

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

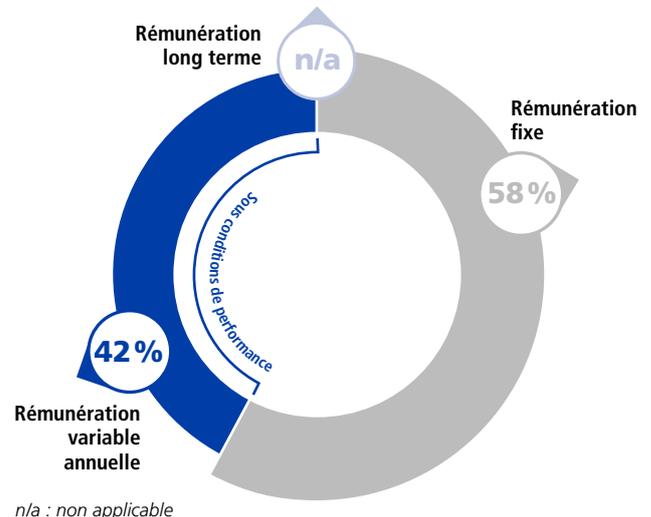
Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à M. Rollier au cours ou au titre de l'exercice 2019.

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

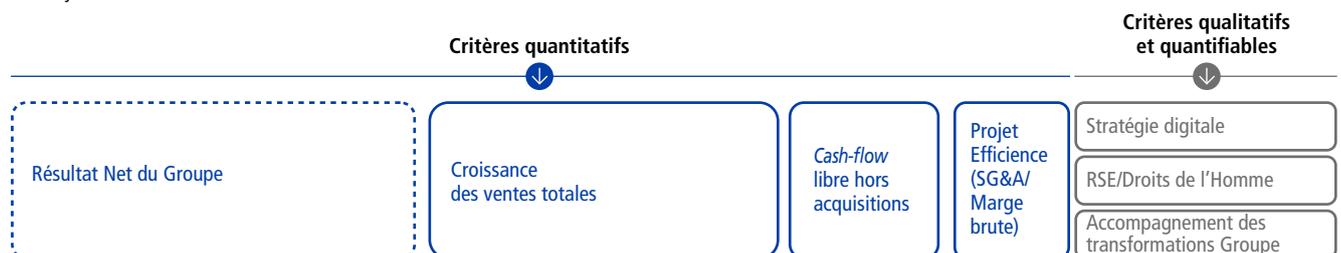
En application de la Politique de Rémunération 2019, la rémunération fixe de M. Menegaux a été maintenue, sans augmentation, au niveau déterminé lors de sa nomination par l'Assemblée générale du 18 mai 2018. M. Florent Menegaux a perçu à ce titre une rémunération fixe de 900 000 € ⁽⁵⁾.

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

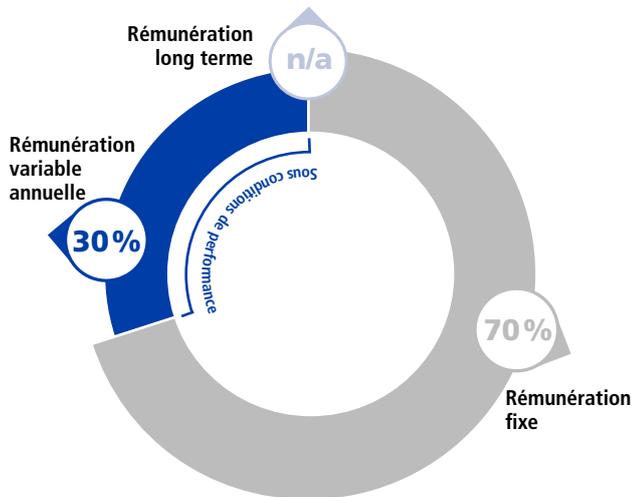
Aucune indemnité n'a été versée en 2019 ⁽¹⁾.

(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⁾.

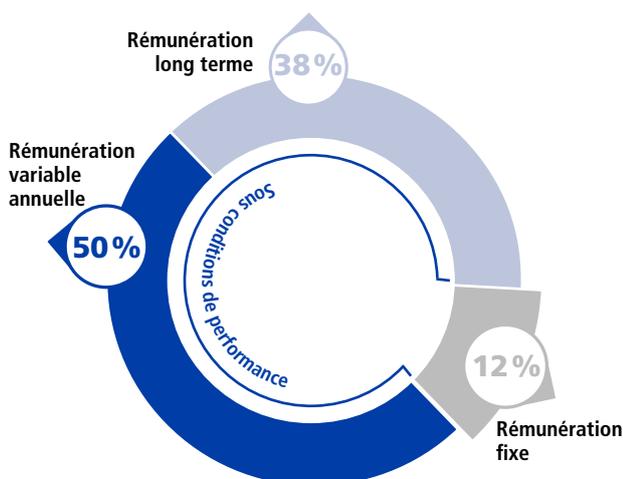
(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019.

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.

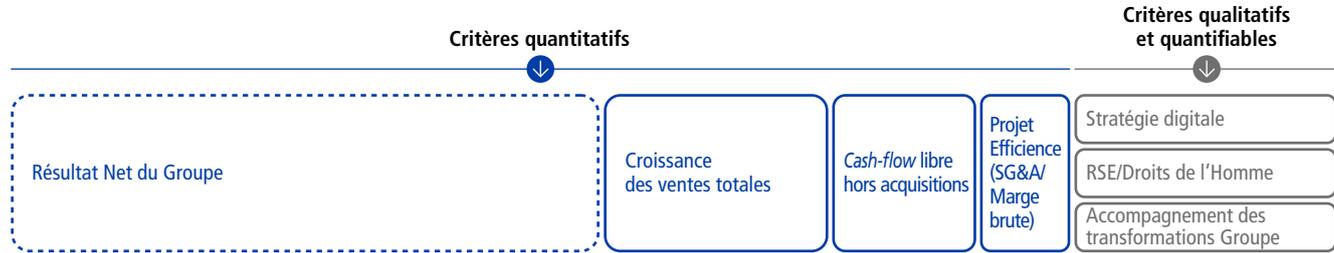
(4) Versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de ses fonctions de Gérant non Commandité de cette société jusqu'au 17 mai 2019.

(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 ou 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.