



03

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



Entreprise préférée des stagiaires et alternants*, des centaines d'étudiants nous rejoignent chaque année pour découvrir nos métiers, développer leurs talents, contribuer à notre mission.

* HappyIndex® Trainees 2022 France.

3.1	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	70	3.6	AUTRES INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS	133
3.1.1	Une Direction expérimentée, stable et responsable	71	3.7	MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE	141
3.1.2	Un Associé Commandité non Gérant, garant de la pérennité de l'Entreprise : la Société SAGES	74	3.8	ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2021	141
3.1.3	Un Conseil de Surveillance et des comités strictement séparés de la Direction	76	3.9	PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES	142
3.1.4	Interactions entre les différents acteurs de la gouvernance	95	3.10	ACTE CONSTITUTIF, STATUTS ET PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	142
3.1.5	Déclarations	96	3.11	RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	144
3.2	CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021	96	3.12	ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	145
3.3	POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2022	107	3.13	CHANGEMENT DE CONTRÔLE	147
3.4	INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX	115	3.14	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-78 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	147
3.4.1	Rémunération des membres du Conseil de Surveillance	115			
3.4.2	Rémunération de M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance jusqu'au 21 mai 2021	116			
3.4.3	Rémunération de Mme Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance depuis le 21 mai 2021	116			
3.4.4	Rémunérations de M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité	117			
3.4.5	Rémunérations de M. Yves Chapot, Gérant non Commandité	121			
3.4.6	Ratios portant sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	125			
3.4.7	Projet de résolution sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de Commerce	126			
3.5	RÉMUNÉRATIONS INDIVIDUELLES VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2021 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE	127			

Ce rapport a été établi par le Conseil de Surveillance de la Société le 11 février 2022 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, parmi les Associés Commandités, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES) est Associé Commandité non Gérant de la CGEM et à ce titre elle assure la pérennité de la gérance de la Société. La SAGES et le Gérant Associé Commandité 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.

UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE AGILE ET ROBUSTE

Une société en commandite par actions...

Depuis sa création, la Compagnie Générale des Établissements Michelin ("Michelin") est une société en commandite par actions (SCA), une structure juridique souple.

aux particularités uniques...

C'est dans ce cadre que Michelin s'est forgé au fil des ans une structure de gouvernance aussi unique qu'équilibrée, moteur fondamental de sa réussite à long terme, de sa solide culture d'entreprise et de valeurs partagées.

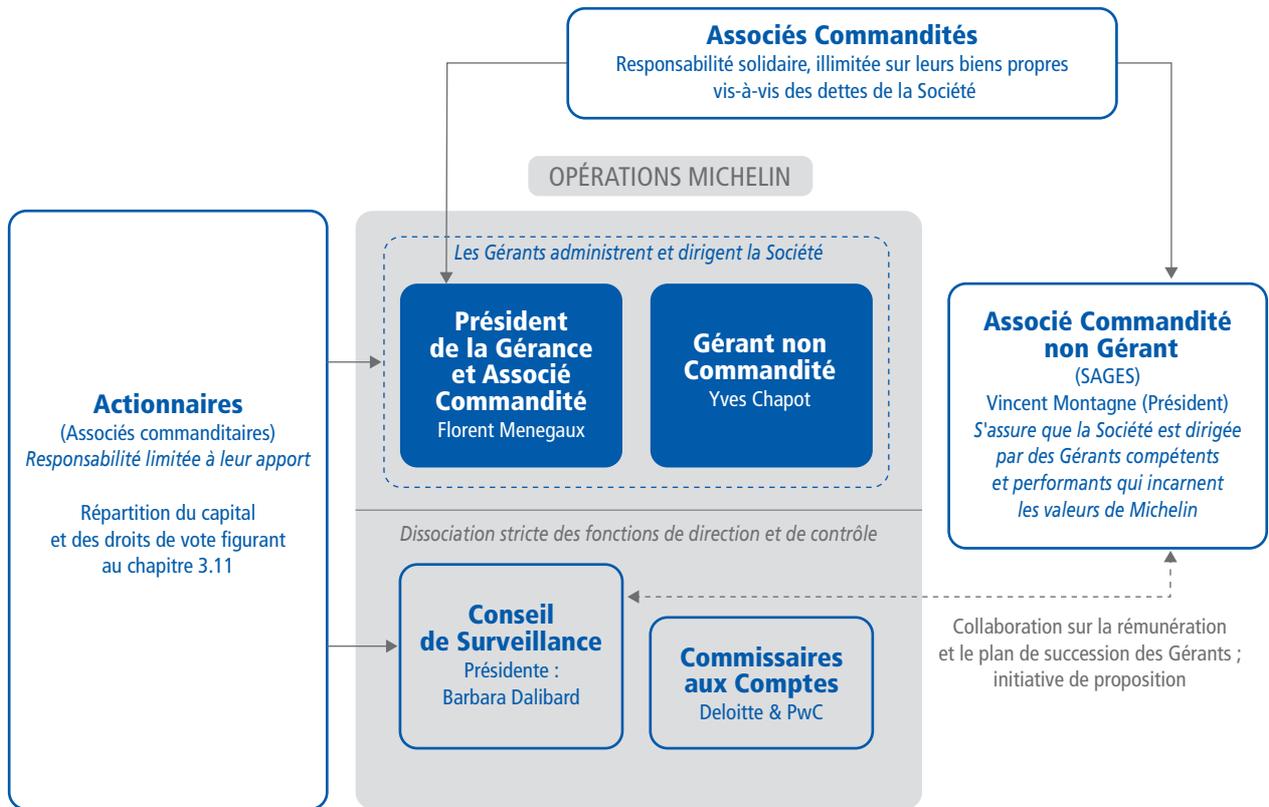
en amélioration constante...

Michelin revoit et améliore constamment sa gouvernance, et met en place toutes les mesures visant à assurer le contrôle et la supervision nécessaires à la protection des actionnaires et la convergence des intérêts entre les différentes parties prenantes.

... au service de la Société et de ses actionnaires

Gage de stabilité, cette structure organisationnelle protège la Société des pressions à court terme qui pourraient nuire à la création de valeur pour les actionnaires. Le succès de Michelin depuis sa création est la meilleure preuve que sa gouvernance a servi la Société et ses actionnaires de manière efficace.

LES PILIERS DE LA GOUVERNANCE DE MICHELIN



3.1.1 UNE DIRECTION EXPÉRIMENTÉE, STABLE ET RESPONSABLE

3.1.1.1 Composition

Michelin est dirigé par deux Gérants :

- ▶ Florent Menegaux, Associé Commandité nommé par l'Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2018, et Président de la Gérance ;
- ▶ Yves Chapot, Gérant non Commandité nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 18 mai 2018.

En application des dispositions des statuts de la Société, le mandat de Gérant Commandité de Florent Menegaux et le mandat de Gérant non Commandité d'Yves Chapot ont été renouvelés par décision de l'Associé Commandité non Gérant de la Société, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), prise avec l'accord unanime des membres du Conseil de Surveillance de Michelin réuni le 23 juillet 2021 après avis favorable de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

Les mandats de Monsieur Florent Menegaux et de Monsieur Yves Chapot sont ainsi renouvelés pour une durée de quatre ans à compter de leur échéance prévue à l'issue de la prochaine Assemblée générale ordinaire qui se tiendra le 13 mai 2022, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra au premier semestre 2026 pour statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

Cette décision a fait l'objet d'un communiqué de presse diffusé le 5 octobre 2021.

FLORENT MENEGAUX

Gérant Commandité



BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après des études en finance, gestion et sciences économiques, M. 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, M. 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, M. 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, M. Menegaux est nommé Associé Commandité et il devient Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin le 17 mai 2019.

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 31/12/2021 :
32 525 ⁽¹⁾

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES 2017

Aucun

2018 – 2021

- ▶ Administrateur de Michelin Lifestyle Limited (jusqu'en mai 2018)
- ▶ Gérant de la Compagnie Financière Michelin SCmA (jusqu'en octobre 2020)
- ▶ Gérant de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
- ▶ Gérant Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- ▶ Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin

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

**YVES
 CHAPOT**

Gérant non Commandité



**BIOGRAPHIE –
 EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. Chapot est expert-comptable de formation.

Après une première expérience au sein du cabinet de conseil et d'audit Arthur Andersen, M. 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, M. 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, M. Chapot est nommé Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

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 31/12/2021 :
15 379

**MANDATS ET FONCTIONS EN COURS
 AU 31 DÉCEMBRE 2021**

- ▶ Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- ▶ Président de la Compagnie Financière Michelin Suisse
- ▶ Président de la Compagnie Financière Michelin

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ Administrateur de Adaran (jusqu'en avril 2017)
- ▶ Président de Euromaster Services et Management (jusqu'en avril 2017)
- ▶ Administrateur de Blackcircles.com Ltd (jusqu'en juin 2017)
- ▶ Administrateur de Blackcircles Holdings Ltd (jusqu'en juin 2017)
- ▶ Administrateur (jusqu'en décembre 2020) puis Président de la Compagnie Financière Michelin Suisse
- ▶ Président du Conseil d'Administration (jusqu'en avril 2021) puis Président de la Compagnie Financière Michelin
- ▶ Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin¹

3.1.1.2 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 segments de "reporting" (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 les territoires qu'elles regroupent et sont responsables de la satisfaction des clients.

Un support opérationnel composé des Directions suivantes : Recherche et du Développement, *Manufacturing*, *Supply Chain*, Expérience Client, Achats, *Corporate & Business Services*, Stratégie, Innovation et Partenariats, Engagement d'Entreprise et Marques, Audit Interne, Gestion des Risques, Contrôle Interne et Qualité, Juridique, Personnel, Finance, Sécurité, Environnement et Transformation digitale et Technologie de l'Information.

Les Gérants sont assistés par le Comité Exécutif du Groupe, dont la composition est présentée au Chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2021. 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).

3.1.1.3 Responsabilité

Le Gérant 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 Commandité ne peut renoncer à son statut d'Associé Commandité, sauf accord des actionnaires réunis en Assemblée générale extraordinaire et de l'Associé Commandité non Gérant. Il assume donc pleinement les conséquences à long terme des décisions de la Gérance.

3.1.2 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, la SAGES :

- ▶ est responsable indéfiniment des dettes de l'Entreprise pour le cas où elle ne pourrait faire face à ses engagements ;
- ▶ perçoit une somme prélevée sur les bénéfices nets de la Société d'un montant égal à celui revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) au titre de la rémunération variable annuelle ou sous quelque forme que ce soit (tel que mentionné au chapitre 3.10.5).

3.1.2.1 Composition et organisation

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

Le Président de la SAGES, seul dirigeant mandataire social de cette société, est M. Vincent Montagne.

L'actionnariat de la SAGES est composé de trois catégories d'associés : des membres de la famille Michelin, 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.

3.1.2.2 Biographie du Président de la SAGES au 31 décembre 2021

Le Président de la SAGES, seul dirigeant mandataire social de cette société, est M. Vincent Montagne dont les informations individuelles figurent ci-après.

**VINCENT
MONTAGNE**

Président de la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), Associé Commandité non Gérant



**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. Montagne est titulaire d'une Maîtrise de Sciences de Gestion et du Master Affaires Internationales de l'Université Paris Dauphine PSL. À 31 ans, il prend la tête du groupe Média-Participations fondé par son père et en devient Président Directeur général. Il développe le groupe et en fait l'un des principaux acteurs de l'édition française, (1^{er} groupe en Belgique) et notamment leader européen de la bande dessinée. Il réalise en décembre 2017, le rapprochement avec Le Seuil et La Martinière Groupe et la fusion des deux groupes en juillet 2018. Par ailleurs, convaincu que la création est plus forte que le support sur lequel elle s'exprime, il conduit la transformation de Média-Participations en véritable groupe multimédia aujourd'hui actif dans le jeu vidéo, le numérique et l'audiovisuel dont il est un acteur majeur comme producteur de dessins animés. M. Montagne préside le Syndicat National de l'Édition depuis juin 2012 et est également administrateur du Cercle de la Librairie depuis 2006.

Par ailleurs, descendant d'Edouard Michelin, fondateur, avec son frère André, du groupe Michelin, il est Président de Mage-Invest, holding familiale regroupant 250 actionnaires familiaux qu'il dirige depuis sa création en 2009. Son mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire de la société en mars 2022.

Il est Président de la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), Associé Commandité non Gérant, de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin, aux côtés de Florent Menegaux, Associé Commandité, et Président de la Gérance.

Nationalité :

française

Né en 1959

Adresse professionnelle :

57 rue Gaston Tessier 75019 Paris
France

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021

- ▶ 9 actions détenues à titre personnel
- ▶ 198 300 actions détenues par la société SAGES

3.1.2.3 Responsabilité et mission

La Société Auxiliaire de Gestion (SAGES) est Associé Commandité non Gérant de la CGEM et à ce titre elle assure la pérennité de la gérance de la Société et assume, conjointement et solidairement avec les Gérants Commandités, une responsabilité illimitée vis-à-vis des tiers des conséquences financières de la gestion des Gérants. 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 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.

La SAGES est un acteur clé des processus de succession et de rémunération des Gérants. Elle joue un rôle important, aux côtés du Conseil de Surveillance et de son Comité des Rémunérations et des Nominations, dans ces processus tels qu'ils sont décrits dans le chapitre 3.1.4 ci-après.

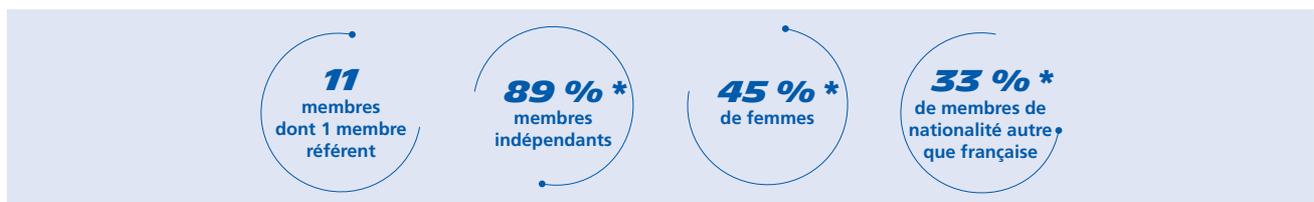
En vue de permettre à la SAGES d'assumer ses responsabilités d'Associé Commandité, un minimum de 80 % de son bénéfice, provenant essentiellement des prélèvements statutaires versés par la CGEM, est affecté à un compte de réserve spécial appelé "réserve de prévoyance", destiné exclusivement à l'apurement 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 maximum de 30 % en actions de la CGEM.

Dans le cadre de la modernisation permanente de la gouvernance du Groupe, les évolutions suivantes ont été décidées par la SAGES et introduites dans ses statuts en décembre 2020 :

- ▶ les principaux documents sociaux de la SAGES (comptes annuels, rapport de gestion, rapports du Commissaire aux Comptes ⁽¹⁾, projets de résolutions soumis à ses associés qui contiennent notamment les informations (i) sur les mandats et projets de nomination de ses administrateurs, et (ii) sur les catégories et la répartition des actifs de la réserve de prévoyance mentionnée ci-dessus), sont communiqués au Gérant Commandité ;
- ▶ la proposition de versement d'un dividende annuel aux associés de la SAGES qui dépasserait un plafond fixé dans les statuts doit être soumis à l'accord préalable du Gérant Commandité ;
- ▶ l'agrément de tout nouvel associé de la SAGES et son éventuelle désignation comme administrateur de cette société devront être soumis à l'avis préalable du Gérant Commandité (ou du Président du Conseil de Surveillance à défaut de présence d'un Gérant Commandité) ;
- ▶ les projets de modification des statuts de la SAGES modifiant sa mission et/ou affectant la responsabilité indéfinie et solidaire des Associés Commandités doivent être soumis à l'accord préalable du Gérant Commandité.

3.1.3 UN CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DES COMITÉS STRICTEMENT SÉPARÉS DE LA DIRECTION

3.1.3.1 Conseil de Surveillance



* Hors membres représentant les salariés.

Composition

En application des dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est actuellement composé de onze membres, dont neuf membres nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans ⁽²⁾ et choisis exclusivement parmi les actionnaires, et deux membres représentant les salariés.

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.

(1) Le rapport du Commissaire aux Comptes sur les comptes annuels est mis à disposition sur le site internet www.michelin.com.

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

Au 31 décembre 2021 comme à la date du présent rapport, le Conseil de Surveillance était composé de onze membres, en conformité avec les articles L. 226-4-1 et L. 22-10-74 du Code de commerce relatifs à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle, et à la représentation des salariés de la Société et de son Groupe.

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 ⁽¹⁾ porté à un nombre minimum de 600 actions pour son Président.

Les éléments relatifs à la rémunération des membres du Conseil de Surveillance figurent dans les chapitres 3.3.3, 3.5.1, 3.5.2 et 3.6.1.4 du présent rapport.

Présentation synthétique du Conseil de Surveillance (au 31 décembre 2021)

Membre	Indépendance ⁽¹⁾	Comité(s)	Date initiale de nomination	Date de renouvellement ⁽²⁾	Terme du mandat en cours (AGO) ⁽³⁾	Nombre d'années au Conseil	Nombre d'actions détenues	Nationalité	Âge	Sexe
Barbara Dalibard	 	-	2008	2013 ⁽²⁾ 2015 ⁽³⁾ 2019	2023	13	685	Française	63	F
Jean-Pierre Duprieu		Rémunérations et Nominations 	2013	2016 2020	2024	8	510	Française	69	M
Aruna Jayanthi		Audit	2015	2019	2023	6	400	Indienne	59	F
Anne-Sophie de La Bigne		Rémunérations et Nominations Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2013	2016 2020	2024	8	903	Française	61	F
Patrick de La Chevardinière		Audit 	2020	-	2024	2	400	Française	64	M
Jean-Christophe Laourde	 	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020	-	2024	1	81	Française	46	M
Thierry Le Hénaff	 	Rémunérations et Nominations	2018	-	2022	3	400	Française	58	M
Monique Leroux		Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise 	2015 ⁽⁴⁾	2018	2022	6	1 000	Canadienne	67	F
Delphine Roussy	 	Rémunérations et Nominations	2020	-	2024	1	82	Française	39	F
Jean-Michel Severino		Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020 ⁽⁵⁾	-	2022	1	400	Française	64	M
Wolf-Henning Scheider		Audit	2021	-	2025	-	400	Allemande	59	M

 : Président(e)  : Membre Référent  : Membre représentant des salariés

(1) Selon les critères du Code AFEPMEDEF 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) M. Jean-Michel Severino a été coopté par le Conseil de Surveillance le 12 novembre 2020, en remplacement de M. Cyrille Poughon, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de M. Cyrille Poughon.

(1) À l'exception des membres représentant les salariés.

Évolutions en 2021

Le mandat de M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, arrivait à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 21 mai 2021.

En décembre 2020, M. Michel Rollier avait annoncé qu'il ne serait pas candidat au renouvellement de son mandat et que Mme Barbara Dalibard avait été choisie par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance pour lui succéder en tant que Présidente du Conseil à l'échéance du mandat de M. Rollier.

Cette même Assemblée devait se prononcer sur la ratification de la cooptation de M. Jean-Michel Severino effectuée en novembre 2020 suite à la démission de M. Cyrille Poughon.

Afin de renforcer la composition de son équipe et pourvoir au siège laissé vacant après le départ de M. Michel Rollier, le Conseil a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations de définir des orientations pour la recherche d'un(e) candidat(e).

Après une étude détaillée de ces candidatures, le Comité a retenu la candidature de M. Wolf-Henning Scheider.

À l'issue du processus d'examen de leurs candidatures, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, les intéressés s'abstenant, de recommander :

- ▶ la ratification de la nomination de M. Jean-Michel Severino pour une durée d'un an, soit jusqu'au terme du mandat de M. Poughon qu'il a remplacé, qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 21 mai 2021 par 99,92 % des voix ;
- ▶ la nomination de M. Wolf-Henning Scheider pour une durée de quatre années, qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 21 mai 2021 par 99,68 % des voix.

3.1.3.2 Mission

La Société applique les recommandations du code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ("Code AFEP/MEDEF", version révisée de janvier 2020) 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.

LES MISSIONS SPÉCIFIQUES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

LES MISSIONS SPÉCIFIQUES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN LIEN AVEC LA STRATÉGIE DU GROUPE

- ▶ **Examen régulier de la stratégie du Groupe**
- ▶ **Examen périodique de :**
 - ses marchés,
 - ses résultats et états financiers,
 - son organisation et ses opérations,
 - ses politiques de gestion des risques et de contrôle interne,
 - ses politiques de rémunération et de nomination,
 - sa politique de responsabilité sociétale ;
- ▶ **Recommandation formelle aux Gérants concernant :**
 - les investissements d'envergure,
 - les opérations de croissance externe,
 - les cessions d'actifs,
 - les engagements hors bilan.

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 clés et, de façon régulière, des dossiers d'information comportant notamment les principaux communiqués publiés par le Groupe, les études d'analystes significatives concernant la Société et tous les éléments concernant les marchés du Groupe.

LES MISSIONS SPÉCIFIQUES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN LIEN AVEC LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

- ▶ **Accord préalable du Conseil concernant :**
 - le renouvellement du mandat des Gérants,
 - leur révocation et les indemnités de départ ;
- ▶ **Recommandation préalable aux actionnaires concernant :**
 - la nomination de nouveaux Gérants et du Président de la Gérance,
 - la rémunération de la Gérance (politique, informations) et des membres du Conseil de Surveillance ;
- ▶ **Détermination des critères de performance conditionnant la rémunération variable des Gérants et constatation des objectifs atteints**
- ▶ **Recommandation préalable concernant :**
 - la nomination et la planification de la succession des membres du Comité Exécutif,
 - les objectifs de diversité au sein des instances dirigeantes et les plans d'action correspondants,
 - la politique de rémunération pour les membres du Comité Exécutif.

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 de Surveillance d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'entreprise.

Cependant, la Société, 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 ⁽²⁾.

Aux termes de ce Règlement intérieur, le Conseil de Surveillance examine les opérations d'investissement et de croissance externe, les engagements hors bilan et les cessions d'actifs et lorsque ces opérations ont un caractère significatif pour le Groupe du fait de leur nature ou des risques encourus, un avis formel du Conseil de Surveillance est requis. Sont présumées avoir un caractère significatif les opérations d'un montant égal ou supérieur à 100 millions € ou d'un montant égal ou supérieur à 50 millions € pour les opérations de croissance externe. 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.

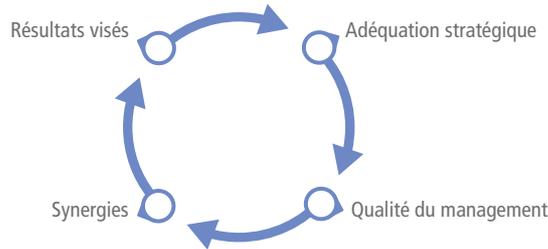
Le Conseil de Surveillance examine tous les projets stratégiques de M&A d'un montant supérieur à 50 millions d'euros et établit une recommandation formelle

Tous les trimestres

Le Conseil de Surveillance examine **les flux de transactions**

Tous les six mois

Les **Gérants** rendent compte au Conseil de Surveillance des acquisitions réalisées au cours des quatre années écoulées. Chaque acquisition est évaluée sur la base des critères suivants :



Ponctuellement

Réunions ponctuelles du **Conseil de Surveillance** sur les principaux jalons des projets stratégiques de M&A

(1) Cette adaptation d'une recommandation du code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 3.2.8 sur la mise en œuvre de la règle "Appliquer ou expliquer".
 (2) Disponible sur le site internet www.michelin.com.

3.1.3.3 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 Surveillance

De manière constante, le Conseil de Surveillance 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 de

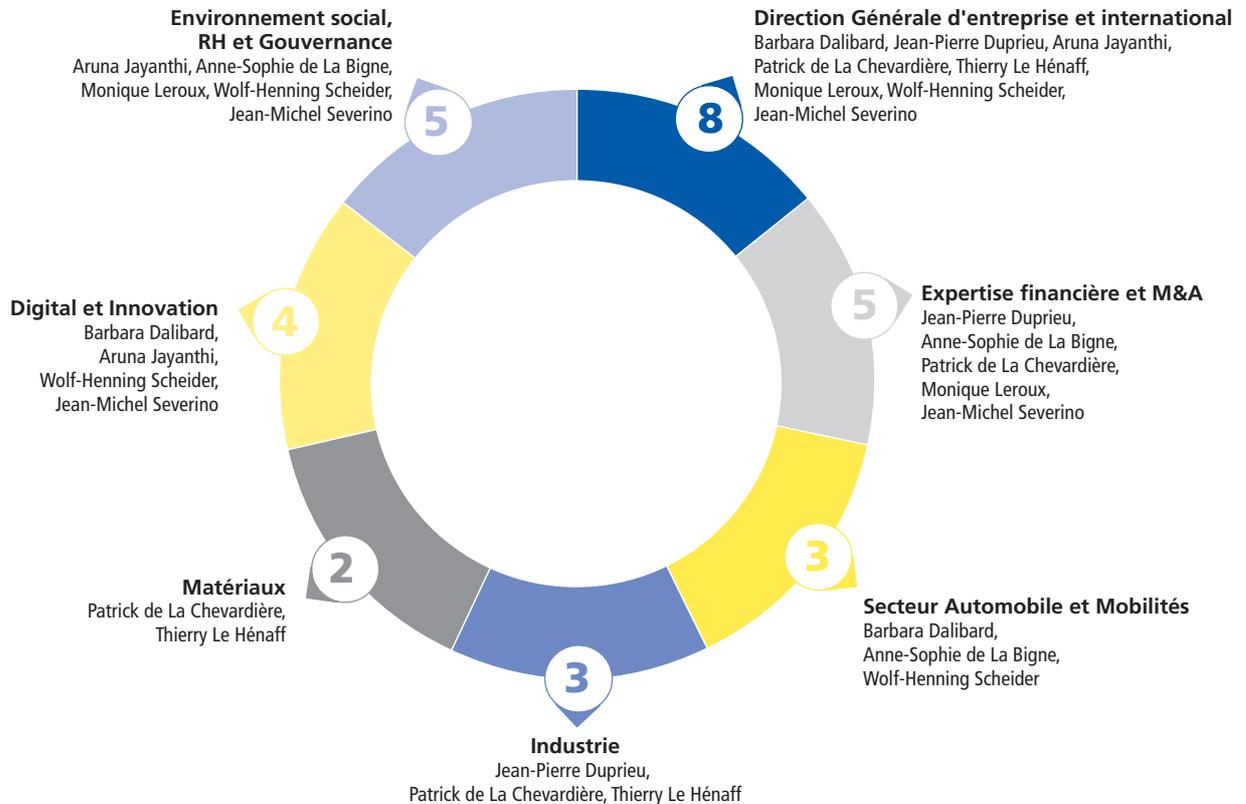
Surveillance à l'occasion de la gestion des plans de succession des membres ainsi que de l'évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance, missions pour lesquelles le Comité et/ou le Conseil de Surveillance peuvent faire appel à des consultants extérieurs reconnus.

La description de la politique de diversité du Conseil de Surveillance en 2021 est formalisée ci-dessous, en application de l'article L.22-10-10 2° du Code de commerce.

Critères	Objectifs confirmés en 2021	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2021
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 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.	Tous les membres ont un âge inférieur à 75 ans.
Représentation équilibrée des femmes et des hommes	Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 %, en application des dispositions de l'article L. 22-10-74 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.	Les nominations proposées et décidées n'ont pas eu pour effet de modifier la représentation féminine existante, à hauteur de 45 % des membres ; la Présidence du Conseil de Surveillance étant assurée par Mme Barbara Dalibard depuis mai 2021.
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). À partir de 2023, exigence de détention d'un nombre restreint de mandats et de présidence de conseils ou de fonctions exécutives dans d'autres sociétés cotées en bourse.	Part majoritaire de la rémunération versée sous condition d'assiduité aux réunions du Conseil de Surveillance 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.	Le taux d'assiduité a été de 100 % en 2021 pour la participation des membres aux réunions programmées du Conseil de Surveillance et de ses Comités.

Critères	Objectifs confirmés en 2021	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2021
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 d'envergure internationale, en respectant les valeurs de Michelin. Objectif spécifique à l'horizon 2023 : consolider/renforcer les compétences dans les domaines de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et du digital.	Proposition à l'Assemblée générale des membres en fonction ou de nommer de nouveaux membres ayant pour effet de renforcer la présence de qualifications et d'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, du contrôle interne et du numérique. Approfondissement des travaux du Conseil de Surveillance sur les questions de RSE.	Proposition et décision : ▶ de ratifier la cooptation de M. Jean-Michel Severino comme nouveau membre, apportant son expertise notamment dans les domaines de l'environnement social, RH et gouvernance ; ▶ de nommer M. Wolf-Henning Scheider comme nouveau membre en remplacement de M. Michel Rollier, qui apporte sa connaissance du monde industriel ainsi que du secteur automobile et de la mobilité durable. Début des travaux du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, créé en décembre 2020. Progression du taux de membres de nationalité étrangère à 33 % (contre 22 % en 2020).
Taille du Conseil de Surveillance	Maintien d'un nombre réduit de membres du Conseil de Surveillance 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, en permettant une bonne interaction à la fois entre les membres et avec la Gérance.	Ne pas proposer à l'Assemblée générale de nommer des membres supplémentaires, à l'exception des nominations imposées par des dispositions légales.	Pas de nominations supplémentaires proposées.
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 nomination de M. Jean-Michel Severino et Wolf-Henning Scheider comme nouveaux membres, indépendants, du Conseil de Surveillance, en remplacement de deux membres non indépendants. Progression du taux d'indépendance à 89 % (contre 78 % en 2020, hors membres représentant les salariés).
Représentation des salariés au Conseil de Surveillance	Présence de deux membres représentant les salariés des filiales françaises de la Société dès un nombre de huit membres du Conseil de Surveillance nommés par les actionnaires (allant au-delà du nouveau régime issu de la loi n° 2019-486 dite PACTE).	Participation des membres représentant les salariés aux travaux du Conseil de Surveillance et de ses Comités.	Entrée en fonction de Mme Delphine Roussy au sein du Conseil de Surveillance et de son Comité des Rémunérations et des Nominations, et de M. Jean-Christophe Laourde au sein du Conseil de Surveillance et de son Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Les expériences et expertises apportées par chacun des membres du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾ à la date du présent Document d'enregistrement universel peuvent être synthétisées comme suit.



Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes ⁽²⁾

Comme pour l'ensemble des sujets de responsabilité sociétale, le Comité RSE examine la politique et les ambitions du Groupe en matière de Diversités et Inclusion.

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 des plans d'action

spécifiques dans chaque région du Groupe, en vue de tendre vers un objectif de 35 % de femmes dans le management à l'horizon 2030. Cette démarche globale est détaillée dans le chapitre 4.1.2.2 b) du Document d'enregistrement universel 2021. La mise en œuvre de ce plan a notamment conduit à des actions d'enrichissement de la composition des instances dirigeantes du Groupe, y compris au sein de son Comité Exécutif.

(1) Hors membres salariés.

(2) Ces informations sont présentées pour un périmètre plus large que le périmètre de la Société, qui emploie moins de cinq salariés, non mandataires sociaux.

Informations et mandats des membres du Conseil de Surveillance

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

BARBARA DALIBARD

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance
Présidente du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾



BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Dalibard a été *Chief Executive Officer* de SITA (spécialiste des services de communications et des services informatiques dédiés à l'industrie aéronautique) entre 2016 et 2021.

Mme Dalibard est ancienne élève de l'École normale supérieure, agrégée de mathématiques, ingénieure diplômée de l'École nationale supérieure des télécommunications (ENST) et ingénieure général honoraire du Corps des Mines.

Elle a occupé des responsabilités variées dans plusieurs entreprises du secteur des nouvelles technologies.

Après un début de carrière au sein du groupe France Telecom, en 1998, Mme Dalibard a pris la présidence d'Alcanet International, filiale du groupe Alcatel, puis la responsabilité de l'activité France du groupe Alcatel CIT dans lequel elle participera au développement de l'ADSL et de la 3G.

Chez Orange, elle a assuré en particulier la mise en place de RENATER, premier réseau basé sur la technologie internet. En 2003, elle a rejoint le Comité Exécutif du groupe et a assuré la Direction Générale d'Orange Business Services, société présente dans 220 pays et territoires.

En 2010, Mme Dalibard a rejoint la SNCF où elle a été nommée Directrice Générale de SNCF Voyageurs (activités TGV, Eurostar, Thalys, etc) puis SNCF Voyageurs regroupant l'ensemble des activités passagers du groupe, longue distance, TER, Transilien et Gares. Elle a contribué au développement de la dématérialisation de la billettique, des nouvelles applications d'information voyageurs ainsi que de l'activité "porte à porte".

Elle a lancé OUIGO, 1^{er} TGV low cost, et la filiale Ouibus d'autocars longue distance.

Elle a également été membre du Conseil d'Administration de la Société Générale et membre du Conseil de Surveillance de Wolters Kluwer. Elle est depuis peu membre du Conseil d'Administration de Rexel.

Mme Dalibard est officier de la Légion d'honneur, officier de l'ordre du Mérite, membre de l'Académie des technologies et docteur Honoris Causa de l'École polytechnique de Montréal.

Nationalité :
française

Née en 1958

Adresse professionnelle :
Michelin
27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-
Billancourt

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 31/12/2021 :
685

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

- ▶ Censeur du Comité de Surveillance de Castillon
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Rexel

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES 2017 - 2021

- ▶ *Chief Executive Officer* de SITA (*jusqu'en décembre 2021*)
- ▶ Censeur du Comité de Surveillance de Castillon (*depuis juillet 2021*)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Rexel (*cooptation en décembre 2021*)

(1) À partir de mai 2021.

**JEAN-PIERRE
DUPRIEU****Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Président du Comité des Rémunérations et des Nominations****BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. Duprieu a été Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide ⁽¹⁾.

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 actuellement Président du Conseil d'Administration de Korian ⁽¹⁾, Administrateur du Groupe SEB ⁽¹⁾ et membre du Comité de Surveillance de Dehon S.A.

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 : 2024
(Assemblée générale
statuant sur les comptes
de l'exercice 2023)

Nombre d'actions
détenues
au 31/12/2021 :
510

**MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021**

- ▶ Président du Conseil d'Administration du groupe Korian ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur (indépendant) du groupe SEB ⁽¹⁾
- ▶ Membre (indépendant) du Comité de Surveillance de Dehon S.A.

**MANDATS ET FONCTIONS
EXERCÉS AU COURS DES
CINQ DERNIÈRES ANNÉES
2017 - 2021**

- ▶ Administrateur d'Air Liquide Welding (jusqu'en juillet 2017)
- ▶ Administrateur indépendant du groupe Korian ⁽¹⁾, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit (jusqu'en septembre 2020)
- ▶ Administrateur (indépendant) du groupe SEB ⁽¹⁾
- ▶ Membre (indépendant) du Comité de Surveillance de Dehon S.A.

(1) Société cotée.

**ARUNA
 JAYANTHI**

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽¹⁾
Membre du Comité d'Audit ⁽²⁾



**BIOGRAPHIE –
 EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

De 2011 jusqu'à fin 2015, Mme 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 actuellement *Head* de Capgemini Amérique Latine et Canada.

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.

Nationalité :
 indienne

Né en 1962

Adresse professionnelle :
 Capgemini Technology Services India Limited.
 Plot no. IT3IT4 Airoli Knowledge ParkTTC Industrial Area, MIDC, Navi Mumbai 400708 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 31/12/2021 :
 400

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

- ▶ Administrateur de Equation Capital Partners LLP
- ▶ Administrateur de Capgemini Technology Services India Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Saudi Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Brasil S.A
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services Guatemala S.A
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services (China) Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Hong-Kong Ltd
- ▶ Administrateur de Capgemini Asia Pacific Pte Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Mexico, S. DE R.L DE C.V
- ▶ Administrateur de Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd
- ▶ Administrateur de Solcen Technologies Private Limited

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES 2017 – 2021

- ▶ Administrateur de Espire AS (jusqu'en avril 2018)
- ▶ Administrateur de SBI Capital Markets Limited (jusqu'en septembre 2018)
- ▶ Administrateur de Capgemini Norge AS (jusqu'en mai 2019)
- ▶ Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB (jusqu'en juin 2019)
- ▶ Administrateur et Présidente du Conseil de Surveillance de Capgemini Polska Sp.z o.o. (jusqu'en août 2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Australia Pty Limited (jusqu'en juin 2021)
- ▶ Administrateur de Capgemini Technology Services India Limited
- ▶ 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
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services (China) Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Hong-Kong Ltd
- ▶ Administrateur de Capgemini Asia Pacific Pte Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Mexico, S. DE R.L DE C.V
- ▶ Administrateur de Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd.
- ▶ Administrateur de Solcen Technologies Private Limited

(1) Jusqu'en mai 2021.

(2) Depuis mai 2021.

**ANNE-SOPHIE
DE LA BIGNE**

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations
Membre du Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ⁽¹⁾

**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Mme de La Bigne est depuis 2008 Directrice des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France du groupe Airbus ⁽¹⁾.

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

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

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

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

Nationalité :
française

Né en 1960

Adresse professionnelle :
Airbus
36, avenue Raymond
Poincaré
75116 Paris France

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

Date d'échéance du mandat : 2024
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
903

**MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021**

- ▶ Membre du Conseil d'Administration de SIAE S.A.
- ▶ Membre du Conseil d'Administration d'APAVE et membre du Comité d'Audit

**MANDATS ET FONCTIONS
EXERCÉS AU COURS DES
CINQ DERNIÈRES ANNÉES****2017**

Aucun

2018-2021

- ▶ Membre du Conseil d'Administration de SIAE S.A.
- ▶ Membre du Conseil d'Administration d'APAVE et membre du Comité d'Audit

(1) Société cotée.

**PATRICK
DE LA
CHEVARDIÈRE**

**Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Président du Comité d'Audit ⁽¹⁾**



**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. de La Chevardière est actuellement Administrateur de Schlumberger ⁽¹⁾ et était jusqu'en juillet 2019 Directeur Financier du groupe et membre du Comité Exécutif du groupe Total ⁽¹⁾ dans lequel il a effectué toute sa carrière.

Il est diplômé de l'École centrale. Après avoir été ingénieur forage à la Direction Exploration et Production (1982-1989), il devient chargé d'affaires à la Direction Financière (1989-1995), puis Directeur du département Opérations et Filiales (1995-2000), Directeur Asie à la Direction Raffinage et Marketing (2000-2003), Directeur Financier Adjoint (2003-2008) et membre du Comité Directeur (2005) puis Directeur Financier et membre du Comité Exécutif (à partir de 2008).

Nationalité :
française

Né en 1957

Adresse professionnelle :
Michelin
27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-
Billancourt

Date du 1^{er} mandat :
23 juin 2020

**Date d'échéance
du mandat :** 2024
(Assemblée générale
statuant sur les comptes
de l'exercice 2023)

**Nombre d'actions
détenues
au 31/12/2021 :**
400

**MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021**

- ▶ Administrateur de Schlumberger ⁽¹⁾

**MANDATS ET FONCTIONS
EXERCÉS AU COURS DES
CINQ DERNIÈRES ANNÉES
2017 - 2018**

Aucun

2019 - 2021

- ▶ Administrateur de Schlumberger ⁽¹⁾

(1) Société cotée.

**JEAN-CHRISTOPHE
LAOURDE**

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance représentant des salariés (non exécutif)
Membre du Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ⁽¹⁾

**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. Laourde est salarié de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et occupe le poste de *Distribution Program Manager B2C* pour la Région Europe du Sud.

Il a commencé sa carrière au sein du groupe Michelin en 1998 où il a occupé des fonctions dans les activités commerciales en France puis *Forecast Manager* au sein de la *Supply chain* Europe. Il a également eu plusieurs fonctions au sein du service *Distribution Development Management* en France-Benelux.

Il a également été délégué syndical central de la CFE-CGC chez Michelin en France entre 2016 et 2020.

Nationalité :
française

Né en 1975

Adresse
professionnelle :
Compagnie Générale
des Établissements
Michelin
23, place des Carmes-
Déchaux
63000 Clermont-Ferrand

Date du 1^{er} mandat :
14 décembre 2020

Date d'échéance
du mandat : 2024
(Assemblée générale
statuant sur les comptes
de l'exercice 2023)

Nombre d'actions
détenues
au 31/12/2021 :
81

**MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021**

▶ Aucun

**MANDATS ET FONCTIONS
EXERCÉS AU COURS DES
CINQ DERNIÈRES ANNÉES****2017-2021**

▶ Aucun

(1) Depuis mai 2021.

**THIERRY
 LE HÉNAFF**

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre Référent du Conseil de Surveillance
Membre du Comité d'Audit ⁽¹⁾
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽²⁾



**BIOGRAPHIE –
 EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. Le Hénaff est actuellement Président-Directeur Général d'Arkema ⁽³⁾.

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 ⁽³⁾ en 2004. Il devient Président-Directeur Général d'Arkema le 6 mars 2006.

M. 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). M. Le Hénaff est Chevalier de l'Ordre national du mérite et Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

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 31/12/2021 :
400

**MANDATS ET FONCTIONS
 EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021**

- ▶ Président-Directeur Général d'Arkema ⁽³⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

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

2017-2021

- ▶ Président-Directeur Général d'Arkema ⁽³⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

(1) Jusqu'en mai 2021.

(2) Depuis mai 2021.

(3) Société cotée.

MONIQUE LEROUX

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité d'Audit
Présidente du Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise



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, Mme Leroux est administratrice de sociétés. Elle siège aux conseils d'Administration de Bell (BCE)⁽¹⁾, S&P Global (SPGI)⁽¹⁾ et Couche-Tard (ATD)⁽¹⁾. À ce titre, elle apporte à ces conseils et leurs comités 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.

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 10 universités canadiennes en reconnaissance de sa contribution dans le secteur des affaires, mais aussi pour sa contribution à la communauté.

Mme Leroux a présidé le Conseil sur la stratégie industrielle du Canada en 2020 dans le contexte d'un mandat spécial sur la relance économique et elle a également présidé le conseil d'administration d'Investissement Québec de 2016 à 2020.

Nationalité :
canadienne

Né 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 31/12/2021 :
1 000

MANDAT ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Couche-Tard⁽¹⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE⁽¹⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de S&P Global⁽¹⁾⁽²⁾
- ▶ Autres activités privées et communautaires :
 - Conseillère (non exécutive) à temps partiel auprès de Fiera Capital
 - Membre de Lallemand (société privée)
 - Membre d'organismes sans but lucratif dédiés aux arts et à l'éducation

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES 2017 – 2021

- ▶ Membre du Conseil d'Administration du CIC (*jusqu'en mai 2017*)
- ▶ Présidente du Conseil d'Administration d'Investissement Québec (*jusqu'en juillet 2020*)
- ▶ Présidente de l'Alliance coopérative internationale (ACI) (*jusqu'en novembre 2017*)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Couche-Tard⁽¹⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE⁽¹⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de S&P Global⁽¹⁾
- ▶ Autres activités privées et communautaires :
 - Conseillère (non exécutive) à temps partiel auprès de Fiera Capital
 - Membre de Lallemand (société privée)
 - Membre d'organismes sans but lucratif dédiés aux arts et à l'éducation

(1) Société cotée.

(2) Mandat expirant en 2022.

**MICHEL
 ROLLIER**

**Membre non indépendant du Conseil de Surveillance
 Président du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾**



**BIOGRAPHIE –
 EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. Rollier est actuellement Vice-Président du Conseil d'Administration de Somfy S.A. ⁽²⁾ et Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés.

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 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.

Il a ensuite été membre et Président du Conseil de Surveillance de mai 2013 à mai 2021.

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 31/12/2021 :
 24 392

**MANDATS ET FONCTIONS
 EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021**

- ▶ Vice-Président du Conseil d'Administration de Somfy S.A. ⁽²⁾
- ▶ Président du Comité de Rémunérations de Somfy S.A. ⁽²⁾
- ▶ 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
 2017 - 2021**

- ▶ Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA) (jusqu'en décembre 2017)
- ▶ Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (jusqu'en octobre 2018)
- ▶ Vice-Président du Conseil d'Administration de Somfy S.A. ⁽²⁾
- ▶ Président du Comité de Rémunérations de Somfy S.A. ⁽²⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

(1) Jusqu'à la date de l'échéance de son mandat en mai 2021.

(2) Société cotée.

**DELPHINE
ROUSSY**

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance représentant des salariés (non exécutif)
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽¹⁾

**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Mme Roussy est salariée de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et occupe le poste de Responsable de l'équipe brevets Procédés-Systèmes au sein du département juridique/propriété intellectuelle.

Diplômée de Supélec et du Georgia Institute of Technology à Atlanta, elle a rejoint le groupe Michelin en 2011 après différentes expériences professionnelles dans le domaine de la Propriété Intellectuelle.

Elle a également été conseillère au sein de la délégation CFDT au Conseil Économique Social et Environnemental Régional (CESER Auvergne-Rhône-Alpes) de 2018 à 2020, et a exercé différents mandats de représentation du personnel (Déléguée du personnel, CHSCT, Déléguée syndicale) pour la CFDT Michelin, entre 2014 et 2020.

Nationalité :
française

Né en 1982

Adresse professionnelle :
Compagnie Générale
des Établissements
Michelin
23, Place des Carmes-
Déchaux
3000 Clermont-Ferrand

Date du 1^{er} mandat :
14 décembre 2020

**Date d'échéance
du mandat : 2024**
(Assemblée générale
statuant sur les comptes
de l'exercice 2023)

**Nombre d'actions
détenues
au 31/12/2021 :**
82

**MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021**

▶ Aucun

**MANDATS ET FONCTIONS
EXERCÉS AU COURS DES
CINQ DERNIÈRES ANNÉES****2017-2021**

▶ Aucun

(1) Depuis mai 2021.

**WOLF-HENNING
SCHEIDER**

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité d'Audit ⁽¹⁾



**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. Scheider est depuis 2018 *Chairman of the Board of Management* et *Chief Executive Officer* de la société ZF Friedrichshafen AG, un groupe allemand et un des leaders mondiaux des technologies de l'automobile, du transport et de la mobilité.

Il a étudié les sciences économiques et commerciales à l'université de Sarrebruck et à l'Ecole supérieure polytechnique de Rhénanie-Westphalie d'Aix-la-Chapelle. Il a commencé sa carrière dans le groupe Bosch où il a assumé différentes fonctions de direction en Allemagne et dans plusieurs pays étrangers, dont la France pendant plus de quatre ans. Entre 2010 et 2015, il a ensuite été membre du Comité Exécutif de la société Robert Bosch GmbH, en charge notamment de la supervision du pôle automobile, des ventes OEM, du marketing et des ventes groupe. De 2015 à 2018, il devient *Chief Executive Officer* du groupe Mahle.

Nationalité :
française

Né en 1962

Adresse professionnelle :
Michelin
27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-
Billancourt.

Date du 1^{er} mandat :
21 mai 2021

Date d'échéance du mandat : 2025
(Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
400

**MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021**

- ▶ *Chairman of the Board of Management* et *Chief Executive Officer* de ZF
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de VDA German Association of the Automotive Industry

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

2017 - 2021

- ▶ *Chief Executive Officer* du groupe Mahle (*jusqu'en janvier 2018*)
- ▶ *Chairman of the Board of Management* et *Chief Executive Officer* de ZF
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de VDA German Association of the Automotive Industry

(1) Depuis mai 2021.
 (2) Société cotée.

**JEAN-MICHEL
SEVERINO**

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. Jean-Michel Severino est un ancien élève de l'École nationale d'administration, diplômé de l'ESCP, de l'IEP Paris, titulaire d'un DEA en sciences économiques et d'une licence en droit. Inspecteur général des finances, il a été Directeur du Développement au ministère de la Coopération et du Développement français, Vice-Président pour l'Asie de l'Est à la Banque mondiale et Directeur Général de l'Agence française de développement.

Il est depuis 2011 Gérant puis Président du Conseil de Surveillance d'Investisseurs et Partenaires (I&P), équipe de gestion de fonds spécialisée dans le financement des PME africaines.

Il est Administrateur Référent et Président du Comité de Gouvernance de Danone ⁽¹⁾, ainsi qu'Administrateur et membre du Comité d'Audit d'Orange ⁽¹⁾ et Président du Conseil d'Administration de Ecobank International (EBI S.A.).

Il est également Senior Fellow de la Fondation pour les Études et Recherches sur le Développement International et membre de l'Académie des technologies.

Nationalité :
française

Né en 1957

Adresse professionnelle :
Investisseurs
et Partenaires
9, rue Notre-Dame-
des-Victoires
75002 Paris

Date du 1^{er} mandat :
12 novembre 2020

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

**Nombre d'actions
détenues
au 31/12/2021 :**
400

**MANDATS ET FONCTIONS
EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021**

- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Orange S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur Référent et membre du Comité de Gouvernance de Danone S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Investisseurs et Partenaires (I&P)

**MANDATS ET FONCTIONS
EXERCÉS AU COURS DES
CINQ DERNIÈRES ANNÉES****2017 - 2021**

- ▶ Président du Conseil d'Administration de EBI S.A. (*jusqu'en avril 2021*)
- ▶ Gérant de Investisseurs et Partenaires (I&P) (*jusqu'en octobre 2021*)
- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Orange S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur Référent et membre du Comité de Gouvernance de Danone S.A. ⁽¹⁾

(1) Société cotée.

3.1.4 INTERACTIONS ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA GOUVERNANCE

L'objectif commun des acteurs de la gouvernance de la Société que sont l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES), la Gérance et le Conseil de Surveillance est de veiller au fonctionnement harmonieux et à l'efficacité de leur relation, dans l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires. Cette fluidité implique que soit respectée la répartition des tâches et

responsabilités entre les acteurs de la gouvernance, telles qu'elles résultent de la loi, des statuts de la Société ainsi que des recommandations du Code AFEP/MEDEF (tel qu'il est applicable aux sociétés en commandite par actions). C'est dans cet esprit que les acteurs de la gouvernance sont convenus entre eux des modalités suivantes.

Le processus de succession

Conformément aux statuts de la Société, chaque Gérant est nommé pour un premier mandat de quatre ans par l'Assemblée générale, sur proposition de l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES), après avis du Conseil de Surveillance ; ce mandat est renouvelable sur décision de la SAGES, après accord du Conseil de Surveillance.

- ▶ la SAGES est en charge de mener le processus de succession des Gérants et doit consulter formellement le Conseil de Surveillance sur ses propositions. Pour ce faire, la SAGES propose un processus de sélection des candidats au Président de la Gérance Associé Commandité et au Conseil de Surveillance. Ce processus définit les différentes étapes de sélection, les critères de choix d'un futur Gérant et l'examen des différentes candidatures internes et externes ;

- ▶ le Conseil de Surveillance, qui supervise dans le cadre des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations l'établissement par la Gérance des plans de succession des membres du Comité Exécutif, partage ses analyses avec la SAGES douze à dix-huit mois avant le démarrage du processus, et s'assure de la diversité des profils présentés dans ces plans ;
- ▶ la SAGES, le Président de la Gérance Associé Commandité et le Conseil de Surveillance s'accordent sur les critères de choix d'un futur Gérant et un cabinet de recrutement est désigné par la SAGES, sur une liste établie d'un commun accord, pour accompagner chaque étape du processus.

Le processus de rémunération

- ▶ Pour la politique de rémunération :
 - au début de chaque exercice, après un échange au cours duquel les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations des propositions de critères de performance et d'objectifs relatifs à leur rémunération variable annuelle et pluriannuelle (actions de performance), ce Comité analyse ces propositions et examine l'ensemble des éléments de rémunération des Gérants, en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Michelin, des pratiques des sociétés faisant partie de l'indice CAC40 et des benchmarks,
 - le Comité des Rémunérations et des Nominations partage ses conclusions avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et présente ses recommandations correspondantes au Conseil de Surveillance,
 - au vu des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance délibère et décide des critères et objectifs relatifs à la rémunération variable (annuelle et pluriannuelle) des Gérants pour l'exercice en cours,
 - les Associés Commandités se réunissent alors pour établir la politique de rémunération des Gérants pour l'exercice en cours et formaliser, sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires des résolutions correspondantes, i) pour le Gérant Commandité, par une convention entre les Associés Commandités, la part des résultats de cet exercice pouvant être attribuée au Gérant Commandité à titre de rémunération variable annuelle dans les limites fixées par les statuts, et ii) pour le Gérant non Commandité, par une décision des Associés Commandités, les éléments de rémunération annuelle le concernant ; lesdites convention et décision tenant compte et intégrant les critères de performance et objectifs de rémunération variable annuelle fixés par le Conseil de Surveillance et ce, après consultation et délibération de ce dernier,

- le Président de la Gérance, après confirmation de l'accord de l'Associé Commandité non Gérant, soumet à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les projets de résolutions correspondants dans les conditions de la réglementation en vigueur,
- une fois la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, (i) pour le Gérant Commandité, les Associés Commandités signent une convention de détermination des Tantièmes formalisant l'application des critères de la rémunération variable annuelle sur la part du résultat net consolidé de la Société, attribuable au Gérant Commandité et, (ii) pour le Gérant non Commandité, les Associés Commandités signent la décision de rémunération annuelle comprenant la définition des critères et des objectifs de sa rémunération variable annuelle,
- au second semestre de l'exercice, dans le cadre des attributions décidées pour les employés des sociétés du Groupe, le Conseil de Surveillance décide des conditions et critères applicables à l'attribution d'actions de performance aux Gérants effectuée par une décision des Associés Commandités prise sur la base de la politique de rémunération et de l'autorisation de l'Assemblée générale, en application et dans les conditions de la réglementation applicable.
- ▶ Pour l'appréciation des résultats :
 - à la clôture de chaque exercice, les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations les objectifs de performance atteints pour l'exercice précédent applicables à leur rémunération variable annuelle et pluriannuelle,
 - le Comité des Rémunérations et des Nominations analyse les résultats, partage ses conclusions avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et présente ses recommandations correspondantes au Conseil de Surveillance,

- au vu des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance délibère sur les résultats des objectifs de performance,
- le Président de la Gérance soumet les éléments de rémunération et les projets de résolution correspondants à l'Assemblée générale ordinaire et à l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) en application et dans les conditions de la réglementation applicable, une fois les

éléments de rémunération approuvés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, les éléments de rémunération variable sont versés ou livrés aux Gérants ; les sommes relatives à la rémunération variable annuelle du Gérant Commandité étant prélevées sur la quote-part du résultat net consolidé de l'exercice attribuables aux Associés Commandités en application des statuts de la Société.

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

Aucun membre du Conseil de Surveillance ni 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 à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- ▶ de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des membres du Conseil de Surveillance à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs, à l'exception des situations ponctuelles analysées par le Conseil de Surveillance ⁽¹⁾ ;
- ▶ 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.

3.2 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

3.2.1 ACTIVITÉ GÉNÉRALE

En plus des six réunions initialement programmées, le Conseil a tenu en 2021 deux réunions supplémentaires, respectivement pour (i) nommer sa nouvelle Présidente et faire évoluer la composition de ses comités, et (ii) pour examiner le projet de la communication financière du troisième trimestre.

Les travaux du Conseil ont porté sur les sujets suivants, présentés par la Gérance ou par des responsables des entités concernées :

- ▶ suivi des activités et de la situation financière du Groupe :
 - informations financières trimestrielles, résultats semestriels et annuels, examen des tableaux de bord, communiqués de presse correspondants, proposition de dividende,
 - contrôle interne et gestion des risques de l'Entreprise,
 - intégration des sociétés acquises les dernières années et synergies correspondantes,
 - projets de croissance externe en cours (plusieurs séances) ;
- ▶ approche globale de la stratégie du Groupe :
 - séminaire stratégique (plusieurs séances) : revue des activités, cartographie des transformations du Groupe en cours, croissance externe, stratégie 2030,
 - stratégie industrielle et *Digital Manufacturing*,
 - stratégie d'accès aux marchés du pneumatique, stratégie dans les activités hydrogène ;
- ▶ rémunération des mandataires sociaux :
 - résultats des critères des rémunérations variables 2020 des Gérants,
 - critères de performance des rémunérations variables 2021 et critères d'attribution des actions de performance,
 - politiques de rémunération Groupe ;
- ▶ plan de succession des Gérants :
 - calendrier,
 - processus et critères d'évaluation des candidats ;

(1) Cf. les analyses détaillées figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, au chapitre 3.2.6 du Document d'enregistrement universel 2021.

- ▶ composition et fonctionnement du Conseil et de ses Comités :
 - nomination de la nouvelle Présidente du Conseil,
 - refonte de la composition des Comités,
 - ratification par l'Assemblée générale de la cooptation d'un membre du Conseil de Surveillance et examen de la candidature d'un nouveau membre du Conseil de Surveillance ;
 - intégration des membres du Conseil représentant les salariés dans les comités spécialisés,
 - situation d'indépendance des membres du Conseil,
 - revue interne de l'évaluation du fonctionnement du Conseil,
 - préparation du rapport sur le gouvernement d'entreprise et de l'Assemblée générale des actionnaires ;
 - ▶ compte rendu des travaux des Comités (Audit, Rémunérations et Nominations, RSE).
- Une partie des séances du Conseil s'est tenue hors la présence des Gérants.
- En outre, une réunion des membres indépendants du Conseil s'est tenue en "Executive Session".

3.2.2 ASSIDUITÉ

Le Conseil s'est réuni à huit reprises en 2021 (12 février, 13 et 14 avril, 22 avril, 21 mai, 23 juillet, 4 et 5 octobre, 22 octobre, 14 décembre).

Plusieurs réunions ont duré, voire dépassé, une journée complète.

Le taux global de participation du Conseil et des réunions des Comités a été de 100 % (hors comptabilisation des réunions du 21 mai et du 22 octobre, non programmées en début d'exercice).

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 2021			
	Conseil (6 réunions) ⁽¹⁾	Comité d'Audit (4 réunions)	Comité des Rémunérations et des Nominations (3 réunions) ⁽²⁾	Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (3 réunions)
Barbara Dalibard ⁽³⁾	6/6	2/2	N/A	N/A
Jean-Pierre Duprieu	6/6	N/A	3/3	N/A
Aruna Jayanthi ⁽⁴⁾	6/6	2/2	2/2	N/A
Anne-Sophie de La Bigne	6/6	N/A	3/3	3/3
Patrick de La Chevardièrre	6/6	4/4	N/A	N/A
Jean-Christophe Laourde ⁽⁵⁾	6/6	N/A	N/A	1/1
Thierry Le Hénaff ⁽⁶⁾	6/6	2/2	1/1	N/A
Monique Leroux	6/6	4/4	N/A	3/3
Michel Rollier ⁽⁷⁾	3/3	N/A	N/A	N/A
Delphine Roussy ⁽⁸⁾	6/6	N/A	1/1	N/A
Wolf-Henning Scheider ⁽⁹⁾	3/3	2/2	N/A	N/A
Jean-Michel Severino	6/6	N/A	N/A	3/3

(1) Hors réunions non préalablement programmées (deux réunions).

(2) Hors réunions non préalablement programmées (une réunion).

(3) Mme Barbara Dalibard a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance avant et après sa nomination comme Présidente du Conseil de Surveillance en mai 2021, ainsi qu'à toutes les réunions du Comité d'Audit jusqu'en mai 2021 moment où elle a cessé d'être membre de ce Comité.

(4) Mme Aruna Jayanthi a participé à toutes les réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations jusqu'en mai 2021, moment où elle a cessé d'être membre de ce Comité ainsi qu'à toutes les réunions du Comité d'Audit à partir de mai 2021, moment où elle a été nommée membre de ce Comité.

(5) M. Jean-Christophe Laourde a participé à toutes les réunions du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise à partir de mai 2021, moment où il a été nommé membre de ce Comité.

(6) M. Thierry Le Hénaff a participé à toutes les réunions du Comité d'Audit jusqu'en mai 2021, moment où il a cessé d'être membre de ce Comité ainsi qu'à toutes les réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations à partir de mai 2021, moment où il a été nommé membre de ce Comité.

(7) M. Michel Rollier a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance en qualité de Président du Conseil de Surveillance jusqu'à l'échéance de son mandat en mai 2021.

(8) Mme Delphine Roussy a participé à toutes les réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations à partir de mai 2021, moment où elle a été nommée membre de ce Comité.

(9) M. Wolf-Henning Scheider a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance depuis mai 2021, moment où il a été nommé membre du Conseil de Surveillance ainsi qu'à toutes les réunions du Comité d'Audit depuis mai 2021, moment où il a été nommé membre de ce Comité.

3.2.3 FORMATION DES MEMBRES

Ensemble 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.

Les membres du Conseil ont effectué une visite de deux jours sur un site industriel de production de pneumatiques en Italie au cours de laquelle ils ont pu apprécier les nouvelles générations de machines robotisées, les avancées en termes de maintenance et la stratégie de ce site vers un objectif de zéro émission nette de CO₂.

Membres représentant les salariés

Au sein de l'entreprise, les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés ont suivi des réunions de préparation avant chaque séance du Conseil de Surveillance qui facilitent leur participation active aux travaux du Conseil.

Dans une dimension interne, les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés participent à des réunions de présentations dédiées, animées par des directeurs d'entités du Groupe, dont les Gérants et des membres du Comité

En outre, les membres du Conseil ont assisté à une présentation détaillée de l'organisation, des activités multi-sectorielles et des projets-clés de la région Europe du Sud, qui regroupe l'Espagne, le Portugal, la France, le Bénélux, l'Italie et Malte, et comprend 30 000 salariés répartis sur 42 sites.

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 d'approfondir leurs connaissances des enjeux du groupe Michelin.

Exécutif du Groupe, et par le Président et le Secrétaire du Conseil de Surveillance, afin d'acquérir une bonne connaissance des activités du Groupe et de son environnement.

À l'extérieur de l'entreprise, les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés ont continué à suivre plusieurs formations adaptées et choisies selon les besoins de leur mandat, sur des sujets spécifiques ou généraux, dispensées par des organismes spécialisés de premier plan.

3.2.4 PRÉPARATION DES PROPOSITIONS DE NOMINATIONS ET RECOMMANDATIONS POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2022

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 2022 (chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2021).

3.2.5 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 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 :

- ▶ convoquer des réunions des membres indépendants ("Executive Sessions") ;
- ▶ présider et animer lesdites réunions ;
- ▶ rendre compte de son action au moins une fois par an au 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 desdites réunions ;
- ▶ proposer l'ajout de points supplémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- ▶ convoquer et présider les réunions du Conseil, et en fixer les points de l'ordre du jour, en cas d'empêchement du Président du Conseil ;

- ▶ rencontrer le Président de la Gérance afin de lui faire part de tout ou partie des réflexions ou souhaits exprimés par les membres indépendants lors desdites réunions, après en avoir informé le Président du Conseil ;
- ▶ être informé des commentaires significatifs éventuels d'actionnaires importants en matière de gouvernance et se rendre disponible si nécessaire auprès du Président du Conseil ou du Président de la Gérance pour communiquer avec les actionnaires.

Cette fonction est confiée par le Conseil de Surveillance depuis juillet 2020 à M. Thierry Le Hénaff, membre indépendant ⁽¹⁾.

En 2021, M. Le Hénaff a organisé et présidé une réunion 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 été abordés en particulier les sujets suivants :

- ▶ thèmes souhaités des échanges au sein des réunions du Conseil,
- ▶ participations dans les Comités,
- ▶ articulation de l'examen des risques entre les Comités,
- ▶ souhaits de formation.

(1) Entre 2017, date de sa création, et juin 2020, cette fonction de membre référent a été occupée par Mme Barbara Dalibard.

En application du Règlement intérieur du Conseil, M. Le Hénaff présentera au Conseil au premier semestre 2022 le bilan de son activité en 2021.

En 2021, M. Le Hénaff a participé à la préparation du processus d'évaluation interne du fonctionnement du Conseil et de ses

Comités spécialisés réalisé par la Présidente du Conseil (cf. le compte rendu des résultats de cette évaluation dans le chapitre 3.2.7 du présent rapport).

3.2.6 EXAMEN DE L'INDÉPENDANCE DES MEMBRES ET DES ÉVENTUELS CONFLITS D'INTÉRÊTS

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 de Surveillance. Le Code AFEP/MEDEF recommande en effet que le Conseil de Surveillance 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 des Rémunérations et des Nominations 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'intérêts 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.

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'intérêts entre cette entreprise et la Société.

(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.

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 du montant des achats).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a fait procéder à cette revue début 2022 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 et des acteurs des marchés aéronautiques auxquels s'adresse Michelin, le Comité a examiné le chiffre d'affaires réalisé par Michelin en 2021 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 2021.

Il ressort de cet examen que le chiffre d'affaires concerné représente une très faible part du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2021.

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 la Directrice Générale des activités pour les zones Asie-Pacifique et Amérique latine depuis 2018.

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

Par ailleurs, le Comité a également examiné la présence éventuelle d'une situation de conflit d'intérêts pouvant résulter de la proximité de certaines activités de la ligne business Matériaux de Haute Technologie de Michelin avec certains produits des segments des Matériaux de Spécialités d'Arkema. Le Comité a analysé les activités respectives pour Michelin principalement relatives aux matériaux composites flexibles des matières élastomériques souples ; et pour Arkema, les adhésifs, matériaux avancés et *coating solutions*.

À l'issue de cet examen portant sur des éléments tels que les caractéristiques propres de ces activités, leur stade de développement, leurs périmètres principaux et les domaines/marchés visés, le Comité a considéré que ces éléments ne conduisaient pas à constater l'existence d'une situation permanente et significative de conflit d'intérêts pour M. Le Hénaff.

En tout état de cause, si une information considérée comme sensible au regard des activités en question pour les deux entreprises devait être présentée au Conseil de Surveillance, M. Le Hénaff, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur du Conseil, s'abstiendra d'assister aux communications, débats et décisions concernées.

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 de nature à remettre en cause son indépendance ou à susciter un conflit d'intérêts.

Le Comité a examiné la présence éventuelle d'une situation de conflit d'intérêts pour M. **Wolf-Henning Scheider** en raison de la proximité des activités de mobilité de la ligne business Services & Solutions de Michelin avec certains produits ou services de mobilité développés par la société ZF Friedrichshafen, dont M. Wolf-Henning Scheider est *Chief Executive Officer*.

Le Comité a analysé les activités respectives concernées et à l'issue de cet examen le Comité a considéré que ces éléments ne conduisaient pas à constater l'existence d'une situation permanente et significative de conflit d'intérêts pour M. Scheider.

En tout état de cause, si une information considérée comme sensible au regard des activités en question pour les deux entreprises devait être présentée au Conseil de Surveillance, M. Scheider, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur du Conseil, s'abstiendra d'assister aux communications, débats et décisions concernées.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer que les fonctions de Wolf-Henning Scheider n'étaient pas de nature à remettre en cause son indépendance ou à susciter un conflit d'intérêts.

Mme **Delphine Roussy** et M. **Jean-Christophe Laurde**, membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés, sont employés par la société filiale MFPM. Le Conseil de Surveillance a considéré qu'ils ne peuvent être considérés comme membres indépendants du Conseil en raison de l'obligation de loyauté inhérente à leur contrat de travail.

Le Comité a analysé la situation de Mme **Barbara Dalibard**, *Chief Executive Officer* de SITA jusqu'en décembre 2021 et Présidente du Conseil de Surveillance de la Société depuis mai 2021, au regard du critère d'indépendance relatif à la durée de sa présence au Conseil.

Le Comité a relevé l'indépendance d'esprit, les compétences et la grande implication de Mme Barbara Dalibard dans les travaux du Conseil et de ses Comités ⁽¹⁾, éléments qui ont été déterminants pour que l'ensemble des membres du Conseil décide de lui confier la présidence du Conseil en mai 2021, après l'échéance du mandat de M. Rollier.

Le Comité a estimé que Mme Dalibard, ayant dépassé une durée cumulée de mandat de douze ans depuis fin mai 2020, ne pouvait plus être, pour cette seule raison, considérée comme membre indépendant.

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 des membres salariés de sociétés du Groupe (Mme Delphine Roussy et M. Jean-Christophe Laourde) et de Mme Barbara Dalibard, sont indépendants au sens des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF, soit près de 89 % des membres (hors membres salariés), 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.

3.2.7 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT

Au cours de l'exercice 2021, une évaluation interne a été réalisée par la Présidente du Conseil de Surveillance avec la participation du membre référent. L'évaluation a consisté en un processus d'interviews individuelles des membres ainsi que des Gérants.

L'évaluation a porté sur les points suivants :

- ▶ fonctionnement du Conseil ;
- ▶ composition du Conseil ;
- ▶ domaines de compétences représentés au sein du Conseil ;
- ▶ relations avec la Gérance, les actionnaires et les autres parties prenantes ;
- ▶ fonctionnement des Comités.

Comme chaque année, un point spécifique a été inscrit à l'ordre du jour du Conseil de Surveillance lors de la séance du 23 juillet 2021, au cours de laquelle la Présidente du Conseil a présenté au Conseil et aux Gérants les conclusions de l'évaluation, présentation qui a donné lieu à un échange de vues et à un débat entre les membres du Conseil de Surveillance.

Les éléments suivants ont été relevés :

- ▶ perception très positive de la culture du Conseil ;
- ▶ relation très positive, constructive et interactive avec les Gérants permettant une véritable démarche de progrès continu ;
- ▶ satisfaction exprimée quant à la création du Comité RSE ;
- ▶ appréciation très positive des comptes-rendus effectués par les Présidents des Comités ;
- ▶ appréciation très positive de la nouvelle plateforme digitale du Conseil mise en place et de la qualité des dossiers.

L'évaluation a souligné par ailleurs l'importance :

- ▶ de maintenir les bons équilibres stratégie/marché des affaires et temps de présentation/temps consacrés aux débats lors des réunions ;
- ▶ d'apporter certaines évolutions à la structuration de la documentation ;
- ▶ de poursuivre l'attention portée à la mise en perspective de l'environnement concurrentiel, des risques et des sujets relatifs à la gestion du personnel.

Les membres du Conseil, sur la proposition de sa Présidente, ont décidé de procéder à une prochaine évaluation externe en 2022.

(1) Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations entre 2015 et juin 2020, membre Référent entre 2017 et juin 2020, membre du Comité d'Audit entre juillet 2020 et mai 2021.

3.2.8 MISE EN ŒUVRE DE LA RÈGLE “APPLIQUER OU EXPLIQUER”

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10-4° 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)	<p>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.</p> <p>Cependant, la Société, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a depuis 2011, modifié ses statuts ⁽¹⁾⁽²⁾ et adapté en conséquence le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾.</p> <p>Aux termes de ce Règlement intérieur, le Conseil de Surveillance examine les opérations d'investissement et de croissance externe, les engagements hors bilan et les cessions d'actifs et lorsque ces opérations ont un caractère significatif pour le Groupe du fait de leur nature ou des risques encourus, un avis formel du Conseil est requis. Sont présumées avoir un caractère significatif les opérations d'un montant égal ou supérieur à 100 millions € ou d'un montant égal ou supérieur à 50 millions € pour les opérations de croissance externe. Le Conseil de Surveillance est donc obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires.</p> <p>Cette méthode répond à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.</p>
Contrat de travail suspendu du Gérant non Commandité (n° 22)	<p>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.</p> <p>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 pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ M. Yves Chapot n'est pas le premier dirigeant mandataire social exécutif ; il est soumis à un lien de subordination avec 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 ; ▶ l'existence d'une ancienneté importante de M. Yves Chapot, qui travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, soit depuis plus de 29 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.

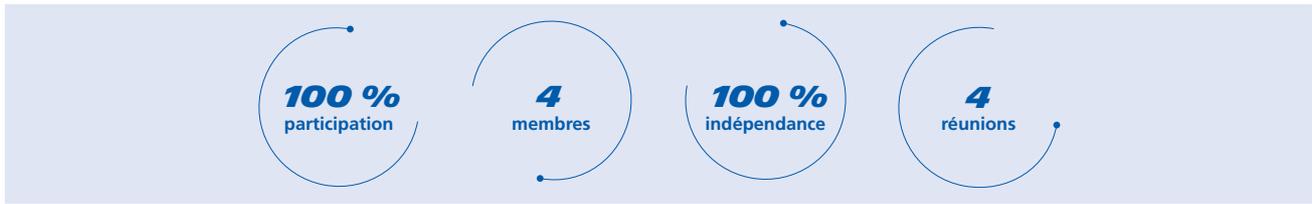
(1) Disponible sur le site internet www.michelin.com.

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 (...)".

Le parcours initial de formation des membres du Conseil représentant les salariés s'étant achevé en 2021, conformément à la volonté exprimée par les membres du Conseil ⁽¹⁾, un membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés (Mme Delphine Roussy) siège désormais au sein du Comité des Rémunérations et des Nominations. La recommandation n° 18.1 du Code AFEP/MEDEF est désormais appliquée et l'exception a en conséquence été supprimée.

(1) Cf. les informations du chapitre 3.2.8 du Document d'enregistrement universel 2020.

3.2.9 COMITÉ D'AUDIT ⁽¹⁾



3.2.9.1 Composition ⁽²⁾

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 mai 2021 ⁽³⁾ la composition du Comité d'Audit est la suivante :

- ▶ M. Patrick de La Chevadière, membre indépendant et Président du Comité ;
- ▶ Mme Aruna Jayanthi, membre indépendant ;
- ▶ Mme Monique Leroux, membre indépendant ;
- ▶ M. Wolf-Henning Scheider, membre indépendant.

De par leurs formations et expériences significatives, tous les membres du Comité d'Audit au 31 décembre 2021 ont des compétences particulières en matière financière ou comptable :

- ▶ M. Patrick de La Chevadière est Administrateur de Schlumberger, ancien Directeur Financier du groupe et membre du Comité Exécutif du groupe Total entre 2008 et 2019 ; il est diplômé de l'École centrale ;
- ▶ Mme Aruna Jayanthi est Directrice Exécutive des activités du groupe CapGemini des zones Asie Pacifique et Amérique latine, membre du Comité Exécutif du Groupe ; elle possède une

formation principale en gestion financière (Management Finance) effectuée au *Narsee Monjee Institute of Management Studies* de Mumbai ; elle a acquis une expérience importante dans le domaine des risques informatiques et en particulier de la cybersécurité ;

- ▶ Mme Monique Leroux est Administratrice de sociétés, ancienne associée de EY (Canada) et Présidente du Conseil et chef de la direction du Mouvement Desjardins de 2008 à 2016 ; possédant les titres de Fellow de l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés (CPA) du Québec et de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada ;
- ▶ M. Wolf-Henning Scheider est *Chief Executive Officer* de la société ZF Friedrichshafen AG ; ancien Directeur puis membre du Comité Exécutif du groupe Bosch entre 2010 et 2015, il a été *Chief Executive Officer* du groupe Mahle entre 2015 et 2018 ; il a étudié les sciences économiques et commerciales à l'université de Sarrebruck et à l'École supérieure polytechnique de Rhénanie-Westphalie d'Aix-la-Chapelle.

3.2.9.2 Mission et fonctionnement

Les missions du Comité sont définies dans son Règlement intérieur, disponible sur le site internet www.michelin.com.

Le Comité d'Audit assiste notamment 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.

En 2021, le Président du Comité d'Audit s'est assuré de ce que les travaux réalisés par ce Comité lors des exercices 2020

et 2021 lui ont permis de réaliser une bonne couverture de ses missions telles que prévues par la loi et par le code AFEP/MEDEF.

Les règles de fonctionnement du Comité d'Audit sont définies dans son Règlement intérieur.

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 leur présentation au Conseil de Surveillance.

3.2.9.3 Activité en 2021

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2021 (11 février, 13 avril, 22 juillet et 13 décembre). Le taux global de participation aux réunions du Comité a été de 100 %.

Son activité en 2021 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 2020, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des Affaires Comptables. Le Comité d'Audit a particulièrement examiné les tests de dépréciation des actifs,

les chiffres clés et les événements non récurrents de l'année 2020. 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 2021 et de l'information sur les comptes sociaux prévisionnels, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des

(1) Au 31 décembre 2021.

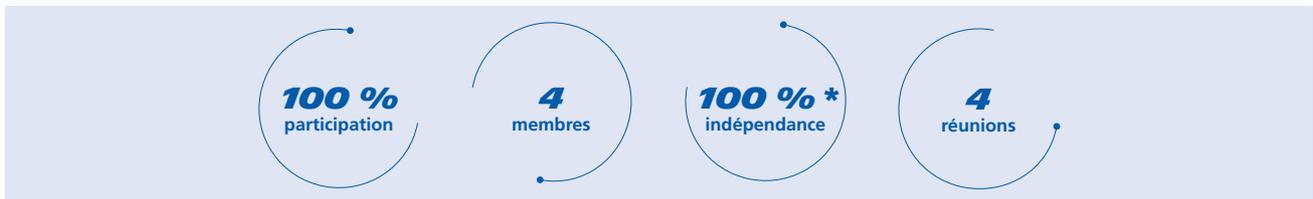
(2) Les éléments biographiques et les autres informations relatives aux membres de ce Comité figurent dans le chapitre 3.1.3.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

(3) Entre janvier et mai 2021, sa composition était la suivante : M. Patrick de La Chevadière, membre indépendant et Président du Comité ; Mme Barbara Dalibard, membre non indépendant (non exécutif) ; M. Thierry Le Hénaff, membre indépendant ; Mme Monique Leroux, membre indépendant.

- Affaires Comptables. Le Comité a procédé à une revue approfondie des résultats du Groupe pour le premier semestre 2021 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 2021 sans réserve ;
- ▶ l'examen des résultats du troisième trimestre 2021 et de la communication financière afférente, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des Affaires Comptables ;
 - ▶ une présentation de la préparation de l'arrêté des comptes 2021, par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des Affaires Comptables ;
 - ▶ la revue des dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne (en particulier les auto-évaluations, les contrôles réalisés et le suivi des plans d'actions), présentés par la Directrice Financière Déléguée, la Directrice Audit, Qualité, la Directrice du Contrôle Interne et Gestion des Risques et le Responsable du Contrôle Interne ;
 - ▶ l'examen du plan d'audit et la revue des audits réalisés en 2021 (en particulier, portant sur les risques "impacts physiques du réchauffement climatique" et cybersécurité, l'adaptation du plan d'audit au contexte de la crise sanitaire de la Covid-19 et les évolutions de la structure d'activité de l'équipe d'audit), présentée lors de séances trimestrielles par le Directeur de l'Audit Interne ;
 - ▶ début 2022, l'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2021, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier ;
 - ▶ les travaux du Comité ont également concerné les domaines suivants :
 - la revue de la maîtrise des risques des Systèmes d'Information (SI) dans les dimensions d'architecture, de cybersécurité, de contrôle interne et de Data Privacy, présentée par le Directeur des SI,
 - le déroulement du projet de simplification Simply Michelin, dont la Directrice Financière Déléguée a rappelé l'objectif, les principales étapes et le déploiement actuel,
 - la gestion du portefeuille des participations minoritaires et des joint-ventures, présentée par le Gérant et Directeur Administratif et Financier,
 - la fonction Achats, ses rôles, organisation et enjeux, présentés par la Directrice Achats,
 - la réforme de la fiscalité internationale des entreprises (Pilier 1 et Pilier 2) et de la politique Groupe sur les prix de transferts, présentées par le Directeur de la Fiscalité du Groupe.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 12 février, 13 et 14 avril, 23 juillet et 14 décembre 2021.

3.2.10 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS ⁽¹⁾



* Hors membres représentant les salariés.

3.2.10.1 Composition ⁽²⁾

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.

Depuis mai 2021 ⁽³⁾, le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de :

- ▶ M. Jean-Pierre Duprieu, membre indépendant et Président du Comité ;
- ▶ Mme Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendant ;
- ▶ M. Thierry Le Hénaff, membre indépendant et membre Référent du Conseil ;
- ▶ Mme Delphine Roussy, membre non indépendant (non exécutif) représentant les salariés.

Le parcours initial de formation des membres du Conseil représentant les salariés s'étant achevé, conformément à la volonté exprimée par les membres du Conseil ⁽⁴⁾, un membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés (Mme Delphine Roussy) siège désormais au sein du Comité des Rémunérations et des Nominations.

(1) Au 31 décembre 2021.

(2) Les éléments biographiques et les autres informations relatives aux membres de ce Comité figurent dans le chapitre 3.1.3.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

(3) Entre janvier et mai 2021, sa composition était la suivante : M. Jean-Pierre Duprieu, membre indépendant et Président du Comité ; Mme Aruna Jayanthi, membre indépendant ; Mme Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendant.

(4) Tel qu'expliqué au chapitre 3.2.8 du Document d'enregistrement universel 2020.

3.2.10.2 Mission et fonctionnement

Les missions du Comité sont définies dans son Règlement intérieur, disponible sur le site internet www.michelin.com et portent notamment sur :

- ▶ les politiques de rémunération et de nomination des cadres dirigeants ;
- ▶ la politique de gestion des talents, Diversités et Inclusion ;
- ▶ la politique de nomination des Gérants (plan d'évolution de carrière et de succession), en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) ⁽¹⁾ ;

- ▶ les rémunérations des mandataires sociaux (Gérants, Président et membres du Conseil de Surveillance), en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) pour ce qui concerne les Gérants ⁽⁴⁾ ;
- ▶ la composition du Conseil et de ses Comités et notamment le plan de succession du Président du Conseil.

Les règles de fonctionnement du Comité sont définies dans son Règlement intérieur.

3.2.10.3 Activité en 2021

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2021 (4 février, 13 avril, 23 juillet et 25 octobre). Le taux global de participation aux réunions du Comité a été de 100 % (hors comptabilisation de la réunion du 23 juillet, non préalablement programmée en début d'exercice).

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

- ▶ le plan de succession des Gérants. Le Comité a étudié la proposition de l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) de renouveler le mandat des Gérants et a recommandé au Conseil d'approuver le renouvellement du mandat de chacun des Gérants pour une période de 4 ans ⁽²⁾ ;
- ▶ l'examen de la rémunération des mandataires sociaux. Début 2021, le Comité a analysé et a soumis au Conseil de Surveillance 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 2020 en vue d'une soumission aux Associés Commandités (la SAGES, Associé Commandité non Gérant, et M. Florent Menegaux, Associé Commandité et Président de la Gérance).

Ces éléments de rémunération ont été présentés au vote de l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 sous forme de projets de résolution individuels qui ont été approuvés par plus de 96 % des voix (8^e à 11^e résolutions) ;

Sur recommandation du Comité, le Conseil de Surveillance a examiné le montant de la rémunération attribuée à son Président et a préparé et recommandé les éléments soumis à l'Assemblée générale du 21 mai 2021 qui a approuvé la résolution correspondante à 99,90 % des voix (11^e résolution).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a analysé et recommandé au Conseil de Surveillance les éléments de rémunération variable des Gérants pour l'exercice 2021.

Début 2022, le Comité a analysé les différentes composantes de ces rémunérations et a constaté le résultat des critères de performance applicables puis a transmis au Conseil de Surveillance ses conclusions et recommandations.

- ▶ 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 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.

Dans cette perspective et depuis plusieurs années, cette revue périodique a consisté pour le Comité des Rémunérations et des Nominations, sous l'animation de son Président et avec le 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 ;

- ▶ plan de succession des Gérants. En complément de la revue relative aux cadres dirigeants et en relation avec le Président de la SAGES (Associé Commandité non Gérant), le Comité des Rémunérations et des Nominations, sous l'animation de son Président, a examiné en 2021 le calendrier, le processus d'évaluation et de mise en œuvre ainsi que les critères de choix d'éventuels candidats aux fonctions de Gérants ;
- ▶ gestion des talents, Diversités et Inclusion. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a notamment examiné en 2021 l'évolution de la composition du Comité Exécutif du Groupe, la politique de gestion des talents et les plans d'actions en matière de promotion des Diversités et Inclusion, non seulement au sein des instances dirigeantes mais aussi dans l'ensemble du Groupe ;
- ▶ recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 21 mai 2021 et du 13 mai 2022. 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.

La description détaillée des travaux et des recommandations du Comité au Conseil de Surveillance figure dans le chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2020 pour les nominations proposées à l'Assemblée générale du 21 mai 2021 et, pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 13 mai 2022, dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions (cf. le chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2021) ;

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

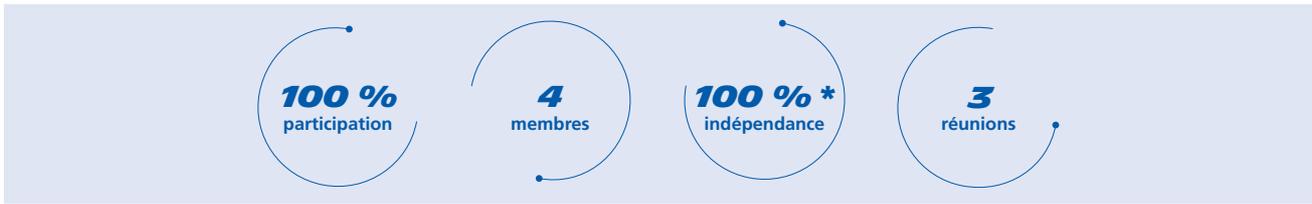
Le Président du Comité a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 12 février, 13 et 14 avril, 23 juillet et 14 décembre.

(1) Comme décrit au chapitre 3.1.4 ci-dessus.

(2) Comme décrit au chapitre 3.1.1.1 ci-dessus.

(3) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le chapitre 3.2.6 du présent rapport.

3.2.11 COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (CRSE) ⁽¹⁾



* Hors membres représentant les salariés.

3.2.11.1 Composition ⁽²⁾

Le Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise 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 RSE est composé de :

- ▶ Mme Monique Leroux, membre indépendante et Présidente du Comité ;

- ▶ Mme Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendant ;
- ▶ M. Jean-Christophe Laourde ⁽³⁾, membre non indépendant (non exécutif) représentant les salariés ;
- ▶ M. Jean-Michel Severino, membre indépendant.

3.2.11.2 Mission et fonctionnement

Les missions du Comité sont définies dans son Règlement intérieur, disponible sur le site internet www.michelin.com.

Ce Comité exerce son activité sur les différents domaines de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, en étroite coordination avec le Comité des Rémunérations et des Nominations et avec le

Comité d'Audit s'agissant de sujets transverses intéressant ces Comités.

Les règles de fonctionnement du Comité et ses interactions avec les autres Comités du Conseil sont définies dans son Règlement intérieur.

3.2.11.3 Activité en 2021

Le Comité s'est réuni à trois reprises en 2021 (11 février, 12 avril, 13 décembre). Le taux global de participation aux réunions du Comité a été de 100 %.

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

- ▶ De manière transverse :
 - le Comité a effectué une revue des éléments de performance extra-financière (y compris les *Key Performance Indicators*) présentés dans le Document d'enregistrement universel et a fait des recommandations d'évolutions en considération notamment des différents classements du Groupe en matière de *Sustainability*,
 - le Comité a pris connaissance du plan de vigilance du Groupe,
 - le Comité a institué une veille sur les évolutions réglementaires (Taxinomie européenne, projet de *Corporate Sustainability Reporting Directive*, *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*),
 - le Comité a étudié l'alignement du Groupe sur les principes de la TCFD, ce qui l'a amené à examiner, en complémentarité avec les travaux du Comité d'Audit, la prise en compte de la double matérialité dans les risques RSE du Groupe et leur cohérence avec les enjeux décrits par la matrice de matérialité ;
- ▶ Dans le domaine de la responsabilité environnementale :
 - dans le cadre de l'alignement du Groupe sur les principes de la TCFD, le Comité a examiné le plan de décarbonation de ses chaînes de valeur, l'une des composantes de sa stratégie climat ; les autres composantes de cette stratégie climat ont été examinées par le Comité début 2022,
 - le Comité a été informé de la manière dont le Groupe allait réaliser début 2022 son 1^{er} reporting dans le cadre des obligations relevant de la Taxonomie européenne,
 - le Comité a revu les externalités négatives environnementales et leur valorisation dans les résultats financiers du Groupe,
 - le Comité a aussi formulé une recommandation positive à l'engagement du Groupe dans l'initiative *Race to zero* des Nations unies ;
- ▶ Dans le domaine de la responsabilité sociale et sociétale :
 - le Comité a examiné l'analyse de la mise en place d'une politique de salaire décent à travers le Groupe,
 - le Comité s'est vu présenter les ambitions et la politique Groupe en matière de Diversité & Inclusion, accompagnées des indicateurs associés,
 - le Comité a étudié l'analyse des résultats de l'audit "Santé/ Sécurité des personnes" (hors industrie) présenté en Comité d'Audit en décembre 2021 ainsi que le plan d'action correspondant.

La Présidente du Comité a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 14 février, 13 et 14 avril et 14 décembre.

(1) Au 31 décembre 2021.

(2) Les éléments biographiques et les autres informations relatives aux membres de ce Comité figurent dans le chapitre 3.1.3.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

(3) M. Jean-Christophe Laourde a rejoint le Comité en mai 2021.

3.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2022

3.3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Depuis 2014, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est soumise à l'Assemblée Générale ordinaire annuelle et depuis 2020 suivant les conditions et modalités prévues par la loi PACTE entrée en vigueur cette même année.

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 2022 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 13 mai 2022.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Conformément à l'article L. 22-10-76-I 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 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 leur 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 (*Sustainability*) qui sont le reflet de la stratégie du Groupe,
 - la rémunération pluriannuelle, sous forme d'attribution d'actions de performance, prévoit que le nombre effectivement livré à l'échéance 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, programmées en début d'année, 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 a 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 ("MFPM" ou le "Périmètre")⁽¹⁾.

Les Gérants ont décidé de partager en 2022 les mêmes critères et indicateurs quantitatifs de performance, définis par le Conseil de Surveillance pour leurs rémunérations variables annuelle et pluriannuelle, avec les salariés éligibles des sociétés du 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, composé uniquement de membres indépendants (hors membre représentant les salariés), d'éviter les conflits d'intérêts. Les modalités de gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil de Surveillance sont détaillées au chapitre 3.2.6.

Il n'est pas prévu que les Associés Commandités, en ce qui concerne les Gérants, ou le Conseil de Surveillance, en ce qui concerne les membres du Conseil de Surveillance, puissent déroger, au sens du deuxième alinéa de l'article L. 22-10-76-III du Code de commerce, à l'application de la politique de rémunération.

La Politique de rémunération 2022 fait l'objet de deux projets de résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2021 :

- ▶ la 6^e résolution, concernant la politique applicable aux Gérants, détaillée au chapitre 3.3.2 ci-après ;
- ▶ la 7^e résolution, concernant la politique relative aux membres du Conseil de Surveillance, détaillée au chapitre 3.3.3 ci-après.

(1) La Société n'employant qu'un nombre très limité de salariés (inférieurs à cinq et non mandataires sociaux), il n'a pas été estimé pertinent de retenir le périmètre social.

3.3.2 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 2021 (6^e résolution).

3.3.2.1 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 une quote-part du résultat net consolidé de l'exercice (tel que précisé au chapitre 3.3.2.3 ci-dessous) ;
- ▶ 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 Président de cette société.

Concernant le Gérant non Commandité, sa rémunération annuelle fixe et variable et sa rémunération variable pluriannuelle, attribuée sous forme d'actions de performance de la Société, font l'objet de décisions des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance.

D'autre part, le Comité des Rémunérations et des Nominations 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.

3.3.2.2 Rémunération fixe

Le Comité des Rémunérations et des Nominations avait précédemment constaté que les rémunérations fixes de M. Menegaux (900 000,00 €) et de M. Chapot (600 000,00 €) étaient déjà, à la date de leur détermination en 2018 et inchangées depuis, inférieures aux médianes de rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux des principaux groupes français cotés en bourse ⁽¹⁾. En outre, la rémunération fixe de M. Menegaux, Président de la Gérance, était en 2018 inférieure de plus de 22 % à la rémunération fixe de son prédécesseur, déterminée en 2014.

En 2020, considérant les efforts demandés aux salariés des sociétés du groupe Michelin ainsi qu'aux autres parties prenantes dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19, la rémunération fixe versée aux Gérants avait été réduite de 25 % pendant la période où l'entreprise avait eu recours au chômage partiel en 2020.

En 2021, en prenant en considération le contexte de crise économique, et notamment la politique de modération salariale décidée en 2020 et 2021 pour les salariés des sociétés du Groupe, les Gérants avaient fait part au Comité de leur souhait de ne pas voir leur rémunération fixe mise à niveau en 2021.

Le Comité avait en conséquence proposé ⁽²⁾ :

- ▶ de conserver pour 2021 le montant de la rémunération fixe des Gérants au niveau déterminé depuis 2018, soit 900 000,00 € pour M. Menegaux et 600 000,00 € pour M. Chapot ; et
- ▶ de recommander pour 2022 une remise à niveau de leur rémunération fixe.

Le Comité a examiné de manière approfondie les conditions de mise en œuvre de cette remise à niveau en 2022 et a considéré notamment les éléments suivants :

- ▶ sur le principe de la décision :
 - cette mesure, déjà évoquée par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations lors de l'Assemblée Générale du 23 juin 2020 ⁽³⁾ et proposée par ce Comité en 2021, avait été recommandée par une décision du Conseil de Surveillance puis reportée à 2022, en raison de la situation économique liée à la crise sanitaire,

- la rémunération fixe des Gérants, définie en 2018, n'a connu aucune augmentation pendant la totalité de la durée de leur premier mandat (mai 2018 - mai 2022) ; au contraire, elle a même été réduite de 25 % en 2020 pendant la période où l'entreprise a eu recours aux mesures de chômage partiel en France,
- le Conseil de Surveillance et l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) considèrent cette augmentation comme justifiée au regard du bilan des actions réalisées par les Gérants au cours de leur premier mandat, notamment :
 - un très bon déroulement du plan de succession de la Gérance,
 - le renforcement de la dynamique de gouvernance, d'une part avec le Conseil de Surveillance, telle que constatée par l'évaluation externe du fonctionnement du Conseil, et d'autre part, avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES),
 - la bonne gestion des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19,
 - la préparation et le lancement de la nouvelle stratégie d'expansion du Groupe autour et au-delà du pneumatique et le lancement des initiatives de transformation du Groupe,
- cette augmentation interviendrait uniquement à compter du début du deuxième mandat de quatre ans des Gérants, soit après la prochaine Assemblée générale de mai 2022, et leur nouvelle rémunération fixe resterait ensuite inchangée pour toute la durée de ce deuxième mandat ;
- ▶ sur le quantum de l'augmentation de ces rémunérations :
 - pour M. Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité, il s'agirait d'une remise à niveau à hauteur de la rémunération fixe attribuée à son prédécesseur entre 2014 et 2019, soit une base annuelle de 1 100 000,00 €, se traduisant pour 2022 par un montant de 1 016 670,00€ (arrondi, avec une prise en compte de la nouvelle rémunération au prorata à compter du 1^{er} juin 2022),

(1) En considérant une analyse des rémunérations des catégories équivalentes des dirigeants exécutifs des sociétés de l'indice CAC 40, effectuée à partir de plusieurs études convergentes réalisées par des cabinets spécialisés de premier plan.

(2) Cf. les conclusions du Comité présentées dans le chapitre 3.3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2020.

(3) Cf. son intervention à l'Assemblée Générale du 23 juin 2020.

- pour M. Chapot, Gérant non Commandité, sa nouvelle rémunération fixe se situerait à une base annuelle de 770 000,00 €, se traduisant pour 2022 par un montant de 700 000,00 € (arrondi, avec une prise en compte de la nouvelle rémunération au prorata à compter du 1^{er} juin 2022),
- ces évolutions doivent être considérées au regard non seulement de la période du premier mandat écoulé, pendant laquelle aucune augmentation n'est intervenue, mais également de la période s'étendant jusqu'en 2026, terme du mandat renouvelé pendant lequel la rémunération fixe demeurerait inchangée,
- les augmentations proposées sont du même ordre de grandeur que l'augmentation moyenne de la rémunération de base des salariés des sociétés du Groupe dans le même intervalle,
- la nouvelle rémunération fixe des Gérants se situerait ainsi ⁽¹⁾ :
 - pour M. Menegaux, au niveau de la médiane des premiers dirigeants des groupes de l'indice CAC 40,
 - pour M. Chapot, au niveau de la médiane des directeurs généraux délégués des groupes de l'indice CAC 40.

3.3.2.3 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 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.

Rémunération variable annuelle

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

En raison de leur responsabilité indéfinie et solidaire sur leur propre patrimoine, les Associés Commandités ont droit à une quote-part des bénéfices de l'exercice écoulé (appelée "Tantièmes") déterminée dans les conditions définies par les statuts de la Société. 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 ⁽²⁾.

Modalités d'attribution

Les Tantièmes sont définis par les articles 12 et 30 des statuts de la Société, qui prévoient ⁽³⁾ que :

- ▶ la part revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) est déterminée par référence aux objectifs préalablement fixés par le Conseil de Surveillance ;
- ▶ la part revenant à l'Associé Commandité non Gérant est d'un montant égal à celui revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s), au titre de la rémunération variable annuelle ou sous quelque forme que ce soit (notamment de la valeur des actions de performance livrées).

Le montant total des Tantièmes dus aux Associés Commandités demeure en tout état de cause plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

Modalités de détermination

- ▶ En début de chaque exercice, les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations des propositions de critères de performance et d'objectifs cohérents avec la *guidance* et les informations communiquées au marché ;
- ▶ le Comité des Rémunérations et des Nominations analyse les propositions des Gérants, en tenant compte :
 - de la recommandation n° 25 du Code AFEP/MEDEF relative aux principes de détermination et au contenu des éléments de la rémunération,
 - des pratiques des sociétés faisant partie de l'indice CAC 40 et des benchmarks,
 - des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Michelin,
 - de la variabilité intrinsèque du résultat,
 - des perspectives des résultats futurs,
 - du caractère particulier du statut d'Associé Commandité ;
- ▶ le Comité des Rémunérations et des Nominations partage ses conclusions avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et présente ses recommandations correspondantes au Conseil de Surveillance ;
- ▶ au vu des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance délibère et décide des critères et objectifs pour l'exercice en cours ;

(1) Sur la base des études convergentes réalisées par des cabinets spécialisés de premier plan analysées par le Comité des Rémunérations et des Nominations.

(2) Les Tantièmes perçus par l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) sont pour la quasi-totalité affectés à la réserve de prévoyance qu'il a constituée dans les conditions prévues dans ses statuts.

(3) Ces articles des statuts ont été modifiés par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 21 mai 2021 (15^e et 16^e résolutions, respectivement approuvées par 98,39 % et 98,37 % des voix) afin de simplifier la méthode de calcul des Tantièmes, limiter la part des Tantièmes attribuées à l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et préciser que les Gérants peuvent se voir attribuer des actions gratuites. Auparavant, le calcul des Tantièmes prenait en compte le résultat net de la Société et les distributions de dividendes de ses deux principales filiales, le solde de Tantièmes après affectation à la part revenant au Gérant Commandité était versé à l'Associé Commandité non Gérant ; la totalité du montant versé aux Associés Commandités étant plafonnée à 0,6 % du résultat net consolidé de la Société pour l'exercice (cf. le chapitre 3.3.2.3 du Document d'enregistrement universel 2020).

- ▶ les Associés Commandités se réunissent alors pour établir la politique de rémunération des Gérants pour l'exercice en cours et formaliser, sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires des résolutions correspondantes, i) pour le Gérant Commandité, par une convention entre les Associés Commandités, la part des résultats de cet exercice pouvant être attribuée au Gérant Commandité à titre de rémunération variable annuelle dans les limites fixées par les statuts, et ii) pour le Gérant non Commandité, par une décision des Associés Commandités, les éléments de rémunération annuelle le concernant ; lesdites convention et décision tenant compte et intégrant les critères de performance et objectifs de rémunération variable annuelle fixés par le Conseil de Surveillance et ce, après consultation et délibération de ce dernier ;
- ▶ le Président de la Gérance, après confirmation de l'accord de l'Associé Commandité non Gérant, soumet à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les projets de résolutions correspondants dans les conditions de la réglementation en vigueur.

À la clôture de chaque exercice, le Comité des Rémunérations et des Nominations apprécie les résultats atteints en lien avec les objectifs applicables et présente ses recommandations au Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance statue sur l'évaluation des objectifs effectuée par le Comité des Rémunérations et des Nominations et partage cette évaluation avec l'Associé Commandité non Gérant.

Les Associés Commandités valident les éléments de rémunération variable annuelle et pluriannuelle à verser ou à livrer au Président de la Gérance Associé Commandité sur la base de l'évaluation par le Conseil de Surveillance de l'atteinte des objectifs et critères de performance.

Structure de la rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de M. Florent Menegaux serait constituée de deux parties :

- ▶ une partie n° 1, calculée de manière spécifique en raison de sa responsabilité financière et juridique d'Associé Commandité, donne droit à un pourcentage de 4 % des *Tantièmes* ; ce critère est partagé, après adaptation, avec le Gérant non Commandité ;
- ▶ une partie n° 2, avec une pondération globale de 80 %, serait calculée sur une assiette établie en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et déterminée par les résultats des critères de performance suivants décidés par le Conseil de Surveillance :
 - deux critères quantitatifs (chaque critère ayant une pondération de 25 %) :
 - l'évolution du résultat opérationnel des secteurs (ROS), et
 - l'évolution du *cash flow* libre structurel avant acquisitions, ces critères sont partagés avec le Gérant non Commandité et avec l'ensemble des salariés du Groupe éligibles à une rémunération variable,
 - cinq critères qualitatifs et quantifiables :
 - le déploiement des transformations du Groupe (avec une pondération de 10 %),
 - le niveau de synergies réalisées sur les dernières acquisitions de sociétés (avec une pondération de 5 %),
 - le niveau du taux TCIR ou *Total Case Incident Rate* (avec une pondération de 5 %),
 - le niveau du taux de féminisation d'un périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe (avec une pondération de 5 %),

- le niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1 et 2 et activités de transport amont/aval du Scope 3 ; avec une pondération de 5 %).

Ces sept critères seraient partagés avec le Gérant non Commandité et pour chaque critère sont définis un seuil (en dessous duquel aucun résultat n'est dû), une cible (donnant droit à la totalité du résultat du critère, soit 100 %) et une surperformance plafonnée (donnant droit à 150 % du résultat du critère), une performance intermédiaire entre ces différentes bornes donnerait droit à un résultat linéaire ;

- ▶ la totalité de la rémunération variable annuelle, c'est-à-dire la somme des parties n° 1 et n° 2, serait plafonnée, comme décidé par le Conseil de Surveillance pour la rémunération variable annuelle 2021, à 150 % de la rémunération fixe de référence soit, pour une rémunération fixe 2022 de 1 016 670,00 €, un montant maximum de 1 525 000,00 €, et serait prélevée sur les Tantièmes.

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. Cependant, à titre d'information historique, les objectifs fixés pour les critères de performance quantitatifs par le Conseil de Surveillance pour l'exercice 2021 sont présentés dans le chapitre 3.4.4.2 du présent rapport.

Pour M. Yves Chapot, Gérant non Commandité

Modalités de détermination

La détermination et l'évaluation des objectifs des critères de performance seraient effectuées de la même manière que pour le Président de la Gérance, à l'exception des spécificités liées au statut d'Associé Commandité.

Structure de la rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de M. Yves Chapot serait calculée sur une assiette égale à 100 % de sa rémunération fixe 2022, avec des critères de performance identiques aux critères déterminant la rémunération variable du Président de la Gérance tels que présentés dans la rubrique ci-dessus :

- ▶ trois critères quantitatifs :
 - l'évolution du résultat net (avec une pondération de 20 %), l'évolution du résultat opérationnel des secteurs (ROS) (avec une pondération de 25 %),
 - l'évolution du *cash flow* libre structurel avant acquisitions (avec une pondération de 25 %),
 - donnent droit à un maximum de 70 % de l'assiette ;
- ▶ cinq critères qualitatifs et quantifiables :
 - le déploiement des transformations du Groupe (avec une pondération de 10 %),
 - le niveau de synergies réalisées sur les dernières acquisitions de sociétés (avec une pondération de 5 %),
 - le niveau du taux TCIR ou *Total Case Incident Rate* (avec une pondération de 5 %),
 - le niveau du taux de féminisation d'un périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe (avec une pondération de 5 %),
 - le niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1 et 2 et activités de transport amont/aval du Scope 3 ; avec une pondération de 5 %).

Pour chaque critère seraient définis un seuil (en dessous duquel aucun résultat n'est dû), une cible (donnant droit à la totalité du résultat du critère, soit 100 %) et une surperformance plafonnée (donnant droit à 150 % du résultat du critère), une performance intermédiaire entre ces différentes bornes donnerait droit à un résultat linéaire ;

- ▶ la totalité de la rémunération variable annuelle serait plafonnée, comme décidé par le Conseil de Surveillance pour la rémunération variable annuelle 2021, à 150 % de la rémunération fixe de référence soit, pour une rémunération fixe 2022 de 700 000,00 €, un montant maximum de 1 050 000,00 €.

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. Cependant, à titre d'information historique, les objectifs fixés pour les critères de performance quantitatifs par le Conseil de Surveillance pour l'exercice 2021 sont présentés dans le chapitre 3.4.5.2 du présent rapport.

Rémunération variable pluriannuelle : attribution d'actions de performance

Afin d'aligner les objectifs de moyen/long terme des Gérants avec les objectifs appliqués aux salariés des sociétés du Groupe, cette rémunération prend la forme d'une attribution d'actions de performance Michelin⁽¹⁾.

Parmi les évolutions adoptées l'an dernier pour un meilleur équilibre entre les dimensions *People, Profit, Planet*, la pondération des critères de performance applicables à l'ensemble des salariés bénéficiaires a été revue pour porter la part totale du critère lié à la performance RSE à 40 % (deux indicateurs) au lieu de 30 % en 2020, et la part totale du critère lié à la performance opérationnelle à 30 % (deux indicateurs) au lieu de 40 % en 2020.

Les critères de performance sont les suivants :

Critères		Poids
Évolution relative du cours de l'action	Évolution de l'action Michelin comprise entre 0 (seuil) et 5 points (plafond) de plus que celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2021 et 2024 (moyenne des cours de clôture des deux années)	30 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	L' <i>Industrial - Michelin Environmental Performance</i> – i-MEP ⁽¹⁾ doit être compris entre 87 points (seuil) et 83 points (plafond) en 2024	20 %
	L'évolution du taux d'engagement des employés du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, doit être comprise entre 0 (seuil) et 1 point (plafond) en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2022, 2023, 2024	20 %
Performance opérationnelle	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution ⁽²⁾ doit être compris entre 5% (seuil) et 10 % (plafond) en moyenne annuelle entre 2022/2021, 2023/2022 et 2024/2023	15 %
	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être compris entre 10 % (seuil) et 11 % (plafond) en 2024	15 %

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

(2) A iso parité et iso-périmètre.

Pour tous les critères, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

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

Les principales particularités concernant les attributions susceptibles d'être effectuées en 2022 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 approuvée le 23 juin 2020, 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 le Président de la Gérance, l'attribution effectuée en 2022 serait limitée à 140 % de sa rémunération fixe 2022 et pour le Gérant non Commandité, l'attribution effectuée en 2022 serait limitée à 120 % de sa rémunération fixe 2022 ; ces niveaux d'attribution se situent au niveau de la médiane pour les dirigeants de l'indice de référence ayant des fonctions équivalentes⁽²⁾ ;
- ▶ 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 seraient livrées ;

(1) Autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 23 juin 2020 (25^e résolution approuvée par 97,02 % des voix), en application des critères présentés au chapitre 7.1.1 du Document d'enregistrement universel 2019 et adaptés par la politique de rémunération pour 2021 (cf. le chapitre 3.3.2.3 du Document d'enregistrement universel 2020).

(2) Selon l'analyse effectuée par le Comité des Rémunérations et des Nominations à partir des résultats de plusieurs études convergentes réalisées par des cabinets spécialisés de premier plan.

- ▶ 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.

3.3.2.4 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, M. Menegaux et M. Chapot doivent pouvoir bénéficier des régimes Frais de santé et Prévoyance dans les mêmes conditions que les salariés de la Société ou de la MFPM.

3.3.2.5 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.

3.3.2.6 Retraite

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

M. Menegaux, en sa qualité de Président de la société filiale 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 3.4.4.5 et 3.4.5.5 du Document d'enregistrement universel 2021.

En application des dispositions de l'ordonnance 2019-697 du 3 juillet 2019, ce régime 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.

Compte tenu du règlement de ce régime, le pourcentage de droit acquis par chacun des Gérants ouvre droit à une rente plafonnée correspondant à 15 % de taux de remplacement.

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 lui permettre de se constituer une retraite.

Les Gérants bénéficient au titre de leur mandat du Plan d'Épargne Retraite Obligatoire (PERO) applicable aux employés des sociétés CGEM et MFPM.

3.3.2.7 Indemnité de départ contraint

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

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

[Rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat] x [moyenne (exprimée en %) des résultats atteints au titre 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.

3.3.2.8 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 3.6.1.12 du présent Document d'enregistrement universel 2021 :

- ▶ 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 ;

- ▶ 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 2022 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 à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, 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.

3.3.2.9 Rémunération exceptionnelle

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

3.3.2.10 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 ⁽¹⁾.

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 pour les raisons suivantes :

- ▶ M. Yves Chapot n'est pas le premier dirigeant mandataire social exécutif ; il est soumis à un lien de subordination avec 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 ;
- ▶ l'existence d'une ancienneté importante de M. Yves Chapot, qui travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, soit depuis plus de 29 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.

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

L'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2021, 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. 22-10-76-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 2021, aux chapitres 3.3.1 et 3.3.2.

(1) Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 3.2.8 sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

3.3.3 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 annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice 2021 (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 établie.

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

3.3.3.1 Rémunération à raison du mandat des membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale ordinaire annuelle du 17 mai 2019 a fixé l'enveloppe annuelle globale de rémunération des membres du Conseil de Surveillance à un montant de 770 000,00 € (12^e résolution approuvée par 99,15 % des voix).

En raison notamment de l'accroissement du nombre de membres du Conseil de Surveillance (avec l'arrivée de deux membres supplémentaires) et de la création d'un nouveau comité (Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise - Comité RSE), les parts de rémunération définies dans la politique de rémunération pour 2021 n'ont pu être versées en totalité.

Afin de tenir compte de ces évolutions, le Comité des Rémunérations et des Nominations a donc recommandé au Conseil de Surveillance de proposer à l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 13 mai 2022 une résolution visant à réviser l'enveloppe annuelle globale de rémunération pour la porter à un montant de 950 000,00 € à compter de 2022, en conservant pour 2022 les règles de répartition suivantes, identiques à celles définies dans la politique de rémunération 2021 :

- ▶ un montant de base pour chacun des membres, égal à 45 000,00 € ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 1 pour chaque membre titulaire d'un Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, égal à 15 000,00 € ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 2 pour le Président de chaque Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, égal à 30 000,00 € (35 000,00 € pour le Comité d'Audit), le bénéficiaire de ce montant supplémentaire n° 2 ne percevant pas le montant supplémentaire n° 1 pour la participation aux travaux du Comité qu'il préside ;

- ▶ un montant supplémentaire n° 3 pour le membre Référent du Conseil de Surveillance, égal à 15 000,00 € ;
- ▶ 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, égal à 75 000,00 € ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 5 pour les membres du Conseil de Surveillance résidant de manière permanente dans un pays hors du continent européen et proportionnel à leur participation physique aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités, égal à 10 000,00 €.

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 à l'assiduité du membre aux réunions du Conseil de Surveillance et du(des) Comité(s) auquel(s) le membre participe, programmées en début d'exercice.

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. 22-10-9 du Code de commerce ait été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice précédant celui au titre duquel ils sont dus.

3.3.3.2 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.

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

L'Assemblée générale ordinaire annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice 2021, 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. 22-10-76 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 2021, aux chapitres 3.3.1 et 3.3.3.

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

3.4.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Aucune rémunération variable ne leur a été versée au cours de l'exercice 2021.

La politique de rémunération 2021 des membres du Conseil de Surveillance a été présentée à l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 21 mai 2021 et a été approuvée par 99,75 % des voix.

Les informations relatives à l'assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2021 figurent dans le chapitre 3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

Le tableau ci-après détaille :

- ▶ les montants versés au cours de l'exercice 2020 au titre du mandat exercé en 2019 ;
- ▶ les montants attribués au titre du mandat exercé en 2020 et versés en 2021 ;
- ▶ les montants versés au cours de l'exercice 2021 au titre du mandat exercé en 2020 ;
- ▶ les montants attribués au titre du mandat exercé en 2021 et non encore versés.

Membres du Conseil de Surveillance	Exercice 2021 ⁽¹⁾		Exercice 2020 ⁽¹⁾	
	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)
Barbara Dalibard ⁽²⁾	91 153	80 000	80 000	90 000
Olivier Bazil ⁽³⁾	N/A	35 500	35 500	80 000
Jean-Pierre Duprieu	71 963	62 500	62 500	60 000
Aruna Jayanthi	57 570	70 000	70 000	70 000
Anne-Sophie de La Bigne	71 963	65 000	65 000	71 250
Patrick de La Chevardière ⁽⁴⁾	76 760	44 500	44 500	N/A
Jean-Christophe Laourde ⁽⁵⁾	51 573	9 000	9 000	N/A
Thierry Le Hénaff	71 963	68 330	68 330	56 727
Monique Leroux	86 355	80 000	80 000	70 000
Cyrille Poughon ⁽⁶⁾	N/A	47 250	47 250	60 000
Michel Rollier ⁽⁷⁾	47 975	120 000	120 000	112 800
Delphine Roussy ⁽⁵⁾	51 573	9 000	9 000	N/A
Wolf-Henning Scheider ⁽⁸⁾	33 582	N/A	N/A	N/A
Jean-Michel Severino ⁽⁹⁾	57 570	17 750	17 750	N/A
TOTAL	770 000 ⁽¹⁰⁾	708 830 ⁽¹¹⁾	708 830 ⁽¹¹⁾	670 777

(1) 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.

(2) Présidente du Conseil de Surveillance depuis mai 2021.

(3) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en juin 2020.

(4) Membre du Conseil de Surveillance depuis juin 2020.

(5) Membre du Conseil de Surveillance depuis décembre 2020.

(6) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en octobre 2020.

(7) Président et membre du Conseil de Surveillance jusqu'en mai 2021.

(8) Membre du Conseil de Surveillance depuis mai 2021.

(9) Membre du Conseil de Surveillance depuis novembre 2020.

(10) Les montants attribués au titre de l'exercice écoulé (2021) sont établis en application de la politique de rémunération 2021 du Conseil de Surveillance, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (7^e résolution, approuvée par 99,84 % des voix).

(11) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2021) ont été attribués au titre de l'exercice 2020 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).

3.4.2 RÉMUNÉRATION DE M. MICHEL ROLLIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE JUSQU'AU 21 MAI 2021

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 jusqu'au 21 mai 2021, date d'expiration de son mandat de membre du Conseil, en application de la Politique de Rémunération 2021.

3.4.2.1 Rémunération à titre du mandat

En 2021, M. Rollier a perçu au titre de l'exercice 2020 un montant total de 120 000,00 €.

Au titre de l'exercice 2021, dans le cadre de la Politique de Rémunération 2021, le montant à percevoir par M. Rollier en 2022 serait de 47 975,00 € calculée au prorata de sa période de mandat.

Aucune rémunération variable ne lui a été versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2021.

Les informations relatives à l'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2021 figurent dans le Chapitre 3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

3.4.2.2 Autres rémunérations

Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à M. Rollier au cours ou au titre de l'exercice 2021.

3.4.3 RÉMUNÉRATION DE MME BARBARA DALIBARD, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DEPUIS LE 21 MAI 2021

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées ou attribuées à Mme Dalibard en sa qualité de Présidente du Conseil de Surveillance depuis le 21 mai 2021, date de son élection par les membres du Conseil, en application de la Politique de Rémunération 2021.

3.4.3.1 Rémunération à titre du mandat

Au titre de l'exercice 2021, dans le cadre de la Politique de Rémunération 2021, le montant à percevoir par Mme Dalibard en 2022 serait de 91 153,00 €, incluant une part due en contrepartie de ses fonctions de Présidente du Conseil depuis mai 2021.

Aucune rémunération variable ne lui a été versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2021.

Les informations relatives à l'assiduité de Mme Dalibard aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2021 figurent dans le Chapitre 3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

3.4.3.2 Autres rémunérations

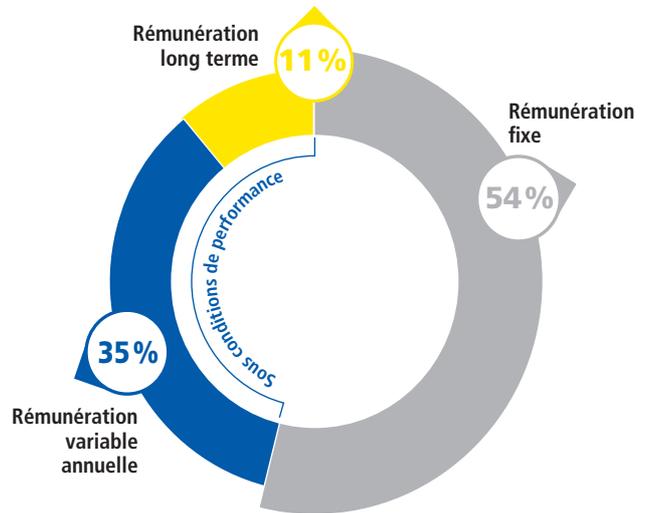
Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à Mme Dalibard au cours ou au titre de l'exercice 2021.

3.4.4 RÉMUNÉRATIONS DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET 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. 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 2021 ou attribuées au titre du même exercice, en application de la Politique de Rémunération 2021 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2020 ⁽²⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 21 mai 2021 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations (ci-après la "Politique de Rémunération 2021") ⁽³⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. FLORENT MENEGAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2021



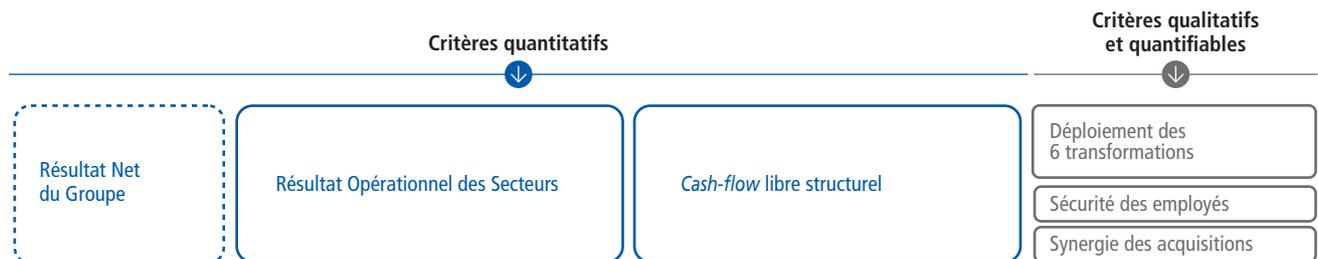
3.4.4.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2021, la rémunération fixe perçue par M. Menegaux, inchangée depuis sa nomination par l'Assemblée générale du 18 mai 2018, a été de 900 000,00 € ⁽⁴⁾.

3.4.4.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2021 et est intégralement perçue sur la quote-part du résultat net attribuable aux Associés Commandités ("Tantièmes") ⁽⁵⁾.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE



(Illustration de la répartition du poids relatif des critères - hors celui sur le Résultat Net du Groupe - correspondant à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2021)

(1) Au 31 décembre 2021, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et la SAGES, non Gérant (cf. le chapitre 3.1.2 du Document d'enregistrement universel 2021).

(2) Cf. les dispositions des chapitres 3.3.1 et 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2020.

(3) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 21 mai 2021 sur le site 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.

(5) Cf. la 2^e résolution soumise à l'Assemblée générale du 13 mai 2022. Les Tantièmes sont déterminés par les statuts de la Société et plafonnés à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice (cf. les informations détaillées des chapitres 3.3.2.3 et 3.10.5 du Document d'enregistrement universel 2021).

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

Critères quantitatifs	Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS ; parité 2020 – iso périmètre)	Niveau annuel du cash flow libre structurel	Niveau du Résultat Net du Groupe
Indicateur	Montant	Montant	Montant
Objectif fixé	Seuil : 2 400 M€	Seuil : 800 M€	4,00 %
	Cible : 2 800 M€	Cible : 1 000 M€	
	Plafond : 3 000 M€	Plafond : 1 100 M€	
Indicateur : réel 2021	3 108 M€	1 793 M€	1 845 M€
Valeur maximale (en % des Tantièmes) ⁽¹⁾	8,00 %	8,00 %	4,00 %
Taux de réalisation	8,00 %	8,00 %	4,00 %

(1) La valeur maximale d'atteinte cumulée des critères ROS, cash flow libre structurel est plafonnée à 16 % des Tantièmes.

Critères qualitatifs et quantifiables	Déploiement des six transformations	RSE/TCIR ⁽¹⁾	Synergie des acquisitions ⁽²⁾
Valeur maximale (en % des Tantièmes)	2,00 %	1,00 %	1,00 %
Taux de réalisation des critères	1,32 %	0 %	1,00 %

(1) Total Case incident Rate.

(2) Périmètre des sociétés Camso, Fenner, Multistrada et Masternaut (parité 2020).

Taux de réalisation de l'ensemble des critères	18,32 %/20 % ⁽¹⁾
Montant attribué (en €)	1 350 000,00 ⁽²⁾
En pourcentage de la rémunération fixe de référence	150,00 %

(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.

(2) Le résultat des critères donne un montant de 2 028 097 €, ramené au plafond de 150 % de la rémunération fixe de référence (900 000 €), soit 1 350 000 €.

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2021 et n'ont pas été modifiés.

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 "Déploiement des six transformations", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés sur la base de la mise en œuvre d'un tableau de bord stratégique attestant de :
 - l'évolution de la *Balanced Score Card* conformément aux attentes,
 - le déploiement de la stratégie *People, Profit, Planet*,
 - l'évolution de la diversification du Groupe ;
- ▶ pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (*Total Case incident Rate* : amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a relevé la non-atteinte de l'objectif fixé, avec un taux TCIR de 1,29 ;

- ▶ pour le critère concernant la réalisation des synergies liées à l'intégration des activités des sociétés Camso, Fenner, Multistrada et Masternaut : le Comité a constaté la réalisation d'un montant global de 122 M€ de synergies en 2021, en progression significative sur le montant des synergies réalisées en 2020.

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 18,32 % sur un maximum de 20,00 %, qui, sur la base d'une assiette de calcul de 11 070 402,00 € (égale à 0,60 % du résultat net consolidé de l'exercice), donne un résultat de 2 028 097,00 €. Ce montant dépassant le plafond de 150,00 % de la rémunération fixe de référence, le montant effectivement dû est ramené à ce plafond, soit 1 350 000,00 € pour l'exercice.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2022 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

3.4.4.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2021 : actions de performance

RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Critères quantifiables



(Illustration de la répartition du poids relatif des critères correspondant à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2021)

Le 17 novembre 2021, 8 397 actions de performance ont été attribuées à M. Florent Menegaux, pour une valorisation comptable au 31 décembre 2021 de 727 106,88 € (selon la norme IFRS 2) et qui représentent moins de 0,0048 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2021.

Cette attribution a été :

- ▶ autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 23 juin 2020 ⁽¹⁾ ;
- ▶ effectuée sur proposition des Associés Commandités en application des conditions et critères déterminés par le Conseil de Surveillance, présentés dans les Documents d'enregistrement universel 2019 et 2020 ⁽²⁾, et en application de la Politique de Rémunération 2021.

En application de la Politique de Rémunération 2021, cette attribution obéit aux règles spécifiques suivantes :

- ▶ les Gérants sont soumis à une obligation de conservation de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues à l'échéance et ce, pendant la durée de leur mandat ;

- ▶ l'attribution est limitée à 100 % de la rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution du Gérant concerné ;
- ▶ en outre, pour toute la durée de l'autorisation précitée de l'Assemblée générale (38 mois), les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,05 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 0,9 % applicable à l'ensemble des bénéficiaires tel que prévu dans la résolution précitée ;
- ▶ pour ce qui concerne les actions attribuées à M. Menegaux, en sa qualité de Président de la Gérance et de 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 précédant celui au cours duquel les actions sont émises.

Conformément à la recommandation n° 25.3.3 du code AFEP/MEDEF, il est précisé que M. Menegaux n'a pas recours à des opérations de couverture de risque sur lesdites actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation de ces actions.

(1) 25^e résolution approuvée par 97,02 % des voix.

(2) Cf. les chapitres 7.1.1 du Document d'enregistrement universel 2019 et 3.3.2.3 du Document d'enregistrement universel 2020 (politique de rémunération pour 2021).

Les critères de performance sont rappelés ci-dessous.

Critères		Poids	Résultats intermédiaires
			2021 vs 2020
Évolution relative du cours de l'action	Évolution de l'action Michelin comprise entre 0 (seuil) et 5 points (plafond) de plus que celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2020 et 2023 (moyenne des cours de clôture des deux années)	30,00 %	+ 11,3 points
			2021
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	L' <i>Industrial - Michelin Environmental Performance</i> – i-MEP ⁽¹⁾ doit être compris entre 92 points (seuil) et 88 points (plafond) en 2023	20,00 %	92,6 points
	L'évolution du taux d'engagement des employés du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, doit être comprise entre 0 (seuil) et 1 point (plafond) en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2021, 2022, 2023	20,00 %	- 2,0 points
Performance opérationnelle	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution ⁽²⁾ doit être compris entre 3% (seuil) et 8 % (plafond) en moyenne annuelle entre 2021/2020, 2022/2021 et 2023/2022	15,00 %	7,70 %
	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être compris entre 10 % (seuil) et 11 % (plafond) en 2023	15,00 %	10,30 %

(1) Période courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

(2) A iso parité et iso-période.

Pour tous les critères, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

- ▶ réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;
- ▶ réalisation comprise entre le seuil et le plafond : attribution linéaire ;
- ▶ réalisation égale ou supérieure au plafond : attribution complète.

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

En application de la Politique de Rémunération 2021, M. Menegaux n'a reçu en 2021 aucune rémunération de membre de Conseils d'Administration ou de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que

ceux précités ni aucune option d'achat ou de souscription d'actions 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 3.6.1.2).

3.4.4.5 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 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. 22-10-16 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 1,50 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15,00 % 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 35,00 % (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 70,00 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2021, 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. 22-10-16 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 %. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

M. Menegaux bénéficie au titre de son mandat du Plan d'Épargne Retraite Obligatoire (PERO) applicable aux employés des sociétés CGEM et MFPM.

3.4.4.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2021 ⁽¹⁾.

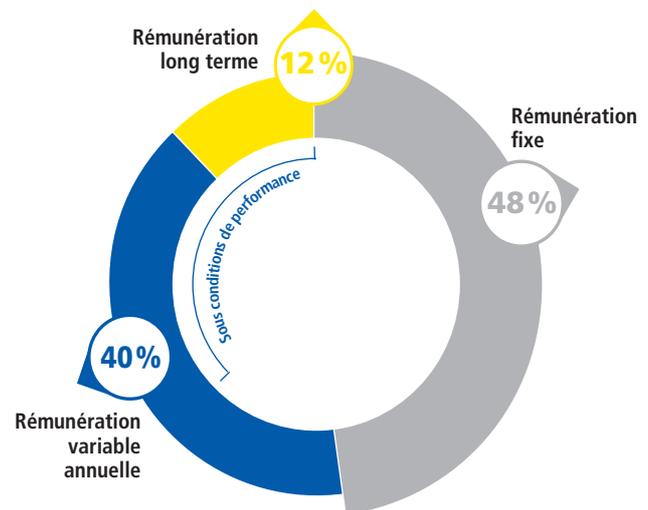
3.4.4.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2021 ⁽¹⁾.

3.4.5 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 2021 ou attribuées au titre du même exercice à raison du mandat, en application de la Politique de Rémunération 2021 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2020 ⁽²⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 21 mai 2021 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations (ci-après la "Politique de Rémunération 2021") ⁽³⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. YVES CHAPOT AU COURS DE L'EXERCICE 2021



3.4.5.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2021, la rémunération fixe perçue par M. Chapot, inchangée depuis sa nomination par l'Assemblée générale du 18 mai 2018, a été de 600 000 €.

3.4.5.2 Rémunération variable annuelle

En application de la Politique de Rémunération 2021, les Associés Commandités, suivant la recommandation du Conseil de Surveillance, ont fixé cette rémunération variable annuelle sur une assiette de 150 % de sa rémunération fixe perçue en 2021 au titre de son mandat (l'"Assiette"), auquel est appliqué le résultat d'objectifs fixés sur six critères, dont trois critères

quantitatifs comptant pour 80 sur 100 et trois critères qualitatifs et quantifiables comptant pour 20 sur 100.

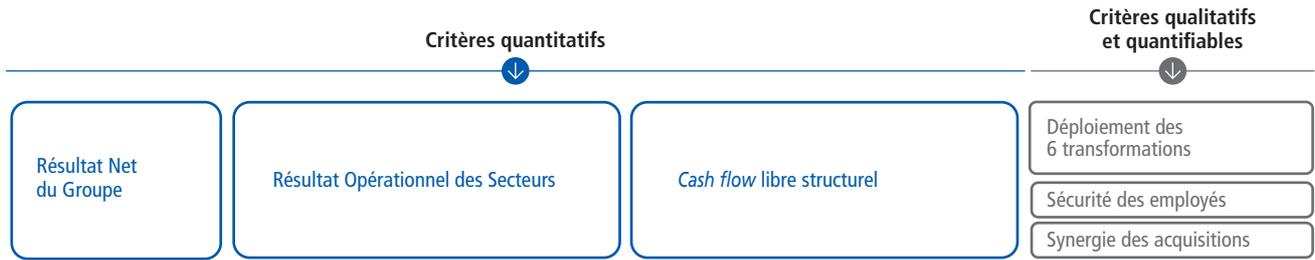
L'attribution du montant maximum correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 100 sur 100 en cumul sur les six critères.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2021.

(2) Cf. les dispositions des chapitres 3.4.1 et 3.4.2 du Document d'enregistrement universel 2020.

(3) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 21 mai 2021 sur le site internet www.michelin.com.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE



(Illustration de la répartition du poids relatif des critères correspondant à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2021)

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

Critères quantitatifs	Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS ; parité 2020 – iso périmètre)	Niveau annuel du cash flow libre structurel	Niveau du Résultat Net du Groupe
Indicateur	Montant	Montant	Montant
Objectif fixé	Seuil : 2 400 M€ Cible : 2 800 M€ Plafond : 3 000 M€	Seuil : 800 M€ Cible : 1 000 M€ Plafond : 1 100 M€	Seuil : 1 050 M€ Cible : 1 250 M€ Plafond : 1 350 M€
Indicateur : réel 2021	3 108 M€	1 793 M€	1 845 M€
Valeur maximale ⁽¹⁾	40	40	20
Taux de réalisation	40	40	20

(1) L'atteinte du plafond de tous les objectifs serait toutefois limitée à un résultat de 80.

Critères qualitatifs et quantifiables	Déploiement des six transformations	RSE/TCIR ⁽¹⁾	Synergie des acquisitions ⁽²⁾
Valeur maximale (sur 20)	10	5	5
Taux de réalisation des critères	6,6	0	5

(1) Total Case incident Rate.

(2) Périmètre des sociétés Camso, Fenner, Multistrada et Masternaut (parité 2020).

Taux de réalisation de l'ensemble des critères	91,60/100 ⁽¹⁾
Montant attribué selon critères quantitatifs et qualitatifs (en €)	824 400
En pourcentage de la rémunération fixe de référence	137,4 %

(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 six critères.

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2021 et n'ont pas été modifiés.

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 "Déploiement des six transformations", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés sur la base de la mise en œuvre d'un tableau de bord stratégique attestant de :
 - l'évolution de la *Balanced Score Card* conformément aux attentes,
 - le déploiement de la stratégie *People, Profit, Planet*,
 - l'évolution de la diversification du Groupe ;
- ▶ pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (*Total Case incident Rate* : amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a relevé la non-atteinte de l'objectif fixé, avec un taux TCIR de 1,29 ;
- ▶ pour le critère concernant la réalisation des synergies liées à l'intégration des activités des sociétés Camso, Fenner, Multistrada et Masternaut : le Comité a constaté la réalisation d'un montant global de 122 M€ de synergies en 2021, en progression significative sur le montant des synergies réalisées en 2020.

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 91,60/100 qui, sur la base du montant de l'Assiette, donne un montant de rémunération variable annuelle de 824 400,00 € pour l'exercice 2021.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2022 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

3.4.5.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2021 : actions de performance

RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Critères quantifiables



(Illustration de la répartition du poids relatif des critères correspondant à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2021)

Le 17 novembre 2021, 5 598 actions de performance ont été attribuées à M. Yves Chapot pour une valorisation comptable au 31 décembre 2021 de 484 737,92 € (selon la norme IFRS 2), qui représentent moins de 0,0032 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2021.

Cette attribution, autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 23 juin 2020 ⁽¹⁾ et effectuée en application des critères présentés dans les Documents d'enregistrement universel 2019 et 2020 ⁽²⁾, a été réalisée en application de la Politique de Rémunération 2021, sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance.

En application de la Politique de Rémunération 2021, cette attribution obéit aux règles spécifiques suivantes :

- ▶ les Gérants sont soumis à une obligation de conservation de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues à l'échéance et ce, pendant la durée de leur mandat ;

- ▶ l'attribution est limitée à 100 % de la rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution du Gérant concerné ;
- ▶ en outre, pour toute la durée de l'autorisation précitée de l'Assemblée générale (38 mois), les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,05 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 0,9 % applicable à l'ensemble des bénéficiaires tel que prévu dans la résolution précitée.

Conformément à la recommandation n° 25.3.3 du code AFEP/MEDEF, il est précisé que M. Chapot n'a pas recours à des opérations de couverture de risque sur lesdites actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation de ces actions.

(1) 25^e résolution approuvée par 97,02 % des voix.

(2) Cf. les chapitres 7.1.1 du Document d'enregistrement universel 2019 et 3.3.2.3 du Document d'enregistrement universel 2020 (politique de rémunération pour 2021).

Les critères de performance sont rappelés ci-dessous.

Critères		Poids	Résultats intermédiaires		
			2021 vs 2020		
			2021	2022	2023
Évolution relative du cours de l'action	Évolution de l'action Michelin comprise entre 0 (seuil) et 5 points (plafond) de plus que celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2020 et 2023 (moyenne des cours de clôture des deux années)	30 %		+ 11,3 points	
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	L'Industrial - Michelin Environmental Performance – i-MEP ⁽¹⁾ doit être compris entre 92 points (seuil) et 88 points (plafond) en 2023	20 %	92,6 points		
	L'évolution du taux d'engagement des employés du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, doit être comprise entre 0 (seuil) et 1 point (plafond) en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2021, 2022, 2023	20 %	- 2,0 points		
Performance opérationnelle	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution ⁽²⁾ doit être compris entre 3 % (seuil) et 8 % (plafond) en moyenne annuelle entre 2021/2020, 2022/2021 et 2023/2022	15 %	7,7 %		
	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être compris entre 10 % (seuil) et 11 % (plafond) en 2023	15 %	10,3 %		

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

(2) A iso parité et iso-périmètre.

Pour tous les critères, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

- ▶ réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;
- ▶ réalisation comprise entre le seuil et le plafond : attribution linéaire ;
- ▶ réalisation égale ou supérieure au plafond : attribution complète.

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

En application de la Politique de Rémunération 2021, M. Chapot n'a reçu en 2021 aucune rémunération de membre de Conseil de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, ni aucune option d'achat ou de souscription d'actions 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 3.6.1.3).

3.4.5.5 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 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. 22-10-16 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 2021, 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. 22-10-16 introduit par le décret n° 2020-1742, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 146 416 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe 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 %).

M. Chapot bénéficie au titre de son mandat du Plan d'Épargne Retraite Obligatoire (PERO) applicable aux employés des sociétés CGEM et MFPM.

3.4.5.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2021 ⁽¹⁾.

3.4.5.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2021 ⁽¹⁾.

3.4.6 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. 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 ;
- ▶ Mme Barbara Dalibard est Présidente du Conseil de Surveillance depuis mai 2021 ;
- ▶ M. Jean-Dominique Senard a été Président de la Gérance et Associé Commandité sur la période reportée jusqu'en mai 2019 ;
- ▶ M. Michel Rollier a été Président du Conseil de Surveillance sur la période reportée jusqu'en mai 2021.

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 spécifique.

La Société n'employant qu'un nombre très limité de salariés (inférieurs à cinq et non mandataires sociaux), l'information relative à des ratios entre la rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux et celle de ses propres salariés n'est pas pertinente.

La Société a en conséquence choisi de présenter volontairement les ratios établis au regard du périmètre de sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui représente au 31 décembre 2021 plus de 79 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin.

Cette filiale exerce des activités industrielles, commerciales, de recherche et développement et héberge la très grande majorité des services centraux du groupe Michelin.

La méthodologie et le périmètre des informations présentées sont identiques à ceux utilisés pour le rapport établi sur l'exercice 2020 ⁽²⁾.

Les deux 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-après 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.

Pour la Présidence du Conseil de Surveillance, la progression du ratio en 2021 est exclusivement due au fait que la rémunération versée en 2020 avait été réduite par l'effet des règles d'assiduité (absence du Président à une réunion du Conseil cette année) sans qu'il y ait eu d'augmentation ou de changement des règles de répartition de la rémunération au sein du Conseil de Surveillance.

Par ailleurs, pour le Gérant non commandité, la progression du ratio en 2021 est due à une augmentation de la rémunération variable versée en 2021 et due au titre de 2020.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2021.

(2) En appliquant les "Lignes directrices sur les multiples de rémunérations" publiées par l'AFEP en février 2021.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DE L'ARTICLE L. 22-10-9-I. 6° ET 7° DU CODE DE COMMERCE

	2021	2020	2019	2018	2017
ÉVOLUTION (en %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ⁽¹⁾	6,4 %	28,7 %	- 2,7 %	0,0 %	32,4 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	2,6 %	2,9 %	2,9 %	1,6 %	4,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	2,1	2,1	1,7	1,8	1,8
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	26,5 %	- 5,1 %	- 1,7 %	26,2 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	2,8	2,7	2,1	2,3	2,3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	3,7 %	26,8 %	- 5,3 %	- 2,6 %	27,6 %
ÉVOLUTION (en %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ^{(2) (3) (4) (5)}	- 6,5 %	- 37,6 %	8,1 %	15,0 %	38,5 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	2,6 %	2,9 %	2,9 %	1,6 %	4,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	42,9	47,1	77,6	73,8	65,3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 8,9 %	- 39,3 %	5,1 %	13,2 %	32,4 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	55,9	61,0	99,8	94,8	84,7
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 8,4 %	- 38,9 %	5,3 %	12,0 %	33,6 %
ÉVOLUTION (en %) DE LA RÉMUNÉRATION DU GÉRANT NON COMMANDITÉ ^{(3) (4) (5)}	28,6 %	33,0 %	69,6 %	-	-
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	2,6 %	2,9 %	2,9 %	1,6 %	4,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	31,5	25,1	19,5	11,8	-
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	25,5 %	29,0 %	64,8 %	-	-
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	41,0	32,6	25,0	15,2	-
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	25,8 %	30,2 %	65,2 %	-	-
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ ⁽⁶⁾					
Évolution du Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS) (hors parité)	- 33,4 %	6,5 %	11,0 %	5,6 %	9,5 %
Évolution des Ventes (hors parité)	- 12,6 %	7,8 %	4,1 %	6,2 %	0,4 %

(1) La progression du ratio en 2021 est exclusivement due au fait que la rémunération versée en 2020 avait été réduite par l'effet des règles d'assiduité (absence du Président à une réunion du Conseil cette année-là).

(2) 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.

(3) Les rémunérations versées aux dirigeants pour des fonctions occupées sur une partie seulement d'un exercice (nouveau dirigeant ou dirigeant non remplacé) ont été annualisées.

(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) En 2020 et 2021, le montant de référence de la rémunération variable comprend la valorisation comptable d'actions de performance attribuées au titre de ces exercices aux Gérants (pour la première fois en 2020).

(6) 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.

3.4.7 PROJET DE RÉSOLUTION SUR LES INFORMATIONS MENTIONNÉES AU I DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

En application des dispositions légales et réglementaires, 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 écoulé ou attribuée au titre de ce même exercice au vote de l'Assemblée générale ordinaire.

L'Assemblée générale du 13 mai 2022 est invitée dès lors à se prononcer sur la résolution ci-après portant sur l'ensemble des informations détaillées dans les chapitres 3.4.1 à 3.4.6 :

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. 22-10-77 I du Code de commerce les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I 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 2021, aux chapitres 3.4.1 à 3.4.6.

3.5 RÉMUNÉRATIONS INDIVIDUELLES VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2021 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE

En parallèle au projet de résolution présenté au chapitre 3.4.7 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.

3.5.1 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 13 MAI 2022 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE MME BARBARA DALIBARD, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DEPUIS MAI 2021

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à Mme Barbara Dalibard à raison de son mandat .

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	80 000,00 €	91 153,00 €	<p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2021) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ a été attribué au titre de l'exercice 2020 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) ⁽¹⁾. <p>Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2021) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ a été attribué en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 ; ▶ est établi conformément à la Politique de Rémunération 2021 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (7^e résolution, approuvée par 99,84 % des voix).
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.

(1) Mme Dalibard ayant été élue Présidente postérieurement à l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai, la rémunération du Président en fonction jusqu'à cette Assemblée a seule été présentée au vote de celle-ci.

L'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

11^e résolution

Approbation des éléments de la rémunération de Mme Barbara Dalibard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021

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. 22-10-77 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 2021 ou attribués au titre du même exercice à Mme Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance à partir du 21 mai 2021, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2021, au chapitre 3.5.1.

3.5.2 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 13 MAI 2022 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. MICHEL ROLLIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE JUSQU'EN MAI 2021

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M. Michel Rollier à raison du mandat exercé jusqu'au 21 mai 2021.

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	120 000,00 €	47 975,00 €	<p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2021) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ a été attribué au titre de l'exercice 2020 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>Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2021) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ a été attribué en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 ; ▶ est établi conformément à la Politique de Rémunération 2021 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (7^e résolution, approuvée par 99,84 % des voix).
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 13 mai 2022 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 2021

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. 22-10-77 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 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance jusqu'au 21 mai 2021, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2021, au chapitre 3.5.2.

3.5.3 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 13 MAI 2022 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 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M. Florent Menegaux à raison du mandat exercé pendant cet exercice.

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 €	Le montant attribué au cours de l'exercice écoulé : ▶ est inchangé depuis la nomination de M. Menegaux par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 ; ▶ est défini dans la Politique de Rémunération 2021 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.2) et a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (6 ^e résolution, approuvée par 90,68 % des voix).
Rémunération variable annuelle	581 161,00 €	1 350 000,00 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2021 en application de la Politique de Rémunération 2021 et payable en 2022)	Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2021) : ▶ est dû au titre de l'exercice 2020 en application de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.4.1) et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (9 ^e résolution, approuvée par 97,63 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.3.2 du Document d'enregistrement universel 2020. Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2021) : ▶ est établi conformément à la Politique de Rémunération 2021 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (6 ^e résolution, approuvée par 90,68 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

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	180 000,00 €	N/A	<p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2021) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ est dû au titre de l'exercice 2018 en application de la Politique de Rémunération 2018 détaillée dans le Document de référence 2017 (chapitre 4.4.1 a) 2.2) et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 (7^e résolution, approuvée par 98,29 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le Document de référence 2018 (chapitre 4.4.5.b) et dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.6.2.1).
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	727 106,88 € (valorisation comptable/norme IFRS 2 au 31 décembre 2021 des 8 397 actions de performance attribuées en novembre 2021)	<p>Cette attribution a été réalisée en application :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ de la Politique de Rémunération 2021 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (6^e résolution, approuvée par 90,68 % des voix) ; ▶ de la 25^e résolution proposée à l'Assemblée générale du 23 juin 2020 (pages 395 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2019), approuvée par 97,02 % des voix par cette même Assemblée. Cette attribution fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.4.3 du Document d'enregistrement universel 2021.
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	9 985,00 €	9 985,00 €	Véhicule de fonction (valorisation comptable).
Indemnité de départ	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	<p>Cet élément :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2021 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.7) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (6^e résolution, approuvée par 90,68 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2021.
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 2021 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.8) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (6^e résolution, approuvée par 90,68 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2021.
Retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	<p>Cet élément :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.6) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (6^e résolution, approuvée par 90,68 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2021.

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 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 2021

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. 22-10-77 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 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2021, au chapitre 3.5.3.

3.5.4 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 21 MAI 2021 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 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M. Yves Chapot à raison du mandat exercé pendant cet exercice.

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 €	Le montant attribué au cours de l'exercice écoulé : ▶ est inchangé depuis la nomination de M. Chapot par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 ; ▶ est défini dans la Politique de Rémunération 2021 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.2) et a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (6 ^e résolution, approuvée par 90,68 % des voix).
Rémunération variable annuelle	516 900,00 €	824 400,00 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2021 en application de la Politique de Rémunération 2021 et payable en 2022)	Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2021) : ▶ est dû au titre de l'exercice 2020 en application de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.4.1) et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (10 ^e résolution, approuvée par 96,13 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2020. Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2021) : ▶ est établi conformément à la Politique de Rémunération 2021 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (6 ^e résolution, approuvée par 90,68 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.5.2 du Document d'enregistrement universel 2021.
Rémunération variable pluriannuelle	150 000,00 €	N/A	Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2021) : ▶ est dû au titre de l'exercice 2018 en application de la Politique de Rémunération 2018 détaillée dans le Document de référence 2017 (chapitre 4.4.1 a) 2.2) et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 (8 ^e résolution, approuvée par 98,30 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le Document de référence 2018 (chapitre 4.4.7.b) et dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.6.2.2).
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A

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		Présentation
		OU simulation		
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	484 737,92 € (valorisation comptable/norme IFRS 2 au 31 décembre 2021 des 5 598 actions de performance attribuées en novembre 2021)		Cette attribution a été réalisée en application : <ul style="list-style-type: none"> ▶ de la Politique de Rémunération 2021 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (6^e résolution, approuvée par 90,68 % des voix) ; ▶ de la 25^e résolution proposée à l'Assemblée générale du 23 juin 2020 (pages 395 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2019), approuvée par 97,02 % des voix par cette même Assemblée. Cette attribution fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.5.3 du Document d'enregistrement universel 2021.
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A		N/A
Avantages de toute nature	9 757,00 €	9 757,00 €		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 2021 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.7) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (6^e résolution, approuvée par 90,68 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2021.
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 2021 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.8) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (6^e résolution, approuvée par 90,68 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2021.
Retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué		Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.6) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (6^e résolution, approuvée par 90,68 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2021.

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 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 2021

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. 22-10-77 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 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2021, au chapitre 3.5.4.

3.6 AUTRES INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

3.6.1 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".

3.6.1.1 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, Associé Commandité et Président de la Gérance, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2021	Exercice 2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 259 985,00	1 489 788,00
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	727 106,88 ⁽¹⁾	673 051,63
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	2 987 091,88	2 162 839,63
Rappel du résultat net consolidé CGEM	1 845 066 544,00	625 441 868,00

(1) Valorisation (norme IFRS 2) au 31 décembre 2021 de l'attribution d'actions de performance, détaillée dans le chapitre 3.4.4.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

Yves Chapot, Gérant non Commandité	Exercice 2021	Exercice 2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 434 157,00	1 126 544,00
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	484 737,92 ⁽¹⁾	448 701,09
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	1 918 894,92	1 575 245,09

(1) Valorisation (norme IFRS 2) au 31 décembre 2021 de l'attribution d'actions de performance, détaillée dans le chapitre 3.4.5.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

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

Florent Menegaux, Associé Commandité et Président de la Gérance, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2021		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ⁽¹⁾	900 000,00	900 000,00	900 000,00	843 750,00 ⁽²⁾
Rémunération variable annuelle	1 350 000,00 ⁽³⁾	581 161,00	581 161,00 ⁽⁴⁾	1 038 759,43 ⁽²⁾
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	9 985,00	9 985,00	8 627,00	8 627,00
TOTAL	2 259 985,00	1 491 146,00	1 489 788,00	1 891 136,43
Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM	1 845 066 544,00	625 441 868,00	625 441 868,00	1 730 043 108,00

(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) Après réduction décidée en raison des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19.

(3) Montant brut, 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 13 mai 2022 (cf. le chapitre 3.5.3).

(4) Montant brut, calculé d'après les résultats des critères de performance applicables et approuvé par les actionnaires de la CGEM lors de l'Assemblée générale du 21 mai 2021.

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

Yves Chapot, Gérant non Commandité	Exercice 2021		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	600 000,00	600 000,00	600 000,00	562 500,00 ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	824 400,00 ⁽²⁾	516 900,00	516 900,00	348 776,14 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	9 757,00	9 757,00	9 644,00	9 644,00
TOTAL	1 434 157,00	1 126 657,00	1 126 544,00	920 920,14

(1) Après réductions décidées en raison des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19.

(2) Montant brut, 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 13 mai 2022 (cf. le chapitre 3.5.4).

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

Membres du Conseil de Surveillance	Exercice 2021 ⁽¹⁾		Exercice 2020 ⁽¹⁾	
	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)
Barbara Dalibard ⁽²⁾	91 153	80 000	80 000	90 000
Olivier Bazil ⁽³⁾	N/A	35 500	35 500	80 000
Jean-Pierre Duprieu	71 963	62 500	62 500	60 000
Aruna Jayanthi	57 570	70 000	70 000	70 000
Anne-Sophie de La Bigne	71 963	65 000	65 000	71 250
Patrick de La Chevadière ⁽⁴⁾	76 760	44 500	44 500	N/A
Jean-Christophe Laourde ⁽⁵⁾	51 573	9 000	9 000	N/A
Thierry Le Hénaff	71 963	68 330	68 330	56 727
Monique Leroux	86 355	80 000	80 000	70 000
Cyrille Poughon ⁽⁶⁾	N/A	47 250	47 250	60 000
Michel Rollier ⁽⁷⁾	47 975	120 000	120 000	112 800
Delphine Roussy ⁽⁵⁾	51 573	9 000	9 000	N/A
Wolf-Henning Scheider ⁽⁸⁾	33 582	N/A	N/A	N/A
Jean-Michel Severino ⁽⁹⁾	57 570	17 750	17 750	N/A
TOTAL	770 000 ⁽¹⁰⁾	708 830 ⁽¹¹⁾	708 830 ⁽¹¹⁾	670 777

(1) 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.

(2) Présidente du Conseil de Surveillance depuis mai 2021.

(3) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en juin 2020.

(4) Membre du Conseil de Surveillance depuis juin 2020.

(5) Membre du Conseil de Surveillance depuis décembre 2020.

(6) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en octobre 2020.

(7) Président et membre du Conseil de Surveillance jusqu'en mai 2021.

(8) Membre du Conseil de Surveillance depuis mai 2021.

(9) Membre du Conseil de Surveillance depuis novembre 2020.

(10) Les montants attribués au titre de l'exercice écoulé (2021) sont établis en application de la politique de rémunération 2021 du Conseil de Surveillance, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (7^e résolution, approuvée par 99,84 % des voix).

(11) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2021) ont été attribués au titre de l'exercice 2020 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).

3.6.1.5 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)

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	-	-

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

Aucune option d'achat d'actions n'a été levée par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société en 2021.

	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Florent Menegaux	-	0	-
Yves Chapot	-	0	-

3.6.1.7 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)

Sur les 319 622 droits d'attribution à une action de performance consentis le 17 novembre 2021 en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 23 juin 2020, 13 995 droits ont été attribués 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	Plan n° 15 du 17/11/2021	8 397	727 106,88 €	17/11/2025	17/11/2025	Détaillées dans le tableau "Plan d'actions de performance du 17 novembre 2021 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants" du chapitre 6.5.4.3.
Yves Chapot	Plan n° 15 du 17/11/2021	5 598	484 737,92 €	17/11/2025	17/11/2025	Détaillées dans le tableau "Plan d'actions de performance du 17 novembre 2021 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants" du chapitre 6.5.4.3.

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

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Florent Menegaux	Plan n° 8 (Excellence) du 14/11/2017 (droits attribués en tant que salarié d'une société du Groupe antérieurement au mandat social)	5 314	Détaillées dans le tableau "Plan d'actions de performance du 14 novembre 2017 : bilan des critères composant la condition de performance" du chapitre 6.5.4.3.
Yves Chapot	Plan n° 8 (Excellence) du 14/11/2017 (droits attribués en tant que salarié d'une société du Groupe antérieurement au mandat social)	3 679	Détaillées dans le tableau "Plan d'actions de performance du 14 novembre 2017 : bilan des critères composant la condition de performance" du chapitre 6.5.4.3.

3.6.1.9 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 6.5.3.1.

3.6.1.10 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 6.5.4.3.

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

Cf. le tableau objet du chapitre 3.6.2.

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

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Florent Menegaux								
Fonction : Président de la Gérance et Associé Commandité								
Date début mandat : 2018								
Date fin mandat : 2026								
		X ⁽¹⁾	X ⁽²⁾		X ⁽³⁾		X ⁽⁴⁾	
Yves Chapot								
Fonction : Gérant non Commandité								
Date début mandat : 2018								
Date fin mandat : 2026								
	X ⁽⁵⁾		X ⁽²⁾		X ⁽³⁾		X ⁽⁶⁾	

(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 3.4.3.5 et 3.4.4.5. 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.

(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 3.3.2.7).

(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 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 3.3.2.8). Il est rappelé que conformément à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, le versement d'une indemnité en contrepartie d'une clause de non-concurrence est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite.

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

(6) 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 3.3.2.8). Il est rappelé que conformément à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, le versement d'une indemnité en contrepartie d'une clause de non-concurrence est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite.

3.6.2 INTÉRESSEMENTS À LONG TERME ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS AU TITRE D'EXERCICES ANTÉRIEURS À 2021

3.6.2.1 Intéressements à long terme attribués à M. Florent Menegaux au titre d'exercices antérieurs à 2021

Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2019

Cet intéressement a été attribué au titre de la rémunération 2019 et approuvé par l'Assemblée générale du 23 juin 2020 par 95,75 % des voix (9^e résolution).

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 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)	Si l'évolution du MEF moyen sur trois 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 trois ans est comprise entre - 0,5 pt et - 1,0 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 trois 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 %

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 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)
Indicateur réalisé	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Évolution action Michelin ⁽²⁾ = + 38,98 % Évolution CAC 40 ⁽²⁾ = + 29,95 % Soit un résultat de l'indicateur de 9,03 % donnant un résultat de 6,6 % sur 11 % pour ce critère 	2019 = - 0,5 pt 2020 = + 0,1 pt 2021 = - 2,5 pts Soit un résultat de l'indicateur de - 0,97 pt donnant un résultat de 1,50 % sur 4 % pour ce critère	2019 = + 1,0 pt 2020 = + 2 pts 2021 = - 2,0 pts Soit un résultat de l'indicateur de 0,33 pt donnant un résultat de 0,67 % sur 4 % pour ce critère	2019 = + 163 M€ 2020 = - 1 006 M€ 2021 = + 1224 M€ Soit un résultat de l'indicateur de 2,95 % sur 11 % pour ce critère
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 2019, 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			
Montant dû	1 299 726 ⁽³⁾ €			
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 échancier progressif établi sur quatre ans			

(1) Michelin 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 2021 comparé à la moyenne des cours de Bourse moyen du second semestre 2018.

(3) Par convention entre les Associés Commandités, le montant est déterminé selon les conditions prévues en 2019, sur la base d'une assiette de 0,6 % du résultat net consolidé de la Société pour l'exercice 2022.

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, soit un total de 11,72 % sur un maximum de 30 %, le Conseil de Surveillance a constaté que le montant dû au titre de cet intéressement était de 1 299 726,00 € bruts (arrondi, avant retenue à la source applicable) et sera versé en 2022 après l'approbation des comptes de l'exercice 2021 par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022.

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

3.6.2.2 Intéressements à long terme attribué à M. Yves Chapot au titre d'exercices antérieurs à 2021

Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2019

Cet intéressement a été attribué au titre de la rémunération 2019 et approuvé par l'Assemblée générale du 23 juin 2020 par 96,47 % des voix (10^e résolution).

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 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, soit un résultat plafonné à 35 %	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 15 %	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 15 %	Si la croissance moyenne du ROS est supérieure à 200 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 l'évolution du MEF moyen sur trois ans est comprise entre - 1,1 pt et - 1,5 pt, l'indicateur sera atteint partiellement, à hauteur de 10 % Si l'évolution du MEF moyen sur trois ans est comprise entre - 0,5 pt et - 1,0 pt, l'indicateur sera atteint partiellement, à hauteur de 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 trois 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 %
Indicateur réalisé	Évolution action Michelin ⁽²⁾ = + 38,98 % Évolution CAC 40 ⁽²⁾ = + 29,95 % Soit un résultat de l'indicateur de 9,03 % donnant un résultat de 21,07 % sur 35 % pour ce critère	2019 = - 0,5 pt 2020 = + 0,1 pt 2021 = - 2,5 pts Soit un résultat de l'indicateur de - 0,97 % donnant un résultat de 5,00 % sur 15 % pour ce critère	2019 = + 1,0 pt 2020 = + 2 pts 2021 = - 2,0 pts Soit un résultat de l'indicateur de 0,33 % donnant un résultat de 2,50 % sur 15 % pour ce critère	2019 = + 163 M€ 2020 = - 1 006 M€ 2021 = + 1 224 M€ Soit un résultat de l'indicateur de 127 M€ donnant un résultat de 9,39 % sur 35 % pour ce critère

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 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)
Assiette	600 000,00 € (rémunération fixe 2019)			
Plafond	Plafond de 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			
Montant dû	227 774 € (arrondi)			

(1) Michelin 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 2021 comparé à la moyenne des cours de Bourse moyen du second semestre 2018.

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, soit un résultat de 37,96 % sur un maximum de 100 %, le Conseil de Surveillance a constaté que le montant dû au titre de cet

intéressement était de 227 774,00 € bruts (arrondi, avant retenue à la source applicable) et sera versé en 2022 après l'approbation des comptes de l'exercice 2021 par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022.

3.7 MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe, hors Gérants, ont perçu en 2021 une rémunération brute globale de 7 584 025,00 € (dont 1 383 598,00 € au titre de la part variable 2020, versée au cours du premier semestre 2021) contre une rémunération brute globale de 5 324 236,00 €

(dont 1 566 295,00 € au titre de la part variable 2019, versée au cours du premier semestre 2020). Les membres de ce Comité ne perçoivent pas de rémunération à raison de mandats détenus dans des sociétés du Groupe.

3.8 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2021

Gérance

Florent Menegaux

Acquisition gratuite, le 14 novembre 2021, de 5 314 actions de performance attribuées en 2017 en tant que salarié d'une société du Groupe antérieurement au mandat social.

Yves Chapot

Acquisition gratuite, le 14 novembre 2021, de 3 679 actions de performance attribuées en 2017 en tant que salarié d'une société du Groupe antérieurement au mandat social.

Conseil de Surveillance

Delphine Roussy

Acquisition gratuite, le 14 novembre 2021 de 72 actions dans le cadre d'un plan d'actions de performance.

Wolf-Henning Scheider

Acquisition de 400 actions le 24 mars 2021 au prix unitaire de 124,50 €.

Jean-Michel Severino

Acquisition de 400 actions le 25 janvier 2021 au prix unitaire de 110,65 €.

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

3.9 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.

3.10 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.

3.10.1 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 1^{er} DES STATUTS)

- ▶ M. Florent Menegaux (Président de la Gérance) ;
- ▶ la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), société par actions simplifiée enregistrée au RCS de Clermont-Ferrand (870 200 466), présidée par M. Vincent Montagne (voir la présentation et le rôle de cette société au chapitre 3.1.2).

3.10.2 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.

3.10.3 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.

3.10.4 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 29 DES STATUTS)

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

3.10.5 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLES 12 ET 30 DES STATUTS)

Attribution aux Associés Commandités d'une somme prélevée sur les bénéfices nets et calculée de la manière suivante :

- ▶ la part revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) est déterminée par référence aux objectifs préalablement fixés par le Conseil de Surveillance ;
- ▶ la part revenant à l'Associé Commandité non Gérant est d'un montant égal à celui revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) au titre de la rémunération variable annuelle ou sous quelque forme que ce soit (notamment de la valeur des actions de performance livrées).

Le montant total des Tantièmes dus aux Associés Commandités demeure en tout état de cause plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

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.

3.10.6 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Modes de convocation (article 21 des statuts)

Les convocations aux Assemblées générales d'actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

Conditions d'admission (articles 22 et 24 des statuts)

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions, à condition que ces actions aient été libérées des versements exigibles.

Ne peuvent prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels sur les registres de la Société trois jours au moins avant la date de cette Assemblée.

Conditions d'exercice du droit de vote – Droit de vote double (article 22 des statuts)

Les propriétaires (ou leurs mandataires) de toutes les actions entièrement libérées inscrites depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire disposent de deux voies par action, sans limitation.

En cas d'augmentation de capital, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action qui fera l'objet d'un transfert pour toute autre cause.

Existence de seuils statutaires

Les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils. D'autres informations figurent sur le site Internet www.michelin.com.

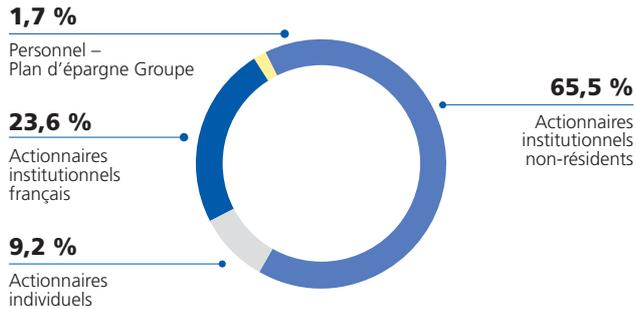
3.11 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2021 :

- ▶ montant du capital : 357 060 900 € ;
- ▶ nombre total d'actions : 178 530 450, entièrement libérées ;
- ▶ nombre total de droits de vote : 238 147 046.

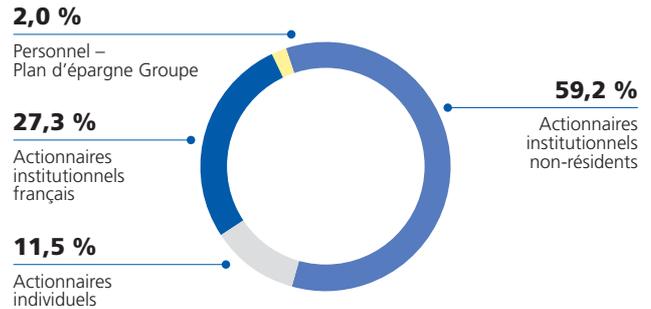
RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2021)



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

(au 31 décembre 2021)



Au 31 décembre 2021, le nombre d'actions détenues dans le public est de 178 530 450 actions, correspondant à 100 % des droits de vote.

Au 31 décembre 2021, à la connaissance de la Société :

- ▶ la société BlackRock Inc. détenait 4,99 % du capital et 3,76 % des droits de vote ;
- ▶ la société Mage Invest détenait 4,22 % du capital et 6,24 % 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.

3.12 ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

3.12.1 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 23 JUIN 2020

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 145 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	16 ^e	26 mois (août 2022)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 9,13 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 (août 2022)	5,80 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2021 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 de la 20^e résolutions (23^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 16^e, 17^e et 18^e résolutions (19^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 16^e, 17^e, 18^e et 19^e résolutions (23^e résolution).

Émissions sans droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 145 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	17 ^e	26 mois (août 2022)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2,54 milliards (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	35 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	18 ^e	26 mois (août 2022)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2,54 milliards (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	35 millions ^{(2) (3) (5)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	21 ^e	26 mois (août 2022)	2,54 milliards	35 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2021, 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 de la 20^e résolutions (23^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés les 16^e, 17^e et 18^e résolutions (19^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 16^e, 17^e, 18^e et 19^e résolutions (23^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 23^e résolution.

Émissions réservées aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires)	22 ^e	26 mois (août 2022)	Moins de 2 % du capital	Aucune
Attribution d'actions gratuites ou de performance	25 ^e	38 mois (août 2023)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conditions de performance sur trois ans ▶ Maximum de 0,9 % du capital 	Émission de 588 960 droits ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant aux chapitres 6.5.4 et 6.5.5.

Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 ^e	18 mois (décembre 2021)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limite légale de 10 % du capital ▶ Prix maximum d'achat : 180 € 	Rachat de 8 032 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	24 ^e	24 mois (juin 2022)	10 % du capital	Aucune

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.6.

3.12.2 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 21 MAI 2021**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	24 mois (mai 2023)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limite légale de 10 % du capital ▶ Prix maximum d'achat : 180 € 	Aucune
Réduction du capital par annulation d'actions	14 ^e	18 mois (novembre 2022)	10 % du capital	Aucune

3.13 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.

3.14 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-78 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 1^{er} octobre 2018 publié au J.O. n° 0232 du 7 octobre 2018 – Diligences du Commissaire aux Comptes relatives au rapport de gestion, aux autres documents sur la situation financière et les comptes et aux informations relevant du rapport sur le gouvernement d'entreprise adressés aux membres de l'organe appelé à statuer sur les comptes.