

## 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 <sup>(1)</sup>		Exercice 2020 <sup>(1)</sup>	
	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)
Barbara Dalibard <sup>(2)</sup>	91 153	80 000	80 000	90 000
Olivier Bazil <sup>(3)</sup>	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 <sup>(4)</sup>	76 760	44 500	44 500	N/A
Jean-Christophe Laourde <sup>(5)</sup>	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 <sup>(6)</sup>	N/A	47 250	47 250	60 000
Michel Rollier <sup>(7)</sup>	47 975	120 000	120 000	112 800
Delphine Roussy <sup>(5)</sup>	51 573	9 000	9 000	N/A
Wolf-Henning Scheider <sup>(8)</sup>	33 582	N/A	N/A	N/A
Jean-Michel Severino <sup>(9)</sup>	57 570	17 750	17 750	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>770 000 <sup>(10)</sup></b>	<b>708 830 <sup>(11)</sup></b>	<b>708 830 <sup>(11)</sup></b>	<b>670 777</b>

(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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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**

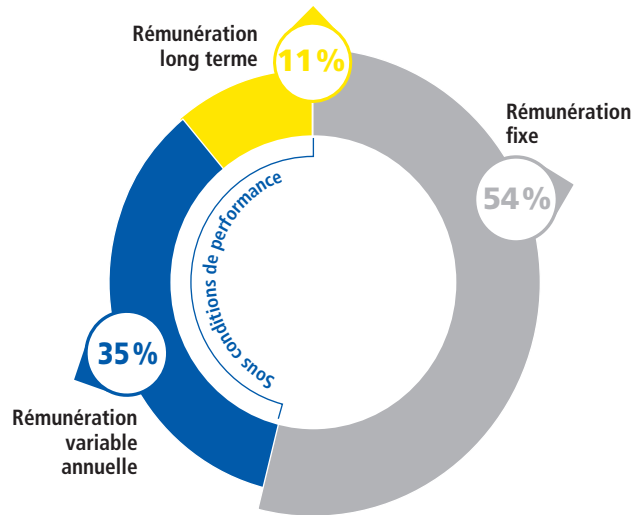
Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à Mme Dalibard au cours ou au titre de l'exercice 2021.

### 3.4.4 RÉMUNÉRATIONS DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

En sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM <sup>(1)</sup>, 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 <sup>(2)</sup> 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") <sup>(3)</sup>.

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



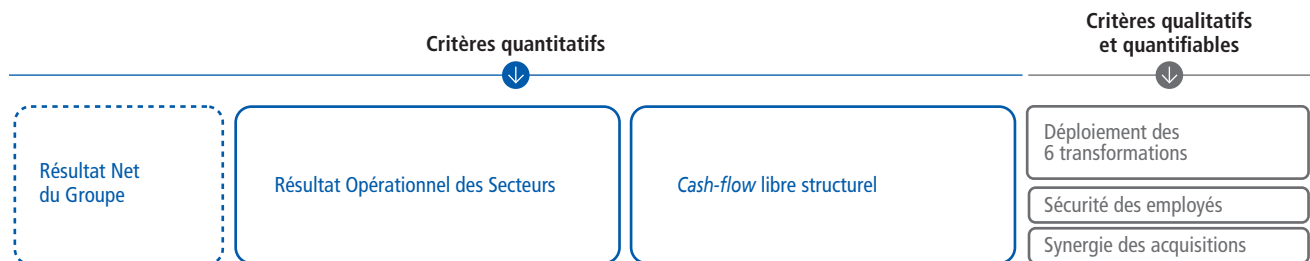
#### 3.4.4.1 Rémunération fixe

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 € <sup>(4)</sup>.

#### 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") <sup>(5)</sup>.

#### 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](http://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<sup>e</sup> 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) <sup>(1)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	Synergie des acquisitions <sup>(2)</sup>
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).

<b>Taux de réalisation de l'ensemble des critères</b>	<b>18,32 %/20 % <sup>(1)</sup></b>
Montant attribué (en €)	1 350 000,00 <sup>(2)</sup>
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 <sup>(1)</sup> ;
- ▶ 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 <sup>(2)</sup>, 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<sup>e</sup> 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'Industrial - Michelin Environmental Performance – i-MEP <sup>(1)</sup> 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 <sup>(2)</sup> 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) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4<sup>e</sup> 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.

#### 3.4.4.4 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 <sup>(1)</sup>.

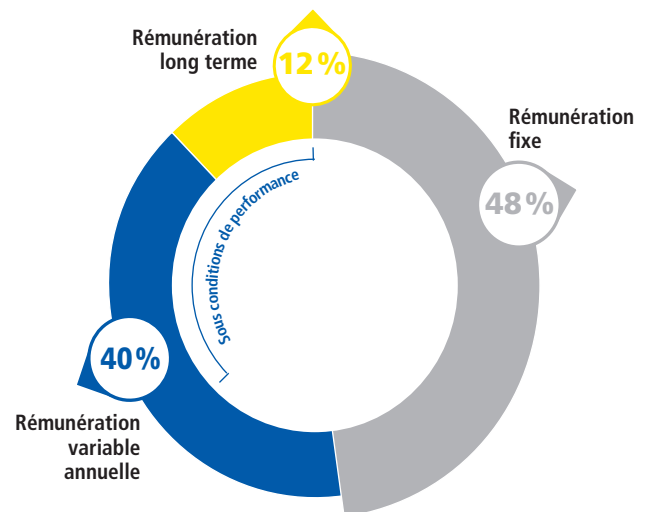
### 3.4.4.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2021 <sup>(1)</sup>.

## 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 <sup>(2)</sup> 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") <sup>(3)</sup>.

### 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.

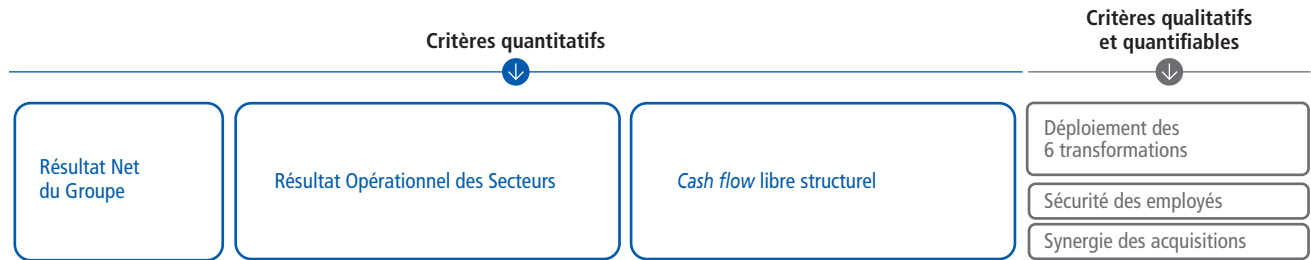
L'attribution du montant maximum correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 100 sur 100 en cumul sur les six critères.

(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](http://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 <sup>(1)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	Synergie des acquisitions <sup>(2)</sup>
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 <sup>(1)</sup>
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.



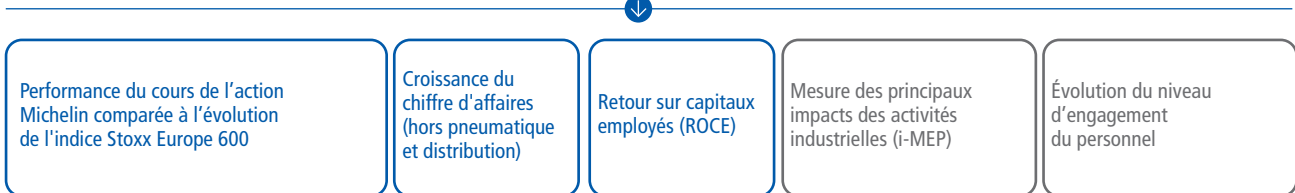
En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 91,60/100 qui, sur la base du montant de l'Assiette, donne un montant de rémunération variable annuelle de 824 400,00 € pour l'exercice 2021.

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 <sup>(1)</sup> et effectuée en application des critères présentés dans les Documents d'enregistrement universel 2019 et 2020 <sup>(2)</sup>, 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<sup>e</sup> 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		
<b>Évolution relative du cours de l'action</b>	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		
			2021	2022	2023
<b>Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale</b>	L'Industrial - Michelin Environmental Performance – i-MEP <sup>(1)</sup> 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		
<b>Performance opérationnelle</b>	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution <sup>(2)</sup> 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<sup>e</sup> 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 <sup>(1)</sup>.

### 3.4.5.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2021 <sup>(1)</sup>.

## 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 <sup>(2)</sup>.

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
<b>ÉVOLUTION (en %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE <sup>(1)</sup></b>	<b>6,4 %</b>	<b>28,7 %</b>	<b>- 2,7 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>32,4 %</b>
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 %
<b>ÉVOLUTION (en %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE <sup>(2) (3) (4) (5)</sup></b>	<b>- 6,5 %</b>	<b>- 37,6 %</b>	<b>8,1 %</b>	<b>15,0 %</b>	<b>38,5 %</b>
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 %
<b>ÉVOLUTION (en %) DE LA RÉMUNÉRATION DU GÉRANT NON COMMANDITÉ <sup>(3) (4) (5)</sup></b>	<b>28,6 %</b>	<b>33,0 %</b>	<b>69,6 %</b>	-	-
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 %	-	-
<b>PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ <sup>(6)</sup></b>					
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<sup>e</sup> 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.