseil de Surveillance  
Membre du Comité des Rémunérations  
et des Nominations  
Membre non indépendant (non exécutif)

### **Aruna JAYANTHI**

Nationalité indienne  
Membre du Comité des Rémunérations  
et des Nominations  
Membre indépendant

### **Monique LEROUX**

Nationalité canadienne  
Membre du Comité d'Audit  
Membre indépendant

### **Thierry LE HENAFF**

Nationalité française  
Membre indépendant

---

*Pour avoir plus d'informations sur les expériences des membres du Conseil de Surveillance, veuillez s.v.p. vous référer aux pages 86 à 88 du Document de Référence.*

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

**45 % DE FEMMES**

**22 % DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE  
VENANT DE CONTINENTS DIFFÉRENTS**

**78 % DE MEMBRES INDÉPENDANTS**

## L'ACTIVITÉ DU CONSEIL ET DES COMITÉS

---

Le Conseil de Surveillance s'est réuni neuf fois en 2018.

Il a notamment examiné la revue du plan stratégique de chacune des grandes entités opérationnelles, les projets de croissance externe, le déploiement de la nouvelle organisation du Groupe et l'évolution de la gouvernance.

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

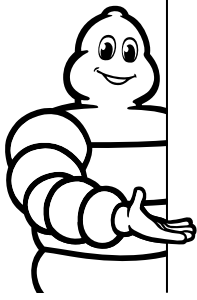
Le Comité d'Audit assiste le Conseil de Surveillance dans sa mission de contrôle en assurant notamment le suivi de l'élaboration et du contrôle des informations comptables et financières et en examinant l'efficacité des systèmes de maîtrise des risques.

Présidé par Olivier Bazil, il comprend cinq membres dont quatre sont indépendants. Il s'est réuni quatre fois en 2018.

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

Présidé par Barbara Dalibard, il comprend quatre membres dont trois sont indépendants. Il s'est réuni quatre fois en 2018.

Les informations détaillées sur ces travaux figurent dans le compte rendu de l'activité générale du Conseil au cours de l'exercice 2018, inclus dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (pages 121 et suivantes du document de référence 2018).



# RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

## PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS DE VOTE POUR LES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

### NOMINATION DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (résolutions n° 10 et 11)

---

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

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

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

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

Les mandats de Mme Barbara Dalibard et de Mme Aruna Jayanthi viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Mme Barbara Dalibard et Mme Aruna Jayanthi ont fait part au Conseil de leur souhait d'être candidates au renouvellement de leur mandat, qui fait l'objet des projets des 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions.

#### / Madame Barbara Dalibard

SITA – 26, chemin de Joinville, PO Box 31, 1216 Cointrin, Genève, Suisse

Née en 1958, de nationalité française, Mme Barbara Dalibard est *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 Dalibard détient 485 actions Michelin au 31 décembre 2018.

Mme Dalibard est membre du Conseil de Surveillance de Michelin depuis 2008 et son mandat en cours a été renouvelé par l'Assemblée générale du 22 mai 2015 avec 99,27 % des voix.

Elle est Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations depuis 2015 et Membre Référent du Conseil de Surveillance depuis 2017.



Mme Dalibard est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante lors de la dernière revue du Conseil <sup>(1)</sup> car :

- ▶ elle n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ elle n'est pas 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 :

- ▶ sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ la dimension internationale majeure et l'ouverture culturelle globale qu'elle apporte au Conseil ;
- ▶ sa connaissance des nouvelles technologies ;
- ▶ sa connaissance du secteur des transports et de la mobilité, en particulier au sujet des problématiques environnementales ;
- ▶ sa perception des spécificités et des attentes en matière de gouvernance et d'évolution des performances du management ;
- ▶ son assiduité, sa disponibilité et son implication dans les travaux du Conseil et de ses Comités (Mme Dalibard ayant notamment participé aux travaux du Conseil et du Comité des Rémunérations et des Nominations en 2018 avec un taux global de 100 % d'assiduité) ;
- ▶ sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts.

En outre, le Président et l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance considèrent sa contribution, en tant que Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations et en tant que Membre Référent comme essentielle pour la gouvernance du Conseil ainsi que dans les relations avec la Gérance et les Associés Commandités, en particulier dans le cadre du déroulement des plans de succession.

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 Dalibard pour une durée de quatre années.

### **/ Madame Aruna Jayanthi**

Capgemini India Pvt.Ltd – Godrej & Boyce Compound, LBS Road, Vikhroli (West), Mumbai 400079 (Inde)

Mme Jayanthi, née en 1962 à Visakhapatnam (Inde) est de nationalité indienne.

Mme Jayanthi est francophone.

Mme Aruna Jayanthi 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.

Après une formation principale en gestion financière (Management Finance) au *Narsee Monjee Institute of Management Studies* de Mumbai, Mme Jayanthi a, entre 1984 et 2000, occupé différents postes dans différents domaines des services informatiques, notamment chez des clients en Europe et aux États-Unis, et en particulier chez Tata Consulting Services et Aptech. Depuis 2000, elle a intégré le groupe Capgemini.

Mme Jayanthi détient 400 actions Michelin au 31 décembre 2018.

(1) Cf. la revue de l'indépendance des membres, développée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (chapitre 4.3.2 g) du Document de Référence 2018.

## RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### Nomination de membres du Conseil de Surveillance (résolutions n° 10 et 11)

Mme Jayanthi a été nommée pour la première fois membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée générale du 22 mai 2015 avec 99,67 % des voix et elle est membre du Comité des Rémunérations et des Nominations depuis 2018.

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, et a considéré que 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 davantage 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.

Par ailleurs, Mme Jayanthi satisfait à toutes les autres conditions d'indépendance requises<sup>(1)</sup> car :

- ▶ elle n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ elle n'est pas 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 premier renouvellement de son mandat pour quatre ans en considérant :

- ▶ l'opportunité de son renouvellement ;
- ▶ sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ son expertise des nouvelles technologies et du monde digital ;
- ▶ son expérience de dirigeante au sein du Comité Exécutif d'un groupe international ;
- ▶ la compétence et l'expérience internationales qu'elle apporte aux travaux du Conseil ;
- ▶ son assiduité, sa disponibilité et son implication dans les travaux du Conseil et de ses Comités, Mme Jayanthi a notamment participé aux travaux du Conseil et du Comité des Rémunérations et des Nominations en 2018 avec un taux global de 100 % d'assiduité ;
- ▶ sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- ▶ sa contribution à la diversité de la composition du Conseil.

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 Jayanthi pour une durée de quatre années.

## / Échéances des mandats – membres du Conseil de Surveillance

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

	AG 2020	AG 2021	AG 2022	AG 2023
M. Olivier Bazil		X		
Mme Barbara Dalibard				X
Mme Anne-Sophie de La Bigne	X			
M. Jean-Pierre Duprieu	X			
Mme Aruna Jayanthi				X
Mme Monique Leroux			X	
M. Cyrille Poughon			X	
M. Michel Rollier		X		
M. Thierry Le Hénaff			X	
<b>NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR AN</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

## CONSULTATION SUR LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET DES GÉRANTS SUR L'EXERCICE 2018 (résolutions n° 6, 7 et 8)

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 <sup>(1)</sup> en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF <sup>(2)</sup> qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

(1) Dans le cadre de la politique de rémunération décrite dans le chapitre 4.4 du rapport sur le Gouvernement d'entreprise (cf. le Document de Référence 2017, page 122).

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

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations et par le Conseil de Surveillance sont précisés dans le rapport du Président de la Gérance sur les 6<sup>e</sup>, 7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> résolutions (chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2018).

En conséquence, le Conseil de Surveillance recommande aux actionnaires d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à :

- ▶ M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Gérant Associé Commandité ;
- ▶ M. Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité depuis le 18 mai 2018 ;
- ▶ M. Yves Chapot, Gérant non Commandité depuis le 18 mai 2018.

## **CONSULTATION SUR LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR L'EXERCICE 2018 (résolution n° 9)**

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 de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée au Président du Conseil de Surveillance <sup>(1)</sup> en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF <sup>(2)</sup> qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

Les éléments de rémunération sont précisés dans le tableau du rapport du Président de la Gérance sur la 9<sup>e</sup> résolution (chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2018).

En conséquence, le Conseil de Surveillance recommande aux actionnaires d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif de la Société.

(1) Dans le cadre de la politique de rémunération décrite dans le chapitre 4.4 du rapport sur le Gouvernement d'entreprise (cf. le Document de Référence 2017, page 122).

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

## APPROBATION DES COMPTES, D'UNE RÉÉVALUATION DE LA RÉMUNÉRATION DU CONSEIL, DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES ET D'UNE MODIFICATION STATUTAIRE (résolutions n° 1 à 5 et 12 à 15)

Concernant tout d'abord les autres résolutions à caractère ordinaire, les documents comptables et financiers mis à disposition des actionnaires ainsi que le rapport du Président de la Gérance relatent les activités et les résultats du Groupe pour l'exercice 2018 (1<sup>re</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> résolutions).

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

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

Avant de proposer de voter l'approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés ainsi que l'affectation du résultat, le Conseil de Surveillance tient à saluer la performance solide du Groupe en 2018 et l'accélération du déploiement de sa stratégie au regard des acquisitions et partenariats récents.

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

En conséquence, le Conseil de Surveillance est favorable à la proposition du Président de la Gérance de fixer le montant du dividende à 3,70 € par action (2<sup>e</sup> résolution).

D'autre part, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions dans des conditions identiques à celle de la précédente autorisation (5<sup>e</sup> résolution). Afin de compléter efficacement cette résolution, une autorisation d'annuler les actions acquises dans le cadre de ce programme est

également sollicitée, pour remplacer celle décidée et mise en œuvre l'an dernier (14<sup>e</sup> résolution de la partie extraordinaire).

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance souhaite proposer à l'Assemblée générale une réévaluation de l'enveloppe de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance (jetons de présence) pour tenir compte :

- ▶ 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 <sup>(1)</sup> ;
- ▶ du décalage marqué entre la rémunération moyenne des membres du Conseil et la rémunération moyenne des membres des Conseils 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.

(1) Les activités du Conseil de Surveillance, de ses Comités et de son Membre Référent en 2018 sont rappelées au chapitre 4.3.2 du Document de Référence portant sur cet exercice.

## RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### Approbation des comptes, d'une réévaluation de la rémunération du Conseil, des autorisations financières et d'une modification statutaire (résolutions n° 1 à 5 et 12 à 15)

Le plafond total passerait à compter de l'exercice 2019, à verser en 2020, de 555 000 € à 770 000 € (12<sup>e</sup> résolution). En application des dispositions de son règlement intérieur il est rappelé qu'une part prépondérante des jetons de présence dépend de l'assiduité des membres aux réunions du Conseil et de ses Comités.

D'autre part, il est ensuite proposé la reconduction de l'autorisation accordée par l'Assemblée du 13 mai 2016 pour l'attribution d'actions de performance au personnel de Michelin, à l'exclusion de tout dirigeant mandataire social de la Société. Ces attributions sont soumises à des critères de performance qui ont été examinés par le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil qui a émis un avis favorable <sup>(1)</sup>.

Enfin, une modification statutaire est proposée avec l'objectif d'aligner les compétences de la Gérance avec celles dont disposent les organes d'administration des autres sociétés du CAC 40 en matière d'émission d'emprunts obligataires, tout en prévoyant un examen préalable par le Conseil de Surveillance <sup>(2)</sup> et le maintien par Michelin de sa politique stricte et rigoureuse de financement.

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

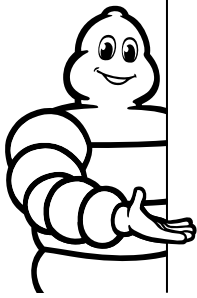
Le 11 février 2019

Le Conseil de Surveillance

---

(1) Cf. la présentation détaillée du projet de 13<sup>e</sup> résolution dans le chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2018.

(2) Cf. la présentation détaillée du projet de 14<sup>e</sup> résolution dans le rapport du Président de la Gérance et dans le chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2018.



# RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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

---

### Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2019 (13<sup>e</sup> résolution)

Aux Actionnaires,

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

Le nombre d'actions, existantes ou à émettre, attribuées en vertu de cette autorisation ne pourra pas représenter plus de 0,7 % du capital social au jour de la décision de la présente Assemblée.

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

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

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

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

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

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-la-Défense, 7 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

**Deloitte & Associés**

Pascale Chastaing-Doblin

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Christophe Georghiou

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

---

### **Assemblée générale mixte du 17 mai 2019 (14<sup>e</sup> résolution)**

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin,

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

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

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

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la ou des réductions du capital envisagées.

À Paris la Défense et Neuilly-sur-Seine, le 7 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

**Deloitte & Associés**

Pascale Chastaing-Doblin

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Christophe Georghiou

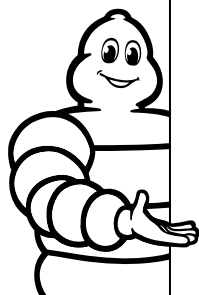
## **AUTRES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

---

Les rapports destinés à l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2019 et qui ne sont pas reproduits ci-dessus figurent :

- ▶ au chapitre 8.3 du présent Document de Référence pour le rapport sur les comptes annuels ;
- ▶ au chapitre 8.4 du présent Document de Référence pour le rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés ;
- ▶ au chapitre 7.2 du présent Document de Référence pour le rapport sur les comptes consolidés ;
- ▶ au chapitre 6.7 du présent Document de Référence pour le rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion.



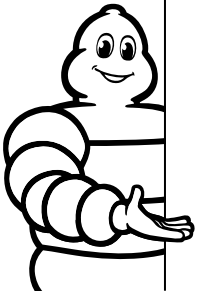


# RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

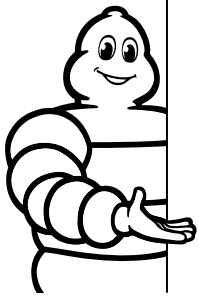
(en milliers € et en € par action,  
sauf mention contraire)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>I. Capital en fin d'exercice</b>					
a) Capital social	371 452	363 804	360 132	359 042	359 695
b) Nombre des actions ordinaires existantes	185 726 200	181 902 182	180 066 121	179 520 987	179 847 632
<b>II. Opérations et résultats de l'exercice</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	503 954	564 550	537 617	681 188	895 113
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	598 149	653 701	1 430 254	1 058 933	1 028 453
c) Impôt sur les bénéfices	22 365	40 511	24 284	(16 054)	47 930
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	555 428	589 684	1 415 894	1 029 300	813 150
<b>III. Résultats par action</b>					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	3,10	3,37	7,80	5,99	5,45
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	2,99	3,24	7,86	5,73	4,52
c) Dividende attribué à chaque action	2,50	2,80	3,25	3,55	3,70 <sup>(1)</sup>
<b>IV. Personnel</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	8	7	0	0	0
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	318	670	34	28	877
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociales, œuvres sociales, etc.)	139	199	(4)	95	369

(1) Dividendes 2018 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019.



## **NOTES**



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

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

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

### **NOUS ATTENDONS LE VÔTRE**

#### **+ PRATIQUE**

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

#### **+ RAPIDE**

soyez instantanément informé  
de la prise en compte de votre vote



#### **+ SÉCURISÉ**

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

#### **+ ÉCOLOGIQUE**

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

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

NOM : .....

Prénom : .....

Ville : .....

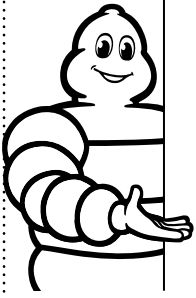
Code postal : .....

Téléphone : .....

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

.....@.....





## DEMANDE DE DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE

**MICHELIN VOUS PROPOSE DE CONSULTER LA DOCUMENTATION \*  
SUR SON SITE :**

[https://www.michelin.com/finance/informations-reglementees/  
rapport-annuel/](https://www.michelin.com/finance/informations-reglementees/rapport-annuel/)

Pour recevoir la documentation concernant l'Assemblée générale au format papier, merci d'indiquer vos coordonnées ci-dessous et de renvoyer ce document avec le formulaire de vote dans l'enveloppe T jointe :

Identifiant Société Générale : .....

M., Mme, Mlle : .....

Adresse : .....

Code postal : ..... Localité : .....

E-mail : ..... @ .....

Nombre d'actions Michelin détenues : .....

À ..... le .....

Signature



\* Documents visés notamment aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce.



Conception et réalisation : **côtécorp.**

Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Crédits photos : ©Michelin / Ludovic Combe

## **COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

23, place des Carmes-Déchaux  
63000 Clermont-Ferrand - France  
+ 33 (0) 4 73 98 59 00

Appel gratuit pour la France

0 800 000 222 Service à l'appel  
gratuit

[actionnaires-individuels@michelin.com](mailto:actionnaires-individuels@michelin.com)

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

Société en commandite par actions au capital de 359 695 264 €

