

03

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	54
3.1.1	Une Direction expérimentée, stable et responsable	54
3.1.2	Un Conseil de Surveillance, un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations et des Nominations strictement séparés de la Direction	55
3.1.3	Un Associé Commandité non Gérant, garant de la pérennité de l'Entreprise : la société SAGES	55
3.2	LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2019	57
3.2.1	Gérance	57
3.2.2	Conseil de Surveillance	59
3.2.3	Déclarations	73
3.3	CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL	74
3.3.1	Mission du Conseil	74
3.3.2	Activité du Conseil au cours de l'exercice 2019	74
3.4	POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2020	83
3.4.1	Principes généraux	83
3.4.2	Politique de rémunération de la Gérance	84
3.4.3	Politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance	88
3.5	INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX	89
3.5.1	Rémunération des membres du Conseil de Surveillance	89
3.5.2	Rémunération de M. Michel Rollier – Président du Conseil de Surveillance	90
3.5.3	Rémunérations de M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Gérant Associé Commandité	91
3.5.4	Rémunérations de M. Yves Chapot, Gérant non Commandité	96
3.5.5	Rémunérations de M. Jean-Dominique Senard, Gérant Associé Commandité et Président de la Gérance jusqu'au 17 mai 2019	101
3.5.6	Ratios portant sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	104
3.5.7	Projet de résolution sur les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de Commerce	105
3.6	RÉMUNÉRATIONS INDIVIDUELLES VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE	106
3.6.1	Vote des actionnaires à l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 des éléments de rémunération de M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance	106

3.6.2	Vote des actionnaires à l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 des éléments de rémunération de M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité	107
3.6.3	Présentation au vote des actionnaires à l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 des éléments de rémunération de M. Yves Chapot, Gérant non Commandité	108
3.6.4	Présentation au vote des actionnaires à l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 des éléments de rémunération de M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité jusqu'au 17 mai 2019	110
3.7	AUTRES INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS	112
3.7.1	Tableaux récapitulatifs pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs	112
3.7.2	Intéressements à long terme attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre d'exercices antérieurs à 2019	117
3.8	MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE	121
3.9	ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2019	121
3.10	PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES	121
3.11	ACTE CONSTITUTIF, STATUTS ET PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	122
3.11.1	Associés Commandités (article 1 ^{er} des statuts)	122
3.11.2	Objet social (article 2 des statuts)	122
3.11.3	Gérance (article 10 des statuts)	122
3.11.4	Exercice social (article 29 des statuts)	122
3.11.5	Répartition statutaire des bénéfices (article 30 des statuts)	122
3.11.6	Participation des actionnaires à l'Assemblée générale	123
3.12	RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	123
3.13	ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	124
3.13.1	Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2016	124
3.13.2	Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018	124
3.13.3	Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2019	126
3.14	CHANGEMENT DE CONTRÔLE	126
3.15	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	126

Ce rapport a été établi par le Conseil de Surveillance de la Société le 7 février 2020 en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

L'industrie du pneumatique se caractérise par des investissements élevés et une diffusion relativement lente des innovations technologiques. Il est donc essentiel d'établir et mettre en œuvre des plans à long terme.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société mère du Groupe, possède depuis sa création, un statut de société en commandite par actions (S.C.A.).

La commandite Michelin présente trois avantages :

- ▶ elle aligne la gestion du Groupe avec les intérêts des actionnaires ;
- ▶ elle garantit la séparation des pouvoirs de Direction et de contrôle ;
- ▶ elle favorise la relation directe avec chacun des actionnaires car toutes les actions sont nominatives.

Elle est constituée de deux types d'associés.

D'une part, les Associés Commanditaires, ou actionnaires, apportent des capitaux, élisent les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants et statuent sur les comptes arrêtés par la Gérance.

Leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Le caractère exclusivement nominatif des actions Michelin permet au Groupe de mieux apprécier les attentes de ses actionnaires. Ils perçoivent une part des bénéfices sous forme de dividende.

D'autre part, les Associés Commandités, qui sont responsables indéfiniment sur leurs biens personnels des dettes de la Société. Seule une décision des actionnaires, réunis en Assemblée générale extraordinaire, peut les dégager de leurs responsabilités. Les Associés Commandités peuvent être actionnaires mais ne participent ni à la désignation des membres du Conseil de Surveillance ni à celle des Commissaires aux Comptes. Les Associés Commandités perçoivent une part statutaire des bénéfices, s'il y en a, qui est soumise chaque année à l'approbation des actionnaires.

Depuis le 17 mai 2019, Michelin compte deux Associés Commandités : Florent Menegaux, Président de la Gérance et la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), non Gérant.

3.1.1 UNE DIRECTION EXPÉRIMENTÉE, STABLE ET RESPONSABLE

3.1.1 a) Composition

Michelin est dirigé par deux Gérants ⁽¹⁾ :

- ▶ Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité nommé par l'Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2018, et Président de la Gérance depuis le 17 mai 2019 ⁽²⁾ ;
- ▶ Yves Chapot, Gérant non Commandité nommé par l'Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2018.

Chaque Gérant est nommé pour un premier mandat de quatre ans par l'Assemblée générale après avis du Conseil de Surveillance ; ce mandat est renouvelable à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant, la société SAGES ⁽³⁾, avec l'accord du Conseil de Surveillance.

3.1.1 b) Mission

Les Gérants ont la responsabilité d'administrer et de diriger la Société.

À ce titre, ils ont la charge :

- ▶ de définir et mettre en œuvre la stratégie du Groupe ;
- ▶ de diriger les activités du Groupe ;
- ▶ d'établir et mettre en œuvre les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ▶ d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés de la Société ;
- ▶ de définir la politique d'information financière ;
- ▶ d'établir les différents rapports destinés aux actionnaires.

Les activités opérationnelles du Groupe sont organisées en trois Secteurs opérationnels (Automobile, Transport routier et Spécialités) ayant vocation à servir leurs marchés en produits et services, à l'échelle mondiale au travers de 19 Lignes Business.

Les Lignes Business définissent la stratégie en intégrant les besoins identifiés par les Régions pour élaborer les offres les plus compétitives tout en tenant compte de l'environnement concurrentiel.

Les Régions quant à elles, au nombre de 10, sont des points de contact directs avec les clients. Elles représentent le Groupe dans la Région et sont responsables de la satisfaction des clients.

Un support opérationnel composé de six Directions Opérationnelles assure au meilleur coût, la conception, la fabrication, l'organisation des flux produits et services attendus par nos clients :

- ▶ Direction de la Recherche et du Développement ;
- ▶ Direction Industrielle ;
- ▶ Direction *Supply Chain* ;
- ▶ Direction Expérience Client ;
- ▶ Direction des Achats ;
- ▶ Direction *Corporate & Business Services*.

Des fonctions support qui se répartissent entre :

- ▶ d'une part, des services de proximité intégrés dans les organisations Région ;
- ▶ d'autre part, des plateformes globalisées apportant le meilleur service en termes de coût, qualité et délai aux entités business et opérationnelles.

(1) Cf. leurs informations individuelles au chapitre 3.2.1

(2) Communiqué de presse diffusé le 17 mai 2019.

(3) Cf. les informations au Chapitre 3.1.3.

Enfin, un Corporate Groupe resserré. Instrument de conception et d'orientation générale, mais aussi de régulation des interactions entre les différentes entités et de garantie de la conformité des actions locales au projet d'ensemble, le Corporate Groupe est focalisé sur les missions Stratégie, Innovation et Partenariats, Digital, Engagement d'Entreprise et Marques, Audit Interne, Gestion des Risques, Contrôle Interne et Qualité, Juridique, Personnel, Finance, Sécurité des Systèmes d'Information, de la Sûreté et de l'Environnement et Systèmes d'Information.

Les Gérants sont assistés par le Comité Exécutif du Groupe, dont la composition est présentée au Chapitre 1 page 28/29. Un Comité de Direction Groupe s'assure que les décisions prises par le Comité Exécutif du Groupe trouvent un large ancrage dans l'Entreprise (cf. Chapitre 1 page 31).

3.1.1 c) Responsabilité

Le Gérant Associé Commandité est responsable indéfiniment sur son patrimoine personnel des dettes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin. Cette spécificité donne une garantie exceptionnelle aux actionnaires en les assurant que l'Entreprise est gérée dans leur intérêt à moyen terme mais aussi à long terme, spécialement pendant les périodes de turbulences ou de crises économiques. Elle renforce aussi la vigilance constante de la Direction à l'égard de la maîtrise des risques de l'Entreprise.

Consacrant ce principe de responsabilité dans la durée, le Gérant Associé Commandité ne peut renoncer à son statut d'Associé Commandité, sauf accord des actionnaires réunis en Assemblée générale extraordinaire. Il assume donc pleinement les conséquences à long terme des décisions de la Gérance.

3.1.2 UN CONSEIL DE SURVEILLANCE, UN COMITÉ D'AUDIT ET UN COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS STRICTEMENT SÉPARÉS DE LA DIRECTION

La composition, l'organisation, les missions, les Comités et l'activité détaillée du Conseil pendant l'exercice sont relatés au Chapitre 3.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

3.1.3 UN ASSOCIÉ COMMANDITÉ NON GÉRANT, GARANT DE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE : LA SOCIÉTÉ SAGES

En application des statuts de la CGEM, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES) est Associé Commandité, non Gérant, de la CGEM et en cette qualité est responsable indéfiniment des dettes de l'Entreprise pour le cas où elle ne pourrait faire face à ses engagements. Seule une décision de l'Assemblée générale extraordinaire peut décharger un Associé Commandité de cette qualité, sous réserve de l'accord de ce dernier. Un Associé Commandité peut être actionnaire mais ne participe ni à la désignation des membres du Conseil de Surveillance ni à celle des Commissaires aux Comptes.

La société SAGES n'étant pas Gérante, elle n'est pas autorisée à intervenir dans la Direction de l'Entreprise. Toutefois, en cas de vacance de la Gérance de la CGEM, elle en assure de plein droit l'intérim, et a pour mission de convoquer ultérieurement une Assemblée générale appelée à nommer un nouveau Gérant.

Son rôle est, outre d'assumer la responsabilité d'Associé Commandité de la CGEM, de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires la nomination des Gérants de la CGEM, ou, le cas échéant, de décider du renouvellement du mandat des Gérants en fonction ou de leur révocation, après avoir recueilli l'accord du Conseil de Surveillance.

La société SAGES est une société par actions simplifiée enregistrée au Registre du commerce et des sociétés de Clermont-Ferrand sous le numéro 870 200 466.

L'actionnariat de la société SAGES est composé de trois catégories d'associés : des membres de la famille fondatrice, des dirigeants ou anciens dirigeants de l'entreprise, des personnalités qualifiées extérieures à l'Entreprise. Ces trois catégories sont représentées dans des proportions identiques dans son actionnariat et au sein de son Conseil d'Administration.

En vue de permettre à la société SAGES d'assumer ses responsabilités d'Associé Commandité, un minimum de 30 % de son bénéfice, provenant essentiellement des prélèvements statutaires versés par la CGEM, est affecté à un compte de réserve spécial appelé "réserve de prévoyance", destiné exclusivement à l'apurement des pertes pouvant résulter de la mise en jeu de sa responsabilité d'Associé Commandité ou, le cas échéant et à titre exceptionnel et provisoire, de Gérant de la CGEM. Les sommes affectées à cette réserve sont investies dans une proportion d'au moins 50 % en titres de la CGEM.

Le Président de la société SAGES, seul dirigeant mandataire social de cette société, est M. Jacques d'Armand de Chateaufieux dont les informations individuelles figurent ci-dessous.



JACQUES D'ARMAND DE CHATEAUFIEUX

Président de la Société SAGES
Associé Commandité non Gérant

Nationalité : française
Né en 1951

Adresse professionnelle :

BOURBON
148, rue Sainte
13007 Marseille
France

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 :

Aucune action détenue à titre personnel
348 300 actions détenues par la société SAGES

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Jacques d'Armand de Chateaufieux est diplômé de l'Institut supérieur de gestion de Paris et titulaire d'un MBA de l'Université de Columbia à New York. À la Présidence de BOURBON depuis 1979, il a été l'acteur principal de la transformation de la société d'un conglomérat de plusieurs activités à un groupe international dédié aux services maritimes et notamment à l'offshore pétrolier.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉES EN 2019 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

- ▶ Président Directeur Général de BOURBON CORPORATION SA* (France)
- ▶ Président de JACCAR Holdings SAS (France)
- ▶ Gérant statutaire de CT CORP Sarl (France)
- ▶ Président de Sapmer S.A. (Société cotée sur Euronext Paris)
- ▶ Président et Administrateur de Sapmer Holding (Singapour)
- ▶ Président de Sapmer Investissements SAS
- ▶ Président et Administrateur de Greenship Holdings Manager Pte. Ltd (Singapour)
- ▶ Président d'Evergas A/S (Danemark)
- ▶ Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

2015

- ▶ Président de BOURBON (France)
- ▶ Président de Cana Tera S.C.A. (Luxembourg)
- ▶ Président et Administrateur délégué de JACCAR Holdings S.A. (Luxembourg)
- ▶ Président de Sapmer Holding PTE. Ltd (Singapour)
- ▶ Président de Sapmer S.A
- ▶ Président et Administrateur de Greenship Holdings (Singapour)
- ▶ Président d'Evergas A/S (Danemark)
- ▶ Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)

2016

- ▶ Président de BOURBON (France)
- ▶ Gérant statutaire de CT Lux Sarl (Luxembourg)
- ▶ Président et Administrateur délégué de JACCAR Holdings S.A. (Luxembourg)
- ▶ Président de Sapmer S.A. (Société cotée sur Euronext Paris)
- ▶ Président de Sapmer Holding (Singapour)
- ▶ Président et Administrateur de Greenship Holdings (Singapour)
- ▶ Président d'Evergas A/S (Danemark)
- ▶ Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)

2017

- ▶ Président Directeur Général de BOURBON CORPORATION SA* (France)
- ▶ Gérant statutaire de CT Lux Sarl (Luxembourg)
- ▶ Président de JACCAR Holdings SAS (France)
- ▶ Président de Sapmer S.A. (Société cotée sur Euronext Paris)
- ▶ Président et Administrateur de Sapmer Holding (Singapour)
- ▶ Président de Sapmer Investissements SAS
- ▶ Président et Administrateur de Greenship Holdings Manager Pte. Ltd (Singapour)
- ▶ Président d'Evergas A/S (Danemark) Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)

2018

- ▶ Président Directeur Général de BOURBON CORPORATION SA* (France)
- ▶ Gérant statutaire de CT Lux Sarl (Luxembourg)
- ▶ Président de JACCAR Holdings SAS (France)
- ▶ Président de Sapmer S.A. (Société cotée sur Euronext Paris)
- ▶ Président et Administrateur de Sapmer Holding (Singapour)
- ▶ Président de Sapmer Investissements SAS
- ▶ Président et Administrateur de Greenship Holdings Manager Pte. Ltd (Singapour)
- ▶ Président d'Evergas A/S (Danemark)
- ▶ Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)

2019

- ▶ Gérant statutaire de CT Lux Sarl (Luxembourg)

*Société cotée.

3.2 LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2019

3.2.1 GÉRANCE

La Direction du Groupe est assurée par Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité, et Yves Chapot, Gérant non Commandité, assistés par le Comité Exécutif du Groupe. ⁽¹⁾

Le rôle du Président de la Gérance est détaillé dans le chapitre 3.1 du Document d'enregistrement universel 2019.

La composition du Comité Exécutif du Groupe est détaillée au chapitre 1 page 28/29 du Document d'enregistrement universel 2019.



FLORENT MENEGAUX

Gérant Associé Commandité

Nationalité : française

Né en 1962

Adresse professionnelle :

23, place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand
France

Date du 1^{er} mandat : 18 mai 2018

Date d'échéance du mandat : 2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 : 38 628 ⁽²⁾

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après des études en finance, gestion et sciences économiques, Florent Menegaux entre en 1986 chez Price Waterhouse. D'abord consultant, il prend rapidement un poste de manager spécialiste des systèmes de contrôle et de gestion des risques de taux pour les banques.

En 1991, ExelLogistics France, entreprise de logistique et de transport, lui offre la Direction des Services Financiers avant de le nommer six mois plus tard Directeur Général. De 1995 à 1996, Florent Menegaux intègre le groupe de transport et de logistique Norbert Dentressangle en qualité de Directeur Général de la branche Produits Conditionnés.

En 1997, il rejoint le groupe Michelin comme Directeur Commercial Pneus Poids lourd au Royaume-Uni et République d'Irlande.

En 2000, Michelin lui confie la Direction des Ventes Première Monte et Remplacement Pneus Poids lourd en Amérique du Nord. En 2003, il prend la Direction des Pneus Poids lourd en Amérique du Sud.

En 2005, il devient Directeur de la Zone Géographique Afrique – Moyen-Orient.

En janvier 2006, Florent Menegaux devient Directeur pour l'Europe de la division Tourisme camionnette Remplacement du groupe Michelin avant d'être nommé en 2008 Directeur de la Ligne Produit Tourisme camionnette, membre du Comité Exécutif du Groupe. Il supervise également les activités Compétition et Matériaux.

En décembre 2014, il est nommé Directeur Général des Opérations puis Directeur Général Exécutif du Groupe en 2017.

En janvier 2018, il prend également la supervision des Directions Business du Groupe et les Directions Opérationnelles *Manufacturing, Supply Chain* et *Expérience Client*.

Le 18 mai 2018, Florent Menegaux est nommé Gérant Associé Commandité et il devient Président de la Gérance le 17 mai 2019 de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

- ▶ Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- ▶ Gérant de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
- ▶ Gérant de la Compagnie Financière Michelin SCmA (depuis le 18 mai 2019)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2015-2017

Aucun

2018

- ▶ Gérant de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
- ▶ Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

2019

- ▶ Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- ▶ Gérant de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
- ▶ Gérant de la Compagnie Financière Michelin SCmA (depuis le 18 mai 2019)

(1) M. Jean-Dominique Senard était Associé Commandité et Président de la Gérance jusqu'au 17 mai 2019.

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


YVES CHAPOT
Gérant non Associé Commandité
Nationalité : française

Né en 1962
Adresse professionnelle :

 23, place des Carmes-Déchaux
 63000 Clermont-Ferrand
 France

Date du 1^{er} mandat : 18 mai 2018

Date d'échéance du mandat : 2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 : 7 312

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Yves Chapot est expert-comptable de formation.

Après une première expérience au sein du cabinet de conseil et d'audit Arthur Andersen, Yves Chapot entre dans le groupe Michelin en 1992. Il exerce des responsabilités au sein de l'audit interne.

En 1997, il est Directeur Général de Taurus en Hongrie. En 1999, il devient Directeur Financier pour la zone Europe.

De 2005 à 2012, il est responsable des activités du Groupe en Chine. De 2007 à 2009, il est également responsable de l'activité Tourisme camionnette pour la zone Asie.

En 2012, il prend la direction d'Euromaster, avant d'être nommé Directeur de la Distribution en décembre 2014, membre du Comité Exécutif du Groupe.

En mars 2017, il devient Directeur de la Ligne Produit Tourisme camionnette.

En janvier 2018, Yves Chapot devient Directeur des Lignes Business Automobile. Il supervise les Lignes Business Automobile Marques Mondiales B2C, Automobile Marques Régionales B2C, Automobile Première Monte et les trois Régions : Afrique Inde Moyen-Orient, Asie de l'Est et Australie, Chine.

Le 18 mai 2018, Yves Chapot est nommé Gérant non Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

- ▶ Gérant non Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- ▶ Administrateur de la Compagnie Financière Michelin Suisse S.A. / AG / Ltd (depuis le 30 janvier 2019)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES
2015-2017

Aucun

2018

- ▶ Gérant non Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

2019

- ▶ Gérant non Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- ▶ Administrateur de la Compagnie Financière Michelin Suisse S.A. / AG / Ltd (depuis le 30 janvier 2019)

3.2.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.2.2 a) Composition



En application des dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de dix au plus, nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans ⁽¹⁾ et choisis exclusivement parmi les actionnaires. Les Associés Commandités ne peuvent pas participer à cette nomination. Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles et leur limite d'âge est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux deux tiers des membres en fonction.

Au 31 décembre 2019, le Conseil de Surveillance était composé de neuf membres, en conformité avec l'article L. 226-4-1 du Code de commerce introduit par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle, dont sept membres indépendants.

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

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé de neuf membres.

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

- ▶ pour les informations relatives à la politique de diversité des membres du Conseil, dans le chapitre 3.2.2 c) du présent rapport ;
- ▶ pour leurs éléments de rémunération, dans les chapitres 3.4.3, 3.5.1 et 3.6.1, du présent rapport ;
- ▶ pour la liste de leurs fonctions et mandats, les dates de leur nomination et l'échéance de leur mandat, ci-après.

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

/ Informations et mandats des membres du Conseil de Surveillance

Une présentation détaillée individuelle de chacun des membres du Conseil figure ci-après.

**MICHEL ROLLIER**

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

Nationalité : française
Né en 1944

Adresse professionnelle :

Michelin
27, cours de l'Île-Seguin
92100 Boulogne-Billancourt
France

Date du 1^{er} mandat : 17 mai 2013

Date d'échéance du mandat : 2021 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 : 24 392

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Michel Rollier est actuellement Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A.*.

Il a commencé sa carrière chez Aussedat-Rey (groupe International Paper) en 1971 où il a été successivement Contrôleur de gestion, Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 puis Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996.

Il est ensuite entré dans le groupe Michelin en 1996 en tant que Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières puis il a exercé les fonctions de Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe de 1999 à 2005.

Il a été désigné Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2005, mandat qu'il a exercé d'abord aux côtés d'Édouard Michelin jusqu'à sa disparition brutale en 2006, puis seul jusqu'en mai 2012.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A.*
- ▶ Président du Comité de Rémunérations de Somfy S.A.*
- ▶ Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**2015**

- ▶ Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A.
- ▶ Administrateur de Lafarge
- ▶ Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

2016

- ▶ Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A.
- ▶ Président du Comité de Rémunérations de Somfy S.A.
- ▶ Administrateur de Lafarge
- ▶ Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)
- ▶ Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)

2017

- ▶ Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A.
- ▶ Président du Comité de Rémunérations de Somfy S.A.
- ▶ Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)
- ▶ Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)

2018

- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A.*
- ▶ Président du Comité de Rémunérations de Somfy S.A.*
- ▶ Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés
- ▶ Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (jusqu'au 31 octobre 2018)
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

2019

- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A.*
- ▶ Président du Comité de Rémunérations de Somfy S.A.*
- ▶ Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

* Société cotée.



OLIVIER BAZIL

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Président du Comité d'Audit

Nationalité : française
Né en 1946

Adresse professionnelle :
Legrand
128, avenue de Lattre de Tassigny
87000 Limoges
France

Date du 1^{er} mandat : 17 mai 2013

Date d'échéance du mandat : 2021 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 : 1 010

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Olivier Bazil est Administrateur de Legrand* et membre de son Comité Stratégique et de son Comité des Nominations et des Rémunérations. Il était en 2017 Administrateur de Vallourec*, Président de son Comité d'Audit et membre de son Comité Stratégique.

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

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

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2015-2016

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

2017

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

2018

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

2019

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

* Société cotée.


BARBARA DALIBARD

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

Nationalité : française
 Née en 1958

Adresse professionnelle :

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

Date du 1^{er} mandat : 16 mai 2008

Date d'échéance du mandat : 2023 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 : 485

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

- ▶ *Chief Executive Officer* de SITA

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES
2015

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

2016

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

2017-2019

- ▶ *Chief Executive Officer* de SITA



JEAN-PIERRE DUPRIEU

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité d'Audit

Nationalité : française
Né en 1952

Adresse professionnelle:

Michelin
27, cours de l'Île-Seguin
92100 Boulogne-Billancourt
France

Date du 1^{er} mandat : 17 mai 2013

Date d'échéance du mandat : 2020 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 : 510

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Jean-Pierre Duprieu a été Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide*.

Il a assuré entre 2010 et 2016, au sein de la Direction Générale du Groupe, la supervision de la zone Europe et des activités Santé ainsi que de fonctions Groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats.

Il est Administrateur indépendant du groupe Korian*, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit.

Il est Administrateur du Groupe SEB.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2015

- ▶ Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide
- ▶ Administrateur d'Air Liquide Santé International
- ▶ Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe
- ▶ Administrateur d'Air Liquide Welding

2016

- ▶ Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide
- ▶ Administrateur d'Air Liquide Santé International
- ▶ Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe
- ▶ Administrateur d'Air Liquide Welding
- ▶ Administrateur indépendant du groupe Korian et membre du Comité d'Audit

2017

- ▶ Administrateur d'Air Liquide Welding (jusqu'en juillet 2017)
- ▶ Administrateur indépendant du groupe Korian, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit

2018

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

2019

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

* Société cotée.


ARUNA JAYANTHI

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

Nationalité : indienne
Née en 1962

Adresse professionnelle :

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

Date du 1^{er} mandat : 22 mai 2015

Date d'échéance du mandat : 2023 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 : 400

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

De 2011 jusqu'à fin 2015, Mme Aruna Jayanthi a été *Chief Executive Officer* de Capgemini India et à ce titre elle a 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.

En 2016, elle dirige une nouvelle Business Services Unit, qui inclut ITOPS et BPO (Capgemini & IGATE). En 2018, elle est nommée ensuite directrice des activités du Groupe dans les zones Asie Pacifique et Amérique Latine et devient directrice exécutive de ces *business units*.

Elle est membre du Comité Exécutif du Groupe.

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.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

- ▶ Administrateur de Equation Capital Partners LLP
- ▶ Administrateur de Capgemini Saudi Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Brasil S.A
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services Guatemala S.A (depuis le 12/08/2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services (China) Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Australia Pty Limited (depuis le 30/04/2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Hong-Kong Ltd (depuis le 15/10/2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Asia Pacific Pte Limited (depuis le 15/10/2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Mexico, S. DE R.L DE C.V (depuis le 11/11/2019)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES
2015-2016

- ▶ Administrateur de Capgemini Norge AS
- ▶ Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc S.A.
- ▶ Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services India Private Limited (anciennement Capgemini Business Services India Limited)
- ▶ Administrateur de Pune Software Park Private Limited
- ▶ Administrateur-Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB

2017

- ▶ Administrateur de Capgemini Norge AS
- ▶ Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB
- ▶ Administrateur de Espire AS
- ▶ Administrateur et Présidente du Conseil de Surveillance de Capgemini Polska Sp. Z.o.o.
- ▶ Administrateur de Capgemini Technology Services India Limited

2018

- ▶ Administrateur de Capgemini Norge AS
- ▶ Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB
- ▶ Administrateur de Espire AS

- ▶ Administrateur et Présidente du Conseil de Surveillance de Capgemini Polska Sp. Z.o.o.
- ▶ Administrateur de Capgemini Technology Services India Limited
- ▶ Administrateur de SBI Capital Markets Limited
- ▶ Administrateur de Equation Capital Partners LLP
- ▶ Administrateur de Capgemini Brasil S.A.
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services Guatemala S.A.
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services (China) Limited

2019

- ▶ Administrateur de Equation Capital Partners LLP
- ▶ Administrateur de Capgemini Saudi Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Brasil S.A
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services Guatemala S.A (depuis le 12/08/2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services (China) Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Australia Pty Limited (depuis le 30/04/2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Hong-Kong Ltd (depuis le 15/10/2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Asia Pacific Pte Limited (depuis le 15/10/2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Mexico, S. DE R.L DE C.V (depuis le 11/11/2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Sverige AB (jusqu'au 30/06/2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Polska Sp.z o.o. (jusqu'au 28/08/2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Norge AS (jusqu'au 28/05/2019)



**ANNE-SOPHIE
DE LA BIGNE**

→ **Membre indépendant du Conseil
de Surveillance**
**Membre du Comité d'Audit
(jusqu'à fin juillet 2019)**
**Membre du Comité des
Rémunérations et des Nominations**

Nationalité : française
Née en 1960

Adresse professionnelle :

Airbus Group
12, rue Pasteur – BP 76
92152 Suresnes Cedex
France

Date du 1^{er} mandat : 17 mai 2013

Date d'échéance du mandat : 2020 (Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice 2019)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 : 903

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Anne-Sophie de La Bigne est depuis 2008 Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France du groupe Airbus*.

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

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

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

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

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

▶ Membre du Conseil d'Administration de SIAE S.A.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2014-2017

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés

2018-2019

▶ Membre du Conseil d'Administration de SIAE S.A.

* Société cotée.



THIERRY LE HÉNAFF

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité d'Audit

Nationalité : française
Né en 1963

Adresse professionnelle :

Arkema
420, rue d'Estienne-d'Orves
92700 Colombes

Date du 1^{er} mandat : 18 mai 2018

Date d'échéance du mandat : 2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 : 400

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Thierry Le Hénaff est actuellement Président-Directeur Général d'Arkema.

Après avoir débuté sa carrière chez Peat Marwick Consultants, il rejoint Bostik, la division Adhésifs de Total S.A., en 1992 où il occupe différentes responsabilités opérationnelles tant en France qu'à l'international. En juillet 2001, il devient Président-Directeur Général de BostikFindley, nouvelle entité issue de la fusion des activités Adhésifs de Total S.A. et d'Elf Atochem. Le 1^{er} janvier 2003, il rejoint le Comité directeur d'Atofina au sein duquel il supervise trois divisions (l'Agrochimie, les Fertilisants et la Thiochimie) ainsi que trois directions fonctionnelles puis intègre le Comité de direction du groupe Total en 2004. Il devient Président-directeur général d'Arkema le 6 mars 2006. Thierry Le Hénaff est par ailleurs membre du Conseil d'Administration de la Fondation de l'École polytechnique depuis 2016.

Il est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées et titulaire d'un master de management industriel de l'Université de Stanford (États-Unis). Thierry Le Hénaff est Chevalier de l'Ordre national du mérite et Chevalier dans l'Ordre national de la Légion d'honneur.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2015-2016

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

2017-2019

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

*Société cotée.



MONIQUE LEROUX

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité d'Audit

Nationalité : canadienne
Née en 1954

Adresse professionnelle :

Fiera Capital
1981 McGill College
Montréal (Québec)
H3A 0H5
Canada

Date du 1^{er} mandat : 1^{er} octobre 2015

Date d'échéance du mandat : 2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 : 1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Compagnon de l'Ordre du Temple de la renommée de l'entreprise canadienne et du temple de la renommée de l'industrie des valeurs mobilières, Monique Leroux est administratrice de sociétés. Elle est conseillère stratégique et membre du Comité de développement stratégique de Fiera Capital et Vice-Présidente du Conseil de Gestion Fiera Inc. Elle siège dans les Conseils d'Administration de Michelin (ML-France), Bell (BCE), S&P Global (SPGI), Couche-Tard (ATD) et Lallemand Inc. (société privée). À ce titre, elle apporte à ces Conseils son expérience diversifiée, entre autres comme associée de EY (Canada) et de Présidente du Conseil et chef de la direction du Mouvement Desjardins de 2008 à 2016. De 2016 à 2020, Mme Leroux a également présidé le Conseil d'Administration d'Investissement Québec (jusqu'en janvier 2020). Elle agit aussi comme Vice-Présidente du Conseil de l'Orchestre Symphonique de Montréal.

Mme Leroux est membre de l'Ordre du Canada, officière de l'Ordre du Québec, chevalier de la Légion d'honneur (France) et récipiendaire du prix Woodrow Wilson (États-Unis). Elle a reçu les titres de *Fellow* de l'Ordre des CPA et de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada et des doctorats *honoris causa* de huit universités canadiennes en reconnaissance de sa contribution dans le secteur des affaires mais aussi pour sa contribution à la communauté.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

- ▶ Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec (jusqu'en janvier 2020)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-Tard*
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE*
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de S&P Global*
- ▶ Membre du Conseil de Lallemand (société privée)
- ▶ Conseillère stratégique et membre du Comité de développement stratégique de Fiera Capital*
- ▶ Vice-Présidente du Conseil de Gestion de Fiera Inc. (société privée)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall (OBNL – organisme à but non lucratif)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de l'Orchestre Symphonique de Montréal (OBNL)

* Société cotée.

MONIQUE LEROUX (suite)
MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES
2015

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

2016

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

2017

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

2018

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

2019

- ▶ Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-Tard
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de S&P Global
- ▶ Membre du Conseil de Lallemand (société privée)
- ▶ Aviseur stratégique Fiera Capital
- ▶ Vice-Présidente du Conseil de Gestion Fiera Inc. (société privée)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall (OBNL – organisme à but non lucratif)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de l'Orchestre Symphonique de Montréal (OBNL)



CYRILLE PUGHON

**Membre non indépendant du
Conseil de Surveillance (non
exécutif)**

Membre du Comité d'Audit

Nationalité : française

Né en 1975

Adresse professionnelle :

Compagnie Générale des Établissements Michelin
23, place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand
France

Date du 1^{er} mandat : 16 mai 2014

Date d'échéance du mandat : 2022 (Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2019 : 420

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Cyrille Poughon est actuellement responsable d'un bureau de vente pour le commerce France-Benelux.

Il fut précédemment responsable Qualité de Vie au Travail pour le Groupe puis leader du Programme Sécurité pour le Siège Social.

Il a commencé sa carrière au sein du groupe Michelin en 1996 où il a occupé diverses fonctions dans les activités commerciales puis logistiques.

Il a également été secrétaire du Comité d'Entreprise Européen Michelin jusqu'en 2014.

Il est, depuis 2015, Administrateur de Société Certifié – Sciences-Po/IFA.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2015-2018

Aucun

3.2.2 b) Présentation synthétique du Conseil de Surveillance (au 31 décembre 2019)

	Membre indépendant ⁽¹⁾	Comités du Conseil	Date initiale de nomination	Date de renouvellement ⁽²⁾	Terme du Mandat Assemblée générale ⁽³⁾	Nombre d'années au Conseil	Nombre d'actions détenues *	Nationalité	Âge	Sexe
MICHEL ROLLIER PRÉSIDENT	⊖	Rémunérations et Nominations	2013	2017	2021	6	24 392	française	75	H
OLIVIER BAZIL	✓	Audit (P)	2013	2017	2021	6	1 010	française	73	H
BARBARA DALIBARD	✓	Rémunérations et Nominations (P) (R)	2008	2013 ⁽²⁾ 2015 ⁽³⁾ 2019	2023	11	485	française	61	F
ANNE-SOPHIE DE LA BIGNE	✓	Audit ⁽⁵⁾ , Rémunérations et Nominations	2013	2016	2020	6	903	française	59	F
JEAN-PIERRE DUPRIEU	✓	Audit	2013	2016	2020	6	510	française	67	H
ARUNA JAYANTHI	✓	Rémunérations et Nominations	2015	2019	2023	4	400	indienne	57	F
THIERRY LE HÉNAFF	✓	Audit	2018	-	2022	1	400	française	56	H
MONIQUE LEROUX	✓	Audit	2015	2018 ⁽⁴⁾	2022	4	1 000	canadienne	65	F
CYRILLE POUGHON	⊖	Audit	2014	2018	2022	5	420	française	44	H

(P) Président(e) **(R)** Référent

* Au 31 décembre 2019

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

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

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

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

(5) Jusqu'à fin juillet 2019.

3.2.2 c) Diversité des profils et des expériences – politique de mixité femmes / hommes au sein des instances dirigeantes

/ Diversité des profils et des expériences au sein du Conseil

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

Les orientations de cette politique de diversité sont proposées par le Comité des Rémunérations et des Nominations et sont notamment mises en œuvre par ce Comité et le Conseil à l'occasion de leurs

missions relatives aux plans de succession des membres et à l'évaluation du fonctionnement du Conseil, missions pour lesquelles le Comité et/ou le Conseil peuvent faire appel à des consultants extérieurs reconnus.

En synthèse, la diversité d'expériences et d'origines des membres du Conseil se traduit au 31 décembre 2019 par :

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

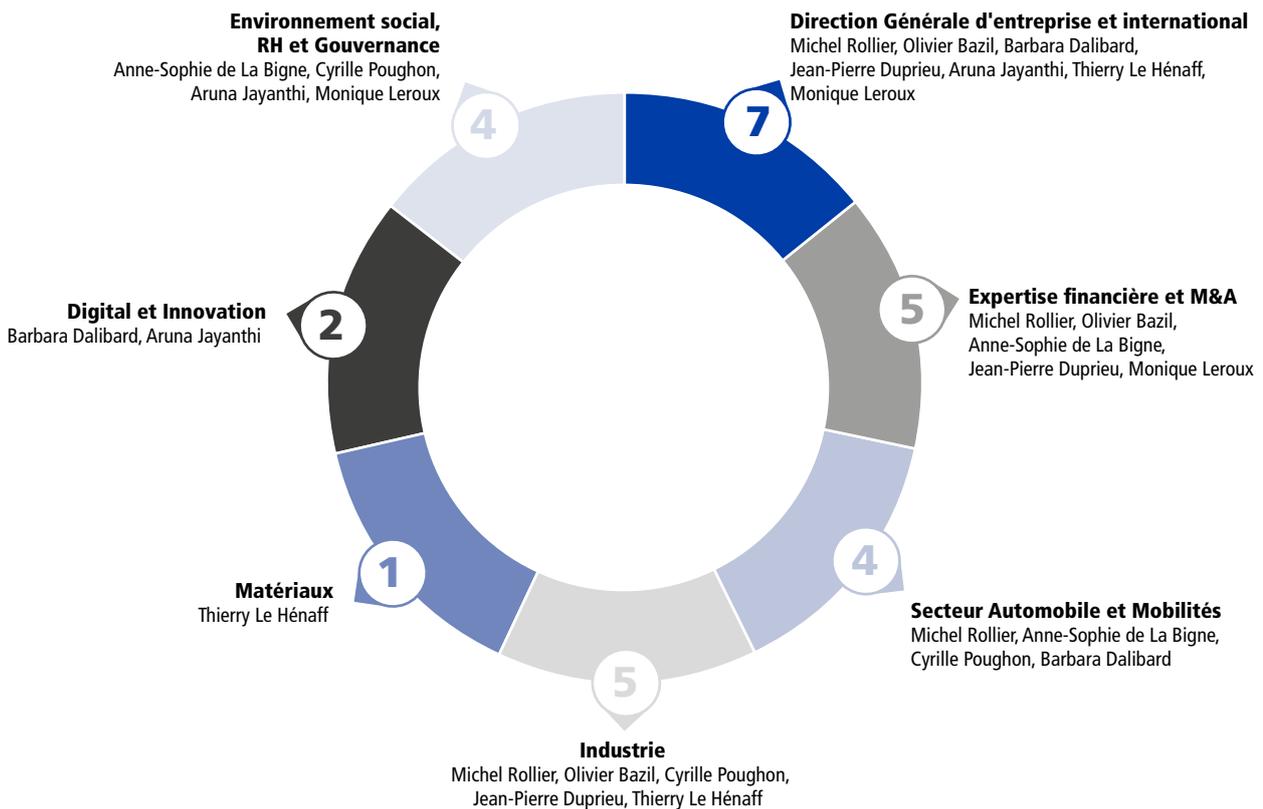
La description de la politique de diversité du Conseil de Surveillance en 2019 est formalisée ci-dessous, en application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce ⁽¹⁾.

Critères	Objectifs confirmés en 2019	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2019
Limite d'âge	Nombre de membres dépassant l'âge de 75 ans inférieur ou égal à un tiers	Ne pas proposer à l'Assemblée générale de nommer de nouveaux membres ou de ne pas renouveler les mandats des membres en fonction ayant atteint ou dépassé cet âge si ces nominations ont pour effet de faire franchir le seuil du tiers	Les renouvellements de mandats et nominations proposés et décidés n'ont pas eu pour effet de faire franchir le seuil du tiers
Représentation équilibrée des femmes et des hommes	Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 %, en application des dispositions de l'article L. 226-4-1 du Code de commerce	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres féminins en fonction ou de nommer de nouveaux membres féminins en remplacement	Proposition et décision de renouveler le mandat de Mme Barbara Dalibard et Mme Aruna Jayanthi ; maintien d'une représentation féminine à hauteur de 45 % des membres
Disponibilité/assiduité	Exigence d'une disponibilité et d'une assiduité de la part des membres afin qu'ils/elles consacrent à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires (au-delà des exigences légales et de celles du Code AFEP/MEDEF relatives à la limitation du cumul de mandats)	Part majoritaire de la rémunération versée sous condition d'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités Ne pas proposer à l'Assemblée générale de renouveler le mandat des membres dont l'assiduité aux réunions préalablement planifiées a été inférieure à 85 % en moyenne sur les trois derniers exercices de son mandat	Proposition et décision de renouveler le mandat de Mme Barbara Dalibard et Mme Aruna Jayanthi dont les taux d'assiduité moyens ont été sur les trois exercices 2016/2017/2018 respectivement de 100 % et de 92 % Rappel du taux global d'assiduité de 97,5 % sur l'exercice 2019
Qualifications/ expérience professionnelle/ internationalisation/ respect des valeurs du Groupe	Combinaison globale adaptée des qualifications académiques/ expériences professionnelles des membres dans les domaines industriel, financier, contrôle interne, digital et dans des fonctions de direction générale de grands groupes cotés français à rayonnement international, en respectant les valeurs de Michelin Objectif spécifique à l'horizon 2023 : consolider / renforcer les compétences dans les domaines de la durabilité et du digital	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres en fonction ou de nommer de nouveaux membres ayant pour effet de maintenir les qualités de la combinaison globale actuelle de couverture des qualifications et expériences dans des fonctions de direction générale et dans le domaine des nouvelles technologies Maintenir une composition du Comité d'Audit dont le Président et la majorité des membres possèdent des qualifications académiques et des expériences professionnelles internationales dans les domaines financier et du contrôle interne	Proposition et décision de renouveler le mandat de Mme Barbara Dalibard et de Mme Aruna Jayanthi (Cf. les informations du chapitre 3.2.2 d) ci-après) qui ont des compétences reconnues en matière de nouvelles technologies, en particulier du monde digital et sur les sujets de cybersécurité. Rappel du taux de 22 % de membres de nationalité étrangère en 2019
Taille du Conseil	Maintien d'un nombre réduit de membres du Conseil égal ou inférieur à la limite des statuts (10) hors nominations prévues par des dispositions légales (membres représentant les salariés) afin de garantir l'efficacité du travail collectif, notamment en permettant une bonne interaction à la fois entre les membres et avec la Gérance	Ne pas proposer à l'Assemblée générale de nommer de nouveaux membres supplémentaires à l'exception des nominations imposées par des dispositions légales	Pas de nominations supplémentaires proposées (au-delà des nominations de représentants des salariés) ; stabilité du nombre de neuf membres

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

Critères	Objectifs confirmés en 2019	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2019
Indépendance	Présence d'un nombre de membres indépendants au sens des dispositions du Code AFEP/MEDEF au moins égal à 50 %	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres indépendants en fonction tant qu'ils satisfont aux critères d'indépendance (notamment pour une durée maximale de présence effective égale à 12 ans) ou de nommer de nouveaux membres indépendants en remplacement de membres non indépendants	Proposition et décision de renouveler le mandat de Mme Barbara Dalibard (membre indépendant jusqu'en mai 2020, date à laquelle elle atteindra une durée de mandat de 12 ans) et de Mme Aruna Jayanthi (membre indépendant) ; taux d'indépendance à hauteur de 78 % des membres en 2019
Représentation des salariés au Conseil de Surveillance	Nouvel objectif décidé en 2019 : application améliorée du nouveau régime issu de la loi n° 2019-486 dite PACTE, en prévoyant la désignation de deux membres représentant les salariés des filiales françaises, de la Société dès un nombre de huit membres nommés par les actionnaires	Proposition à l'Assemblée générale 2020 de modifier les statuts de la Société afin d'y insérer les dispositions nécessaires à la désignation de deux représentants des salariés des filiales françaises de la Société	Depuis 2014, présence d'un salarié au Conseil de Surveillance dont la nomination avait été volontairement proposée par la Société à l'Assemblée générale des actionnaires

Les expériences et expertises apportées par chacun des membres du Conseil de Surveillance à la date du présent Document d'enregistrement universel peuvent être synthétisées comme suit.



/ Politique de mixité femmes / hommes au sein des instances dirigeantes

Michelin s'est engagé dans un certain nombre d'actions pour faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et leur assurer une rémunération égalitaire. Concernant la place des femmes dans le management, Michelin a lancé un plan d'action spécifique dans chaque région du Groupe, avec la fixation d'un objectif de 30 % de femmes dans le management à l'horizon 2020. Cette démarche globale est détaillée dans le chapitre 4.1.2.2 c) du Document d'enregistrement universel 2019.

3.2.2 d) Évolution de la composition du Conseil en 2019

Le Conseil a porté une grande attention aux échéances de mandat. Les mandats de Mme Barbara Dalibard et de Mme Aruna Jayanthi venaient à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 17 mai 2019.

Mme Barbara Dalibard et Mme Aruna Jayanthi ont fait part au Conseil de Surveillance de leur souhait d'être candidates au renouvellement de leur mandat.

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

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

- ▶ l'opportunité de leur renouvellement ;
- ▶ la compétence et l'expérience qu'ils apportent aux travaux du Conseil ;
- ▶ leur disponibilité réelle et leur implication dans les travaux du Conseil et de ses Comités ;
- ▶ leur situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- ▶ leur contribution à la complémentarité de la composition du Conseil.

À l'issue du processus d'examen du renouvellement de leur mandat, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, les intéressées s'abstenant, de recommander :

- ▶ le renouvellement du mandat de Mme Barbara Dalibard pour une durée de quatre années, qui a été approuvé par l'Assemblée générale du 17 mai 2019 par 94,32 % des voix,
- ▶ le renouvellement du mandat de Mme Aruna Jayanthi pour une durée de quatre années, qui a été approuvé par l'Assemblée générale du 17 mai 2019 par 97,66 % des voix.

3.2.3 DÉCLARATIONS

Les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance n'ont aucun lien familial proche.

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

Aucun membre du Conseil de Surveillance ni aucun Gérant, n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

Il n'existe pas :

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

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

3.3.1 MISSION DU CONSEIL

La Société applique les recommandations du code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ("Code AFEP / MEDEF", version révisée de juin 2018) et conformément au préambule de ce code, procède aux adaptations nécessaires à sa forme de société en commandite par actions ("SCA").

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

Compte tenu de la forme sociale de la Société en SCA, la recommandation prévue à l'article 1.9 du Code AFEP/MEDEF, selon laquelle le Conseil d'Administration doit préalablement approuver les opérations importantes, doit être adaptée ⁽¹⁾. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée des dirigeants exécutifs qui sont également Associés Commandités (Gérants Commandités) ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre les Gérants, qu'ils soient Associés Commandités ou non, et l'organe de surveillance. Il en résulte une impossibilité légale pour le Conseil d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'entreprise.

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

Aux termes de ce Règlement intérieur, les Gérants doivent présenter préalablement au Conseil de Surveillance avant toute décision, les projets significatifs pour le Groupe tels que les projets d'opérations de croissance externe, de cessions d'actifs, d'engagements hors bilan ainsi que tous les investissements (hors croissance externe) d'un montant unitaire supérieur à 100 millions €.

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

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

En application des statuts des dispositions de son Règlement intérieur, le Conseil de Surveillance désigne un membre référent parmi ses membres indépendants et peut confier au Président du Conseil de Surveillance ou au membre référent la mission de participer au dialogue avec les principaux actionnaires de la Société en ce qui concerne les domaines de compétences du Conseil.

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

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

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

3.3.2 ACTIVITÉ DU CONSEIL AU COURS DE L'EXERCICE 2019

3.3.2 a) Activité générale

Lors des séances des 8 février et 25 juillet, le Conseil a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2018 et des comptes semestriels 2019. Il a également pris connaissance des éléments de communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

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

- ▶ l'analyse des informations financières trimestrielles et des résultats semestriels et annuels à l'aide des tableaux de bord, et l'examen des communiqués de presse correspondants ;
- ▶ le compte rendu des travaux du Comité d'Audit ;
- ▶ le contrôle interne et la gestion des risques de l'Entreprise ;
- ▶ les enjeux des marques du Groupe ;
- ▶ l'examen de l'intégration des sociétés acquises les dernières années et leurs synergies financières et technologiques ;

- ▶ la transformation industrielle ;
- ▶ la vision stratégique de la Recherche et Développement ;
- ▶ l'évaluation du modèle social et du modèle de leadership dans le Groupe ;
- ▶ la revue stratégique des activités (plusieurs séances) ;
- ▶ l'examen et le suivi des projets de croissance externe (plusieurs séances) ;
- ▶ le compte rendu des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations ;
- ▶ la préparation des recommandations sur le renouvellement ou sur la candidature de nouveaux membres au Conseil de Surveillance ;
- ▶ l'évolution de la composition du Conseil et de ses Comités ;
- ▶ la représentation des salariés au Conseil ;
- ▶ l'analyse de la situation du précédent Président de la Gérance après sa nomination comme Président du Conseil d'Administration d'une Société de tête d'un groupe automobile ;

(1) Cette adaptation d'une recommandation du code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du Chapitre 3.2.2.h) sur la mise en œuvre de la règle "Appliquer ou expliquer"

- ▶ l'appréciation des résultats des critères des rémunérations variables 2018 des Gérants ;
- ▶ la revue des critères des rémunérations variables 2019 ;
- ▶ l'analyse annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil ;
- ▶ la revue annuelle de l'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- ▶ l'examen des politiques de rémunérations ;
- ▶ la préparation du rapport de gouvernement d'entreprise et de l'Assemblée générale des actionnaires.

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

En outre, deux réunions des membres indépendants du Conseil s'est tenue en "executive session".

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

Dans cette perspective, durant l'exercice 2019, M. Cyrille Poughon, membre salarié du Conseil, a présenté au Conseil les principaux enseignements de ses missions d'observateur qui l'ont conduit à visiter la nouvelle usine de León (Mexique), le nouveau site de Pune (Inde) et divers sites industriels en Espagne et aux États-Unis.

Le Conseil a poursuivi ses réflexions sur les évolutions envisagées par le projet de loi puis par la loi n° 2019-486 dite loi PACTE concernant la représentation des salariés de filiales françaises au sein du Conseil d'Administration ou de Surveillance d'une société holding cotée.

3.3.2 b) Assiduité

Le Conseil s'est réuni à sept reprises en 2019 (14 janvier, 19 janvier, 8 février, 26 avril, 25 juillet, 7 octobre, et 10 décembre). Le taux global de participation (hors réunions non préalablement programmées) du Conseil et des réunions des Comités, a été de 97,5 %.

Les taux de participation individuelle des membres aux réunions du Conseil et des Comités sont détaillés dans le tableau suivant :

Membres du Conseil	Participation aux réunions de l'exercice 2019 ⁽¹⁾		
	Conseil ⁽¹⁾ (5 réunions)	Comité d'Audit (4 réunions)	Comité des Rémunérations et des Nominations (3 réunions)
Olivier Bazil	5/5	4/4	N/A
Barbara Dalibard	5/5	N/A	3/3
Anne-Sophie de La Bigne ⁽²⁾	5/5	3/3	3/3
Jean-Pierre Duprieu	5/5	4/4	N/A
Aruna Jayanthi	5/5	N/A	3/3
Thierry Le Hénaff	5/5	3/4	N/A
Monique Leroux	5/5	3/4	N/A
Cyrille Poughon	5/5	4/4	N/A
Michel Rollier ⁽³⁾	4/5	N/A	3/3

(1) Hors réunions non préalablement programmées.

(2) Mme Anne-Sophie de la Bigne a participé à toutes les réunions du Comité d'Audit jusqu'en juillet 2019 inclus, moment où elle a cessé d'être membre de ce Comité.

(3) M. Michel Rollier a été exceptionnellement empêché d'assister à la réunion du 7 octobre en raison d'un léger accident l'ayant ponctuellement immobilisé.

3.3.2 c) Formation des membres

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

Le Conseil de Surveillance a tenu une de ses réunions en 2019 sur un site industriel important en Espagne au cours de laquelle ils ont effectué une visite de site et se sont vus présenter la situation et les perspectives du site et les activités de production (pneumatiques et semi-finis).

En outre, les membres du Conseil de Surveillance ont effectué une visite d'un centre de recherche en Espagne, qui est l'un des principaux sites d'essai du Groupe pour les pneumatiques destinés

aux engins miniers. Les membres du Conseil ont échangé de manière approfondie avec les équipes Michelin de ce centre et ont pu bénéficier d'une présentation par le Directeur de la Recherche et Développement Groupe sur les principales caractéristiques de ces pneumatiques. Les membres du Conseil ont également pu apprécier la forte implication des équipes dans la vie des communautés avoisinantes, en particulier grâce à la présence d'un représentant du centre au Conseil du parc naturel dont une partie est intégrée au domaine du centre.

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

3.3.2 d) Préparation des propositions de nominations et recommandations pour l'Assemblée générale 2020

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

Les diligences et les recommandations effectuées par le Comité sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale 2020 (chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2019).

3.3.2 e) Activité du membre référent du Conseil de Surveillance

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

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

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

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

En 2019, Mme Dalibard a organisé et présidé deux réunions en *executive sessions*, c'est-à-dire avec les seuls autres membres indépendants du Conseil de Surveillance et hors la présence des Gérants (dirigeants mandataires sociaux exécutifs). Au cours de cette réunion, ont principalement été abordés les sujets suivants :

- ▶ composition du Conseil et de ses Comités en relation avec la loi PACTE ;
- ▶ appréciation des membres sur les présentations réalisées par la Gérance en 2019 ;
- ▶ thèmes souhaités pour les sujets à aborder au cours des prochaines réunions du Conseil ;
- ▶ répartition des jetons de présence.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil, Mme Dalibard a présenté à la réunion du 7 février 2020 du Conseil le bilan de son activité au titre de 2019 et l'ensemble des membres du Conseil lui ont exprimé leur satisfaction sur l'exécution de sa mission.

Comme en 2018, Mme Dalibard a été tenue informée des éléments détaillés du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés (cf. le compte rendu des résultats de cette évaluation dans le chapitre 3.2.2 g) du présent rapport).

En raison de l'empêchement ponctuel du Président du Conseil de Surveillance d'assister à la réunion du 7 octobre, Mme Barbara Dalibard a présidé cette réunion en application des dispositions du Règlement intérieur du Conseil.

3.3.2 f) Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêt

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a fait procéder à cette revue début 2020 et a proposé ses conclusions en la matière au Conseil de Surveillance, qui en a débattu et les a adoptées. La synthèse de cette revue est la suivante.

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

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

En raison de la structure même et des acteurs des marchés aéronautiques auxquels s'adresse Michelin, le Comité a examiné le chiffre d'affaires réalisé par Michelin en 2019 dans la vente de

produits et de services, non seulement aux sociétés faisant partie du groupe Airbus, mais également aux clients de ces sociétés, qui sont propriétaires ou loueurs d'aéronefs. Ce chiffre d'affaires a ensuite été comparé au chiffre d'affaires consolidé de Michelin pour 2019.

Il ressort de cet examen que le chiffre d'affaires concerné représente une très faible part du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2019.

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

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

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

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

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et Arkema, dont M. **Thierry Le Hénaff** est Président-Directeur Général.

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

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

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

S'agissant de M. **Michel Rollier**, Président du Conseil de Surveillance de la Société et Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A., le Comité des Rémunérations et des Nominations, dont l'intéressé est membre et n'a participé ni aux échanges ni aux conclusions, a estimé, pour éviter toute ambiguïté et dans l'intérêt de la Société, que M. Rollier demeure considéré au 31 décembre 2019 membre non indépendant du Conseil de Surveillance, bien (i) qu'il ait quitté ses fonctions de dirigeant exécutif de Michelin lors de l'Assemblée générale du 11 mai 2012, soit depuis plus de cinq ans, et (ii) que les Gérants en fonction au 31 décembre 2019 n'étaient pas membres de la direction générale lorsqu'il a quitté ses fonctions exécutives en 2012.

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

3.3.2 g) Évaluation du fonctionnement

Au cours de l'exercice 2019, deux évaluations ont été réalisées :

- ▶ l'une par un cabinet spécialisé, portant sur la contribution individuelle des membres ;
- ▶ l'autre par le Président du Conseil de Surveillance, portant sur le fonctionnement du Conseil de Surveillance.

L'évaluation réalisée au premier trimestre 2019 par le Président du Conseil de Surveillance a consisté en un processus de questions/réponses mené avec chaque membre sur la base d'un questionnaire qui leur avait préalablement été envoyé.

L'évaluation a porté sur les points suivants :

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

Ensuite, au cours du premier semestre 2019, l'évaluation de la contribution individuelle effective de chaque membre du Conseil de Surveillance, réalisée par un cabinet spécialisé, a notamment procédé à une interview de chaque membre du Conseil de Surveillance. Ce cabinet en a exposé la synthèse au Président du Conseil de Surveillance et à la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Enfin, le cabinet spécialisé, prenant connaissance des résultats de l'évaluation interne précitée en complément de sa propre évaluation de la contribution individuelle des membres, a pu actualiser les constatations de sa précédente évaluation externe et globale du fonctionnement du Conseil de Surveillance.

Les conclusions de cette actualisation, communiquées aux membres du Conseil de Surveillance, se sont avérées convergentes avec les résultats de l'évaluation interne effectuée par le Président du Conseil de Surveillance.

Comme chaque année, un point spécifique a été inscrit à l'ordre du jour et a donné lieu à un échange de vues et à un débat entre les membres du Conseil de Surveillance lors de la séance du 8 février 2019.

Cette évaluation a confirmé un fonctionnement du Conseil de Surveillance en constante amélioration avec, en particulier, les constats suivants :

- ▶ un plan de succession de la Gérance mené de manière optimale et dans le contexte spécifique d'une société en commandite par actions ;
- ▶ une relation de qualité établie avec la nouvelle équipe de Gérance ;
- ▶ le bon fonctionnement des deux Comités spécialisés ;
- ▶ la mise en place d'*executive sessions* animées par le membre référent.

Pour l'avenir, les membres du Conseil de Surveillance mettent l'accent sur la poursuite de la bonne préparation des plans de succession des mandats et des fonctions, et souhaitent prêter une attention encore plus marquée à certains sujets majeurs tels que la dynamique RSE et la gestion des talents.

Le Conseil de Surveillance a confié au même cabinet de conseil le soin de procéder à l'évaluation de son fonctionnement de manière similaire à la précédente évaluation externe globale réalisée sur l'exercice 2016.

Cette évaluation sera réalisée au cours du second semestre 2020 à partir d'une méthodologie bien établie, sur la base d'interviews individuelles des membres, du Secrétaire du Conseil de Surveillance, des Gérants, et complétées par l'examen de tous les documents jugés pertinents.

3.3.2 h) Mise en œuvre de la règle “appliquer ou expliquer”

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

Recommandation du Code AFEP/MEDEF	Explications
Approbation préalable par le Conseil d'Administration des opérations importantes ou significatives hors stratégie (n° 1.9, 1 ^{er} tiret)	Compte tenu de la forme sociale de la Société en SCA, la recommandation prévue à l'article 1.9, 1 ^{er} tiret, du Code AFEP/MEDEF ne peut être appliquée à la lettre. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée des Gérants Associés Commandités ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre ces dirigeants et l'organe de surveillance. Il en résulte une impossibilité légale pour le Conseil de Surveillance d'intervenir dans la gestion de l'entreprise. Cependant, la Société, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a depuis 2011, modifié ses statuts ⁽¹⁾ et adapté en conséquence le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Aux termes du Règlement intérieur, les Gérants doivent présenter préalablement au Conseil de Surveillance avant toute décision, les projets d'opérations de croissance externe, de cession d'actifs, d'engagement hors bilan, dès lors qu'ils sont significatifs pour le Groupe, ainsi que les projets d'investissements (hors croissance externe) d'un montant supérieur à 100 millions €. Le Conseil de Surveillance est donc obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires. Cette méthode répond à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.
Administrateur salarié membre du Comité des Rémunérations (n° 18.1)	La Société a volontairement proposé à l'Assemblée générale 2014 l'élection d'un salarié d'une société du Groupe, M. Cyrille Poughon, comme membre du Conseil de Surveillance et dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale 2018 avec 99,45 % des voix. Cependant, le Comité des Rémunérations et des Nominations, en charge des rémunérations, ne comprend pas de membre représentant les salariés. En raison de l'absence de salariés employés par la Société (société holding), le Conseil de Surveillance avait décidé de surseoir à examiner les conditions et modalités de la présence d'un salarié au sein de ce Comité et plus largement de la présence d'autres salariés au Conseil de Surveillance jusqu'aux modifications de représentation des salariés par la loi n° 2019-486 dite loi PACTE. La Société ayant décidé de proposer à l'Assemblée générale 2020 de modifier ses statuts pour prévoir une représentation des salariés de sociétés du Groupe en application des dispositions modifiées par cette loi, les membres du Conseil de Surveillance décideront, lors de l'entrée en fonction effective au Conseil de Surveillance des représentants désignés suivant les dispositions statutaires, de la future composition des Comités du Conseil de Surveillance.
Contrat de travail suspendu du Gérant non Commandité (n° 22)	D'une part, en raison de leur statut et de leurs responsabilités particulières, la politique de rémunération constante depuis plusieurs années prévoit que les Gérants Commandités ne doivent pas conserver le lien du contrat de travail qui pouvait exister entre eux et une société du Groupe avant leur nomination comme Gérant Commandité de la Société et ce, y compris en cas d'ancienneté significative dans le Groupe. D'autre part, les caractéristiques du mandat de Gérant non Commandité de M. Yves Chapot justifient que son contrat de travail préexistant avec une société du groupe Michelin soit suspendu : <ul style="list-style-type: none"> ▶ M. Yves Chapot n'est pas le premier dirigeant mandataire social exécutif ; il est soumis à un lien de subordination envers le Président de la Gérance qui, selon les dispositions des statuts de la Société, définit les domaines de compétences et fixe les objectifs annuels et les limites des pouvoirs des Gérants ; ▶ la position d'un Gérant non Commandité peut ainsi être rapprochée de celle d'un Directeur Général Délégué ou des membres du Directoire d'une société anonyme, pour lesquels la recommandation du Code AFEP/MEDEF ne s'applique pas ; ▶ une ancienneté importante de M. Yves Chapot, qui travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, soit depuis plus de 27 ans ; ▶ les éventuelles autres indemnités exigibles en cas de cessation de mandat (indemnité en cas de départ contraint, indemnité en cas d'application de l'engagement de non-concurrence) seraient réduites ou supprimées afin que l'ensemble des sommes versées en raison du départ, incluant les indemnités résultant de la rupture du contrat de travail suspendu de M. Yves Chapot, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.

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

3.3.2 i) Comité d'Audit

95,6 %

Participation

 5*

Membres

83 %

Indépendance

4

Réunions

* Au 31 décembre 2019

/ Composition ⁽¹⁾

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres, pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance, et dont les deux tiers au moins doivent être indépendants. Depuis janvier 2019 la composition du Comité d'Audit est la suivante :

- ▶ M. Olivier Bazil, membre indépendant et Président du Comité ;
- ▶ M. Jean-Pierre Duprieu, membre indépendant ;
- ▶ Mme Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendant ⁽²⁾ ;
- ▶ M. Thierry Le Hénaff, membre indépendant ;
- ▶ Mme Monique Leroux, membre indépendant ;
- ▶ M. Cyrille Poughon, membre non indépendant (non exécutif).

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

/ Rappel de la mission

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

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

Parmi ses missions, le Comité doit notamment :

- ▶ examiner les comptes semestriels et annuels arrêtés par le Président de la Gérance et certifiés par les Commissaires aux Comptes ainsi que les informations trimestrielles ;
- ▶ s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, et veiller à la qualité de l'information communiquée aux actionnaires ;
- ▶ examiner les engagements hors-bilan ;
- ▶ examiner l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- ▶ examiner l'ensemble des risques, apprécier la qualité des couvertures de ces risques et leur traitement dans les comptes et la communication du Groupe ;
- ▶ examiner les programmes annuels de contrôle légal des comptes par les Commissaires aux Comptes ;
- ▶ examiner le programme d'intervention de la Direction de la qualité, l'Audit et du Management des Risques et recommander l'audit de risques financiers spécifiques ;
- ▶ vérifier l'indépendance et l'objectivité des Commissaires aux Comptes et émettre un avis relatif à leur nomination ou au renouvellement de leur mandat.

/ Fonctionnement

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2019 (7 février, 24 avril, 24 juillet et 9 décembre). Le taux de participation a été de 95,6 %.

/ Activité

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

- ▶ le Gérant et Directeur Administratif et Financier ;
- ▶ Le Directeur *Supply Chain* ;
- ▶ le Directeur des Affaires Financières ;
- ▶ le Directeur Financier Délégué ;
- ▶ le Directeur *Manufacturing* ;
- ▶ le Directeur des Affaires Comptables ;
- ▶ le Responsable intégration de Fenner ;
- ▶ le Responsable du Contrôle Interne ;
- ▶ le Directeur Audit, Qualité, Contrôle interne et Gestion des Risques ;
- ▶ le Directeur des Affaires Fiscales et Douanières ;
- ▶ le Directeur des Affaires Douanières et Contrôle du Commerce Extérieur ;

(1) Les éléments biographiques et les autres informations relatives aux membres de ce Comité figurent dans le chapitre 3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2019.

(2) Membre du Comité jusqu'à fin juillet 2019.

- ▶ le Responsable de la Direction Opérationnelle de la Recherche et du Développement ;
- ▶ le Directeur du programme OPE (Outil de Pilotage de l'Entreprise) ;
- ▶ les Commissaires aux Comptes.

Son activité en 2019 a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- ▶ l'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2018. Le Comité d'Audit a particulièrement analysé la consolidation de certaines acquisitions, les chiffres clés et les événements non récurrents de l'année 2018, Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission au Comité sans réserve ni observation pour les comptes annuels et pour les comptes consolidés et ont remis au Comité le rapport qui leur est destiné ;
- ▶ l'examen des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2019 et l'information sur les comptes sociaux prévisionnels. Le Comité a procédé à une revue approfondie des résultats du Groupe pour le premier semestre 2019 et des échanges avec les Commissaires aux Comptes sont intervenus sur la nature et les résultats de leurs travaux. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission et émis un rapport d'examen limité sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2019 sans réserve ni observation ;
- ▶ l'intégration des groupes Fenner et CAMSO récemment acquis. Le Directeur des Affaires Fiscales et Douanières du Groupe et son successeur, et le Responsable intégration de Fenner ont présenté respectivement la situation fiscale de ces deux groupes et les performances et synergies attendues pour Fenner ;
- ▶ la situation des avantages au personnel (*Benefits*). Le Directeur des Affaires Financières a exposé les éléments clés de la maîtrise du risque sur les actifs en portefeuille ;
- ▶ l'examen des comptes de la société Michelin Luxembourg. Le Directeur Financier Délégué a présenté les comptes de cette filiale qui ayant émis des titres d'emprunts cotés en bourse et dont le Comité d'Audit de la Société est également le Comité d'Audit de cette filiale ;
- ▶ les engagements hors bilan. Le Directeur Financier Délégué a fait un point sur la situation des engagements hors bilan ;

- ▶ la maîtrise des risques produits. Le Responsable de la Direction Opérationnelle de la Recherche et du Développement (son prédécesseur, par délégation) a exposé la maîtrise des principaux risques produits ;
- ▶ le contrôle des exportations. Le Directeur des Affaires Fiscales et Douanières et le Directeur des Affaires Douanières et Contrôle du Commerce Extérieur ont présenté la maîtrise des risques relatif à cette activité ;
- ▶ le risque industriel sur la santé et la sécurité des personnes et sur l'environnement. Le Directeur *Manufacturing* a exposé les ambitions et les challenges de l'activité industrielle en relation avec ces risques ;
- ▶ le plan de productivité de la *Supply Chain* et de la logistique. Le Directeur *Supply Chain* a présenté le plan de productivité de cette activité au niveau mondial ;
- ▶ le plan de productivité des coûts de fonctionnement. Le Directeur Financier Délégué a exposé le plan de productivité relatif aux coûts SG&A ;
- ▶ la revue du processus M&A. Le Gérant et Directeur Administratif et Financier a présenté l'évolution du processus et des pratiques M&A du Groupe ;
- ▶ les dispositifs de maîtrise des risques et le programme d'audit interne. Le Directeur Audit, Qualité, Contrôle interne et Gestion des Risques et le Responsable de la Direction Opérationnelle de la Recherche et du Développement ont présenté le processus général de contrôle interne, les auto-évaluations et audits réalisés ainsi que le suivi des plans d'actions ;
- ▶ le déroulement du programme Outil de Pilotage de l'Entreprise (OPE). Le Directeur de ce programme en a rappelé les étapes, la situation actuelle de son déploiement et de son budget ;
- ▶ le projet d'organisation de la structure de contrôle des filiales du Groupe. Le Directeur Financier Délégué a présenté un point d'étape de ce projet.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 8 février, 26 avril, 25 juillet et 10 décembre 2019.

3.3.2 j) Comité des Rémunérations et des Nominations

100 % Participation	 4 Membres	75 % Indépendance	3 Réunions
-------------------------------	---	-----------------------------	----------------------

/ Composition ⁽¹⁾

Le Comité des Rémunérations et des Nominations doit être composé d'au moins trois membres qualifiés d'indépendants (dont le Président) pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de :

- ▶ Mme Barbara Dalibard, membre indépendante et Présidente du Comité ;
- ▶ Mme Aruna Jayanthi, membre indépendante ;
- ▶ Mme Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendant ;
- ▶ M. Michel Rollier, membre non exécutif, non indépendant.

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

En raison de l'absence de salariés employés par la Société (société holding), le Conseil de Surveillance avait décidé de surseoir à examiner les conditions et modalités de la présence d'un salarié au sein de ce Comité et plus largement de la présence d'autres salariés au Conseil de Surveillance jusqu'aux modifications de représentation des salariés par la loi n° 2019-486 dite loi PACTE. La Société ayant décidé de proposer à l'Assemblée générale 2020 de modifier ses statuts pour prévoir une représentation des salariés de sociétés du Groupe en application des dispositions modifiées par cette loi, les membres du Conseil de Surveillance décideront, lors de l'entrée

(1) Les éléments biographiques et les autres informations relatives aux membres de ce Comité figurent dans le chapitre 3.2.2 a) du Document d'enregistrement universel 2019 ;

en fonction effective au Conseil de Surveillance des représentants désignés suivant les dispositions statutaires de la future composition des Comités du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾.

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

/ Rappel de la mission

Ce Comité exerce son contrôle sur :

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

S'agissant spécialement de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Gérants, Président du Conseil de Surveillance), en tenant compte des dispositions légales spécifiques aux SCA et des mécanismes statutaires, le Comité propose au Conseil de Surveillance les paramètres des éléments constituant leur rémunération.

Ces propositions du Comité permettent au Conseil de Surveillance de recommander à l'Associé Commandité non Gérant les différents critères à appliquer aux rémunérations variables attribuées aux Gérants.

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

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

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

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

En complément de cet examen et de l'avis correspondant destiné au Conseil de Surveillance, le Comité prépare et soumet au Conseil de Surveillance et aux Associés Commandités en application de la loi et des statuts de la Société, les éléments nécessaires à la préparation de la politique de rémunération et des éléments de rémunération attribués ou versés aux mandataires sociaux au cours ou au titre de l'exercice écoulé, à soumettre au vote de l'Assemblée générale ordinaire.

Le Comité a également abordé les aspects liés à la nécessaire diversité des talents et à la féminisation des instances dirigeantes du Groupe.

/ Fonctionnement

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

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

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

Les Gérants participent aux réunions du Comité sauf en ce qui concerne les points de l'ordre du jour qui concernent leur rémunération et plan de succession ainsi que le plan de succession des membres du Conseil de Surveillance, en conformité avec la recommandation n° 18.1 du Code AFEP/MEDEF ⁽²⁾.

La Présidente du Comité a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 8 février, 26 avril et 10 décembre.

Le Comité s'est réuni à trois reprises en 2019 (28 janvier, 25 avril et 29 novembre). Le taux de participation a été de 100 %.

/ Activité

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

Examen de la rémunération des mandataires sociaux

Début 2019, le Comité a analysé et a soumis au Conseil de Surveillance, pour proposition et accord des Associés Commandités (la société SAGES, Associé Commandité non Gérant et M. Florent Menegaux, Associé Commandité et Président de la Gérance), ses conclusions relatives aux résultats des critères de performance applicables aux éléments de rémunération attribués par la Société à ses dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018.

Ces éléments de rémunération ont été présentés au vote de l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 sous forme de projets de résolution individuels qui ont été approuvés par plus de 96 % des voix (6^e à 9^e résolutions).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé aux Associés Commandités les éléments de rémunération variable des Gérants pour l'exercice 2019.

Sur recommandation du Comité, le Conseil de Surveillance a examiné le montant attribué à son Président et a préparé et recommandé les éléments soumis à l'Assemblée générale du 17 mai 2019 qui a approuvé la résolution correspondante à 99,71 % des voix (9^e résolution).

Début 2020, le Comité a analysé les différentes composantes de ces rémunérations et a constaté le résultat des critères de performance applicables.

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

Le Comité a réalisé sa revue annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil de Surveillance, en examinant en particulier le caractère significatif ou non d'éventuelles relations d'affaires entretenues entre les membres du Conseil de Surveillance et Michelin ⁽³⁾.

Plan de succession des cadres dirigeants

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance examine périodiquement les plans de succession et de carrière des dirigeants du Groupe, Gérants et membres actuels

(1) Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 3.2.2 h) sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

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

(3) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le chapitre 3.2.2 f) du présent rapport.

ou pressentis du Comité Exécutif, lui permettant de préparer les renouvellements ou remplacements nécessaires aux échéances prévues ou afin de faire face à une situation de crise et, en ce qui concerne les Gérants, de faire connaître son appréciation sur le candidat dont la nomination est proposée à l'Assemblée des actionnaires.

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

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a continué à examiner en 2019 la composition de nouvelles instances de l'organisation du Groupe mise en place en 2018 et a pris connaissance des plans de succession des personnes composant ces instances, l'adaptation des nouvelles instances tels que ces évolutions leur ont été présentées par le Président de la Gérance et par les deux nouveaux Gérants.

Recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 17 mai 2019 et du 23 juin 2020

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

La description détaillée des travaux et des recommandations du Comité au Conseil de Surveillance figurent dans le chapitre 10.2.1 du Document de Référence 2018 pour les nominations proposées à l'Assemblée générale du 17 mai 2019 et, pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 23 juin 2020, dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions (cf. le chapitre 7.2.1 du Document d'enregistrement universel 2019).

Politique de rémunération variable

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

3.4 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2020

3.4.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Depuis 2014, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est soumise à l'Assemblée générale ordinaire annuelle.

En application de la directive (UE) 2017/828 du 17 mai 2017 (la "Directive"), de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi dite "PACTE"), de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 prise en application de la Directive et de la loi PACTE, et du décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019, portant transposition de la Directive, les Associés Commandités et, sur les recommandations de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance de la Société, soumettent pour l'exercice 2020 la politique de rémunération des Gérants d'une part, et du Conseil de Surveillance d'autre part, à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020.

L'établissement et la révision de la politique de rémunération des mandataires sociaux sont réalisés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Conformément à l'article L. 226-8-1 du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux doit être conforme à l'intérêt social de la Société, contribuer à sa stratégie commerciale et à sa pérennité.

Cette politique de rémunération établit un cadre de rémunération compétitif, adapté à la stratégie et au contexte de l'entreprise et a notamment pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme ; en cela elle respecte l'intérêt social du Groupe et est conforme aux recommandations du code AFEP/MEDEF.

Cette politique contribue à la stratégie commerciale de la Société en ce qu'elle tient compte des performances du Groupe dans le calcul des rémunérations variables notamment car :

- ▶ la part des rémunérations variables (annuelle, pluriannuelle) de la Gérance est prépondérante au sein de la rémunération globale ; et
- ▶ le montant effectivement versé de ces rémunérations dépend de l'atteinte d'objectifs fixés sur des indicateurs de performance majeurs du Groupe, également partagés par les salariés des sociétés du Groupe.

Cette politique contribue à la pérennité de la Société en ce qu'elle tient compte des performances du Groupe dans le calcul des rémunérations variables, notamment car :

- ▶ pour l'ensemble de la Gérance :
 - les indicateurs de performance applicables aux rémunérations variables (annuelle et pluriannuelle) présentent des caractères de durabilité qui sont le reflet de la stratégie du Groupe,
 - il existe une rémunération pluriannuelle qui consiste, à partir de 2020, en l'attribution d'actions de performance, dont le nombre effectivement livré est fonction de l'atteinte d'objectifs de performance à satisfaire sur plusieurs exercices,
 - la rémunération en actions de performance est accompagnée d'une obligation de conservation d'une partie des actions reçues, pendant toute la durée du mandat ;
- ▶ pour le Président de la Gérance, la politique de rémunération prend en compte son statut d'Associé Commandité, responsable solidairement sur ses biens propres des dettes de la Société, et lui attribue sa rémunération variable annuelle à partir des sommes dues aux Associés Commandités sur les bénéfices de la Société, s'ils existent ;
- ▶ pour le Conseil de Surveillance, l'assiduité de ses membres aux réunions du Conseil et de ses différents Comités est prise en compte de manière prépondérante pour le calcul du versement de leur rémunération au titre de membre du Conseil et d'un Comité, le cas échéant.

Dans le processus de décision suivi pour la détermination et la révision de la politique de rémunération, la Société n'employant aucun salarié, il a été choisi de prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (le "Périmètre").

La volonté des Gérants de partager avec les salariés du Périmètre, puis plus largement de manière progressive avec les salariés de sociétés du Groupe d'autres pays, les critères de la rémunération variable, a conduit à la modification des indicateurs de performance pour 2020 de la manière suivante :

- ▶ pour la rémunération variable annuelle, l'attribution d'une part variable, fonction d'un ou plusieurs indicateurs de performance identiques à ceux applicables aux rémunérations variables des Gérants, sera généralisée sur le Périmètre à partir de 2020 puis plus largement dans le Groupe ;
- ▶ pour la rémunération variable pluriannuelle, les Gérants se verront attribuer des actions de performance selon des conditions et critères plus exigeants que ceux déterminés pour les attributions réalisées au bénéfice des salariés éligibles du Périmètre dans le cadre des plans Groupe.

Le processus d'élaboration, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération permet, grâce à l'intervention du Conseil de Surveillance et de son Comité des Rémunérations et des Nominations, composés majoritairement de membres indépendants, d'éviter les conflits d'intérêts. Les modalités de gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil de Surveillance sont détaillées au chapitre 3.3.2 f).

Conformément au deuxième alinéa de l'article L. 226-8-1, III. du Code de commerce, les Associés Commandités, en ce qui concerne les Gérants, ou le Conseil de Surveillance, en ce qui concerne les membres du Conseil de Surveillance, peuvent déroger à l'application de la politique de rémunération dans les conditions suivantes :

- ▶ la dérogation devra être temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société pour les seuls éléments de rémunération suivants : rémunérations variables (annuelle et pluriannuelle), rémunération exceptionnelle ;
- ▶ la dérogation ne pourra intervenir qu'en cas de survenance de circonstances exceptionnelles (tel que, par exemple, des effets non anticipés, à la date du présent rapport, de la crise sanitaire et systémique liée au Covid-19 ou un changement de périmètre significatif du Groupe), étant précisé que toute modification d'un élément de la politique de rémunération sera rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe sur le long terme ;
- ▶ en cas d'attribution d'une rémunération exceptionnelle, son versement serait, conformément à la loi, subordonné à l'approbation de l'Assemblée générale.

La Politique de rémunération 2020 fait l'objet de deux projets de résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019 :

- ▶ la 6^e résolution, concernant la politique applicable aux Gérants, détaillée au chapitre 3.4.2 ci-après ;
- ▶ la 7^e résolution, concernant la politique relative aux membres du Conseil de Surveillance, détaillée au chapitre 3.4.3 ci-après.

3.4.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE LA GÉRANCE

Le présent chapitre présente les éléments de la politique de rémunération des Gérants, qui font l'objet d'un projet de résolution ayant recueilli l'accord des Associés Commandités et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019 (6^e résolution).

3.4.2.1 Principes inhérents au statut d'Associé Commandité

En sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM, le Gérant Commandité est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités ⁽¹⁾ ont droit à une quote-part des bénéfices de l'exercice écoulé, définie et plafonnée par les statuts et qui leur est attribuée en fonction des bénéfices ("Tantièmes"). Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces Tantièmes que si et seulement si la Société réalise des bénéfices. En tout état de cause, cette somme ne peut excéder 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

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

Cet accord :

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

Ces objectifs sont proposés par le Gérant Commandité au Comité des Rémunérations et des Nominations qui en discute du bien-fondé avant délibération par le Conseil de Surveillance.

À ce titre, le Comité des Rémunérations et des Nominations intègre dans ses paramètres d'analyse du niveau des Tantièmes à la fois (i) la variabilité intrinsèque du résultat, (ii) les perspectives des résultats futurs et (iii) le caractère particulier du statut d'Associé Commandité.

Ainsi, cet accord reflétera les éléments de rémunération variable du Gérant Commandité décrits ci-après.

À la clôture de chaque exercice, le Comité des Rémunérations et des Nominations apprécie les résultats atteints par le Gérant Commandité par rapport aux objectifs convenus.

Après présentation au Conseil de Surveillance, le Comité des Rémunérations et des Nominations en informe l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) en vue du prélèvement sur les Tantièmes des rémunérations variables dues au Gérant Commandité, le solde disponible des Tantièmes étant attribué à l'Associé Commandité non Gérant qui décide d'affecter la quasi-totalité de son résultat à la réserve de prévoyance qu'il a constituée dans les conditions prévues dans ses statuts ⁽²⁾.

S'agissant du Gérant non Commandité, qui ne supporte pas cette responsabilité illimitée, sa rémunération comprend également une part variable soumise à critères de performance.

(1) Au 31 décembre 2019, les Associés Commandités sont au nombre de deux : Monsieur Florent Menegaux, Président de la Gérance et la société SAGES, non Gérant (cf. sa présentation au chapitre 3.1.3).

(2) Cf. les explications présentées au chapitre 3.1.3 du présent Document d'enregistrement universel 2019.

3.4.2.2 Principes de détermination de la rémunération

En ce qui concerne le Président de la Gérance et Associé Commandité, sa rémunération fait l'objet d'une décision des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance, elle est :

- ▶ pour sa rémunération variable annuelle, prélevée sur les Tantièmes, tel que précisé au chapitre 3.4.2.1 ci-dessus ;
- ▶ pour sa rémunération variable pluriannuelle, attribuée sous forme d'actions de performance de la Société ;
- ▶ pour sa rémunération fixe, versée par une filiale de la Société en contrepartie de ses fonctions de Gérant de cette société.

Concernant le Gérant non Commandité, sa rémunération fait l'objet d'une décision des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance.

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

3.4.2.3 Rémunération fixe

Considérant les efforts demandés aux employés des sociétés du groupe Michelin ainsi qu'aux autres parties prenantes au regard des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19, le Président de la Gérance, le Gérant et l'Associé Commandité non gérant, avec l'avis favorable unanime des membres du Conseil de Surveillance de la Société, ont proposé de :

- ▶ conserver le montant de la rémunération fixe des Gérants au niveau fixé depuis leur nomination en 2018, soit 900 000 € pour M. Menegaux et 600 000 € pour M. Chapot;
- ▶ réduire de 25 % cette rémunération pendant la période où Michelin aurait recours au chômage partiel.

3.4.2.4 Rémunération variable (annuelle et pluriannuelle)

/ Principes communs

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

Cette structure a pour effet de faire évoluer l'ensemble de cette part variable non seulement selon le résultat atteint sur l'exercice, mais aussi au regard de la satisfaction sur plusieurs années de conditions de performance supplémentaires essentielles pour le déploiement de la stratégie de Michelin dans une orientation résolument durable.

Les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance prennent en compte et appliquent les principes de détermination des rémunérations définis dans les recommandations du code AFEP/MEDEF.

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

Pour le Gérant Commandité, il est rappelé que la rémunération variable annuelle est prélevée sur les Tantièmes, tel que présenté dans les chapitres "Principes généraux" et "Principes inhérents au statut d'Associé Commandité" ci-dessus.

/ 3.4.2.4.1 Rémunération variable annuelle

Pour M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité

Selon la démarche de simplification appliquée depuis l'exercice 2019, cette composante serait calculée directement en pourcentage des Tantièmes.

Les critères de performance, déterminés par le Conseil de Surveillance, comprennent :

- ▶ un critère quantitatif constitué par le niveau du résultat net du Groupe de l'exercice, donnant droit à un pourcentage de 4 % des Tantièmes ;
- ▶ un critère quantitatif constitué par l'évolution du résultat opérationnel des secteurs (ROS), critère partagé avec le Gérant non Commandité et avec l'ensemble des salariés des filiales françaises dès 2020 puis sur un périmètre mondial, donnant droit à un pourcentage allant de 0 à un maximum de 8 % des Tantièmes ;
- ▶ un critère quantitatif relatif à l'évolution du *cash flow* libre structurel, critère partagé avec le Gérant non Commandité et avec l'ensemble des salariés des filiales françaises dès 2020, puis sur un périmètre mondial ; donnant droit à un pourcentage allant de 0 à un maximum de 8 % des Tantièmes ;
- ▶ des critères qualitatifs et quantifiables, déterminés dans la continuité des objectifs fixés pour 2019 et répondant aux ambitions stratégiques du Groupe et aux attentes managériales ; donnant droit à un pourcentage allant de 0 à un maximum de 4 % des Tantièmes. Ces critères touchent en particulier à trois domaines : le déploiement de la stratégie du Groupe, la sécurité des employés et la mise en œuvre des synergies liées aux récentes acquisitions.

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

- ▶ correspondrait à l'atteinte de tous les objectifs définis sur les critères choisis ; et
- ▶ serait plafonné à 16 % des Tantièmes pour les critères quantitatifs (y compris celui portant sur le résultat net) et à 4 % des Tantièmes pour les objectifs qualitatifs ; soit à titre d'illustration, sur une hypothèse de calcul à partir d'un niveau des Tantièmes équivalent à celui proposé sur la base du bénéfice de l'exercice 2019, un montant maximum de 2 076 000 €.

Chaque critère se voit appliquer (à l'exception du critère portant sur le résultat net de l'exercice) :

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

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

Pour M. Yves Chapot, Gérant non Commandité

Pour M. Yves Chapot, sa rémunération variable annuelle serait calculée sur une assiette égale à une fois et demie sa rémunération fixe 2019, avec :

- ▶ des critères de performance quantitatifs, identiques aux critères déterminant la rémunération variable du Président de la Gérance et des salariés, tels que présentés dans la rubrique ci-dessus pour M. Florent Menegaux ; donnant droit à un maximum de 80 % de l'assiette ;
- ▶ des critères qualitatifs et quantifiables, identiques à ceux du Président de la Gérance, donnant droit à un maximum de 20 % de l'assiette.

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

- ▶ correspondrait à l'atteinte de tous les objectifs définis sur les critères choisis ; et
- ▶ serait plafonné à 150 % de sa rémunération fixe 2019, soit un montant maximum de 1 050 000 €.

Chaque critère se voit appliquer (y compris pour le critère portant sur le résultat net de l'exercice) :

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

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

/ 3.4.2.4.2 Rémunération variable pluriannuelle : attribution d'actions de performance

Depuis 2016, l'intéressement à long terme en numéraire attribué chaque année au(x) Gérant(s) était soumis aux mêmes critères de performance que ceux déterminant l'attribution d'actions de performance aux salariés du groupe Michelin (dont les Gérants ne bénéficiaient pas), répondant aux attentes des actionnaires et à l'évolution du contexte des marchés des activités du Groupe, et s'inscrivant dans la mise en œuvre de sa stratégie telle que déclinée dans les Ambitions 2020 (rappelées dans le chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2019).

Pour 2020, la politique de rémunération prévoit de simplifier le mécanisme en vigueur et de l'aligner encore davantage sur les éléments de rémunération à long terme des salariés de Michelin, c'est-à-dire :

- ▶ de supprimer l'intéressement à long terme en numéraire attribué aux Gérants ;
- ▶ de donner accès aux Gérants à l'attribution d'actions de performance de Michelin dans le cadre des plans annuels destinés aux salariés et selon les mêmes conditions et critères, à l'exception de certaines modalités rendues nécessaires par leurs statuts de Gérants et dirigeants mandataires sociaux ; et
- ▶ pour tenir compte de l'évolution du contexte des activités et de la stratégie de Michelin, de proposer en outre de nouveaux critères applicables à ces attributions, pour l'ensemble des bénéficiaires, salariés et Gérants.

Les conditions, modalités et critères relatifs à ces attributions sont présentés à l'appui du projet de la 25^e résolution proposé à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019 (cf. le chapitre 7.1.1 du Document d'enregistrement universel 2019).

Les principales particularités concernant les attributions susceptibles d'être effectuées au profit des Gérants sont les suivantes :

- ▶ les attributions sont décidées annuellement par le Président de la Gérance sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance ;
- ▶ pour la durée de la résolution précitée, les attributions sont limitées à hauteur de 0,05 % du capital social de la Société au moment de l'approbation de la résolution précitée par l'Assemblée générale ;
- ▶ en outre, pour chaque attribution annuelle, les attributions seront limitées à hauteur de 100 % de sa rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution pour le Président de la Gérance, et à hauteur de 100 % de sa rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution pour le Gérant non Commandité ;
- ▶ les Gérants seront soumis à une obligation de conservation, pendant toute la durée de leur mandat à hauteur de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues ;
- ▶ pour ce qui concerne le Président de la Gérance et Gérant Commandité :
 - les actions attribuées ne pourront lui être livrées qu'à la condition que des Tantièmes aient été distribués au titre de l'exercice précédent celui au cours duquel les actions sont émises ;
 - en proposant de substituer à l'ILT une attribution d'actions de performance au Gérant Commandité il sera fait en sorte, le moment venu, que le coût pour la Société de cette attribution soit pris en compte dans la détermination de la part du résultat net revenant statutairement aux Associés Commandités sous le contrôle du Conseil de Surveillance ;
- ▶ en cas de cessation de mandat d'un Gérant :
 - consécutive à une démission ou à une révocation pour faute, la totalité des droits attribués pour l'acquisition d'actions sera perdue,
 - pour toute autre raison, c'est-à-dire notamment en cas de cessation de mandat à son échéance normale ou en cas d'invalidité ou de décès, intervenant avant la fin de la période d'exposition des critères de performance, les droits initialement attribués seraient conservés au prorata de la présence du Gérant pendant la période d'acquisition des actions (ce prorata n'étant pas applicable en cas d'invalidité ou de décès), étant précisé que cette exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat.

3.4.2.5 Avantages en nature et rémunérations d'administrateur

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

Ils ne perçoivent aucune rémunération au titre d'un mandat d'administrateur (anciennement "jetons de présence") versée par la Société ou des filiales de son Groupe.

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

3.4.2.6 Options de souscription/d'achat d'actions

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

3.4.2.7 Retraite ⁽¹⁾

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

M. Menegaux, en sa qualité de Gérant non Commandité de MFPM, et M. Chapot, en sa qualité de Gérant non Commandité de CGEM ont accès au régime de retraite supplémentaire dont les conditions sont décrites respectivement aux chapitres 3.4.3.5 et 3.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 2019.

En application des dispositions de l'ordonnance 2019-697 du 3 juillet 2019, le régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin) a été fermé aux nouveaux entrants après le 4 juillet 2019 et gelé de façon à ce qu'aucun nouveau droit supplémentaire ne soit créé pour les affiliés existants après le 31 décembre 2019. Les modalités de gel de ce régime sont les mêmes que celles appliquées au régime de retraite supplémentaire applicable aux salariés de la société MFPM.

Les pertes éventuelles liées au gel de ces régimes seront compensées pour l'ensemble des salariés et cadres dirigeants concernés selon un dispositif qui est en cours de définition.

Compte tenu du règlement du Plan de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin, le pourcentage de droit acquis par les deux Gérants actuels ouvre droit à une rente plafonnée de 15 % depuis le 31 décembre 2018. Par conséquent, le gel du régime n'aura pas d'impact sur le montant de la rente versée au jour de la liquidation de leur retraite. Aucune compensation n'est donc envisagée à ce stade.

Si un Gérant venait à ne plus pouvoir bénéficier du régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin, il pourra néanmoins lui être proposé alternativement (i) un nouveau régime de retraite à cotisations définies ou (ii) la mise en place d'un dispositif alternatif de constitution d'une retraite pouvant notamment prendre la forme de l'attribution d'un capital d'amorçage, en numéraire ou en actions, et d'un versement annuel destiné à leur permettre de se constituer une retraite.

3.4.2.8 Indemnité de départ contraint

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

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

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

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

3.4.2.9 Non-concurrence

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

Si la Société décidait d'appliquer cet engagement de non-concurrence pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, dans les conditions rappelées au chapitre 3.7.1.13 du présent Document d'enregistrement universel 2019 :

- ▶ M. Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance, aurait droit à une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur la base de sa dernière rémunération fixe annuelle de Gérant ;
- ▶ M. Yves Chapot, Gérant non Commandité, aurait droit à une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur l'assiette constituée par la dernière rémunération définie dans son contrat de travail, suspendu, correspondant au poste qu'il occupait avant d'être nommé Gérant ; les termes de cet engagement seraient modifiés en 2020 afin que l'assiette précitée soit indexée sur l'évolution moyenne de la rémunération des membres du Comité Exécutif du groupe Michelin pendant la période de suspension de son contrat de travail.

Conformément au paragraphe III de l'article R. 226-1-1 du Code de Commerce introduit par le décret n° 2019-1235, le versement des indemnités précitées est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite.

Conformément au Code AFEP/MEDEF :

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

3.4.2.10 Rémunération exceptionnelle

Il n'est pas prévu d'attribuer de rémunération exceptionnelle à un Gérant, sauf dérogation à la présente politique de rémunération dans les conditions exposées au chapitre 3.4.1 ci-dessus.

3.4.2.11 Contrat de travail

En raison de son statut et de ses responsabilités particulières, la politique de rémunération constante prévoit que le Gérant Commandité ne doit pas conserver un contrat de travail avec une société du Groupe y compris en cas d'ancienneté significative dans le Groupe.

Dès lors, M. Florent Menegaux n'est plus lié par un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales depuis sa nomination comme Gérant Commandité de la Société ⁽²⁾.

(1) Les informations exposées dans ce chapitre et dans les chapitres 3.5.3.5, 3.5.4.5 et 3.5.5.5 du Document d'enregistrement universel 2019 sont présentées en application des dispositions introduites par la loi PACTE telles que précisées par l'article D. 225-29-3 du Code de Commerce.

(2) Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 3.2.2 h) sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

Par ailleurs, les caractéristiques du mandat de Gérant non Commandité de M. Yves Chapot ont conduit à ce que son contrat de travail préexistant avec une société du groupe Michelin soit suspendu :

- ▶ M. Yves Chapot n'est pas le premier dirigeant mandataire social exécutif ; il est soumis à un lien de subordination envers le Président de la Gérance qui, selon les dispositions des statuts de la Société, définit les domaines de compétences et fixe les objectifs annuels et les limites des pouvoirs des Gérants ;
- ▶ la position d'un Gérant non Commandité peut ainsi être rapprochée de celle d'un Directeur Général Délégué ou d'un membre du Directoire d'une société anonyme, pour lesquels la recommandation du Code AFEP/MEDEF de mettre fin au contrat de travail ne s'applique pas ;
- ▶ une ancienneté importante de M. Yves Chapot, qui travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, soit depuis plus de 27 ans ;
- ▶ les éventuelles autres indemnités exigibles en cas de cessation de mandat (indemnité en cas de départ contraint, indemnité en cas d'application de l'engagement de non-concurrence) seraient réduites ou supprimées afin que l'ensemble des sommes versées en raison du départ, incluant les indemnités résultant de la rupture

du contrat de travail suspendu de M. Yves Chapot, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.

3.4.2.12 Projet de résolution sur la politique de rémunération de la Gérance

L'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

6^e résolution Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 226-8-1-II du Code de commerce la politique de rémunération des Gérants telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2019, aux chapitres 3.4.1 et 3.4.2.

3.4.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le présent chapitre présente les éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance, qui font l'objet d'un projet de résolution ayant recueilli l'accord des Associés Commandités et qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019 (7^e résolution).

Pour les membres du Conseil de Surveillance, les statuts de la Société prévoient que l'Assemblée générale ordinaire peut déterminer une rémunération fixe annuelle, dont le Conseil de Surveillance déterminera l'affectation conformément à la politique de rémunération qu'il aura établi.

Ces éléments de rémunération ont été établis par le Conseil de Surveillance sur proposition de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

3.4.3.1 Rémunération à raison du mandat des membres du Conseil de Surveillance (anciennement dénommée "jetons de présence")

L'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 a fixé l'enveloppe annuelle globale de rémunération des membres du Conseil de Surveillance à un montant de 770 000 € à compter de l'exercice 2019 (12^e résolution approuvée par 99,15 % des voix).

Sur recommandation de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé de répartir ce montant annuel de la manière suivante :

- ▶ un montant de base pour chacun des membres ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 1 pour chaque membre titulaire d'un Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 2 pour le Président de chaque Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, le bénéficiaire de ce montant supplémentaire n° 2 ne percevant pas le montant supplémentaire n° 1 ;

- ▶ un montant supplémentaire n° 3 pour le membre référent du Conseil de Surveillance ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 4 pour le Président du Conseil de Surveillance, qui ne percevra aucun autre des montants supplémentaires n° 1, 2 et 3 ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 5 pour les membres du Conseil de Surveillance résidant de manière permanente dans un pays hors du continent européen.

Le versement de 60 % de l'ensemble des montants à percevoir (montant de base et le cas échéant montant(s) supplémentaire(s) défini(s)) sera conditionné par l'assiduité du membre aux réunions du Conseil de Surveillance et, le cas échéant, aux réunions du Comité auquel il/elle participe.

La constatation de cette assiduité et la répartition correspondante de la rémunération annuelle au titre d'un exercice seront préparées par le Comité des Rémunérations et des Nominations puis approuvées par le Conseil de Surveillance au premier trimestre de l'exercice suivant.

Les versements seront effectués au cours du premier semestre suivant l'exercice au titre duquel ils sont dus (y compris au Président du Conseil de Surveillance) à condition que la résolution présentée sur les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce ait été approuvée par l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice précédant celui au titre duquel ils sont dus.

3.4.3.2 Autres rémunérations

Les membres du Conseil de Surveillance n'exerçant pas d'autres fonctions pour la Société ou pour le groupe Michelin, ne perçoivent pas d'autres éléments de rémunération de la Société ou de ses filiales.

3.4.3.3 Projet de résolution sur la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

7^e résolution Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, approuve en application de l'article L. 226-8-1-II du Code de commerce la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance établie par celui-ci, telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2019, aux chapitres 3.4.1 et 3.4.3.

3.5 INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

3.5.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le tableau ci-dessous détaille les montants versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux membres du Conseil de Surveillance.

Aucune rémunération variable ne leur a été versée au cours de l'exercice 2019 ou ne leur a été attribuée au titre de cet exercice. Le Président et les membres indépendants du Conseil de Surveillance s'associent à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de leur rémunération 2019 reçue en 2020 à des fondations de leurs pays respectifs ayant pour objet la lutte contre le Covid-19.

Les informations relatives à (i) l'assiduité des membres du Conseil de Surveillance aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités et (ii) à l'activité du Conseil de Surveillance pendant l'exercice 2019 figurent dans le chapitre 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2019.

Membres du Conseil de Surveillance	Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé au titre de l'exercice 2018 (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé (en €)
Olivier Bazil	Rémunération à raison du mandat	63 278	80 000
	Autres rémunérations	N/A	N/A
Pat Cox ⁽¹⁾	Rémunération à raison du mandat	24 338	N/A
	Autres rémunérations	N/A	N/A
Barbara Dalibard	Rémunération à raison du mandat	63 278	90 000
	Autres rémunérations	N/A	N/A
Jean-Pierre Duprieu	Rémunération à raison du mandat	53 543	60 000
	Autres rémunérations	N/A	N/A
Aruna Jayanthi	Rémunération à raison du mandat	63 278	70 000
	Autres rémunérations	N/A	N/A
Anne-Sophie de La Bigne	Rémunération à raison du mandat	63 278	71 250
	Autres rémunérations	N/A	N/A
Thierry Le Hénaff ⁽²⁾	Rémunération à raison du mandat	22 488	56 727
	Autres rémunérations	N/A	N/A
Monique Leroux	Rémunération à raison du mandat	60 357	70 000
	Autres rémunérations	N/A	N/A
Cyrille Poughon	Rémunération à raison du mandat	53 543	60 000
	Autres rémunérations	N/A	N/A
Michel Rollier	Rémunération à raison du mandat	87 615	112 800
	Autres rémunérations	N/A	N/A
TOTAL		554 992 ⁽³⁾	660 777 ⁽⁴⁾

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

(2) Membre du Conseil de Surveillance depuis mai 2018.

(3) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2019) ont été attribués au titre de l'exercice 2018 en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2016 d'un montant maximum de 555 000 € (10^e résolution, approuvée par 99,54 % des voix).

(4) Les montants attribués au titre de l'exercice écoulé (2019) sont établis conformément aux principes et pratiques arrêtés par le Conseil de Surveillance en 2019, en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 d'un montant maximum de 770 000 € (12^e résolution, approuvée par 99,15 % des voix).

N/A : Non Applicable

3.5.2 RÉMUNÉRATION DE M. MICHEL ROLLIER – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées ou attribuées

à M. Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif, en application de la Politique de Rémunération 2019.

3.5.2.1 Rémunération à titre du mandat (anciennement jetons de présence)

En 2019, M. Rollier a perçu au titre de l'exercice 2018 un montant total de 87 615 €.

Au titre de l'exercice 2019, dans le cadre de la Politique de Rémunération 2019 décidée par le Conseil de Surveillance, le montant à percevoir par M. Rollier en 2020 serait de 112 800 €. M. Rollier s'associe à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de sa rémunération 2019 reçue en 2020 à une fondation ayant pour objet la lutte contre le Covid-19.

Aucune rémunération variable ne lui a été versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2019.

Les informations relatives à l'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités et à l'activité du Conseil pendant l'exercice 2019 figurent dans le Chapitre 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2019.

3.5.2.2 Autres rémunérations

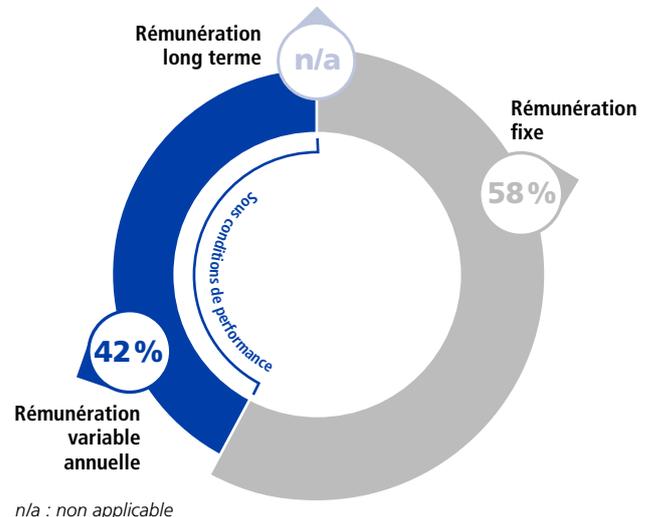
Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à M. Rollier au cours ou au titre de l'exercice 2019.

3.5.3 RÉMUNÉRATIONS DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET GÉRANT ASSOCIÉ COMMANDITÉ

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

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Florent Menegaux au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice à raison de son mandat, en application de la Politique de Rémunération 2019 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document de Référence 2018 ⁽³⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 17 mai 2019 par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations (ci-après la "Politique de Rémunération 2019") ⁽⁴⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. FLORENT MENEGAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2019



3.5.3.1 Rémunération fixe

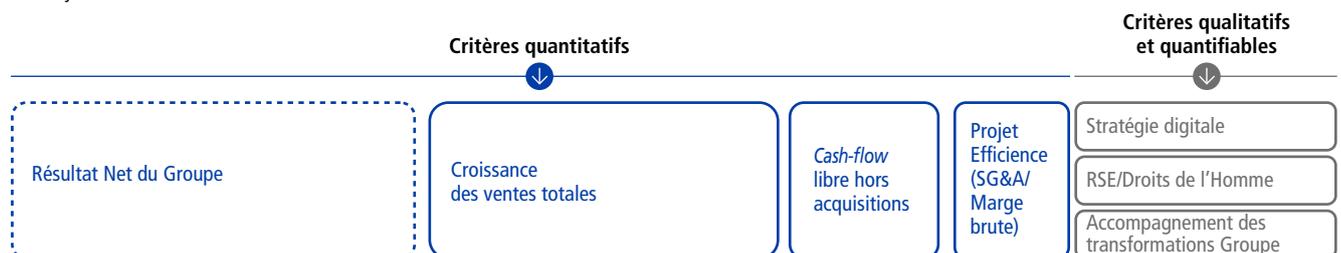
En application de la Politique de Rémunération 2019, la rémunération fixe de M. Menegaux a été maintenue, sans augmentation, au niveau déterminé lors de sa nomination par l'Assemblée générale du 18 mai 2018. M. Florent Menegaux a perçu à ce titre une rémunération fixe de 900 000 € ⁽⁵⁾.

3.5.3.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2019 et est intégralement perçue sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités dont le montant pour l'exercice 2019 est égal à 10 380 285,65 € ⁽⁶⁾ et constitue l'Assiette de calcul des rémunérations variables annuelle et pluriannuelle ⁽⁷⁾.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La répartition du poids relatif de chacun des critères (hors celui sur le Résultat Net du Groupe) correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2019.



(1) Au 31 décembre 2019, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et la société SAGES, non Gérant (cf. les chapitres 3.1.3 et 3.2.1 du Document d'enregistrement universel 2019).

(2) Cf. les dispositions de l'article 30 des statuts, rappelées dans le chapitre 3.11.5.

(3) Cf. les dispositions du chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2018.

(4) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 17 mai 2019 sur la page internet www.michelin.com.

(5) Versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de ses fonctions de Gérant non Commandité de cette société.

(6) Cf. la 2^e résolution soumise à l'Assemblée générale du 23 juin 2020.

(7) Les Tantièmes sont fixés par les statuts de la Société à 12 % du bénéfice net social de l'exercice et plafonnés à 0,6 % du résultat net de l'exercice consolidé du Groupe de l'exercice. (cf. le chapitre 3.11.5 du Document d'enregistrement universel 2019).

Les résultats des critères déterminant les sommes dues au titre de cette rémunération sont les suivants :

Critères quantitatifs	Croissance des ventes totales (périmètre au 1 ^{er} janvier 2019, incluant Fenner et Camso)	Résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement)	Niveau annuel du cash flow libre hors acquisitions	Niveau du Résultat Net du Groupe
	Variation	Ratio adapté SG&A/ Marge brute	Montant	Montant
Indicateur	Variation	Ratio adapté SG&A/ Marge brute	Montant	Montant
Objectif fixé ⁽¹⁾	Proportionnel à la progression constatée	Progressivement atteint à partir d'un ratio minimum	Progressivement atteint à partir d'un montant minimum	Fonction du niveau atteint
Indicateur : réel 2019	- 1,5 %	53 %	1 606 M€	1 730 M€
Valeur maximale (en % des Tantièmes)	5 %	2 %	3 %	6 %
Taux de réalisation	0 %	0 %	3 %	6 %

(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 entreprises concurrentes, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs ou quantifiables.

Critères qualitatifs et quantifiables	Digitalisation	RSE/ Droits de l'homme	Accompagnement des transformations Groupe
	Valeur maximale (en % des Tantièmes)	1,33 %	1,33 %
Taux de réalisation des critères	1,31 %	1,33 %	1,31 %

Taux de réalisation de l'ensemble des critères	12,95 %/20 % ⁽¹⁾
Montant attribué (en €)	1 344 345,91
En pourcentage de la rémunération fixe	149,37 %

(1) L'attribution de la part maximum de 20 % de l'Assiette de Calcul sur cette composante correspondrait à l'atteinte du plafond de tous les objectifs.

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

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

- ▶ pour le critère "Digitalisation" qui représente la poursuite active du déploiement de la stratégie digitale dans le Groupe, le Comité a relevé l'atteinte de la totalité des objectifs fixés sur des indicateurs quantifiables attestant :
 - concernant le *Digital Manufacturing* :
 - le déploiement de plusieurs Usines Leader Digital (ULD), avec la mise en place et la qualification des compétences nécessaires ; la mise en place du *data lake* lorsque nécessaire et déploiement des applications digitales et dérivées identifiées lors de la phase précédente des démonstrateurs ;
 - avec l'aide des ULD, déploiement des *data lakes* et recrutement des compétences nécessaires sur plusieurs dizaines de sites de fabrication,
 - concernant la transformation digitale du Groupe :
 - l'accroissement des compétences du centre de technologie et d'innovation de Pune en Inde, par le recrutement d'un *Chief Data Officer* et des compétences nécessaires dédiées (plusieurs dizaines de personnes),
 - la création du centre de compétences Data/Analytics/Intelligence Artificielle du Groupe, avec l'objectif de transformer Michelin en une *data driven company* et d'innover de manière responsable (notamment avec de nouveaux éléments de processus, gouvernance, formation et certification) ;
- ▶ pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (droits de l'homme), le Comité a relevé l'atteinte de l'objectif fixé en matière d'amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin, avec un taux TCIR (*Total Case Incident Rate*) de 1,4 ;

▶ pour le critère "Accompagnement des transformations du Groupe", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés sur des indicateurs quantifiables attestant :

- pour la mise en place de la nouvelle gouvernance, visant à parachever la nouvelle organisation du Groupe : renouvellement de la composition et des modes de fonctionnement du Comité Exécutif du Groupe et création et déploiement d'un Comité de Direction Groupe,
- pour la réalisation des synergies liées à l'intégration des activités des sociétés Fenner et Camso récemment acquises : réalisation de 93 % des synergies envisagées sur cet exercice par le business plan.

En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 12,95 %, sur un maximum de 20 %, qui, sur la base d'une Assiette de calcul de 10 380 258,65 €, donne un montant de rémunération variable annuelle de 1 344 345,91 € pour l'exercice 2019.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 7 février 2020 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

Postérieurement à cette date, considérant les efforts demandés aux employés des sociétés du groupe Michelin ainsi qu'aux autres parties prenantes au regard des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19, le Président de la Gérance a fait connaître sa volonté de renoncer à 25 % du montant de la rémunération variable annuelle 2019 résultant de l'application des critères précités ; en cas d'approbation par l'Assemblée générale des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice au Président de la Gérance, la somme correspondant à ladite réduction ne lui sera par conséquent pas versée.

Par ailleurs, il sera procédé par la CGEM au versement de la somme correspondant à cette réduction à des actions de solidarité nationale en relation avec le Covid-19.

3.5.3.3 Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2019 (intéressement à long terme)

RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

La répartition du poids relatif de chacun des critères correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2019.

Critères quantifiables



La Politique de Rémunération 2019 prévoit pour le Président de la Gérance, l'attribution d'un intéressement à long terme.

Depuis 2016 pour le Président de la Gérance, l'orientation constante a consisté à aligner ces critères sur ceux déterminant l'attribution d'actions de performance aux salariés du groupe Michelin, répondant aux attentes des actionnaires et à l'évolution du contexte des marchés de pneumatiques, et s'inscrivant dans la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020 (rappelées dans le chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2019).

En application de cette orientation, telle que reprise dans la Politique de Rémunération 2019, cet intéressement correspondra à une part pouvant aller de 0 à un maximum de 30 % des Tantièmes du dernier exercice de la période de calcul des critères (exercices 2019, 2020 et 2021), selon le résultat de trois critères fixés par le Conseil de Surveillance, en accord avec les Associés Commandités, avec les poids respectifs suivants :

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

En outre, chaque critère se voit appliquer :

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

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

Le détail et les autres éléments de calcul des critères figurent dans la présentation de la 13^e résolution proposée à l'Assemblée générale 2019 (pages 417 à 419 du Document de Référence 2018), qui a été approuvée à 98,70 % des voix pour cette même Assemblée.

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

- ▶ sera prélevé sur les Tantièmes dus au titre de l'exercice 2021, dernier exercice de la période de calcul des critères, à verser en 2022 et sous réserve :
 - de l'approbation des résolutions concernées par l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021 (approbation des comptes et des résolutions relatives à la rémunération concernée),
 - de l'existence de Tantièmes distribuables au titre du bénéfice réalisé sur cet exercice, et
 - dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction de la rémunération variable annuelle au titre de ce même exercice.

La perte de la qualité d'Associé Commandité par le Président de la Gérance 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.

S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil de Surveillance a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2019.

Cet intéressement n'est pas valorisé dans les comptes de la CGEM car il ne s'agit pas d'un engagement pris par la CGEM ou par une autre société du Groupe.

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 2019, et les conserver pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Président de la Gérance selon un échancier progressif établi sur quatre ans.

La synthèse de cet intéressement, le bilan intermédiaire des critères et une estimation de la somme correspondante figurent dans le tableau ci-dessous :

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2019-2021	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environmental Footprint) ⁽¹⁾	Évolution du niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude annuelle Avancer Ensemble	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel des secteurs (ROS) (en valeur, sur le périmètre courant du Groupe, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids (en % des Tantièmes)	11 %	4 %	4 %	11 %
Modalités de calcul	Moyenne des cours de bourse du second semestre 2018 comparé à la moyenne des cours de bourse du second semestre 2021 (derniers cours cotés sur Euronext Paris)	Baisse moyenne de l'indicateur entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021	Croissance moyenne de l'indicateur entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021	Croissance moyenne de l'indicateur entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 11 %	Si l'évolution du MEF moyen sur trois ans est inférieure à - 1,5 pt, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 4 %	Si l'évolution du taux moyen d'engagement est supérieure à 1,5 pt, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 4 %	Si la croissance moyenne du ROS est supérieure à 200 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 11 %
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice CAC 40) x (11 %/15)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Si l'évolution du MEF moyen sur 3 ans est comprise entre - 1,1 pt et - 1,5 pt, l'indicateur sera atteint partiellement, à hauteur de 3 % ▶ Si l'évolution du MEF moyen sur 3 ans est comprise entre - 0,5 pt et - 1,1 pt, l'indicateur sera atteint partiellement, à hauteur de 1,5 % 	Si l'évolution du taux moyen d'engagement est comprise entre 0,1 pt et 1,5 pt, l'indicateur sera partiellement atteint et la part attribuée sera linéaire	Si la croissance moyenne du ROS est comprise entre 100 M€ et 200 M€, l'indicateur sera partiellement atteint et la part attribuée sera proportionnelle
Objectif seuil	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 %	Si l'évolution du MEF moyen sur 3 ans est supérieure à - 0,5 pt, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si l'évolution du taux moyen d'engagement est inférieure à 0,1 pt, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du ROS est inférieure à 100 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽²⁾ = + 6,40 % Évolution CAC 40 ⁽²⁾ = + 8,80 %	2019 = - 0,5 pt	2019 = + 1,0 pt	2019 = + 163 M€
Simulation du résultat	1 136 336,11 ⁽³⁾ €			
Assiette	Tantièmes sur les bénéfices distribuables au titre de l'exercice 2021			
Plafond et conditions d'éligibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ plafonné à 2,5 fois la rémunération fixe annuelle, soit à titre indicatif un montant de 2 250 000 € ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2022 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2021, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction de la rémunération variable annuelle à verser au titre de l'exercice 2021 			
Année de versement	2022			
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, ces actions ne pouvant être cédées qu'à compter de la fin des fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans			

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

(2) Moyenne des Cours de Bourse du second semestre 2018 comparé à la moyenne des cours de Bourse moyen du second semestre 2019.

(3) Cette simulation est réalisée à titre d'information (aucune valorisation comptable n'étant effectuée) en considérant les hypothèses suivantes :
 – montant des Tantièmes dus au titre du bénéfice à réaliser au titre de l'exercice 2021 (Assiette de calcul), identique au montant des Tantièmes dus au titre de l'exercice 2019 ;
 – résultat des quatre indicateurs de performance sur la période de calcul des trois exercices, égal à l'évolution de ces indicateurs pour le seul premier exercice de cette période (2019).

3.5.3.4 Avantages en nature, options de souscription/d'achat d'actions, actions de performance, rémunération de membre de Conseils d'Administration ou de Surveillance

En application de la Politique de Rémunération 2019, M. Menegaux n'a reçu en 2019 aucune rémunération de membre de Conseils d'Administration ou de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, aucune option d'achat ou de souscription d'actions ni aucune action de performance de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau du chapitre 3.6.2).

3.5.3.5 Retraite

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

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

Conformément à l'article D. 225-29-3 du Code de Commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts sont décrites ci-après :

- ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;
- ▶ 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). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;

- ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;
- ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2019, la rémunération de référence de M. Menegaux est uniquement constituée de la rémunération annuelle fixe versée par la filiale MFPM.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses prévues par l'article D. 225-29-3 du Code de Commerce introduit par le décret n° 2019-1235, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 135 000 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe de 24 %. En effet, conformément aux dispositions de l'ordonnance du 3 juillet 2019, l'Entreprise a modifié son option de taxation sur ce régime et contribue désormais sur les primes versées à un organisme et destinées au financement du régime au taux de 24 %.

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

3.5.3.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2019 ⁽¹⁾.

3.5.3.7 Non-concurrence

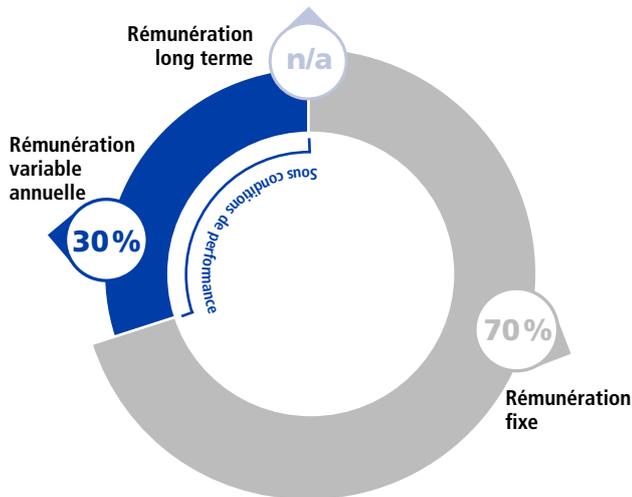
Aucune indemnité n'a été versée en 2019 ⁽¹⁾.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019.

3.5.4 RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Yves Chapot au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice à raison du mandat, en application de la Politique de Rémunération 2019 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document de Référence 2018⁽¹⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 17 mai 2019 par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations (ci-après la "Politique de Rémunération 2019")⁽²⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. YVES CHAPOT AU COURS DE L'EXERCICE 2019



n/a : non applicable

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La répartition du poids relatif de chacun des critères correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2019.

Critères quantitatifs				Critères qualitatifs et quantifiables	
Résultat Opérationnel des Secteurs	Croissance des ventes totales	Cash-flow libre hors acquisitions	Projet Efficience (SG&A/ Marge brute)	Stratégie digitale	RSE/Droits de l'Homme
				Accompagnement des transformations Groupe	

(1) Cf. les dispositions du chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2018.

(2) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 17 mai 2019 sur la page internet www.michelin.com.

Les résultats des critères déterminant les sommes dues au titre de cette rémunération sont les suivants :

Critères quantitatifs	Progression du résultat opérationnel des secteurs (ROS, en normes comptables comparables et hors effet parité)	Croissance des ventes totales (périmètre au 1 ^{er} janvier 2019, incluant Fenner et Camso)	Résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement)	Niveau annuel du cash flow libre hors acquisitions
Indicateur	Variation	Variation	Ratio adapté SG&A/ Marge brute	Montant
Objectif fixé ⁽¹⁾	Progressivement atteint à partir d'un montant minimum, et limité par un plafond	Proportionnel à la progression constatée	Progressivement atteint à partir d'un ratio minimum	Progressivement atteint à partir d'un montant minimum
Indicateur : réel 2019	+ 163 M€	- 1,5 %	53 %	1 606 M€
Valeur maximale (sur 80)	30	25	10	15
Taux de réalisation	16,88	0	0	15

(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 entreprises concurrentes, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs ou quantifiables.

Critères qualitatifs et quantifiables	Digitalisation	RSE/droits de l'homme	Accompagnement des transformations
Valeur maximale (sur 20)	6,66	6,66	6,66
Taux de réalisation des critères	6,55	6,66	6,57

Taux de réalisation de l'ensemble des critères	51,67/100 ⁽¹⁾
Montant attribué selon critères quantitatifs et qualitatifs (en €)	465 034,86
En pourcentage de la rémunération fixe	77,50 %

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

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

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

- ▶ pour le critère "Digitalisation", qui représente la poursuite active du déploiement de la stratégie digitale dans le Groupe, le Comité a relevé l'atteinte de la totalité des objectifs fixés sur des indicateurs quantifiables attestant :
 - concernant le *Digital Manufacturing* :
 - le déploiement de plusieurs Usines Leader Digital (ULD), avec la mise en place et la qualification des compétences nécessaires ; la mise en place du *data lake* lorsque nécessaire et déploiement des applications digitales et dérivées identifiées lors de la phase précédente des démonstrateurs,
 - avec l'aide des ULD, déploiement des *data lakes* et recrutement des compétences nécessaires sur plusieurs dizaines de sites de fabrication,
 - concernant la transformation digitale du Groupe :
 - l'accroissement des compétences du centre de technologie et d'innovation de Pune en Inde, par le recrutement d'un *Chief Data Officer* et des compétences nécessaires dédiées (plusieurs dizaines de personnes),
 - la création du centre de compétences Data/Analytics/Intelligence Artificielle du Groupe, avec l'objectif de transformer Michelin en une *data driven company* et d'innover de manière responsable (notamment avec de nouveaux éléments de processus, gouvernance, formation et certification) ;
- ▶ pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (droits de l'homme), le Comité a relevé l'atteinte de l'objectif fixé en matière d'amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin, avec un taux TCIR (*Total Case Incident Rate*) de 1,4 ;

▶ pour le critère "Accompagnement des transformations du Groupe", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés sur des indicateurs quantifiables attestant :

- pour la mise en place de la nouvelle gouvernance, visant à parachever la nouvelle organisation du Groupe : renouvellement de la composition et des modes de fonctionnement du Comité Exécutif du Groupe et création et déploiement d'un Comité de Direction Groupe,
- pour la réalisation des synergies liées à l'intégration des activités des sociétés Fenner et Camso récemment acquises : réalisation de 93 % des synergies envisagées sur cet exercice par le *business plan*.

En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 51,67/100 qui, sur la base du montant de l'Assiette, donne un montant de rémunération variable annuelle de 465 034,86 € pour l'exercice 2019.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 7 février 2020 et a approuvé cette recommandation, agréées ensuite par les Associés Commandités.

Postérieurement à cette date, considérant les efforts demandés aux employés des sociétés du groupe Michelin ainsi qu'aux autres parties prenantes au regard des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19, le Gérant non commandité a fait connaître sa volonté de renoncer à 25 % du montant de la rémunération variable annuelle 2019 résultant de l'application des critères précités ; en cas d'approbation par l'Assemblée générale des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice au Gérant non commandité, la somme correspondant à ladite réduction ne lui sera par conséquent pas versée.

Par ailleurs, il sera procédé par la CGEM au versement de la somme correspondant à cette réduction à des actions de solidarité nationale en relation avec le Covid-19.

3.5.4.3 Rémunération Variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2019 (intéressement à long terme)

RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

La répartition du poids relatif de chacun des critères correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2019.

Critères quantifiables



Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40

Évolution du Résultat Opérationnel des Secteurs

Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF)

Évolution du niveau d'engagement du personnel

La Politique de Rémunération 2019 prévoit pour le Gérant non Commandité, l'attribution d'un intéressement à long terme dont les indicateurs sont alignés sur les critères déterminant l'attribution d'actions de performance aux salariés du groupe Michelin, répondant aux attentes des actionnaires et à l'évolution du contexte des marchés de pneumatiques, et s'inscrivant dans la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020 (rappelées dans le chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2019).

En application de cette orientation, telle que reprise dans la Politique de Rémunération 2019, cet intéressement est calculé sur une assiette égale à 100 % de la rémunération fixe 2019 de M. Chapot, selon le résultat de trois critères sur les exercices 2019, 2020 et 2021, fixés par le Conseil de Surveillance, en accord avec les Associés Commandités, avec les poids respectifs suivants :

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

En outre, chaque critère se voit appliquer :

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

Le détail et les autres éléments de calcul des critères figurent dans la présentation de la 13^e résolution proposée à l'Assemblée générale 2019 (pages 417 à 419 du Document de Référence 2018) qui a été approuvée à 98,70 % des voix par cette même Assemblée.

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 2019/2020/2021.

S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil de Surveillance a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2019.

Le versement aurait lieu à l'échéance de la période triennale, soit en 2022.

La synthèse de cet intéressement, le bilan intermédiaire des critères et la valorisation comptable de la somme correspondante établie sur la base d'une estimation, figurent dans le tableau ci-dessous :

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2019-2021	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environmental Footprint) ⁽¹⁾	Évolution du niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude annuelle Avancer Ensemble	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel des secteurs (ROS) (en valeur, sur le périmètre courant du Groupe, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Modalités de calcul	Moyenne des cours de bourse du second semestre 2018 comparé à la moyenne des cours de bourse du second semestre 2021 (derniers cours cotés sur Euronext Paris)	Baisse moyenne de l'indicateur entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021	Croissance moyenne de l'indicateur entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021	Croissance moyenne de l'indicateur entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, la totalité du critère sera atteinte	Si l'évolution du MEF moyen sur trois ans est inférieure à - 1,5 pt, la totalité de l'indicateur sera atteinte	Si l'évolution du taux moyen d'engagement est supérieure à 1,5 pt, la totalité du critère sera atteinte	Si la croissance moyenne du ROS est supérieure à 200 M€, la totalité du critère sera atteinte
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice CAC 40) x (11 %/15)	- Si l'évolution du MEF moyen sur 3 ans est comprise entre - 1,1 pt et - 1,5 pt, l'indicateur sera atteint partiellement, à hauteur de 3 % - Si l'évolution du MEF moyen sur 3 ans est comprise entre - 0,5 pt et - 1,1 pt, l'indicateur sera atteint partiellement, à hauteur de 1,5 %	Si l'évolution du taux moyen d'engagement est comprise entre 0,1 pt et 1,5 pt, l'indicateur sera partiellement atteint et la part attribuée sera linéaire	Si la croissance moyenne du ROS est comprise entre 100 M€ et 200 M€, l'indicateur sera partiellement atteint et la part attribuée sera proportionnelle
Objectif seuil	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 %	Si l'évolution du MEF moyen sur 3 ans est supérieure à - 0,5 pt, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si l'évolution du taux moyen d'engagement est inférieure à 0,1 pt, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du ROS est inférieure à 100 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽²⁾ = + 6,40 % Évolution CAC 40 ⁽²⁾ = + 8,80 %	2019 = - 0,5 pt	2019 = + 1,0 pt	2019 = + 163 M€
Valorisation comptable ⁽³⁾	Au 31/12/2019, la provision comptable est de : 93 000 € ▶ 73 000 € (montant net théorique à verser) ; ▶ 20 000 € (charges sociales)			
Assiette	600 000 € (rémunération fixe 2019)			
Plafond	120 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Chapot au titre des exercices 2019/2020/2021			
Année de versement	2022			

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

(2) Moyenne des cours de Bourse du second semestre 2018 comparé à la moyenne des cours du second semestre 2019.

(3) Valorisation comptable réalisée en considérant une hypothèse de résultat des quatre indicateurs de performance sur la période de calcul des trois exercices, égale à l'évolution de ces indicateurs pour le seul premier exercice de cette période (2019).

3.5.4.4 Avantages en nature, options de souscription/d'achat d'actions, actions de performance, rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance

En application de la Politique de Rémunération 2019, M. Chapot n'a reçu en 2019 aucune rémunération de membre de Conseil de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, aucune option d'achat ou de souscription d'actions ni aucune action de performance de la Société ou de sociétés contrôlées. Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau du chapitre 3.5.3).

3.5.4.5 Retraite

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

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

Conformément à l'article D. 225-29-3 du Code de Commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts sont décrites ci-après :

- ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;
- ▶ 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). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;

- ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;
- ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2019, 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.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses prévues par l'article D. 225-29-3 introduit par le décret n° 2019-1235, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 125 435 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe de 24 %. En effet, conformément aux dispositions de l'ordonnance du 3 juillet 2019, l'Entreprise a modifié son option de taxation sur ce régime et contribue désormais sur les primes versées à un organisme et destinées au financement du régime au taux de 24 %.

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

3.5.4.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2019 ⁽¹⁾.

3.5.4.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2019 ⁽¹⁾.

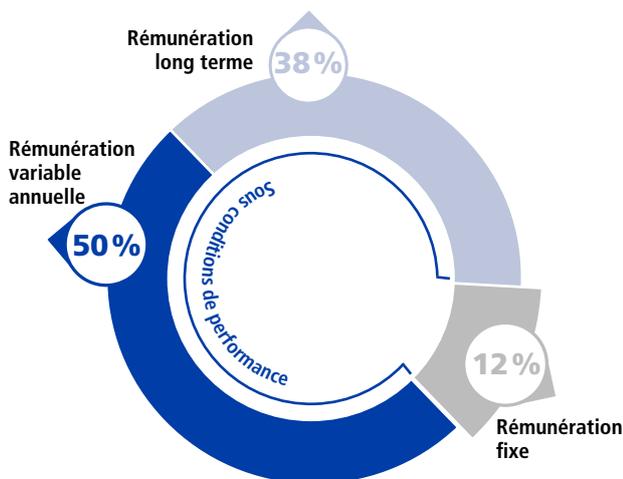
(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019.

3.5.5 RÉMUNÉRATIONS DE M. JEAN-DOMINIQUE SENARD, GÉRANT ASSOCIÉ COMMANDITÉ ET PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE JUSQU'AU 17 MAI 2019

En sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM jusqu'au 17 mai 2019, M. Jean-Dominique Senard était indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices⁽¹⁾. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Jean-Dominique Senard au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice à raison de son mandat en application de la Politique de Rémunération 2019 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise incorporé dans le Document de Référence 2018⁽²⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 17 mai 2019 par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations (ci-après la "Politique de Rémunération")⁽³⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. JEAN-DOMINIQUE SENARD AU COURS DE L'EXERCICE 2019



3.5.5.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2019, la rémunération fixe de M. Jean-Dominique Senard a été maintenue, sans augmentation, au niveau déterminé en 2014, et a été proratisée sur la durée de son mandat pendant l'exercice 2019. M. Senard a perçu en 2019 une rémunération fixe de 411 021,52 €⁽⁴⁾.

3.5.5.2 Rémunération Variable Annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2019 et est intégralement perçue sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités dont le montant, pour l'exercice 2019 est égal à 10 380 258,65 €⁽⁵⁾ et qui constitue l'Assiette de calcul des rémunérations variables annuelles et pluriannuelles⁽⁶⁾.

(1) Cf. les dispositions de l'article 30 des statuts, rappelées dans le chapitre 3.11.5.

(2) Cf. les dispositions du chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2018.

(3) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 17 mai 2019 sur la page internet www.michelin.com.

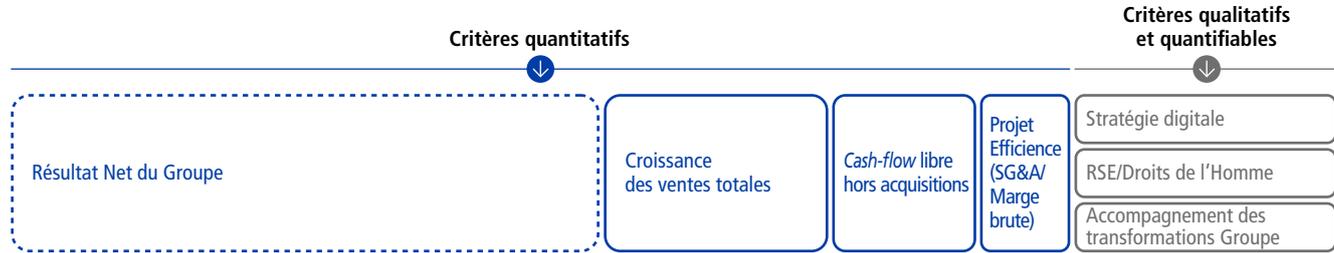
(4) Versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de ses fonctions de Gérant non Commandité de cette société jusqu'au 17 mai 2019.

(5) Cf. la 2^e résolution soumise à l'Assemblée générale du 23 juin 2020.

(6) Les Tantièmes sont fixés par les statuts de la Société à 12 % du bénéfice net social de l'exercice et plafonnés à 0,6 % du résultat net de l'exercice consolidé du Groupe de l'exercice. (cf. le chapitre 3.11.5 du Document d'enregistrement universel 2019).

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La répartition du poids relatif de chacun des critères (hors celui sur le Résultat Net du Groupe) correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2019.



Les résultats des critères déterminant les sommes dues au titre de cette rémunération sont les suivants :

Critères quantitatifs	Croissance des ventes totales <i>(périmètre au 1^{er} janvier 2019, incluant Fenner et Camso)</i>	Résultat annuel du projet Efficience <i>(projet de réduction des coûts de fonctionnement)</i>	Niveau annuel du cash flow libre hors acquisitions	Niveau du Résultat Net du Groupe
	Indicateur	Variation	Ratio adapté SG&A/Marge brute	Montant
Objectif fixé ⁽¹⁾	Proportionnel à la progression constatée	Progressivement atteint à partir d'un ratio minimum	Progressivement atteint à partir d'un montant minimum	Fonction du niveau atteint
Indicateur : réel 2019	- 1,5 %	53 %	1 606 M€	1 730 M€
Valeur maximale <i>(en % des Tantièmes)</i>	3 %	1 %	2 %	8 %
Taux de réalisation	0 %	0 %	2 %	8 %

(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 entreprises concurrentes, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs et quantifiables.

Critères qualitatifs et quantifiables	Digitalisation	RSE/Droits de l'homme	Accompagnement des transformations
Valeur maximale <i>(en % des Tantièmes)</i>	1,33 %	1,33 %	1,33 %
Taux de réalisation des critères	1,31 %	1,33 %	1,31 %

Taux de réalisation de l'ensemble des critères	13,95 %/18 % ⁽¹⁾
Montant attribué <i>(en €)</i>	603 395,21
En pourcentage de la rémunération fixe	146,80 %

(1) L'attribution de la part maximum de 18 % de l'Assiette de Calcul sur cette composante correspondrait à l'atteinte du plafond de tous les objectifs.

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

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

► pour le critère "Digitalisation" qui représente la poursuite active du déploiement de la stratégie digitale dans le Groupe, le Comité a relevé l'atteinte de la totalité des objectifs fixés sur des indicateurs quantifiables attestant :

- concernant le *Digital Manufacturing* :
 - le déploiement de plusieurs Usines Leader Digital (ULD), avec la mise en place et la qualification des compétences nécessaires ; la mise en place du *data lake* lorsque nécessaire et déploiement des applications digitales et dérivées identifiées lors de la phase précédente des démonstrateurs ;
 - avec l'aide des ULD, déploiement des *data lakes* et recrutement des compétences nécessaires sur plusieurs dizaines de sites de fabrication,
- concernant la transformation digitale du Groupe :
 - l'accroissement des compétences du centre de technologie et d'innovation de Pune en Inde, par le recrutement d'un *Chief Data Officer* et des compétences nécessaires dédiées (plusieurs dizaines de personnes),

- la création du centre de compétences Data/Analytics/Intelligence Artificielle du Groupe, avec l'objectif de transformer Michelin en une *data driven company* et d'innover de manière responsable (notamment avec de nouveaux éléments de processus, gouvernance, formation et certification),

► pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (droits de l'homme), le Comité a relevé l'atteinte de l'objectif fixé en matière d'amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin, avec un taux TCIR (*Total Case Incident Rate*) de 1,4 ;

► pour le critère "Accompagnement des transformations du Groupe", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés sur des indicateurs quantifiables attestant :

- pour la mise en place de la nouvelle gouvernance, visant à parachever la nouvelle organisation du Groupe : renouvellement de la composition et des modes de fonctionnement du Comité Exécutif du Groupe et création et déploiement d'un Comité de Direction Groupe,
- pour la réalisation des synergies liées à l'intégration des activités des sociétés Fenner et Camso récemment acquises : réalisation de 93 % des synergies envisagées sur cet exercice par le *business plan*.

En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 13,95 % sur un maximum de 18 % qui, sur la base d'une Assiette de calcul de 10 380 258,65 €, donne un résultat de 1 448 045,08 €.

En application de la Politique de Rémunération 2019, ce montant est proratisé pour tenir compte de la durée du mandat de M. Senard au cours de l'exercice en retenant 5/12 dudit montant, soit 603 395,21 € qui, avec le montant de 50 000 € versé pour la Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM) en contrepartie de son mandat d'Associé Commandité de cette société, donne un montant de 653 395,21 € à verser au titre de l'exercice 2019.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 7 février 2020 et a approuvé ces recommandations.

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

3.5.5.3 Rémunération variable pluriannuelle (intéressement à long terme) attribuée au titre de l'exercice 2019

Compte tenu de l'échéance du mandat de M. Senard en cours d'exercice et de sa prise de mandat de Président du Conseil d'Administration de Renault lors de ce même exercice, la Politique de Rémunération 2019 ne prévoit aucune attribution d'un intéressement à long terme au titre de ses fonctions exercées pendant l'exercice 2019.

3.5.5.4 Avantages en nature, options de souscription/d'achat d'actions, actions de performance, rémunérations de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance

En application de la Politique de Rémunération 2019, M. Senard n'a reçu en 2019 aucune rémunération de membre de Conseils de Surveillance ou d'Administration de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, aucune option d'achat ou de souscription d'actions ni aucune action de performance de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture jusqu'à l'échéance de son mandat (cf. le tableau du chapitre 3.5.4).

3.5.5.5 Retraite

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

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

Conformément à l'article D. 225-29-3 du Code de Commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts sont décrites ci-après :

- ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;
- ▶ 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). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;
- ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;
- ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

M. Senard a obtenu la liquidation de la pension allouée par le régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin et perçoit depuis le 1^{er} juin 2019 une rente dont le montant annuel est égal à 165 226 €.

Le préfinancement de cette rente a été soumis à une taxe de 24 %. En effet, conformément aux dispositions de l'ordonnance du 3 juillet 2019, l'Entreprise a modifié son option de taxation sur ce régime et contribue désormais sur les primes versées à un organisme et destinées au financement du régime au taux de 24 %.

La rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2019 (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 %).

3.5.5.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2019⁽¹⁾.

3.5.5.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2019⁽¹⁾.

À l'occasion de l'échéance du mandat de M. Senard, le Conseil de Surveillance a renoncé à l'application de son engagement de non-concurrence et aucun versement d'indemnité n'a été effectué.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019.

3.5.6 RATIOS PORTANT SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Éléments de contexte

Les évolutions de la composition de la Gérance décrites ci-dessous ont eu une influence sur le calcul des ratios présentés :

- ▶ M. Jean-Dominique Senard a été Président de la Gérance et Associé Commandité sur la période reportée, jusqu'en mai 2019 ;
- ▶ M. Florent Menegaux est Gérant Associé Commandité depuis mai 2018 puis est devenu Président de la Gérance depuis mai 2019 ;
- ▶ M. Yves Chapot est Gérant non Commandité depuis mai 2018 ;
- ▶ M. Michel Rollier est Président du Conseil de Surveillance sur toute la période reportée.

À la différence des dirigeants mandataires sociaux de sociétés anonymes, tout Gérant Associé Commandité de la Société (qui est une société en commandite par actions), qui peut en outre être Président de la Gérance, est responsable indéfiniment des dettes de l'Entreprise sur son patrimoine personnel pour le cas où la Société ne pourrait faire face à ses engagements, et seule une décision de l'Assemblée générale extraordinaire peut décharger un Associé Commandité de cette qualité. Cette responsabilité exceptionnelle justifie une part de rémunération supplémentaire.

La Société étant une société holding n'employant aucun salarié, l'information requise par l'article L. 225-37-3-I-6° et 7° du Code de commerce, sur renvoi de l'article L. 226-8-2-1 du même code, relative à des ratios entre la rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux et celle de l'ensemble de ses salariés, est sans objet.

La Société a cependant choisi de présenter volontairement, sur la base des informations historiques disponibles, des ratios établis au regard du périmètre de sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui représente au 31 décembre 2019 plus de 81 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin.

Cette filiale exerce des activités industrielles, commerciales, de recherche et développement et héberge les services centraux du groupe Michelin.

Les indicateurs de performance sélectionnés au niveau du groupe Michelin sont les ventes totales ainsi que le résultat opérationnel des secteurs ("ROS"), hors parité, qui mesure la performance des secteurs opérationnels du Groupe.

Les ratios présentés ci-dessous ont été calculés de manière à présenter l'information attachée à la fonction afin d'assurer, dans la mesure du possible, une pertinence et une cohérence dans la comparabilité des exercices sur la durée reportée. Ces ratios ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés aux salariés présents sur la totalité de l'exercice, ainsi que des actions de performance attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur.

	2019	Évolution 2018/2019	2018	Évolution 2017/2018	2017	Évolution 2016/2017	2016
Président du Conseil de Surveillance							
Évolution de la rémunération		- 2,7 %		0,0 %		32,4 %	
Ratio sur rémunération moyenne	1,7		1,7		1,8		1,4
Ratio sur rémunération médiane	2,1		2,2		2,3		1,8
Président de la Gérance ⁽¹⁾							
Évolution de la rémunération		8,1 %		15,0 %		38,5 %	
Ratio sur rémunération moyenne	77,6		73,8		65,2		49,3
Ratio sur rémunération médiane	99,8		94,8		84,7		63,4
Gérant non commandité							
Évolution de la rémunération ⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾		69,6 %		-		-	
Ratio sur rémunération moyenne	19,5		11,8		-		-
Ratio sur rémunération médiane	25,0		15,1		-		-
Évolution du Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS) (hors parité) ⁽⁵⁾							
		11,0 %		5,6 %		9,5 %	
Évolution des Ventes (hors parité) ⁽⁵⁾							
		4,1 %		6,2 %		0,4 %	

(1) Seule la fonction de Président de la Gérance et Associé Commandité est présentée en raison du caractère ponctuel d'une fonction isolée de Gérant Commandité sur la période.

(2) Les rémunérations versées aux dirigeants pour des fonctions occupées sur une partie de l'exercice (nouveau dirigeant ou dirigeant non remplacé) ont été annualisées.

(3) Pour le Gérant non Commandité, entré en fonction en 2018, l'évolution faciale indiquée entre les rémunérations 2018 et 2019 est purement théorique et sans pertinence : sa rémunération 2018 présentée inclut uniquement une rémunération fixe à l'exclusion de toute rémunération variable ; la seule rémunération variable reçue cette année-là, non incluse pour le calcul, correspondait à celle due au titre de ses fonctions précédentes exercées en 2017 avant le début du mandat, en tant que salarié d'une société du Groupe, membre du Comité Exécutif ;

(4) Le versement de rémunérations différées à long terme à des dirigeants n'occupant plus les fonctions concernées sur la période reportée n'a pas été pris en compte.

(5) Afin de disposer d'une comparaison pertinente avec les rémunérations versées sur un exercice, qui dépendent significativement des résultats de l'exercice précédent, les valeurs prises en compte pour un exercice donné correspondent aux résultats atteints au titre de l'exercice précédent.

3.5.7 PROJET DE RÉSOLUTION SUR LES INFORMATIONS MENTIONNÉES AU I DE L'ARTICLE L. 225-37-3 DU CODE DE COMMERCE

Depuis 2014, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent chaque année à l'Assemblée générale ordinaire plusieurs projets de résolution portant sur la rémunération versée ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux.

En outre, depuis 2018, le Conseil de Surveillance prépare chaque année, avec les Associés Commandités pour la partie concernant la Gérance et publie dans son rapport annuel une politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Cette politique de rémunération ainsi que les éléments de rémunération dus au titre de l'exercice écoulé font l'objet d'une présentation à l'Assemblée générale ordinaire par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations.

En application de la directive (UE) 2017/828 du 17 mai 2017 (la "Directive"), de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi dite PACTE), de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, prise en application de la Directive et de la loi PACTE, et du décret 2019-1235 du 27 novembre 2019 portant transposition de la Directive, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société

soumettent les informations requises en matière de rémunération des mandataires sociaux versée au cours de l'exercice 2019 ou attribuée au titre de ce même exercice au vote de l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020.

L'Assemblée générale du 23 juin 2020 est invitée dès lors à se prononcer sur la résolution ci-après portant sur l'ensemble des informations détaillées dans les chapitres 3.5.1 à 3.5.6 :

8^e résolution

Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 226-8-2-I du Code de commerce les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 dudit Code telles qu'elles sont présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2019, aux chapitres 3.5.1 à 3.5.6.

3.6 RÉMUNÉRATIONS INDIVIDUELLES VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE

En parallèle au projet de résolution présenté au chapitre 3.5.7 ci-dessus, la même Assemblée générale ordinaire est invitée à se prononcer sur des projets de résolutions individuelles, portant sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

3.6.1 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 23 JUIN 2020 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. MICHEL ROLLIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice à M. Michel Rollier à raison du mandat exercé pendant cet exercice. M. Rollier s'associe à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de sa rémunération 2019 reçue en 2020 à une fondation ayant pour objet la lutte contre le Covid-19.

Ces éléments de rémunération ont été établis, conformément aux principes décrits dans la politique de rémunération présentée en 2019 pour cet exercice dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le chapitre 4.4.1 du Document de Référence 2018.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Présentation
Rémunération à raison du mandat	87 615,00 €	112 800,00 €	<p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2019) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ a été attribué au titre de l'exercice 2018 en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2016 (10^e résolution, approuvée par 99,54 % des voix) ; ▶ a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 (9^e résolution, approuvée par 99,71 % des voix.). <p>Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2019) : est établi conformément aux principes et pratiques arrêtés par le Conseil de Surveillance en 2019 en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 (12^e résolution, approuvée par 99,15 % des voix).</p>
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	N/A	N/A	N/A
Indemnité de départ	N/A	N/A	N/A
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	N/A
Retraite supplémentaire	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

12^e résolution Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Michel Rollier versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 226-8-2-II du

Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2019, au chapitre 3.6.1.

3.6.2 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 23 JUIN 2020 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice à M. Florent Menegaux à raison du mandat exercé pendant cet exercice.

Ces éléments de rémunération ont été établis conformément aux principes décrits dans la politique de rémunération présentée en 2019 pour cet exercice dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le chapitre 4.4.1 du Document de Référence 2018.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation comptable OU simulation	Présentation
Rémunération fixe	900 000,00 €	900 000,00 €	La base annuelle est demeurée inchangée par rapport à l'exercice 2018 (montant brut et avant impôts)
Rémunération variable annuelle	668 479,00 € (Montant attribué au titre de l'exercice 2018 en application de la Politique de Rémunération 2018 et versé en 2019 en application de la 7 ^e résolution de l'Assemblée générale du 17 mai 2019 approuvée par 98,29 % des voix)	1 344 345,91 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2019 en application de la Politique de Rémunération 2019 et payable en 2020)	Le montant dû au titre de l'exercice 2019 : ▶ est établi conformément aux Principes et mécanismes de la politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 134 à 139) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.5.3.2 du Document d'enregistrement universel 2019 ; ▶ sera réduit à hauteur de 25 % compte tenu de la volonté de M. Florent Menegaux de renoncer à une partie de sa rémunération variable 2019 en manifestation de sa solidarité avec les employés des sociétés du groupe Michelin et les autres parties prenantes au regard des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19.
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun montant versé	1 136 336,11 € (Simulation au 31/12/2019 du montant de rémunération variable pluriannuelle attribuée au titre de l'exercice 2019)	La rémunération variable pluriannuelle attribuée au titre de l'exercice 2019 : ▶ est établie conformément aux principes et mécanismes de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 134 à 139) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.5.3.3 du Document d'enregistrement universel 2019, incluant les hypothèses de simulation au 31 décembre 2019.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	N/A
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	8 627,00 €	8 627,00 €	Véhicule de fonction (valorisation comptable)
Indemnité de départ	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 138) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 138) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019.

N/A : non applicable.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation comptable OU simulation	Présentation
Retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 137) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

9^e résolution
Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 226-8-2-II du

Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Florent Menegaux, Gérant Commandité et, depuis le 17 mai 2019, Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2019, au chapitre 3.6.2.

3.6.3 PRÉSENTATION AU VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 23 JUIN 2020 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice à M. Yves Chapot à raison du mandat exercé pendant cet exercice.

Ces éléments de rémunération ont été établis conformément aux principes décrits dans la politique de rémunération présentée en 2019 pour cet exercice dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le chapitre 4.4.1 du Document de Référence 2018.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation comptable OU simulation	Présentation
Rémunération fixe	600 000,00 €	600 000,00 €	La base annuelle est demeurée inchangée par rapport à l'exercice 2018 (montant brut et avant impôts)
Rémunération variable annuelle	263 763,00 € (Montant attribué au titre de l'exercice 2018 en application de la Politique de Rémunération 2018 et versé en 2019 en application de la 8 ^e résolution de l'Assemblée générale du 17 mai 2019 approuvée par 98,30 % des voix)	465 034,86 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2019 en application de la Politique de Rémunération 2019 et payable en 2020)	Le montant dû au titre de l'exercice 2019 : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est établi conformément aux principes et mécanismes de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 134 à 139) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.5.4.2 du Document d'enregistrement universel 2019 ; ▶ sera réduit à hauteur de 25 % compte tenu de la volonté de M. Yves Chapot de renoncer à une partie de sa rémunération variable 2019 en manifestation de sa solidarité avec les employés des sociétés du groupe Michelin et les autres parties prenantes au regard des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19.

N/A : non applicable.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation comptable OU simulation	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun montant versé	93 000,00 € (valorisation comptable au 31/12/2019 du montant de rémunération variable pluriannuelle attribuée au titre de l'exercice 2019)	La rémunération variable pluriannuelle attribuée au titre de l'exercice 2019 : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est établie conformément aux principes et mécanismes de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 134 à 139) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.5.4.3 du Document d'enregistrement universel 2019, incluant les hypothèses de simulation utilisées pour établir la valorisation comptable.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	N/A
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	9 253,00 €	9 253,00 €	Véhicule de fonction (valorisation comptable)
Indemnité de départ	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 138) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 138) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019
Retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 137) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

10^e résolution
Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 226-8-2-II du

Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité, tels qu'ils sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2019, au chapitre 3.6.3.

3.6.4 PRÉSENTATION AU VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 23 JUIN 2020 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ JUSQU'AU 17 MAI 2019

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Dominique Senard à raison du mandat exercé pendant cet exercice.

Ces éléments de rémunération ont été établis, conformément aux principes décrits dans la politique de rémunération présentée en 2019 pour cet exercice dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le chapitre 4.4.1 du Document de Référence 2018.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation comptable OU simulation	Présentation
Rémunération fixe 2019	411 022,00 €	411 022,00 €	La base annuelle est demeurée inchangée depuis l'exercice 2014 et a été proratisée selon la durée du mandat sur l'exercice (montant brut et avant impôts)
Rémunération variable annuelle	1 762 524,00 € (Montant attribué au titre de l'exercice 2018 en application de la Politique de Rémunération 2018 et versé en 2019 en application de la 6 ^e résolution de l'Assemblée générale du 17 mai 2019 approuvée par 96,75 % des voix)	653 395,21 € (Montant attribué au titre de l'exercice 2019 en application de la Politique de Rémunération 2019 et payable en 2020)	Le montant dû au titre de l'exercice 2019 : <ul style="list-style-type: none"> ▶ a été proratisé pour tenir compte de la durée du mandat sur l'exercice, soit en retenant les 5/12 du résultat ; ▶ est établi conformément aux principes et mécanismes de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 134 à 139) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.5.5.2 du Document d'enregistrement universel 2019
Rémunération variable pluriannuelle	1 362 465,00 € (Intéressement à long terme attribué au titre de l'exercice 2016 (6 ^e résolution de l'Assemblée générale du 19 mai 2017, approuvée par 96,32 % des voix) et versé en 2019 en application de la 6 ^e résolution de l'Assemblée générale du 17 mai 2019 approuvée par 96,75 % des voix)	Aucun intéressement attribué	En application de la Politique de Rémunération 2019, aucune rémunération variable pluriannuelle n'a été attribuée au titre de cet exercice
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	N/A
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	3 529,00 €	3 529,00 €	Véhicule de fonction mis à disposition pendant la durée du mandat sur l'exercice (valorisation comptable)
Indemnité de départ	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 138) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019

N/A : non applicable.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation comptable OU simulation	Présentation
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	<p>Cet élément :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 138) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019. <p>À l'occasion de l'échéance du mandat de M. Senard, le Conseil de Surveillance a renoncé à l'application de son engagement de non-concurrence et aucun versement d'indemnité n'a été effectué</p>
Retraite supplémentaire	Montants versés au titre du régime de retraite après le départ en retraite : 96 381,90 €.	Aucun montant attribué	<p>Cet élément :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2019 (cf. le Document de Référence 2018, p. 137) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

11^e résolution

Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Jean-Dominique Senard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 226-8-2-II du

Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Gérant Commandité jusqu'au 17 mai 2019, tels qu'ils sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2019, au chapitre 3.6.4.

3.7 AUTRES INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

3.7.1 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS POUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Les informations et les tableaux de ce chapitre :

- ▶ présentent les rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux de la Société ;
- ▶ ont été établis conformément au Code AFEP/MEDEF (janvier 2020) ;
- ▶ respectent la recommandation de l'AMF n° 2012-02, révisée, sur le "gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés référant au Code AFEP/MEDEF – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF".

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

Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité, Président de la Gérance depuis le 17 mai 2019, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2019	Exercice 2018
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 252 972,91	1 228 544,00
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	1 136 336,11 ⁽¹⁾	390 000,00 ⁽²⁾
TOTAL	3 389 309,02	1 618 544,00 ⁽³⁾
Rappel du résultat net consolidé CGEM	1 730 043 108,00	1 659 627 524,00

(1) Simulation au 31 décembre 2019 d'un intéressement à long terme, non valorisé dans les comptes de la Société et détaillé dans le chapitre 3.4.3.3 du Document d'enregistrement universel 2019.

(2) Simulation au 31 décembre 2019 d'un intéressement à long terme, non valorisé dans les comptes de la Société et détaillé dans le chapitre 3.6.2.1 du Document d'enregistrement universel 2019.

(3) Pour la période effective du mandat, soit du 18 mai au 31 décembre 2018.

Yves Chapot, Gérant non Commandité	Exercice 2019	Exercice 2018
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 074 287,86	640 923,00
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	93 000,00 ⁽¹⁾	300 000,00 ⁽²⁾
TOTAL	1 167 287,86	940 923,00 ⁽³⁾

(1) Valorisation au 31 décembre 2019 d'un intéressement à long terme détaillé dans le chapitre 3.4.4.3 du Document d'enregistrement universel 2019.

(2) Valorisation au 31 décembre 2019 d'un intéressement à long terme, détaillé dans le chapitre 3.6.2.2 du Document d'enregistrement universel 2019.

(3) Pour la période effective du mandat, soit du 18 mai au 31 décembre 2018.

Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Gérant Associé Commandité jusqu'au 17 mai 2019, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2019	Exercice 2018
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 067 946,21	4 233 459,00
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	351 000,00 ⁽²⁾
TOTAL	1 067 946,21 ⁽¹⁾	4 584 459,00
Rappel du résultat net consolidé CGEM	1 730 043 108,00	1 659 627 524,00

(1) Les mandats et fonctions de M. Jean-Dominique Senard ayant expirés à l'issue de l'Assemblée générale du 17 mai 2019, les montants indiqués tiennent compte de la période effective de mandat sur l'exercice, soit du 1^{er} janvier au 17 mai 2019.

(2) Simulation au 31 décembre 2019 d'un intéressement à long terme, non valorisé dans les comptes de la Société et détaillé dans le chapitre 3.7.2.3 du Document d'enregistrement universel 2019.

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

Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité, et Président de la Gérance depuis le 17 mai 2019, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ⁽¹⁾	900 000,00	900 000,00	554 672,00	554 672,00
Rémunération variable annuelle	1 344 345,91 ⁽³⁾	668 479,00 ⁽²⁾	668 479,00 ⁽²⁾	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	8 627,00	8 627,00	5 392,00	5 392,00
TOTAL	2 252 972,91	1 577 106,00	1 228 543,00	560 064,00
Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM	1 730 043 108,00	1 659 627 524,00	1 659 627 524,00	1 692 941 994,00

(1) Sommes versées par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), société contrôlée, en contrepartie de ses fonctions de Gérant non Commandité exercées dans cette société.

(2) Montant avant retenue à la source applicable, calculé d'après les résultats des critères de performance applicables et avant réduction de 25 % en raison des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19 et approuvé par les actionnaires de la CGEM lors de l'Assemblée générale du 17 mai 2019.

(3) Montant avant retenue à la source applicable, calculé d'après les résultats des critères de performance applicables, sous réserve de l'approbation des résolutions correspondantes par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (cf. le chapitre 3.6.2).

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

Yves Chapot, Gérant non Commandité	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	600 000,00	600 000,00	372 808,00	372 808,00
Rémunération variable annuelle	465 034,86 ⁽²⁾	263 763,00 ⁽¹⁾	263 763,00 ⁽¹⁾	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	9 253,00	9 253,00	4 352,00	4 352,00
TOTAL	1 074 287,86	873 016,00	640 923,00	377 160,00

(1) Montant calculé d'après les résultats des critères de performance applicables, approuvé par les actionnaires de la CGEM lors de l'Assemblée générale du 17 mai 2019.

(2) Montant calculé d'après les résultats des critères de performance applicables et avant réduction de 25 % en raison des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19, sous réserve de l'approbation des résolutions correspondantes par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (cf. le chapitre 3.6.3 du Document d'enregistrement universel 2019).

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

Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance Gérant et Associé Commandité jusqu'au 17 mai 2019, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ⁽¹⁾	411 022,00	411 022,00	1 100 000,00	1 100 000,00
Rémunération variable annuelle	653 395,21 ⁽²⁾	1 762 524,00 ⁽³⁾	1 762 524,00 ⁽³⁾	1 696 328,00
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	3 529,00	3 529,00	8 470,00	8 470,00
TOTAL	1 067 946,21	2 177 075,00	2 870 994,00	2 804 798,00
Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM	1 730 043 108,00	1 659 627 524,00	1 659 627 524,00	1 692 941 994,00

(1) Sommes versées par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), société contrôlée, en contrepartie des fonctions de Gérant non Commandité que M. Senard a exercé dans cette société du 1^{er} janvier au 17 mai 2019.

(2) Montant avant retenue à la source applicable, calculé d'après les résultats des critères de performance applicables sous réserve de l'approbation des résolutions correspondantes par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (cf. le chapitre 3.6.4 du Document d'enregistrement universel 2019). Ce montant inclut des prélèvements statutaires (Tantièmes) estimés à 50 000 € à verser par la Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM), intégralement variables et proportionnels au bénéfice réalisé par cette société sur l'exercice 2019, sous réserve de leur approbation lors de son Assemblée générale de 2020.

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

3.7.1.5 Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs (tableau 3 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Membres du Conseil de Surveillance	Exercice 2019 ⁽⁶⁾		Exercice 2018 ⁽⁶⁾	
	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)
Olivier Bazil	80 000	63 278	63 278	65 000
Pat Cox ⁽¹⁾	N/A	24 338	24 338	56 400
Barbara Dalibard	90 000	63 278	63 278	65 000
Jean-Pierre Duprieu	60 000	53 543	53 543	52 000
Aruna Jayanthi	70 000	63 278	63 278	44 143
Anne-Sophie de La Bigne	71 250	63 278	63 278	58 333
Thierry Le Hénaff ⁽²⁾	56 727	22 488	22 488	N/A
Monique Leroux	70 000	60 357	60 357	60 000
Cyrille Poughon	60 000	53 543	53 543	45 000
Michel Rollier	112 800	87 615	87 615	90 000
TOTAL	670 777 ⁽⁵⁾	554 992 ⁽³⁾	554 992 ⁽³⁾	535 876 ⁽⁴⁾

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

(2) Membre du Conseil de Surveillance depuis mai 2018.

(3) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2019) ont été attribués au titre de l'exercice 2018 en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2016 d'un montant maximum de 555 000 € (10^e résolution, approuvée par 99,54 % des voix).

(4) Les montants versés au cours de l'exercice 2018 ont été attribués au titre de l'exercice 2017 en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2016 d'un montant maximum de 555 000 € (10^e résolution, approuvée par 99,54 % des voix).

(5) Les montants attribués au titre de l'exercice écoulé (2019) sont établis conformément aux principes et pratiques arrêtés par le Conseil de Surveillance en 2019, en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 d'un montant maximum de 770 000 € (12^e résolution, approuvée par 99,15 % des voix). Le Président et les membres indépendants du Conseil de Surveillance s'associent à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de cette rémunération à des fondations de leurs pays respectifs ayant pour objet la lutte contre le Covid-19.

(6) Les rémunérations indiquées sont constituées uniquement des rémunérations fixes relatives au mandat, aucune rémunération variable relative au mandat ni aucune autre rémunération n'ont été attribuées ou versées.

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

Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée par la Société aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société.

Depuis 2012, aucun dirigeant mandataire social de la Société ne s'est vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions.

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

3.7.1.7 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 5 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽²⁾

	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Florent Menegaux	Plan n° 12 du 12/05/2010 (options attribuées en tant que salarié d'une société du Groupe)	2 250	52,13 €
	Plan n° 13 du 19/05/2011 (options attribuées en tant que salarié d'une société du Groupe)	7 187	66,00 €
Yves Chapot	-	0	-
Jean-Dominique Senard	-	0	-

(1) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le tableau relatif aux options de souscription du chapitre 6.5.3 – Options de souscriptions ou d'achat d'actions.

(2) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le chapitre 6.6.4 – Actions de performance.

3.7.1.8 Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 6 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽¹⁾

Sur les 129 270 droits d'attribution à une action de performance consentis le 15 novembre 2019 en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 17 mai 2019, aucun droit n'a été attribué aux dirigeants mandataires sociaux de la Société.

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

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

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Florent Menegaux	Plan n° 6 (Excellence Management) du 25/11/2015 (droits attribués en tant que salarié d'une société du Groupe antérieurement au mandat social)	4 140	Le résultat des conditions de performance sont détaillées dans le chapitre 5.5.4 c) du Document de Référence 2018.
Yves Chapot	Plan n° 6 (Excellence Management) du 25/11/2015 (droits attribués en tant que salarié d'une société du Groupe antérieurement au mandat social)	2 301	Le résultat des conditions de performance sont détaillées dans le chapitre 5.5.4 c) du Document de Référence 2018.
Jean-Dominique Senard	-	0	-

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

Cf. le tableau objet du chapitre 6.5.3 a).

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

Cf. le tableau objet du chapitre 6.5.4 a).

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

Cf. les tableaux objet des chapitres 3.5.3.3, 3.5.4.3, 3.5.5.3 et 3.7.2.

(1) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le chapitre 6.5.4 – Actions de performance.

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

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

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

(2) Régime à prestations définies et ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM ; cf. les explications détaillées dans les chapitres respectifs 3.5.3.5, 3.5.4.5 et 3.5.5.5. En application des dispositions de l'Ordonnance 2019-697 du 3 juillet 2019, le régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (Régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin) a été fermé aux nouveaux entrants après le 4 juillet 2019 et gelé de façon à ce qu'aucun nouveau droit supplémentaire ne soit créé pour les affiliés existants après le 31 décembre 2019. Les modalités de gel de ce régime sont les mêmes que celles appliquées aux régimes de retraite supplémentaire applicable aux salariés de la société MFPM.

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

- à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance ;
- seulement en cas de départ contraint, lié à un changement de stratégie ou de contrôle ;
- d'un montant maximum équivalent à deux ans de rémunérations fixe et variable (plafond incluant toutes autres indemnités, y compris, le cas échéant, l'indemnité résultant de l'engagement de non-concurrence) ;
- évaluée sous conditions de performance (détaillées dans le chapitre 3.4.2.8).

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

- avec option du Conseil de Surveillance de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;
- d'un montant maximum de 16 mois de la dernière rémunération fixe versée par cette société ;
- avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 4.4.1 a) 7) du Document de Référence 2018.

À l'occasion du départ de M. Jean-Dominique Senard en mai 2019, le Conseil de Surveillance a renoncé à l'application de son engagement de non-concurrence et aucun versement d'indemnité n'a été effectué.

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

- avec option du Conseil de Surveillance de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;
- d'un montant maximum de 24 mois de la dernière rémunération fixe versée par cette société ;
- avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 3.4.2.9).

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

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

- avec option du Conseil de Surveillance de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;
- d'un montant maximum de 24 mois de la dernière rémunération globale versée par cette société ;
- avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 3.4.2.9).

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

- à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance ;
- seulement en cas de départ contraint, lié à un changement de stratégie ou de contrôle ;
- d'un montant maximum équivalent à deux ans de rémunérations fixe et variable (plafond incluant toutes autres indemnités, y compris, le cas échéant, l'indemnité résultant de l'engagement de non-concurrence) ;
- évaluée sous conditions de performance (détaillées dans le chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2018.

À l'occasion du départ de M. Jean-Dominique Senard en mai 2019, aucune indemnité et aucun avantage à raison de la cessation de ses activités n'ont été attribués.

3.7.2 INTÉRÉSSEMENTS À LONG TERME ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS AU TITRE D'EXERCICES ANTÉRIEURS À 2019

3.7.2.1 Intéressements à long terme attribués à M. Florent Menegaux au titre d'exercices antérieurs à 2019

/ Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2018

Cet intéressement a été attribué au titre de la rémunération 2018 et approuvé par l'Assemblée générale du 17 mai 2019 par 98,29 % des voix (7^{ème} résolution)

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2018-2020 ⁽²⁾	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environment Footprint) ⁽¹⁾	Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %	Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 51, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15)	Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 51 et 53, le résultat atteint sera égal à : (53 - MEF moyen)/(53 - 51)*15 %	Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %)/(80 % - 77 %)*15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à : (résultat opérationnel - 70 M€)/(150 M€ - 70 M€)*15 %
Objectif seuil	Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat du critère sera de 0 %	Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 53, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽³⁾ = - 12,80 % Évolution CAC 40 ⁽³⁾ = + 7,30 %	2018 = 49,3 2019 = 48,8	2018 = 80 % 2019 = 81 %	2018 = + 289 M€ 2019 = + 43 M€
Simulation du résultat	390 000 ⁽⁴⁾ €			
Assiette	720 000 € ; le montant obtenu après application à l'assiette des critères de performance sera proratisé pour tenir compte de la durée du mandat au cours de la période 2018/2019/2020 (en semestres), c'est-à-dire en retenant conventionnellement 5/6 ^e dudit montant			
Plafond et conditions d'éligibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plafonné à 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Menegaux au titre des exercices 2018/2019/2020 ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2021 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2020, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction de la rémunération variable annuelle à devoir sur l'exercice 2020 			
Année de versement	2021			
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, ces actions ne pouvant être cédées qu'à compter de la fin des fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans			

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

(2) Moyenne des Cours de Bourse du second semestre 2020 comparée à la moyenne des cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

(3) Cours de Bourse moyen du second semestre 2019 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

(4) Cette simulation est réalisée à titre d'information (aucune valorisation comptable n'étant effectuée) en considérant les hypothèses suivantes :
– montant des Tantièmes dus au titre du bénéfice à réaliser au titre de l'exercice 2020 (Assiette de calcul), identique au montant des Tantièmes dus au titre de l'exercice 2019 ;
– résultat des indicateurs de performance sur la période de calcul des trois exercices égal à l'évolution de ces indicateurs pour les seuls deux premiers exercices de cette période (2018 et 2019).

3.7.2.2 Intéressements à long terme attribué à M. Yves Chapot au titre d'exercices antérieurs à 2019

/ Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2018

Cet intéressement a été attribué au titre de la rémunération 2018 et approuvé par l'Assemblée générale du 17 mai 2019 par 98,30 % des voix (8^{ème} résolution)

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2018-2020 ⁽²⁾	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environmental Footprint) ⁽¹⁾	Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %	Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 51, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15)	Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 51 et 53, le résultat atteint sera égal à : (53 - MEF moyen)/(53 - 51)*15 %	Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %)/(80 % - 77 %)*15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à (résultat opérationnel - 70 M€)/(150 M€ - 70 M€)*15 %
Objectif seuil	Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat du critère sera de 0 %	Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 53, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽³⁾ = - 12,80 % Évolution CAC 40 ⁽³⁾ + 7,30 %	2018 = 49,3 2019 = 48,8	2018 = 80 % 2019 = 81 %	2018 = + 289 M€ 2019 = + 43 M€
Valorisation comptable	Au 31/12/2019 ⁽⁴⁾ , la provision comptable est de 300 000 € dont : ▶ 234 000 € (montant net théorique) ▶ 66 000 € (charges sociales)			
Assiette	600 000 € ; le montant obtenu après application à l'assiette des critères de performance sera proratisé pour tenir compte de la durée du mandat au cours de la période 2018/2019/2020 (en semestres), c'est-à-dire en retenant conventionnellement 5/6 ^{es} dudit montant			
Plafond	120 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Chapot au titre des exercices 2018/2019/2020			
Année de versement	2022			

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

(2) Moyenne des Cours de Bourse du second semestre 2020 comparé à la moyenne des cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

(3) Cours de Bourse moyen du second semestre 2019 comparé au cours moyen de Bourse moyen du second semestre 2017.

(4) Valorisation comptable réalisée en considérant une hypothèse de résultat des indicateurs de performance sur la période de calcul des trois exercices, égal à l'évolution de ces indicateurs pour les seuls deux premiers exercices de cette période (2018 et 2019).

3.7.2.3 Intéressements à long terme attribués à M. Jean-Dominique Senard au titre d'exercices antérieurs à 2019

/ Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2017

Cet intéressement a été attribué au titre de la rémunération 2017 et approuvé par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 par 92,76 % des voix (6^{ème} résolution).

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2017-2019 ⁽²⁾	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environment Footprint) ⁽¹⁾	Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %	Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 60, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15)	Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 60 et 63, le résultat atteint sera égal à : (63 - MEF moyen)/(63 - 60)*15 %	Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %)/(80 % - 77 %)*15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à (résultat opérationnel - 70 M€)/(150 M€ - 70 M€)*15 %
Objectif seuil	Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat du critère sera de 0 %	Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 63, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Indicateur réalisé	Évolution action Michelin ⁽²⁾ = + 8,40 % Évolution CAC 40 ⁽²⁾ = + 25,90 % Soit un résultat de l'indicateur de - 17,5 points donnant un résultat de 0 % sur 35 % pour ce critère	2017 = 52,7 2018 = 49,3 2019 = 48,8 Soit un résultat de l'indicateur de 50,3 donnant un résultat de 15 % sur 15 % pour ce critère	2017 = 80 % 2018 = 80 % 2019 = 81 % Soit un résultat de l'indicateur de 80,30 % donnant un résultat de 15 % sur 15 % pour ce critère	2017 = + 138 M€ 2018 = + 289 M€ 2019 = + 43 M€ Soit un résultat de l'indicateur de + 157 M€ donnant un résultat de 35 % sur 35 % pour ce critère
Assiette	Base de 1 800 000 € indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2017/2018/2019			
Plafond	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2017/2018/2019 ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2020 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2019, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des rémunérations variables annuelles à devoir au titre de l'exercice 2019 			
Montant dû	1 056 900,00 € ; après proratisation du montant du résultat au regard de la durée du mandat sur la période 2017/2018/2019 (en semestres), c'est-à-dire en retenant conventionnellement 5/6 ^e dudit montant			
Année de versement	2020			
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur trois ans			

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

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

Sur la base des caractéristiques de cet intéressement et des résultats des critères constatés par le Comité des Rémunérations et des Nominations, détaillés dans le tableau ci-dessus, le Conseil de Surveillance a constaté que le montant dû au titre de cet intéressement et proratisé est de 1 056 900,00 € bruts (avant retenue à la source applicable) et sera versé en 2020 après l'approbation des comptes de l'exercice 2019 par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020.

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

/ Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2018

Cet intéressement a été attribué au titre de la rémunération 2018 et approuvé par l'Assemblée générale du 17 mai 2019 par 96,75 % des voix (6ème résolution)

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2018-2020 ⁽²⁾	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environment Footprint) ⁽¹⁾	Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %	Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 51, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 %
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15)	Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 51 et 53, le résultat atteint sera égal à : (53 - MEF moyen)/ (53 - 51)*15 %	Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %)/ (80 % - 77 %)*15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à (résultat opérationnel - 70 M€)/ (150 M€ - 70 M€)*15 %
Objectif seuil	Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat du critère sera de 0 %	Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 53, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽³⁾ = - 12,80 % Évolution CAC 40 ⁽³⁾ = + 7,30 %	2018 = 49,3 2019 = 48,8	2018 = 80 % 2019 = 81 %	2018 = + 289 M€ 2019 = + 43 M€
Simulation du résultat	351 000 € ⁽⁴⁾			
Assiette	1 080 000 € ; le montant obtenu après application à l'assiette des critères de performance sera proratisé pour tenir compte de la durée du mandat au cours de la période 2018/2019/2020 (en semestres), c'est-à-dire en retenant conventionnellement 3/6 ^e dudit montant.			
Plafond et conditions d'exigibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plafonné à 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2018/2019/2020. ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2021 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2020, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des rémunérations variables annuelles à devoir sur l'exercice 2020. 			
Année de versement	2021			
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, ces actions ne pouvant être cédées que progressivement à compter d'un délai de trois ans après la fin des fonctions de Gérant			

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

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

(3) Cours de Bourse moyen du second semestre 2019 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

(4) Cette simulation est réalisée à titre d'information (aucune valorisation comptable n'étant effectuée) en considérant les hypothèses suivantes :
 – montant des Tantièmes dus au titre du bénéfice à réaliser au titre de l'exercice 2020 (Assiette de calcul), identique au montant des Tantièmes dus au titre de l'exercice 2019 ;
 – résultat des quatre indicateurs de performance sur la période de calcul des trois exercices, égal à l'évolution de ces indicateurs pour les seuls premiers exercices de cette période (2018 et 2019).

/ Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2016 et versé en 2019

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

Le versement de cet intéressement a été approuvé par l'Assemblée générale du 17 mai 2019 (6^e résolution ; 96,75 % des voix ; cf. le détail de cet intéressement dans le tableau 1.1 du chapitre 4.4.3 c) du Document de Référence 2018, page 149).

Conformément aux conditions de cet intéressement, M. Senard a acquis 2 659 actions Michelin, correspondant à 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement.

3.8 MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe, hors Gérants, ont perçu en 2019 une rémunération brute globale de 5 337 500 € (dont 1 784 968 € au titre de la part variable 2018, versée au cours du premier semestre 2019) contre 10 953 109 € (dont 3 921 828 € au titre de la part variable 2017, versée au cours

du premier semestre 2018). La composition du Comité Exécutif du Groupe a été significativement modifiée au cours de l'exercice. Les membres de ce Comité ne perçoivent pas de rémunération à raison de mandats détenus dans des sociétés du Groupe.

3.9 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2019

/ Gérance

Florent Menegaux

Acquisition gratuite, le 25 novembre 2019 de 4 140 actions dans le cadre d'un plan d'actions de performance.

Levée simple, le 20 mars 2019 de 2 250 stock-options au prix d'exercice de 52,13 €.

Levée simple, le 5 août 2019 de 6 818 stock-options au prix d'exercice de 66,00 €.

Levée simple, le 16 septembre 2019 de 369 stock-options au prix d'exercice de 66,00 €.

Yves Chapot

Acquisition gratuite, le 25 novembre 2019 de 2 301 actions dans le cadre d'un plan d'actions de performance.

/ Société SAGES (Associé Commandité non Gérant)

Achat le 26 novembre 2019, de 20 994 actions au prix unitaire de 111,75 €.

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

3.10 PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES

En application de l'article L. 225-39 du Code de commerce, sur renvoi de l'article L. 226-10-1 du même code, le Conseil de Surveillance met en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Les

personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation. La mise en œuvre de cette procédure est confiée à la direction juridique du Groupe et rappelle le cadre réglementaire applicable aux conventions susceptibles d'être conclues.

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

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

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

- ▶ M. Florent Menegaux (Président de la Gérance) ;
- ▶ la Société Auxiliaire de Gestion "SAGES" (870 200 466 RCS Clermont-Ferrand), société par actions simplifiée présidée par M. Jacques de Chateaueux (voir la présentation et le rôle de cette société au chapitre 3.1.3).

3.11.2 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

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

Toutes opérations industrielles, commerciales et financières concernant notamment :

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

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

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

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

3.11.3 GÉRANCE (ARTICLE 10 DES STATUTS)

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

3.11.4 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 29 DES STATUTS)

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

3.11.5 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 30 DES STATUTS)

Attribution aux Associés Commandités d'une somme égale à 12 % des bénéfices nets de l'exercice, après déduction de la distribution de bénéfices ou de réserves reçues des filiales Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) et Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM). Cette somme ne peut excéder 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, la différence éventuelle étant rapportée au bénéfice à affecter. Les bénéfices nets sont constitués des produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et des autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions jugés nécessaires. Le solde des bénéfices nets augmenté, le cas échéant, du report bénéficiaire constitue la part revenant aux actions.

Sur cette part, sera prélevée une somme facultative destinée, sur la proposition du Président de la Gérance, à créer ou augmenter un ou plusieurs fonds de réserve ou de prévoyance, sur lesquels les Associés Commandités n'auront plus aucun droit.

Le solde du bénéfice revenant aux actions, après le prélèvement ci-dessus, sera distribué aux actions.

3.11.6 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

/ Modes de convocation (article 21 des statuts)

Les convocations aux Assemblées générales d'actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

/ Conditions d'admission (articles 22 et 24 des statuts)

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions, à condition que ces actions aient été libérées des versements exigibles.

Ne peuvent prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels sur les registres de la Société trois jours au moins avant la date de cette Assemblée.

/ Conditions d'exercice du droit de vote – Droit de vote double (article 22 des statuts)

Les propriétaires (ou leurs mandataires) de toutes les actions entièrement libérées inscrites depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire disposent de deux voix par action, sans limitation.

En cas d'augmentation de capital, par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action qui fera l'objet d'un transfert pour toute autre cause.

/ Existence de seuils statutaires

Les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils.

D'autres informations figurent sur le site Internet www.michelin.com.

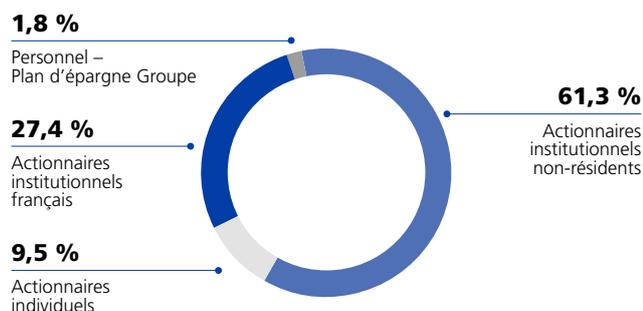
3.12 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2019 :

- ▶ Montant du capital : 357 255 110 € ;
- ▶ Nombre total d'actions : 178 627 555, entièrement libérées ;
- ▶ Nombre total de droits de vote : 240 861 826.

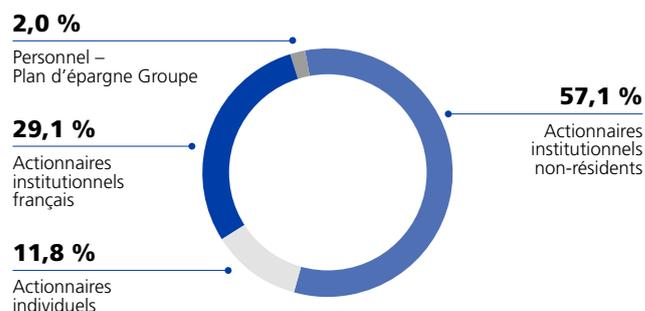
RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2019)



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

(au 31 décembre 2019)



Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions détenues dans le public est de 178 627 555 actions, correspondant à 100 % des droits de vote.

À la date de dépôt du présent document, à la connaissance de la Société :

- ▶ la société BlackRock Inc. détenait, au 15 mai 2019, 4,8 % du capital et 3,5 % des droits de vote ;
- ▶ la société Mage Invest détenait, au 4 avril 2016, 3,8 % du capital et 5,1 % des droits de vote ;
- ▶ aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement plus de 5 % du capital et des droits de vote ;
- ▶ il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

Il n'y a pas eu de modification significative dans la répartition du capital au cours des trois dernières années.

3.13 ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

3.13.1 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 13 MAI 2016

/ Émissions réservées aux salariés

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Attribution d'actions de performance	25 ^e	38 mois (juillet 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dirigeants Mandataires sociaux exclus ▶ Conditions de performance sur trois ans ▶ Maximum de 0,5 % du capital 	Aucune

3.13.2 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 18 MAI 2018

/ Émissions avec droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 109 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	14 ^e	26 mois (juillet 2020)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 6,93 milliards (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	126 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	20 ^e	26 mois (juillet 2020)	3,48 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2019 arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 126 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 18^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 14^e, 15^e et 16^e résolutions (17^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 14^e, 15^e, 16^e, 17^e, 19^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

/ Émissions sans droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émissions sur la base d'un cours à 109 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	15 ^e	26 mois (juillet 2020)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1,98 milliard (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	36 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	16 ^e	26 mois (juillet 2020)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1,98 milliard (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	36 millions ^{(2) (3) (5)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	19 ^e	26 mois (juillet 2020)	1,98 milliard	36 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2019, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 126 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 18^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 14^e, 15^e et 16^e résolutions (17^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 14^e, 15^e, 16^e, 17^e, 19^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 21^e résolution.

/ Titres de créances ne donnant pas accès au capital/titres d'emprunt

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant nominal maximum d'émission (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Émission d'emprunts obligataires	8 ^e	26 mois (juillet 2020)	5 milliards	2,5 milliards € ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 5 page 296 du Document d'enregistrement universel 2019.

/ Émissions réservées aux salariés

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires)	20 ^e	26 mois (juillet 2020)	Moins de 2 % du capital	Aucune

/ Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 ^e	18 mois (novembre 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limite légale de 10 % du capital ▶ Prix maximum d'achat : 180 € 	Rachat de 12 833 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	22 ^e	18 mois (novembre 2019)	10 % du capital	Aucune ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant dans les chapitres 6.5.1 et 6.5.6.

3.13.3 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 17 MAI 2019

/ Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 ^e	18 mois (novembre 2020)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limite légale de 10 % du capital ▶ Prix maximum d'achat : 180 € 	Rachat de 1 332 988 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	14 ^e	18 mois (novembre 2020)	10 % du capital	Annulation de 1 345 821 actions ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.6.

/ Émissions réservées aux salariés

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Attribution d'actions de performance	13 ^e	38 mois (juillet 2022)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dirigeants Mandataires sociaux exclus ▶ Conditions de performance sur trois ans ▶ Maximum de 0,7 % du capital 	Émission de 377 292 droits ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant au chapitre 6.5.4 c).

3.14 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Compte tenu de sa structure juridique en commandite par actions et, par conséquent, de la présence d'Associés Commandités, un actionnaire qui obtiendrait le contrôle du capital et des droits de vote attachés ne pourrait contrôler la Société sans avoir recueilli en application des dispositions des statuts l'accord de l'Associé Commandité non Gérant et/ou de tous les Associés Commandités et/ou du Conseil de Surveillance, le cas échéant, qui serait nécessaire pour prendre les décisions suivantes :

- ▶ nomination de nouveaux Gérants ;
- ▶ modification des statuts ;
- ▶ nomination de nouveaux Associés Commandités.

3.15 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à la NEP 9510 ⁽¹⁾, les travaux des Commissaires aux Comptes mis en œuvre au titre de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise sont relatés dans le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels figurant au sous-chapitre 5.3.3 du présent document.

(1) Norme d'exercice professionnel 9510 homologuée par arrêté du 1er octobre 2018 publié au J.O. n°0232 du 7 octobre 2018 - Diligences du Commissaire aux Comptes relatives au rapport de gestion, aux autres documents sur la situation financière et les comptes et aux informations relevant du rapport sur le gouvernement d'entreprise adressés aux membres de l'organe appelé à statuer sur les comptes.