



***RAPPORT SUR
LE GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE***

3.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	68	3.6 AUTRES INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS	133
3.1.1 Une Direction expérimentée, stable et responsable	69	3.7 MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE	137
3.1.2 Un Associé Commandité non Gérant, garant de la pérennité de l'Entreprise : la Société SAGES	72	3.8 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2022	137
3.1.3 Un Conseil de Surveillance et des comités strictement séparés de la Direction	74	3.9 PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES	137
3.1.4 Interactions entre les différents acteurs de la gouvernance	93	3.10 ACTE CONSTITUTIF, STATUTS ET PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	138
3.1.5 Déclarations	94	3.11 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	140
3.2 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2022	94	3.12 ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	141
3.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2023	106	3.13 CHANGEMENT DE CONTRÔLE	144
3.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX	116	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	144
3.4.1 Rémunération des membres du Conseil de Surveillance	116		
3.4.2 Rémunération de Mme Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance	117		
3.4.3 Rémunérations de M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité	117		
3.4.4 Rémunérations de M. Yves Chapot, Gérant non Commandité	121		
3.4.5 Ratios portant sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	125		
3.4.6 Projet de résolution sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de Commerce	127		
3.5 RÉMUNÉRATIONS INDIVIDUELLES VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2022 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE	128		

Ce rapport a été établi par le Conseil de Surveillance de la Société le 10 février 2023 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" ou "la Société"), 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.

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 et 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...

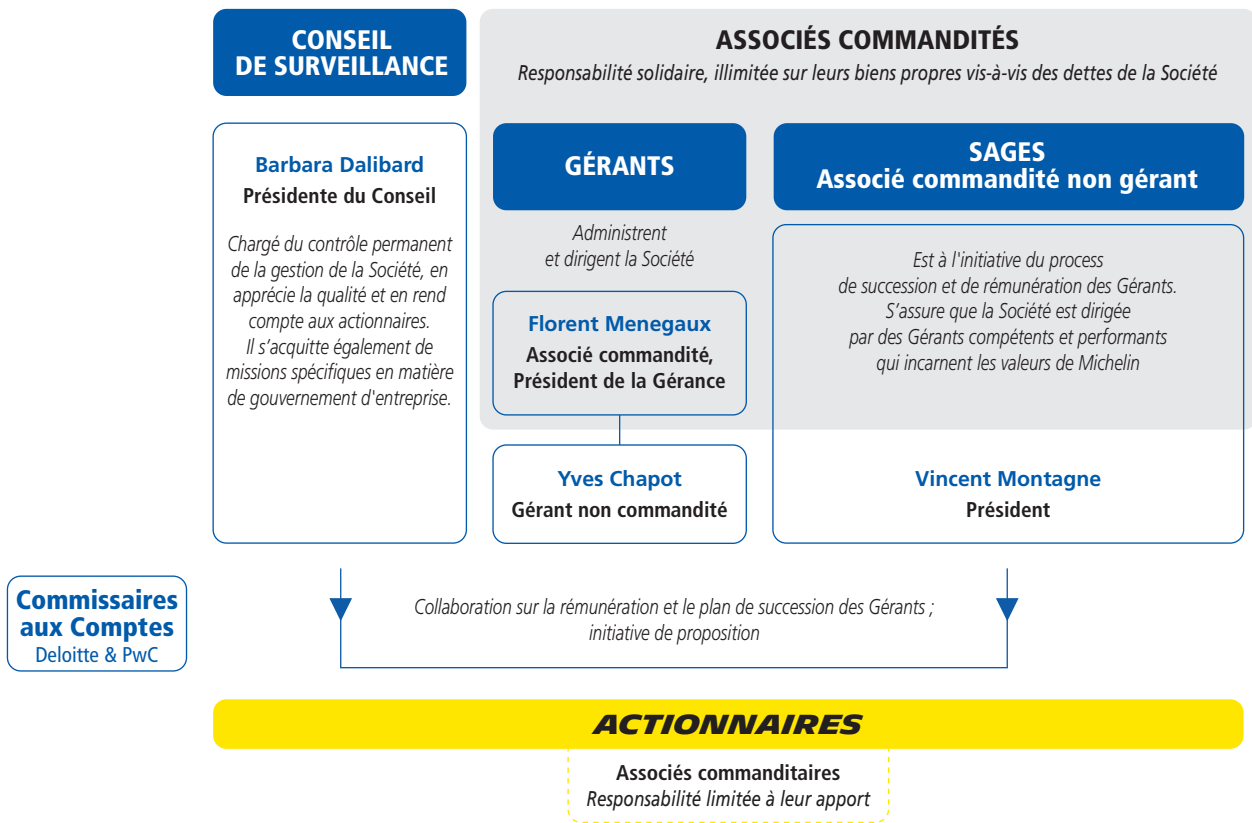
C'est dans ce cadre que Michelin s'est forgé au fil des ans **une structure de gouvernance aussi unique qu'équilibrée, moteur fondamental de sa réussite à long terme, de sa solide culture d'entreprise et de valeurs partagées.**

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.



3.1.1 UNE DIRECTION EXPÉRIMENTÉE, STABLE ET RESPONSABLE

3.1.1.1 Composition

Michelin est dirigé par deux Gérants :

- M. Florent Menegaux, Associé Commandité nommé par l'Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2018, dont le mandat a été renouvelé pour une durée de quatre ans à compter de l'Assemblée générale du 13 mai 2022 ; Florent Menegaux est également Président de la Gérance ;
- M. Yves Chapot, Gérant non Commandité nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 18 mai 2018, dont le mandat a été renouvelé pour une durée de quatre ans à compter de l'Assemblée générale du 13 mai 2022.



FLORENT MENEGAUX

Gérant Commandité

Nationalité :

française

Né en 1962

Adresse

professionnelle :

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

Date du

1^{er} mandat :

18 mai 2018

Date d'échéance

du mandat :

2026 (Assemblée
générale statuant
sur les comptes
de l'exercice 2025)

Nombre d'actions détenues

au 31/12/2022 :

130 100 ⁽¹⁾

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, Exel Logistics 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.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

- Président 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
- Administrateur de Legrand ⁽²⁾

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2018 – 2022

- 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 (*jusqu'en décembre 2021*)
- Président de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (*depuis janvier 2022*)
- Gérant Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Administrateur de Legrand ⁽²⁾ (*depuis mai 2022*)

(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.

(2) Société cotée.



**YVES
CHAPOT**

Gérant non Commandité et Directeur Financier

Nationalité :
française

Né en 1962

Adresse professionnelle :

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

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

**Date d'échéance
du mandat :**

2026 (Assemblée
générale statuant
sur les comptes
de l'exercice 2025)

**Nombre d'actions
détenues
au 31/12/2022 :**
61 516

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.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

- Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Président de la Compagnie Financière Michelin Suisse
- Président de la Compagnie Financière Michelin
- Directeur Général de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
- Président du Conseil d'Administration de SIPAREX Associés
- Président du Conseil de Surveillance de SIGEFI

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- 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 Michelin
- Directeur Général de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (*depuis janvier 2022*)
- Président du Conseil d'Administration de SIPAREX Associés (*depuis avril 2022*)
- Président du Conseil de Surveillance de SIGEFI (*depuis avril 2022*)

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 respectifs en produits et services, à l'échelle mondiale au travers de 19 Lignes Business.

Les grandes entités organisationnelles du Groupe sont les suivantes :

- 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.

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.

- 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 est fourni aux entités opérationnelles par les 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 2022. En outre, 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).

Conformément à 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 :

- 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 2022

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)

Nationalité :

française

Né en 1959

Adresse professionnelle :

Média- Participations
57 rue Gaston Tessier
75019 Paris
France

Nombre d'actions détenues au 31/12/2022 :

- 36 actions détenues à titre personnel
- 793 200 actions détenues par la société SAGES

**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 a constitué Mage-Invest en 2009, holding familiale regroupant 250 actionnaires familiaux.

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.

3.1.2.3 Responsabilité et mission

La Société Auxiliaire de Gestion ("la 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 le(s) Gérant(s) Commandité(s), 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. Une part comprise entre 10 % et 30 % de cette réserve est investie en actions de la CGEM.

En application de ses statuts :

- 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 ses 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.

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

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 et de son règlement intérieur, le Conseil de Surveillance est composé de onze membres, dont neuf membres nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans ⁽¹⁾ et obligatoirement 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.

Au 31 décembre 2022, 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 1 600 actions de la Société ⁽²⁾ porté à un nombre minimum de 2 400 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 et 3.6.1.4 du présent rapport.

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

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

Présentation synthétique du Conseil de Surveillance (au 31 décembre 2022)

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	14	2 740	Française	64	F
Jean-Pierre Duprieu		Rémunérations et Nominations 	2013	2016 2020	2024	9	2 040	Française	70	M
Aruna Jayanthi		Audit	2015	2019	2023	7	1 600	Indienne	60	F
Anne-Sophie de La Bigne		Rémunérations et Nominations Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2013	2016 2020	2024	9	3 612	Française	62	F
Patrick de La Chevardinière		Audit 	2020	-	2024	3	1 600	Française	65	M
Jean-Christophe Laourde	 	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020	-	2024	2	400	Française	47	M
Thierry Le Hénaff	 	Rémunérations et Nominations	2018	2022	2026	4	1 600	Française	59	M
Monique Leroux		Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise 	2015 ⁽⁴⁾	2018 2022	2026	7	4 000	Canadienne	68	F
Delphine Roussy	 	Rémunérations et Nominations	2020	-	2024	2	374	Française	40	F
Jean-Michel Severino		Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020 ⁽⁵⁾	2022	2026	2	1 600	Française	65	M
Wolf-Henning Scheider		Audit	2021	-	2025	1	1 600	Allemande	60	M

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

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

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

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

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

(5) 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.

Évolutions en 2022

Les mandats de M. Thierry Le Hénaff, de Mme Monique Leroux et de M. Jean-Michel Severino, arrivaient à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 13 mai 2022.

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 le renouvellement de leurs mandats pour une durée de quatre années, et les nominations de M. Thierry Le Hénaff, de Mme Monique Leroux et de M. Jean-Michel Severino ont été approuvées par l'Assemblée générale du 13 mai 2022, respectivement par 98,68 %, 99,65 % et 99,88 % 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 décembre 2022) 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.
- Avis formel aux Gérants concernant :
 - les investissements d'envergure ;
 - les opérations de croissance externe ;
 - les cessions d'actifs ;
 - les engagements hors bilan.

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

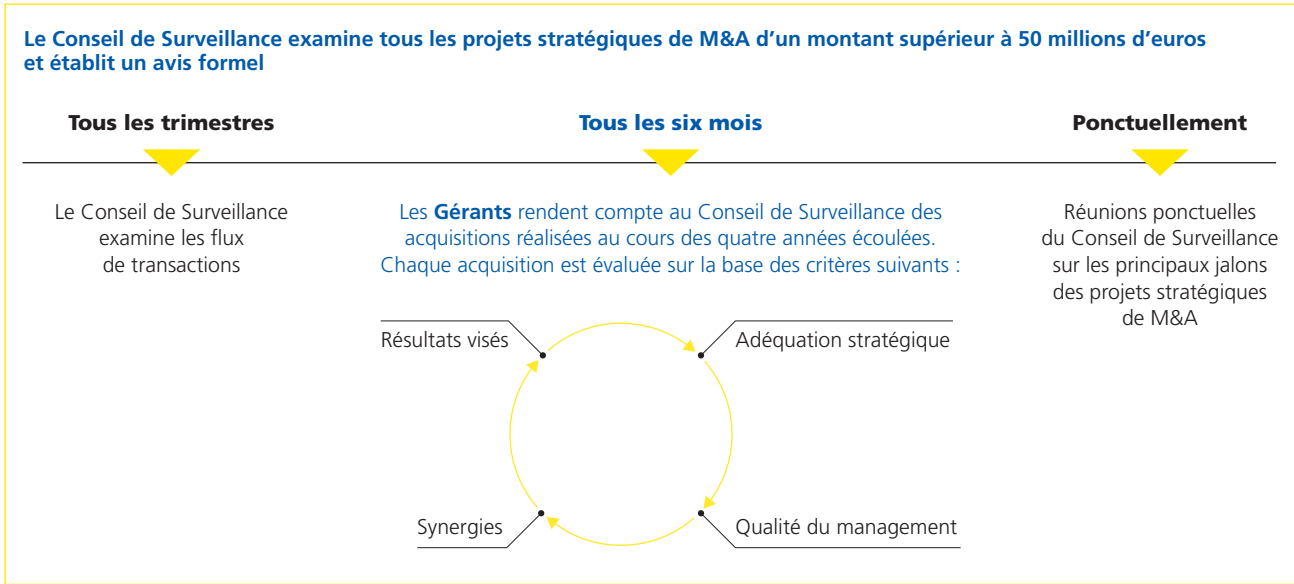
- Accord préalable du Conseil concernant :
 - le renouvellement du mandat des Gérants ;
 - leur révocation et les indemnités de départ.
- Recommandation préalable aux actionnaires concernant :
 - la nomination de nouveaux Gérants et du Président de la Gérance ;
 - la rémunération de la Gérance (politique, 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.

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.

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 présument 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.



(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 et de ses territoires 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 de ses 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 2022 est formalisée ci-dessous, en application de l'article L.22-10-10 2° du Code de commerce.

Critères	Objectifs confirmés en 2022	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2022
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, un objectif 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 98 % en 2022 pour la participation des membres aux réunions programmées du Conseil de Surveillance et de ses Comités.
Qualifications/ expertises et compétences professionnelles/ 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. À l'horizon 2023 : consolider/renforcer les expertises dans le domaine du digital et dans la direction d'activités internationales. À l'horizon 2024 : remplacer/renforcer les expertises dans les domaines de la finance, en particulier du M&A et du management d'entreprises industrielles internationales.	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats 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 renouveler les mandats de M. Thierry Le Hénaff, de Mme Monique Leroux et de M. Jean-Michel Severino, qui continueront d'apporter leurs expertises aux travaux du Conseil de Surveillance (rappelées dans leur fiche biographique présentée en fin du présent chapitre). Stabilité du taux de membres de nationalité étrangère à 33 %).

Critères	Objectifs confirmés en 2022	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2022
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 prescrites par des dispositions légales.	Pas de nominations supplémentaires proposées.
Indépendance	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de membres indépendants au sens des dispositions du Code AFEP/MEDEF au moins égal à 50 % ; • Présidence du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise assurée par des membres indépendants. 	A titre général, sauf exception dûment recommandée et justifiée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres en fonction (i) tant qu'ils satisfont aux critères d'indépendance ou (ii) lorsqu'ils ne sont plus indépendants du seul fait d'avoir dépassé une durée de présence effective de 12 ans, sous réserve de ce que leur nomination n'ait pas pour effet de porter à plus de 50 % le nombre de membres non indépendants élus par l'Assemblée Générale des actionnaires.	Proposition et décision de renouveler les mandats de M. Thierry Le Hénaff, de Mme Monique Leroux et de M. Jean-Michel Severino, membres indépendants, du Conseil de Surveillance. Stabilité du taux d'indépendance à 89 % (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.	Mme Delphine Roussy et M. Jean-Christophe Laourde sont membres du Conseil de Surveillance et respectivement du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Éléments d'illustration des expertises des membres du Conseil de Surveillance

Dans les tableaux et commentaires présentés ci-dessous sont détaillées les expertises des membres du Conseil qui, parmi l'ensemble de leurs compétences et expériences, sont considérées

comme les plus pertinentes pour permettre au Conseil de remplir ses missions au bénéfice de la Société, de ses actionnaires et de ses parties prenantes et en accord avec les valeurs du Groupe.

TABLEAU DES EXPERTISES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

	Direction d'entreprise internationale	Expertise financière	Social, RH et Gouvernance	Environnement, Climat et Biodiversité	Industrie	Secteur Automobile et Mobilités	Matériaux	IT, Digital et Cyber Sécurité
Barbara Dalibard	○					○		○
Jean-Pierre Duprieu	○		○		○			
Aruna Jayanthi	○		○					○
Anne-Sophie de La Bigne				○	○	○		
Patrick de La Chevardièrre	○	○			○			
Jean-Christophe Laourde			○	○		○		
Thierry Le Hénaff	○		○				○	
Monique Leroux		○	○	○				
Delphine Roussy			○		○			○
Wolf-Henning Scheider	○				○	○		
Jean-Michel Severino		○	○	○				

Barbara Dalibard : Direction d'entreprise internationale : ex CEO d'Orange Business Services et de SITA, entreprises présentes dans 170 pays. **Secteur Automobile et Mobilités :** nombreuses expériences dans le domaine de la mobilité des personnes (train, bus, automobile/covoiturage et aviation). **IT, Digital et Cyber Sécurité :** 35 ans d'expérience dans le domaine des nouvelles technologies : réseau, services informatiques, production de logiciels, distribution digitale grand public. Membre de l'Académie des Technologies.

Jean-Pierre Duprieu : Direction Générale d'entreprise internationale : 20 ans dans des fonctions de Directeur Général filiales et de Direction Générale groupe à l'international dont 5 ans basé au Japon **Social, RH et Gouvernance :** Président du Conseil d'administration de Korian, Administrateur indépendant de Conseil d'une entreprise familiale (SEB). Ancien Président du Don en Confiance. **Industrie :** 40 ans d'expérience dans le Groupe Air Liquide.

Aruna Jayanthi : Direction Générale d'entreprise internationale : nombreuses responsabilités pour le groupe Capgemini dans le pilotage d'activités internationales, dont en Inde, APAC, Amérique Latine et Canada. **Social, RH et Gouvernance :** membre du comité RSE de Capgemini India (impliqué dans divers projets sociaux en Inde), ancienne Présidente du conseil d'administration d'une école nationale d'ingénieurs en Inde (NIT Calicut) et ancien membre du Conseil Exécutif de NASSCOM, association nationale des éditeurs de logiciels en Inde. **IT, Digital et Cyber**

Sécurité : 38 ans d'expérience dans des entreprises de services informatiques dont Tata Consulting, APtech et le pilotage de la *software factory* de Capgemini en Inde (50 000 employés).

Anne-Sophie de La Bigne : Environnement, Climat et Biodiversité : Présidente du groupe de travail environnement du club ESG de l'Institut Français des Administrateurs, membre de l'Assemblée des parties prenantes de la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité. **Industrie :** plus de 25 ans d'expérience dans des postes de direction d'entreprises industrielles. **Secteur Automobile et Mobilités :** expertises dans le domaine de l'aéronautique (Airbus, GIFAS).

Patrick de La Chevardièrre : Direction Générale d'entreprise internationale : ex-Directeur Asie de la branche raffinage-distribution de Total **Expertise financière :** Directeur Financier de Total durant 10 ans et de multiples responsabilités dans le domaine financier **Industrie :** expériences variées dans les domaines Exploration, Production et Raffinage de Total. Membre du Conseil de Schlumberger.

Jean-Christophe Laourde : Social, RH et Gouvernance : Mandats de représentation du personnel chez Michelin. Membre du conseil syndical Chimie AURA. **Environnement, Climat et Biodiversité :** participation active au Shift Project, Time for the planet. Membre du pôle Environnement de son organisation syndicale. **Secteur Automobile et Mobilités :** expérience de 25 ans dans les domaines ventes, marketing et distribution au sein du groupe Michelin.

Thierry Le Hénaff : Direction Générale d'entreprise internationale : PDG d'Arkema depuis 2006, groupe international (92 % de son CA hors France) et coté à Paris (Euronext). Précédemment, nombreuses responsabilités opérationnelles au sein du Groupe Total. **Industrie :** PDG d'Arkema avec des actionnaires de nationalités variées, des effectifs de 20 000 personnes et près de 150 sites industriels répartis dans de nombreux pays. **Matériaux :** PDG d'Arkema, dont l'expertise et l'innovation sont centrées sur les matériaux et polymères de haute performance.

Monique Leroux : Expertise financière : ex-PDG (CEO) et Présidente du conseil du Groupe Desjardins (Banque et Assurances), ex-Cheffe de la Direction Financière (CFO) du Groupe Desjardins, ex-membre du Conseil de S&P Global, *Fellow* de l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés (CPA) du Canada et ex associée en audit de EY, titulaire des diplômes de Comptable Agréé (CA) et de Comptable en Management Accrédité (CMA). **Social, RH et Gouvernance :** *Fellow* de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada (ICD), ex-Présidente du conseil d'Investissement Québec. **Environnement, Climat et Biodiversité :** membre de nombreux comités d'experts canadiens émettant des avis sur les projets Climat (Conseil sur la stratégie industrielle du Canada - G7 Impact Task Force, etc).

Delphine Roussy : Social, RH et Gouvernance : différents mandats de représentation du personnel **Industrie :** expérience professionnelle chez Philips et Michelin. **IT, Digital et Cyber Sécurité :** expériences professionnelles dans le domaine des nouvelles technologies (Réseaux 3G/4G, Protocoles de communication, RFID).

Wolf-Henning Scheider : Direction Générale d'entreprise internationale : ex-CEO de ZF company, Mahle et dirigeant de Bosch **Industrie :** ex-CEO de ZF company, Mahle et dirigeant de Bosch. **Secteur Automobile et Mobilités :** toutes ces entreprises interviennent dans le secteur automobile et Monsieur Scheider est membre du Conseil d'Administration de VDA (*German automotive industry association*).

Jean-Michel Severino : Expertise financière : ex dirigeant de la Banque Mondiale, ex-directeur général de l'Agence Française de Développement (AFD), Direction de fonds d'investissements en Afrique et Asie, PDG d'Investisseurs et Partenaires, ex-Président du Conseil d'administration de Ecobank International. **Social, RH et Gouvernance :** administrateur de Phitrust Impact Investors, administrateur référent de Danone et président de son comité de gouvernance et de rémunération, ex-membre du comité de gouvernance de Orange. **Environnement, climat et biodiversité :** au sein de l'AFD, pilotage des investissements dans le domaine des énergies renouvelables, de l'eau et de la croissance verte et solidaire, nombreux mandats dans des groupes d'experts sur ces sujets, au sein de la Banque Mondiale, membre du comité d'investissement de *Energy Access Ventures* (fonds d'investissement consacré à l'énergie verte en Afrique), Président des *critical friends* de Veolia (consacré aux risques environnementaux et sociaux du groupe Véolia).

Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes ⁽¹⁾

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 avec une ambition fixée à 35 % de femmes dans le management à l'horizon 2030, associée à une seconde ambition de 35 % de femmes occupant des positions dites

"Cadres Groupe" en 2030. Cette démarche est détaillée dans la rubrique relative à la culture inclusive des diversités et à la lutte contre les discriminations, incluse dans le Rapport de Développement et Mobilité Durables (chapitre 4.1.2.2 b) du Document d'enregistrement universel 2022). 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 qui comprend actuellement 9 membres dont 4 femmes.

(1) 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 individuelle détaillée de chacun des membres du Conseil figure ci-après.



**BARBARA
DALIBARD**

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance
Présidente du Conseil de Surveillance

Nationalité :

française

Née en 1958

Adresse professionnelle :

Michelin
112, avenue Kléber
75016 Paris
France

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 31/12/2022 :

2 740

**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.

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.

En 2003, Barbara Dalibard a rejoint le Comité Exécutif du groupe Orange 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 Voyage (activités TGV, Eurostar, Thalys, etc.) puis SNCF Voyageurs regroupant l'ensemble des activités passagers du groupe. Elle a lancé OUIGO, 1^{er} TGV low cost, et la filiale Oubus d'autocars longue distance.

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

EXPERTISES

Cf. le tableau de synthèse et les éléments correspondants des expertises des membres du Conseil de Surveillance en début du chapitre 3.1.3.3.

**MANDATS ET FONCTIONS EN COURS
AU 31 DÉCEMBRE 2022**

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

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

2018 - 2022

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



**JEAN-PIERRE
DUPRIEU**

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

Nationalité :
française

Né en 1952

Adresse professionnelle :
Michelin
112, avenue Kléber
75016 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 31/12/2022 :
2 040

**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. Duprieu a été Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide ⁽¹⁾ de 2011 à 2016.

Il a assuré entre 2010 et 2016, au sein de la Direction Générale du groupe Air Liquide, 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.

EXPERTISES

Cf. le tableau de synthèse et les éléments correspondants des expertises des membres du Conseil de Surveillance en début du chapitre 3.1.3.3.

**MANDATS ET FONCTIONS EN COURS
AU 31 DÉCEMBRE 2022**

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

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

2018 - 2022

- Administrateur indépendant du groupe Korian ⁽¹⁾, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit (*jusqu'en septembre 2020*)
- Président du Conseil d'Administration du groupe Korian ⁽¹⁾
- Administrateur (indépendant) et Président du Comité Gouvernance et Rémunérations 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 d'Audit

Nationalité :
indienne

Née en 1962

Adresse professionnelle :
Michelin
112, avenue Kléber,
75016 Paris
France

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 31/12/2022 :
1 600

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*. En 2018, elle est nommée ensuite Directrice des activités du groupe dans les zones Asie Pacifique et Amérique latine et devient Directrice Executive de ces *Business Units*. En 2022, elle devient *Head* de Capgemini Amérique Latine et Canada ainsi que Directrice des Ventes de toute la région des Amériques. 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.

EXPERTISES

Cf. le tableau de synthèse et les éléments correspondants des expertises des membres du Conseil de Surveillance en début du chapitre 3.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

- Administrateur de Equation Capital Partners LLP
- Administrateur de Chappuis Halder Inc (Canada)
- Administrateur de sociétés du groupe Capgemini : CapgeminiTechnology Services India Limited, Capgemini Brasil S.A, Capgemini Business Services Guatemala S.A, Capgemini Mexico - S. DE R.L DE C.V, Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd, Capgemini Canada Inc, Gestion Capgemini Québec Inc. (Canada), Capgemini Solutions Canada Inc.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2018 – 2022

- Administrateur de Espire AS (*jusqu'en avril 2018*)
- Administrateur de SBI Capital Markets Limited (*jusqu'en septembre 2018*)
- Administrateur de Equation Capital Partners LLP
- Administrateur de Chappuis Halder Inc (Canada) (*2022*)
- Administrateur de sociétés du groupe Capgemini : Capgemini Norge AS (*jusqu'en mai 2019*), Administrateur et Président du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB (*jusqu'en juin 2019*), Administrateur et Président du Conseil de Surveillance de Capgemini Polska Sp.z o.o. (*jusqu'en août 2019*), Capgemini Australia Pty Limited (*jusqu'en juin 2021*), Capgemini Hong-Kong Ltd (*jusqu'en décembre 2021*), Capgemini Business Services (China) Limited (*jusqu'en décembre 2021*), Capgemini Asia Pacific Pte Limited (*jusqu'en décembre 2021*), Capgemini Saudi Limited (*jusqu'en mars 2022*), Solcen Technologies Private Limited (*jusqu'en avril 2022*), CapgeminiTechnology Services India Limited, Capgemini Brasil S.A, Capgemini Business Services Guatemala S.A, Capgemini Mexico - S. DE R.L DE C.V, Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd, Capgemini Canada Inc.(2022), Gestion Capgemini Québec Inc. (Canada) (*2022*), Capgemini Solutions Canada Inc.(2022)



**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

Nationalité :

française

Née 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 31/12/2022 :

3 612

**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.

EXPERTISES

Cf. le tableau de synthèse et les éléments correspondants des expertises des membres du Conseil de Surveillance en début du chapitre 3.1.3.3.

**MANDATS ET FONCTIONS EN COURS
AU 31 DÉCEMBRE 2022**

- 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**

2018-2022

- 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**

Nationalité :
française

Né en 1957

Adresse professionnelle :
Michelin
112, avenue Kléber
75016 Paris
France

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 31/12/2022 :
1 600

**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. de La Chevardière est actuellement Administrateur de Schlumberger ⁽¹⁾ et jusqu'en juillet 2019 était 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).

EXPERTISES

Cf. le tableau de synthèse et les éléments correspondants des expertises des membres du Conseil de Surveillance en début du chapitre 3.1.3.3.

**MANDATS ET FONCTIONS EN COURS
AU 31 DÉCEMBRE 2022**

Administrateur de Schlumberger ⁽¹⁾

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

2018

Aucun

2019 - 2022

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**

Nationalité :
française

Né en 1975

**Adresse
professionnelle :**

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

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

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

**Nombre d'actions
détenues
au 31/12/2022 :**
400

**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. Laourde est salarié de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et occupe le poste de concepteur de services au sein du service marketing Services et Solutions Transport Routier. 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.

EXPERTISES

Cf. le tableau de synthèse et les éléments correspondants des expertises des membres du Conseil de Surveillance en début du chapitre 3.1.3.3.

**MANDATS ET FONCTIONS EN COURS
AU 31 DÉCEMBRE 2022**

Aucun

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES
2018-2022**

Aucun



**THIERRY
LE HÉNAFF**

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

Nationalité :

française

Né en 1963

Adresse professionnelle :

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

Date du 1^{er} mandat :

18 mai 2018

Date d'échéance du mandat :

2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

Nombre d'actions détenues

au 31/12/2022 :

1 600

**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. Le Hénaff est actuellement Président-Directeur Général d'Arkema ⁽¹⁾.

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 Bostik Findley, 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 ⁽¹⁾ 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.

EXPERTISES

Cf. le tableau de synthèse et les éléments correspondants des expertises des membres du Conseil de Surveillance en début du chapitre 3.1.3.3.

**MANDATS ET FONCTIONS EN COURS
AU 31 DÉCEMBRE 2022**

- Président-Directeur Général d'Arkema ⁽¹⁾
- Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES
2018 -2022**

- Président-Directeur Général d'Arkema ⁽¹⁾
- Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

(1) Société cotée.



**MONIQUE
LEROUX**

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

Nationalité :
canadienne

Née en 1954

**Adresse
professionnelle :**

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

**Date du
1^{er} mandat :**

1^{er} octobre 2015

**Date d'échéance
du mandat :**

2026 (Assemblée
générale statuant
sur les comptes
de l'exercice 2025)

**Nombre d'actions
détenues**

au 31/12/2022 :
4 000

**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Compagnon de l'Ordre du Temple de la renommée de l'entreprise canadienne et du Temple de la renommée de l'industrie des valeurs mobilières, Mme Leroux est administratrice de sociétés. Elle siège aux conseils d'Administration de Bell (BCE) ⁽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. Elle a également siégé au conseil d'administration de S&P Global de 2016 à 2022.

EXPERTISES

Cf. le tableau de synthèse et les éléments correspondants des expertises des membres du Conseil de Surveillance en début du chapitre 3.1.3.3.

**MANDATS ET FONCTIONS EN COURS
AU 31 DÉCEMBRE 2022**

- Membre du Conseil d'Administration de Couche-Tard ⁽¹⁾
- Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité de Gouvernance de Bell/BCE ⁽¹⁾
- Autres activités privées et communautaires :
 - Conseillère (non exécutive) à temps partiel auprès de Fiera Capital
 - Membre de Lallemand (société privée)

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

2018 – 2022

- Présidente du Conseil d'Administration d'Investissement Québec (*jusqu'en juillet 2020*)
- Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité de Gouvernance de S&P Global ⁽¹⁾ (*jusqu'en mai 2022*)
- Membre du Conseil d'Administration de Couche-Tard ⁽¹⁾
- Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE ⁽¹⁾
- Autres activités privées et communautaires :
 - Conseillère (non exécutive) à temps partiel auprès de Fiera Capital
 - Membre de Lallemand (société privée)

(1) Société cotée.



**DELPHINE
ROUSSY**

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

Nationalité :

française

Née en 1982

**Adresse
professionnelle :**

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

**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 31/12/2022 :**

374

**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.

EXPERTISES

Cf. le tableau de synthèse et les éléments correspondants des expertises des membres du Conseil de Surveillance en début du chapitre 3.1.3.3.

**MANDATS ET FONCTIONS EN COURS
AU 31 DÉCEMBRE 2022**

Aucun

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES
2018 - 2022**

Aucun



**WOLF-HENNING
SCHEIDER**

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

Nationalité :
allemande

Né en 1962

Adresse professionnelle :

Michelin
112, avenue Kléber,
75016 Paris
France

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 31/12/2022 :
1 600

**BIOGRAPHIE –
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

M. Scheider est depuis 2023 responsable des placements privés de Partners Group.

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. 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. Entre 2018 et début 2023, il a été *Chairman of the Board of Management* et *Chief Executive Officer* de la société ZF Friedrichshafen AG (ZF), un groupe allemand et un des leaders mondiaux des technologies de l'automobile, du transport et de la mobilité.

EXPERTISES

Cf. le tableau de synthèse et les éléments correspondants des expertises des membres du Conseil de Surveillance en début du chapitre 3.1.3.3.

**MANDATS ET FONCTIONS EN COURS
AU 31 DÉCEMBRE 2022**

- *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
2018 - 2022**

- *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) Société cotée.



**JEAN-MICHEL
SEVERINO**

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

Nationalité :
française

Né en 1957

Adresse professionnelle :

Investisseurs et
Partenaires
9, rue Notre-Dame-
des-Victoires
75002 Paris
France

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

Date d'échéance du mandat :
2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2022 :
1 600

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.

EXPERTISES

Cf. le tableau de synthèse et les éléments correspondants des expertises des membres du Conseil de Surveillance en début du chapitre 3.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

- Administrateur Référent et Président du Comité de Gouvernance de Danone S.A. ⁽¹⁾
- Administrateur et membre du Comité d'Audit de Orange S.A. ⁽¹⁾
- Président du Conseil d'administration de IPAE
- Administrateur d'I&P Gestion
- Administrateur d'ADENIA PARTNERS (Ile Maurice)
- Administrateur de Phitrust Impact Investors
- Président d'Emergences Développement
- Gérant d'I&P SARL et I&P Conseil
- Président du Conseil de Surveillance d'Investisseurs et Partenaires (I&P)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES 2018 - 2022

- Président du Conseil d'Administration d'EBI S.A. (jusqu'en avril 2021)
- Gérant d'Investisseurs et Partenaires (I&P) (jusqu'en octobre 2021) puis Président du Conseil de Surveillance
- Administrateur d'ADENIA PARTNERS (Ile Maurice)
- Gérant d'I&P SARL et I&P Conseil
- Administrateur Référent et Président du Comité de Gouvernance de Danone S.A. ⁽¹⁾
- Administrateur et membre du Comité d'Audit de Orange S.A. ⁽¹⁾
- Président du Conseil d'administration de IPAE
- Administrateur d'I&P Gestion
- Administrateur de Phitrust Impact Investors
- Président d'Emergences Développement

(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 nécessaire 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 CAC 40 et des benchmarks pertinents,
 - 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 de la Société, 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 (la SAGES), 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 et des objectifs de sa 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, critères et objectifs applicables à l'attribution d'actions de performance aux Gérants, qui sera formalisée par une décision des Associés Commandités prise sur la base de la politique de rémunération approuvée par 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'ont fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude, n'ont été associés à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'ont fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'ont été empêchés 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 2022

3.2.1 ACTIVITÉ GÉNÉRALE

En plus des six réunions initialement programmées, le Conseil a tenu en 2022 deux réunions supplémentaires, respectivement pour (i) examiner la situation et les conséquences pour Michelin et ses employés résultant du conflit en Ukraine et (ii) faire un point d'étape sur certains projets significatifs.

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,
 - 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,
 - volets social et sociétal (*People*), incluant la démarche de formation des employés à la transformation des métiers,
 - stratégie industrielle, incluant notamment la feuille de route vers la neutralité carbone ("O CO₂"),
 - portefeuille d'innovations,
 - marchés de la mobilité électrique,
- rémunération des mandataires sociaux :
 - résultats des critères des rémunérations variables 2021 des Gérants,
 - critères et objectifs de performance des rémunérations variables 2022 et des actions de performance attribuées,
 - évolution de la politique de la rémunération de la Présidente du Conseil de Surveillance ;
- politiques de rémunération Groupe ;
- plan de succession des Gérants : examen du processus de sélection de candidats proposé par l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) ;

(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 :
 - examen de la candidature de membres du Conseil de Surveillance au renouvellement de leur mandat ;
 - situation d'indépendance des membres du Conseil ;
 - évaluation du fonctionnement du Conseil et de la contribution individuelle des membres, réalisée par un cabinet extérieur de premier plan ;
 - 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 2022 (11 février, 10 mars, 25 avril, 23 juin, 25 juillet, 11 et 12 octobre, 24 octobre, 16 décembre). À l'exception d'une réunion, toutes les réunions programmées se sont déroulées pendant une journée complète, l'une d'entre elles ayant duré près de trois jours (dans le cadre de visites par le Conseil de site du Groupe en Amérique du Nord).

Le taux global de participation aux réunions du Conseil et aux réunions des Comités a été de 98 % (hors comptabilisation des réunions du 10 mars et du 23 juin, non programmées en début d'exercice).

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

Membres du Conseil	Participation aux réunions de l'exercice 2022			
	Conseil (6 réunions) ⁽¹⁾	Comité d'Audit (4 réunions)	Comité des Rémunérations et des Nominations (3 réunions)	Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (3 réunions)
Barbara Dalibard	6/6	N/A	N/A	N/A
Jean-Pierre Duprieu	6/6	N/A	3/3	N/A
Aruna Jayanthi ⁽²⁾	6/6	3/4	N/A	N/A
Anne-Sophie de La Bigne	6/6	N/A	3/3	3/3
Patrick de La Chevardière	6/6	4/4	N/A	N/A
Jean-Christophe Laourde	6/6	N/A	N/A	3/3
Thierry Le Hénaff	6/6	N/A	3/3	N/A
Monique Leroux	6/6	4/4	N/A	3/3
Delphine Roussy	6/6	N/A	3/3	N/A
Wolf-Henning Scheider ⁽³⁾	6/6	3/4	N/A	N/A
Jean-Michel Severino	6/6	N/A	N/A	3/3

(1) Hors réunions non préalablement programmées (deux réunions).
 (2) Mme Aruna Jayanthi a été absente à 1 réunion du Comité d'Audit.
 (3) M. Wolf-Henning Scheider a été absent à 1 réunion du Comité d'Audit.

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 participé à une réunion, organisée par les Gérants et des membres du Comité Exécutif du Groupe, au cours de laquelle ont été présentés de manière détaillée les thèmes de l'accès au marché pneumatique et de la distribution (notamment, enjeux de l'écosystème, stratégie et pilotage).

Les membres du Conseil ont effectué une visite de près de trois jours dans plusieurs sites industriels en Amérique du Nord au cours de laquelle ils ont pu découvrir (i) les activités de la Ligne Business Beyond Road, issue du regroupement des activités acquises du groupe Camso avec les activités Michelin du même domaine, et (ii) les activités de la Division Fenner Precision Polymer, qui font partie des activités acquises du groupe Fenner.

La rencontre des membres du Conseil avec les équipes de ces entités avait pour objectif de consolider leur connaissance pratique de ces activités ainsi que de leurs modèles d'affaires et de leurs particularités au regard des activités historiques de Michelin.

En outre, les membres du Conseil ont assisté à des présentations détaillées portant sur les organisations, les activités pluri-sectorielles, les projets-clés et les contributions au déploiement de la stratégie *Michelin in Motion* des régions Amérique du Nord et Amérique Centrale, qui regroupent d'une part les États-Unis d'Amérique et le Canada et d'autre part le Mexique.

Ces présentations thématiques, tout comme celles réalisées tout au long de l'année pendant les séances du Conseil par les membres de la Direction et par leurs collaborateurs, ont été très appréciées par les membres du Conseil en leur permettant de continuer à approfondir leurs connaissances des activités et de la mise en œuvre de la stratégie *Michelin in Motion*.

Le Conseil a d'ores-et-déjà identifié un certain nombre de questions à aborder en détail en 2023, parmi lesquelles plusieurs sujets relatifs à l'environnement (analyse de la *Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD* et de ses conséquences adaptation climatique) et à la cybercriminalité, qui seront présentés par des experts extérieurs de premier plan.

Enfin, à défaut d'avoir pu y participer à leur arrivée en raison de la situation sanitaire, les membres du Conseil élus par l'Assemblée Générale en 2021 ont bénéficié en 2022 d'une journée d'intégration organisée sous forme d'un programme spécifique de découverte de l'entreprise. Ce programme a mis l'accent sur la stratégie d'innovation et l'activité de recherche et développement du groupe Michelin et a comporté une visite du principal centre de recherche et des rencontres avec les Directeurs Business.

Membres représentant les salariés

Au sein de l'entreprise, les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés ont participé à des réunions de préparation avant chaque séance du Conseil de Surveillance, qui ont permis de faciliter leur participation active aux travaux du Conseil et des comités dans lesquels ils participent.

Au sein du Groupe, les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés participent à des réunions de présentations dédiées, animées par des directeurs d'entités, dont les Gérants et des membres du Comité Exécutif du Groupe, et par la Présidente du Conseil de Surveillance, afin de parfaire leur 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 suivi la formation et obtenu le "Certificat Administrateur de Sociétés" délivré par un organisme spécialisé de premier plan et ont continué à suivre plusieurs formations adaptées et choisies selon les besoins de leur mandat, sur des sujets spécifiques ou généraux.

3.2.4 PLAN DE SUCCESSION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET PRÉPARATION DES PROPOSITIONS DE NOMINATIONS ET RECOMMANDATIONS POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2023

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

Concernant les mandats arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale 2023, les diligences et les recommandations effectuées par le Comité sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à cette Assemblée (chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2022).

En outre, le Comité a également poursuivi la mise en œuvre du plan de succession des membres du Conseil pour préparer les futures échéances de mandat, notamment à l'horizon 2024. Les membres du Comité ont ainsi organisé et suivi de manière

systématique un programme robuste de recherche, présélection et entretiens de futurs candidats avec l'assistance d'un cabinet de recherche externe de premier plan.

En application des orientations décidées dans sa politique de diversité (cf. le chapitre 3.1.3.3 du présent rapport), le Comité va examiner des candidatures de membres présentant des expertises dans les domaines de la finance en particulier M&A et du management d'entreprises industrielles, acquises dans un environnement international. Conformément aux meilleures pratiques de place, la sélection des futurs membres favorisera les candidatures permettant l'équilibre et la représentation des diversités au Conseil de Surveillance (compétences, géographies, genre).

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 celle de Président du Conseil de Surveillance, le Conseil avait néanmoins décidé de créer la fonction de Membre Référent du Conseil dès 2017.

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 la Présidente 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 de la Présidente 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 la Présidente du Conseil ;
- être informé des commentaires significatifs éventuels d'actionnaires importants en matière de gouvernance et se rendre disponible si nécessaire auprès de la Présidente 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⁾.

(1) Entre 2017, date de sa création, et juin 2020, cette fonction de Membre Référent avait été occupée par un autre membre indépendant, Mme Barbara Dalibard.

En 2022, 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 :

- appréciation des efforts du management quant aux thèmes abordés lors des réunions du Conseil et à la prise en compte des commentaires présentés ;
- allocation du temps en réunion de Conseil entre stratégie et opérations ;
- appréciation positive de la transparence des échanges ;
- premiers retours d'expérience de la mise en place du Comité RSE et voies d'améliorations ;
- souhaits de formation du Conseil.

M. Le Hénaff a présenté fin 2022 à la Présidente du Conseil de Surveillance et au Président de la Gérance le bilan de son activité en 2022. Ce bilan sera présenté en séance plénière du Conseil au premier semestre 2023, en parallèle à la restitution des résultats de l'évaluation du fonctionnement du Conseil.

En 2022, M. Le Hénaff a participé à la préparation de l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés, ainsi que de la contribution individuelle de ses membres, réalisée par un cabinet externe (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'avoir 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 ⁽²⁾ ;
- 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 ⁽²⁾.

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.

(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.

(2) À l'exception des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.

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.

Dans les cas jugés 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 2023 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 2022 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 2022.

Il ressort de cet examen que le chiffre d'affaires concerné représente une très faible part du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2022.

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 part limitée des achats réalisés par Michelin ⁽¹⁾, 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, tout comme l'an dernier, 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 avait examiné l'an dernier 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 était *Chief Executive Officer*.

Le Comité a analysé cette année 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 concernés.

Il est à noter que M. Wolf-Henning Scheider a quitté en janvier 2023 ses fonctions au sein de la société ZF Friedrichshafen.

(1) Le choix des prestataires de services de conseil informatique fait systématiquement et régulièrement l'objet d'appels d'offres gérés collégialement par plusieurs entités de Michelin.

Le Comité a en conséquence conclu que M. Wolf-Henning Scheider pouvait continuer à être qualifié de membre indépendant.

Mme **Delphine Roussy** et M. **Jean-Christophe Laourde**, 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**, membre du Conseil d'Administration de Rexel, et Présidente du Conseil de Surveillance de CGEM, 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 les membres décident à l'unanimité de lui confier la présidence du Conseil en mai 2021.

Le Comité a confirmé sa précédente analyse en estimant 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

Comme annoncé dans le Document d'Enregistrement Universel 2021, une évaluation externe a été réalisée en 2022 par un cabinet spécialisé de premier plan, avec la participation du Membre Référent. L'évaluation a consisté en un processus d'interviews individuelles des membres ainsi que des Gérants, conduite par un représentant de ce cabinet.

L'évaluation a porté sur les points suivants :

- fonctionnement du Conseil ;
- composition du Conseil ;
- appréciation des contributions individuelles des membres ;
- expertises et compétences représentées au Conseil ;
- relations avec la Gérance, les actionnaires et les autres parties prenantes ;
- fonctionnement des Comités.

Un point spécifique a été inscrit à l'ordre du jour de la réunion du Conseil de Surveillance du 10 février 2023, au cours de laquelle la Présidente, accompagnée de représentants du cabinet missionné, 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 :

- mise en oeuvre effective des conclusions des précédents rapports d'évaluation ;
- pertinence de la taille et de la composition du Conseil au regard de sa mission ;
- appréciation très positive de la qualité du dialogue au sein du Conseil ;
- robustesse des processus de préparation des plans de succession et d'évaluation de la performance des dirigeants ;
- fonctionnement efficace des Comités du Conseil ;
- bonne intégration des nouveaux membres ;
- amélioration remarquable de la logistique et des services apportés aux membres du Conseil.

L'évaluation a souligné par ailleurs l'importance :

- de continuer à approfondir la réflexion stratégique en particulier en matière de M&A ;
- de continuer à faire progresser les travaux des Comités du Conseil par l'approfondissement de certains thèmes, et d'accompagner la montée en puissance du Comité RSE ;
- d'améliorer la pyramide des âges des membres du Conseil.

(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 28.1 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⁾ 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. 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</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 ; • M. Yves Chapot travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, soit depuis plus de 29 ans, ce qui constitue une ancienneté importante ; • 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 (...)".

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.

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, tous les membres du Comité d'Audit au 31 décembre 2022 ont des expertises particulières en matière financière ou comptable :

- M. Patrick de La Chevadière :
 - Direction Générale d'entreprise internationale : ex-Directeur Asie de la branche raffinage-distribution de Total ;
 - Expertise financière : Directeur Financier de Total durant 10 ans et de multiples responsabilités dans le domaine financier ;
 - Industrie : expériences variées dans les domaines Exploration, Production et Raffinage de Total, membre du Conseil de Schlumberger.

- Mme Aruna Jayanthi :
 - Direction Générale d'entreprise internationale : nombreuses responsabilités pour le groupe Caggemini dans le pilotage d'activités internationales, dont en Inde, Asie-Pacifique, Amérique Latine et Canada ;
 - IT, Digital et Cyber Sécurité : 38 ans d'expérience dans des entreprises de services informatiques dont Tata Consulting, APtech et le pilotage de la *software factory* de Caggemini en Inde (50 000 employés) ;
- Mme Monique Leroux :
 - Expertise financière : ex-PDG (CEO) et Présidente du conseil du groupe Desjardins (Banque et Assurances), ex-Cheffe de la Direction Financière (CFO) du groupe Desjardins, ex-membre du Conseil de S&P Global, *Fellow* de l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés (CPA) du Canada et ex associée en audit de EY, titulaire des diplômes de Comptable Agréé (CA) et de Comptable en Management Accrédité (CMA) ;
- M. Wolf-Henning Scheider :
 - Direction Générale d'entreprise internationale : ex-CEO de ZF Friedrichshafen, Mahle et dirigeant de Bosch ;
 - Industrie : ex-CEO de ZF Friedrichshafen, Mahle et dirigeant de Bosch.

3.2.9.2 Mission et fonctionnement

Les missions et les règles de fonctionnement 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 de l'article L. 823-19 du Code de commerce.

En 2022, le Président du Comité d'Audit s'est assuré de ce que les travaux réalisés par ce Comité lors des exercices 2021 et 2022 lui ont permis de réaliser une bonne couverture de ses missions telles que prévues par la loi et par le code AFEP/MEDEF.

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.

(1) Au 31 décembre 2022.

(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 2022.

3.2.9.3 Activité en 2022

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2022 (10 février, 22 avril, 22 juillet et 15 décembre), dont une réunion tenue partiellement en séance commune avec le Comité RSE. Le taux global de participation aux réunions du Comité a été de 88 %.

Son activité en 2022 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 2021, 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 2021. 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 et de la certification 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 2022 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 Affaires Comptables. Le Comité a procédé à une revue approfondie des résultats du Groupe pour le premier semestre 2022, incluant la revue des impacts du conflit en Ukraine, 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 2022 sans réserve ;
- l'examen des résultats du troisième trimestre 2022 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 2022, 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 le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe et le Responsable du Contrôle Interne ;

- l'examen du plan d'audit et la revue des audits réalisés en 2022 (en particulier, portant sur le risque de cybersécurité ainsi que sur des audits post-acquisitions), sous forme de présentations réalisées lors de séances trimestrielles par le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe ;
- début 2023, l'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2022, 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) notamment sur la cybersécurité avec un rappel de la stratégie de sécurité et de la poursuite du déploiement des organisations, politiques et solutions dédiées ainsi que de la protection des données, présentée par le Directeur des SI ;
 - la valorisation des externalités négatives du Groupe, c'est-à-dire la valorisation de ses émissions de CO₂, présentée par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des Affaires Comptables ; une première analyse de ce sujet ayant été présentée l'an dernier au Comité RSE ;
 - la revue de la matrice des risques RSE, présentée par le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe, sous forme d'une analyse des cartographies et des méthodologies associés, regroupées dans différentes familles de risques (sécurité et performance des produits et services, santé et sécurité du personnel ou de tiers, éthique des affaires, droits humains, environnement, gestion des personnes et social) ; ces questions ont été étudiées lors de la séance commune organisée avec le Comité RSE ;
 - l'évolution de l'organisation et de la gouvernance relatives aux risques éthique et de conformité, ainsi que les activités conduites en 2021, présentées par la *Chief Compliance Officer* du Groupe ;
 - la réforme de la fiscalité internationale des entreprises (notamment Pilier 2) et ses conséquences sur la politique Groupe des 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 11 février, 25 avril, 25 juillet et 16 décembre 2022.

3.2.10 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS ⁽¹⁾



* Hors membres représentant les salariés.

(1) Au 31 décembre 2022.

3.2.10.1 Composition ⁽¹⁾

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

Le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de :

- 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.

De par leurs formations et expériences, tous les membres du Comité ont des expertises pertinentes dans les domaines du périmètre des travaux du Comité :

- M. Jean-Pierre Duprieu :
 - Direction Générale d'entreprise internationale : 20 ans dans des fonctions de Directeur Général filiales et de Direction Générale groupe à l'international dont 5 ans basé au Japon ;
 - Social, RH et Gouvernance : Président du Conseil d'administration de Korian, Administrateur indépendant du Conseil d'une entreprise familiale (SEB), ancien Président du Don en Confiance ;

- Mme Anne-Sophie de La Bigne :
 - Environnement, Climat et Biodiversité : Présidente du groupe de travail environnement du club ESG de l'Institut Français des Administrateurs, membre de l'Assemblée des parties prenantes de la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité ;
 - Industrie : plus de 25 ans d'expérience dans des postes de direction d'entreprises industrielles ;
 - Secteur Automobile et Mobilités : expertises dans le domaine de l'aéronautique (Airbus, GIFAS) ;
- M. Thierry Le Hénaff :
 - Direction Générale d'entreprise internationale : Président-Directeur Général d'Arkema depuis 2006, groupe international (92 % de son CA hors France) coté à Paris (Euronext) ; précédemment, nombreuses responsabilités opérationnelles au sein du groupe Total ;
- Mme Delphine Roussy :
 - Social, RH et Gouvernance : différents mandats de représentation du personnel ;
 - Industrie : expérience professionnelle chez Philips et chez Michelin.

3.2.10.2 Mission et fonctionnement

Les missions et les règles de fonctionnement 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) ⁽²⁾ ;
- les rémunérations des mandataires sociaux (Gérants, Président et membres du Conseil de Surveillance), en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) ⁽⁴⁾ ;
- la composition du Conseil et de ses Comités et notamment le plan de succession de leurs membres et de leurs Présidents.

3.2.10.3 Activité en 2022

Le Comité s'est réuni à trois reprises en 2022 (2 février, 21 avril, et 4 novembre). 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 :

- le plan de succession des Gérants : le Comité a étudié le processus de sélection de candidats proposé par l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et a présenté ses recommandations au Conseil de Surveillance ;
- l'examen de la rémunération des mandataires sociaux. Début 2022, 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 2021 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 13 mai 2022 et approuvés (8^e à 10^e résolutions).

Sur recommandation du Comité, le Conseil de Surveillance a examiné le montant de la rémunération attribuée à ses Présidents successifs en fonction au cours de l'exercice 2021 et a préparé et recommandé les éléments soumis à l'Assemblée générale du 13 mai 2022 qui a approuvé les résolutions correspondantes à plus de 99,60 % des voix (10^e et 11^e résolution).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a analysé et recommandé au Conseil de Surveillance les éléments de rémunération des Gérants pour l'exercice 2022.

Le Comité a également examiné la situation des Gérants en matière de retraite et a conclu à l'absence d'opportunité d'y apporter des évolutions.

Début 2023, le Comité a analysé les différentes composantes de ces rémunérations et a constaté le résultat des objectifs de performance applicables aux rémunérations variables (annuelle, actions de performance) puis a transmis au Conseil de Surveillance ses conclusions et recommandations.

(1) 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 2022.

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

Concernant la rémunération des membres du Conseil de Surveillance, le Comité a proposé une nouvelle enveloppe de rémunération, qui a été présenté au vote de l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 sous forme d'un projet de résolution, approuvé par 99,57 % des voix (16^e résolution).

Le Comité a analysé les caractéristiques de la rémunération de la Présidente du Conseil de Surveillance et a recommandé au Conseil, après une analyse approfondie menée à l'occasion de la présentation du renouvellement du mandat de Mme Barbara Dalibard ⁽¹⁾, une remise à niveau du montant de cette rémunération, que le Conseil a décidé d'intégrer dans la politique de rémunération correspondante pour 2023.

- 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 ⁽²⁾ ;
- 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 le Président du Comité a eu des échanges de qualité ;

- gestion des talents, Diversités et Inclusion. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a notamment examiné en 2022 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 ;
- plan de succession des membres du Conseil de Surveillance et recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 13 mai 2022 et du 12 mai 2023. 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 des travaux et des recommandations du Comité au Conseil de Surveillance figure :

- dans le chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2021 pour les nominations proposées à l'Assemblée générale du 13 mai 2022,
- dans le chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2022 (rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions) pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 12 mai 2023, et
- dans le chapitre 3.2.4 du présent rapport pour le suivi du plan de succession des membres du Conseil de Surveillance.
- 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 11 février, 25 avril, 25 juillet et 16 décembre.

3.2.11 COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (CRSE) ⁽³⁾



* Hors membres représentant les salariés.

3.2.11.1 Composition ⁽⁴⁾

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, membre non indépendant (non exécutif) représentant les salariés ;
- M. Jean-Michel Severino, membre indépendant.

De par leurs formations et expériences, tous les membres du Comité ont des expertises pertinentes dans les domaines du périmètre des travaux du Comité :

- Mme Monique Leroux :
 - Social, RH et Gouvernance : *Fellow* de l'Institut des Administrateurs de sociétés du Canada (ICD), ex-présidente du conseil d'Investissement Québec ;
 - Environnement, Climat et Biodiversité : membre de nombreux comités d'experts canadiens émettant des avis sur les projets Climat (Conseil sur la stratégie industrielle du Canada - G7 Impact Task Force, etc) ;

(1) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le chapitre 3.3.3.1 du présent rapport.

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

(3) Au 31 décembre 2022.

(4) 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 2022.

- Mme Anne-Sophie de La Bigne :
 - Environnement, Climat et Biodiversité : Présidente du groupe de travail environnement du club ESG de l'Institut Français des Administrateurs, membre de l'Assemblée des parties prenantes de la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité ;
- M. Jean-Christophe Laourde :
 - Social, RH et Gouvernance : Mandats de représentation du personnel chez Michelin, membre du conseil syndical Chimie AURA ;
 - Environnement, Climat et Biodiversité : participation active au *Shift Project, Time for the planet*, membre du pôle Environnement de son organisation syndicale ;
- M. Jean-Michel Severino:
 - Social, RH et Gouvernance : Administrateur de Phitrust Impact Investors, Administrateur référent de Danone et Président de son comité de gouvernance et de rémunération, ex-membre du comité de gouvernance de Orange ;
 - Environnement, climat et biodiversité : au sein de l'AFD, pilotage des investissements dans le domaine des énergies renouvelables, de l'eau et de la croissance verte et solidaire, nombreux mandats dans des groupes d'experts sur ces sujets, au sein de la Banque Mondiale, membre du comité d'investissement de *Energy Access Ventures* (fonds d'investissement consacré à l'énergie verte en Afrique), Président des *critical friends* de Veolia (consacré aux risques environnementaux et sociaux du groupe Véolia).

3.2.11.2 Mission et fonctionnement

Les missions et les règles de fonctionnement 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 modalités d'interaction du Comité avec les autres Comités du Conseil sont définies dans son Règlement intérieur.

3.2.11.3 Activité en 2022

Le Comité s'est réuni à trois reprises en 2022 (10 février, 22 juillet, 15 décembre), dont une réunion tenue partiellement en séance commune avec le Comité d'Audit. Le taux global de participation aux réunions du Comité a été de 100 %.

Les présentations ont généralement été effectuées par le Directeur du Département Développement et Mobilité Durable au sein de la Direction Corporate de l'Engagement et des Marques, avec la participation d'autres directeurs(trices) ou responsables d'entités, mentionnée(s) le cas échéant.

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

- De manière transverse :
 - le Comité a effectué une revue de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) incorporée dans le Document d'Enregistrement Universel, et a en particulier examiné les critères-clés de performance (*Key Performance Indicators*) les plus significatifs en matière de RSE, et a fait des recommandations d'évolutions en considération notamment des différents classements du Groupe en matière de *Sustainability*,
 - le Comité s'est vu présenter les principes de pilotage des dimensions RSE, dont la gouvernance organisée autour de 4 thèmes (Environnement ; Droits de l'Homme ; Hygiène, santé et sécurité des personnes ; Comité Ethique) et dotée d'un comité des parties prenantes ;
 - le Comité a continué sa veille sur les évolutions réglementaires (en particulier en ce qui concerne la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* et ses projets de standards de reporting de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards - ESRS*), exposées avec la participation de la Responsable dédiée à la Direction des Affaires Publiques ;

- le Comité a continué d'analyser les démarches entreprises par Michelin pour la classification de ses activités économiques, liée à l'importance de leur contribution aux objectifs environnementaux de l'Union Européenne, présentées avec la participation de la Responsable dédiée à la Direction des Affaires Publiques ;
- la prise de connaissance des travaux effectués par le comité des parties prenantes ;
- le Comité a établi son programme de travail pour 2023 ;
- Dans le domaine de la responsabilité environnementale du Groupe, le Comité a analysé :
 - le plan d'action climat,
 - la stratégie biodiversité,
 - la stratégie de la fin de vies des produits pneumatiques ;
- Dans le domaine de la responsabilité sociale et sociétale, le Comité a analysé :
 - la feuille de route d'intégration des sociétés acquises dans le périmètre de maîtrise des risques en matière de Droits Humains, Ethique et Environnement, présentée avec la participation de la Responsable dédiée à la Direction Corporate du Personnel ;
 - a revu la matrice des risques RSE, présentée par le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe, sous forme d'une analyse des cartographies et des méthodologies associés, regroupées dans différentes familles de risques (sécurité et performance des produits et services, santé et sécurité du personnel ou de tiers, éthique des affaires, droits humains, environnement, gestion des personnes et social) ; ces questions ont été étudiées lors de la séance commune organisée avec le Comité d'Audit.

La Présidente du Comité a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 11 février, 25 juillet et 16 décembre.

3.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2023

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 2023 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 12 mai 2023.

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

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

- 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 pour les raisons suivantes :

- 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 (i) prévoit que le nombre effectivement livré à l'échéance est fonction de l'atteinte d'objectifs de performance à satisfaire sur plusieurs exercices, et (ii) est assortie 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 sur la base 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 SAS ("MFPM" ou le "Périmètre")⁽¹⁾.

Les Gérants partageront en 2023 avec les salariés éligibles des sociétés du Groupe les mêmes critères et indicateurs quantitatifs de performance, définis par le Conseil de Surveillance pour leurs rémunérations variables annuelle et pluriannuelle.

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 2023 fait l'objet de deux projets de résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2022 :

- 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 applicable 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 2022 (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. Cette rémunération 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

Par suite des ajustements effectués au cours de l'exercice précédent en raison de l'absence d'évolution de la rémunération fixe depuis 2018 ⁽¹⁾ en 2023 :

- le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité, est égal à 1 100 000,00 € ;

- le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Chapot, Gérant non Commandité, est égal à 770 000,00 €.

Ces montants demeureront inchangés jusqu'en 2026, terme des mandats actuels.

3.3.2.3 Rémunération variable (annuelle et pluriannuelle)

Principes communs

Afin d'assurer une convergence 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⁾.

(1) Les ajustements réalisés en 2022 ont été présentés et détaillés dans la politique de rémunération de cet exercice (figurant au chapitre 3.3.2.2 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise incorporé dans le Document d'Enregistrement Universel 2021) qui a été approuvée par l'Assemblée Générale ordinaire du 13 mai 2022.

(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.

Modalités d'attribution

Les Tantièmes sont définis par les articles 12 et 30 des statuts de la Société, qui prévoient 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 pertinents,
 - 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 ;

- 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 sur les critères de performance.

Structure de la rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de M. Florent Menegaux serait prélevée en totalité sur les Tantièmes et serait constituée des deux parties suivantes :

- une partie n° 1, donnerait droit à un pourcentage de 4 % des Tantièmes en raison de sa responsabilité financière et juridique d'Associé Commandité ; ce critère est partagé, après adaptation, avec le Gérant non Commandité ;
- une partie n° 2 serait calculée sur une assiette établie en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et déterminée par les résultats des critères et objectifs de performance décidés par le Conseil de Surveillance.

Ces critères et objectifs sont partagés avec le Gérant non Commandité et avec l'ensemble des salariés du Groupe éligibles à une rémunération variable et sont détaillés dans le tableau ci-dessous. La valeur des seuil, cible et plafond des objectifs des critères quantitatifs est également indiquée dans ce même tableau.

Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max		
Critère et objectif quantitatifs lié à la responsabilité d'Associé Commandité/ partie n°1	Résultat net	Performance économique	En % des Tantièmes	N/A	N/A	N/A	
			Valeur de l'indicateur	4 %	4 %	4 %	
Critères et objectifs quantitatifs/partie n° 2 <i>(soit 50 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2023	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	
			Valeur de l'indicateur	3 150 M€	3 400 M€	3 550 M€	
	Évolution du cash flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	
			Valeur de l'indicateur	1 400 M€	1 800 M€	2 050 M€	
Total quantitatif/partie n°2			0 %	50 %	75 %		
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables/partie 2 <i>(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en oeuvre du tableau de bord stratégique/ Balanced Score Card				
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	
	Niveau du taux TCIR (Total Case Incident Rate)	Personnes		Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
				En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes		Valeur de l'indicateur	1,15	1,06	1,00
				En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
	Niveau d'émission de CO ₂ (Scopes 1 et 2)	Planète		Valeur de l'indicateur	19,8 %	20,8 %	21,8 %
				En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %
Total qualitatif et quantifiable/partie n°2			0 %	30 %	45 %		
TOTAL VARIABLE EN % DE LA REMUNERATION FIXE/PARTIES N°1 ET 2			0 %	N/A	150 %		
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS			1 650 000				

(1) Pour chaque critère sont définis un seuil, une cible et une surperformance plafonnée ; une performance intermédiaire entre les différentes bornes donnerait droit à un résultat calculé de manière linéaire.

La totalité de la rémunération variable annuelle, c'est-à-dire la somme des parties n° 1 et n° 2, serait plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de référence soit, pour une rémunération fixe 2023 de 1 100 000,00 €, un montant maximum de 1 650 000,00 €, et serait prélevée sur les Tantièmes.

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

Ces critères et objectifs sont détaillés dans le tableau ci-dessous. La valeur des seuil, cible et plafond des objectifs des critères quantitatifs est également indiquée dans ce même tableau.

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max	
Critères et objectifs quantitatifs <i>(soit 70 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Résultat net	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	30 %	
			Valeur de l'indicateur	1 800 M€	2 048 M€	2 200 M€	
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2023	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	
			Valeur de l'indicateur	3 150 M€	3 400 M€	3 550 M€	
	Evolution du cash flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	
			Valeur de l'indicateur	1 400 M€	1 800 M€	2 050 M€	
TOTAL QUANTITATIF				0 %	70 %	105 %	
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables <i>(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en oeuvre du tableau de bord stratégique/ Balanced Score Card				
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A	
			Niveau du taux TCIR (<i>Total Case Incident Rate</i>)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	
			Valeur de l'indicateur	19,8 %	20,8 %	21,8 %	
	Niveau d'émission de CO ₂ (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	
			Valeur de l'indicateur	2,3 mT	2,16 mT	2,02 mT	
	TOTAL QUALITATIF ET QUANTIFIABLE				0 %	30 %	45 %
	TOTAL VARIABLE EN % DE LA REMUNERATION FIXE				0 %	100 %	150 %
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS				1 155 000			

(1) Pour chaque critère sont définis un seuil, une cible et une surperformance plafonnée ; une performance intermédiaire entre les différentes bornes donnerait droit à un résultat calculé de manière linéaire.

La totalité de la rémunération variable annuelle, c'est-à-dire la somme des parties n° 1 et n° 2, serait plafonnée à 150 % de la rémunération fixe de référence soit, pour une rémunération fixe 2023 de 770 000,00 €, un montant maximum de 1 155 000,00 €.

Rémunération variable pluriannuelle : attribution d'actions de performance

Afin d'aligner les objectifs de moyen/long terme des Gérants avec les objectifs appliqués aux attributions d'actions de performance dont bénéficient les salariés éligibles des sociétés du Groupe, depuis 2020 cette rémunération prend la forme d'une attribution d'actions de performance Michelin.

Les conditions, critères et objectifs de ces attributions pour 2023 sont établis dans le cadre de la nouvelle autorisation d'émission destinée aux Gérants et aux salariés des sociétés du Groupe Michelin, proposée à l'Assemblée Générale extraordinaire du 12 mai 2023 ⁽¹⁾.

Les principales particularités concernant les attributions susceptibles d'être effectuées en 2023 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 proposée à l'Assemblée Générale extraordinaire du 12 mai 2023, l'ensemble des attributions aux Gérants sera limité à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société au moment de l'approbation de la résolution précitée par l'Assemblée générale ;
- par ailleurs, pour le Président de la Gérance, l'attribution effectuée en 2023 serait limitée à hauteur d'une valeur ⁽²⁾ de 140 % de sa rémunération fixe 2023 et pour le Gérant non Commandité, l'attribution effectuée en 2023 serait limitée à

hauteur d'une valeur ⁽²⁾ de 120 % de sa rémunération fixe 2023 ; ces niveaux d'attribution se situent au niveau de la médiane pour les dirigeants de l'indice de référence ayant des fonctions équivalentes ⁽³⁾ ;

- 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 ;
- 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 intervenant avant la fin de la période d'acquisition des actions, les droits initialement attribués seraient conservés au prorata de la présence du Gérant pendant la période d'acquisition des actions, étant précisé que cette exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat ⁽⁴⁾.

Les critères de performance sont les suivants :

Critères	Ambition	Indicateur	Poids
Évolution relative du cours de l'action	Performance économique	L'évolution de l'action Michelin doit être comprise entre 0 (seuil) et 5 points (plafond) de plus que celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2022 et 2025 (moyenne des cours de clôture des deux années)	30 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	Planète	L' <i>Industrial - Michelin Environmental Performance</i> – i-MEP ⁽¹⁾ doit être compris entre 86 points (seuil) et 80 points (plafond) en 2025	20 %
	Personnes	Le taux d'engagement des employés du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, doit être compris entre 83 points (seuil) et 84,5 points (plafond) en 2025	20 %
Performance opérationnelle	Performance économique	Le taux de croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des activités hors pneus et distribution ⁽²⁾ doit être compris entre 7 % (seuil) et 12 % (plafond) entre 2023/2022, 2024/2023 et 2025/2024	15 %
	Performance économique	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 12 % (plafond) en 2025	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

(1) Le détail de cette nouvelle autorisation figure dans la présentation des projets de résolutions reproduite dans le chapitre 7.1 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

(2) Valeur IFRS des actions au jour de l'attribution.

(3) Selon l'analyse effectuée en 2022 par le Comité des Rémunérations et des Nominations à partir des résultats de plusieurs études convergentes réalisées par des cabinets spécialisés de premier plan.

(4) En cas d'invalidité ou de décès, les prorata et période d'exposition ne trouveront pas à s'appliquer.

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 versée par la Société ou des filiales de son Groupe.

En leur qualité de mandataires sociaux de la Société ou de la filiale MFPM SAS, 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 SAS.

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 Exécutive Michelin dont les conditions sont décrites respectivement aux chapitres 3.4.3.5 et 3.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 2022.

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'actionariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité versée par la Société d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.

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

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

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

3.3.2.8 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 2023 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 ;
- M. Yves Chapot travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, soit depuis plus de 30 ans, ce qui constitue une ancienneté importante ;
- 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 2022, 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 2022, 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 2022 (7^e résolution).

Les membres du Conseil de Surveillance (dont sa Présidente) peuvent recevoir une rémunération fixe annuelle dont le Conseil déterminera l'affectation conformément à la politique de

rémunération. En outre, la politique de rémunération a été complétée pour prévoir l'attribution d'une rémunération fixe à la Présidente du Conseil de Surveillance.

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 Présidence du Conseil de Surveillance

La mission légale du Conseil de Surveillance réside dans le contrôle permanent de la gestion de l'entreprise, mais elle a été significativement étendue par les dispositions statutaires :

- à l'examen de la qualité de la gestion ;
- à un rôle important dans le plan de succession et la nomination des Gérants ;
- à l'appréciation de certaines opérations importantes comme les opérations de croissance externe.

Le rôle de Président(e) du Conseil de Surveillance, élu(e) par les membres de cet organe consiste à :

- assurer un rôle de coordination des travaux et d'animation du Conseil, spécialement au regard des missions statutaires rappelées ;
- participer activement au fonctionnement de la gouvernance en y occupant une place majeure et lui consacrer la majeure partie de son temps, notamment :
 - en assurant des contacts permanents et des réunions régulières avec les Gérants mais aussi avec l'Associé Commandité Non Gérant (la société SAGES) et ses représentants pour assurer une gouvernance fluide ;
 - en proposant régulièrement et en mettant en place des améliorations dans les interactions, en lien avec son expérience et les propositions résultant des évaluations périodiques du fonctionnement du Conseil de Surveillance ;
 - en conduisant un dialogue direct avec les investisseurs pour leur présenter les caractéristiques de la gouvernance de Michelin à l'occasion de "governance roadshows".

Nommée Présidente en mai 2021 pour succéder à Michel Rollier, Barbara Dalibard est la première Présidente du Conseil de Surveillance non liée à la famille fondatrice ni ancienne dirigeante exécutive de Michelin.

Sa rémunération annuelle totale est égale à 120 000 € (montant fixé en 2019 pour le précédent Président du Conseil de Surveillance) et il n'avait pas paru opportun lors de la transition de remettre en cause ce niveau de rémunération en pleine crise sanitaire Covid-19.

Néanmoins, l'échéance du mandat de Barbara Dalibard comme membre du Conseil lors de l'Assemblée Générale du 12 mai 2023 et la proposition unanime du Conseil de Surveillance (l'intéressée s'abstenant) d'en présenter le renouvellement paraît un moment approprié pour réexaminer ce niveau de rémunération.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations, constitué uniquement de membres indépendants (à l'exception du membre représentant les salariés) a mené des travaux afin d'analyser l'opportunité d'une évolution de cette rémunération au regard de la politique de l'entreprise (détermination d'une rémunération à la médiane marché du poste pour les dirigeants confirmés) et des pratiques de place (étude d'un panel pertinent).

Le Comité a notamment considéré qu'il était indispensable de relever le niveau de rémunération de la présidence du Conseil de Surveillance pour garantir l'attractivité appropriée de cette fonction et permettre au groupe Michelin d'avoir un(e) Président(e) de son Conseil de Surveillance possédant les compétences et expertises les plus adéquates pour diriger les travaux du Conseil et participer activement à la gouvernance de l'entreprise.

À cet effet, le Comité a examiné un panel comparatif constitué des 28 sociétés du CAC40 à gouvernance dissociée, comprenant également des sociétés anonymes à conseil d'administration ou de surveillance en considérant la mission étendue du Conseil de Surveillance de Michelin et le rôle clé de sa Présidente dans la gouvernance.

Afin d'éviter certains décalages liés aux caractéristiques de ce panel, le Comité a ensuite décidé d'en exclure :

- les sociétés dont la présidence est occupée par un ancien dirigeant exécutif du même groupe ;
- les sociétés ayant une activité principale dans le secteur financier.

Alors que la médiane de rémunération des présidents non exécutifs de sociétés à gouvernance dissociée se situe à 650 000 €, le périmètre pertinent finalement retenu ⁽¹⁾ a permis de constater une rémunération fixe annuelle médiane de 450 000 € pour une présidence dissociée et non occupée par un ancien dirigeant exécutif, sous forme de rémunération fixe le cas échéant distincte de l'enveloppe de rémunération réservée aux membres des conseils.

En conséquence, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance (l'intéressée s'abstenant) a décidé :

- de mettre à niveau de la rémunération fixe annuelle de la Présidence du Conseil à hauteur de 400 000 €, répartie entre une rémunération des fonctions de Présidente (350 000 €) et une rémunération de membre du Conseil (50 000 €) ;
- que ce niveau de rémunération est déterminé pour la politique de rémunération 2023 mais également pour toute la durée des fonctions de Barbara Dalibard en qualité de Présidente du Conseil de Surveillance.

(1) Périmètre constitué des 8 sociétés suivantes : Airbus, Danone, Engie, Legrand, Stellantis, Renault et STMicroelectronics.

3.3.3.2 Membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale ordinaire annuelle du 13 mai 2022 a fixé l'enveloppe annuelle globale de rémunération des membres du Conseil de Surveillance à un montant de 950 000,00 € à compter de l'exercice 2022 (16^e résolution approuvée par 99,57 % des voix) ⁽¹⁾.

Pour l'exercice 2023, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer les règles de répartition suivantes dans le cadre de l'enveloppe annuelle globale votée en 2022 :

- un montant de base pour chacun des membres, égal à 50 000,00 € ⁽²⁾ ;
- un montant supplémentaire n° 1 pour chaque membre titulaire d'un Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, égal à 20 000,00 € ⁽³⁾ ;
- un montant supplémentaire n° 2 pour le Président de chaque Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, égal à 35 000,00 € (40 000,00 € pour le Comité d'Audit) ⁽⁴⁾, 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 les membres du Conseil de Surveillance résidant de manière permanente hors de France 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. Pour 2023, cette condition d'assiduité ne s'appliquerait pas au montant n° 2 précité, attaché à la Présidence des Comités, en raison de l'accroissement constant à la fois de la charge de travail, conséquente, et des responsabilités qui incombent à un(e) Président(e) de Comité d'Audit, de Comité des Rémunérations et/ou des Nominations ou encore de Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

La constatation de cette assiduité et le projet de répartition correspondant de la rémunération annuelle au titre d'un exercice seront effectués par le Comité des Rémunérations et des Nominations puis approuvés 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 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.

3.3.3.3 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 ⁽⁵⁾.

3.3.3.4 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 2022, 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 2022, aux chapitres 3.3.1 et 3.3.3.

(1) L'enveloppe annuelle globale était précédemment de 770 000 €.

(2) Ce montant était de 45 000 € dans la précédente politique.

(3) Ce montant était de 15 000 € dans la précédente politique.

(4) Ces montants étaient respectivement de 30 000 € et de 35 000 € dans la précédente politique.

(5) À l'exception des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.

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 2022.

La politique de rémunération 2022 des membres du Conseil de Surveillance a été présentée à l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 13 mai 2022 et a été approuvée par 99,59 % des voix.

Les informations relatives à l'assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2022 figurent dans le chapitre 3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Le tableau ci-après détaille :

- 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 versés en 2022 ;
- les montants versés au cours de l'exercice 2022 au titre du mandat exercé en 2021 ;
- les montants attribués au titre du mandat exercé en 2022 et non encore versés.

Membres du Conseil de Surveillance	Exercice 2022 ⁽¹⁾		Exercice 2021 ⁽¹⁾	
	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)
Barbara Dalibard ⁽²⁾	120 000	91 153	91 153	80 000
Olivier Bazil ⁽³⁾	N/A	N/A	N/A	35 500
Jean-Pierre Duprieu	75 000	71 963	71 963	62 500
Aruna Jayanthi	67 750	57 570	57 570	70 000
Anne-Sophie de La Bigne	75 000	71 963	71 963	65 000
Patrick de La Chevardière ⁽⁴⁾	80 000	76 760	76 760	44 500
Jean-Christophe Laourde ⁽⁵⁾	60 000	51 573	51 573	9 000
Thierry Le Hénaff	75 000	71 963	71 963	68 330
Monique Leroux	100 000	86 355	86 355	80 000
Cyrille Poughon ⁽⁶⁾	N/A	N/A	N/A	47 250
Michel Rollier ⁽⁷⁾	N/A	47 975	47 975	120 000
Delphine Roussy ⁽⁵⁾	60 000	51 573	51 573	9 000
Wolf-Henning Scheider ⁽⁸⁾	57 750	33 582	33 582	N/A
Jean-Michel Severino ⁽⁹⁾	60 000	57 570	57 570	17 750
TOTAL	830 500⁽¹⁰⁾	770 000 ⁽¹¹⁾	770 000	708 830

(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 (2022) sont établis en application de la politique de rémunération 2022 du Conseil de Surveillance, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (7^e résolution, approuvée par 99,59 % des voix) et de l'enveloppe annuelle décidée par cette même Assemblée d'un montant maximum de 950 000 € (16^e résolution, approuvée par 99,58 % des voix).

(11) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2022) ont été attribués au titre de l'exercice 2021 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 MME BARBARA DALIBARD, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées ou attribuées à Mme Dalibard en sa qualité de Présidente du Conseil de Surveillance en application de la Politique de Rémunération 2022.

3.4.2.1 Rémunération à titre du mandat

Au titre de l'exercice 2022, dans le cadre de la Politique de Rémunération 2021, le montant à percevoir par Mme Dalibard en 2022 serait de 120 000,00 €, incluant une part due en contrepartie de ses fonctions de Présidente du Conseil.

Aucune rémunération variable ne lui a été versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2022.

Les informations relatives à l'assiduité de Mme Dalibard aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2022 figurent dans le Chapitre 3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

3.4.2.2 Autres rémunérations

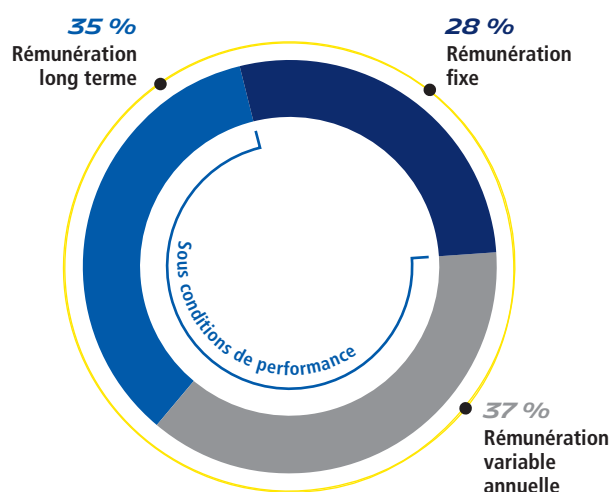
Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à Mme Dalibard au cours ou au titre de l'exercice 2022.

3.4.3 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 2022 ou attribuées au titre du même exercice, en application de la Politique de Rémunération 2022 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2021 ⁽²⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 13 mai 2022 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations (ci-après la "Politique de Rémunération 2022") ⁽³⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. FLORENT MENEGAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2022



3.4.3.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2022, la rémunération fixe perçue par M. Menegaux, modifiée à compter du 1^{er} juin 2022, a été de 1 016 670,00 € ⁽⁴⁾.

3.4.3.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2022 suivant la recommandation du Conseil de Surveillance et est intégralement perçue sur la quote-part du résultat net attribuable aux Associés Commandités ("Tantièmes") ⁽⁵⁾.

(1) Au 31 décembre 2022, 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 2022).

(2) Cf. les dispositions des chapitres 3.3.1 et 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

(3) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 13 mai 2022 sur le site internet www.michelin.com.

(4) Versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin SAS (MFPM) en contrepartie de ses fonctions de Président de cette société.

(5) Cf. la 2^e résolution soumise à l'Assemblée générale du 12 mai 2023. 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 2022).

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

Critères quantitatifs	Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS ; parité 2021 – iso périmètre)	Niveau annuel du cash flow libre structurel	Niveau du Résultat Net du Groupe
Indicateur	Montant	Montant	Montant
Objectif fixé	Seuil : 3 000 M€ Cible : 3 300 M€ Plafond : 3 450 M€	Seuil : 1 000 M€ Cible : 1 240 M€ Plafond : 1 400 M€	4,00 % des Tantièmes en qualité d'Associé Commandité
Indicateur : réel 2022	3 215 M€	378 M€	2 009 M€
Valeur maximale de chaque critère	<ul style="list-style-type: none"> 25,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible) 37,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond) 	<ul style="list-style-type: none"> 25,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible) 37,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond) 	4,00 % des Tantièmes
Taux de réalisation	17,92 %	0,00 %	4,00 %

Critères qualitatifs et quantifiables	Mise en place de la stratégie : déploiement des transformations	Synergie des acquisitions ⁽²⁾			Emission CO ₂ Scopes 1 et 2 et Transport Amont/Aval Scope 3
		RSE/TCIR ⁽¹⁾	Taux de féminisation		
Indicateur	Appréciation du Conseil de Surveillance (%)	%	Millions € (M€)	%	Millions de tonnes (mT)
Objectif fixé	Mise en oeuvre de la Balanced Score Card	Seuil : 1,25 % Cible : 1,15 % Plafond : 1,05 %	Seuil : 95 M€ Cible : 111 M€ Plafond : 120 M€	Seuil : 18,00 % Cible : 20,00 % Plafond : 22,00 %	Seuil : 4,2 mT Cible : 4,015 mT Plafond : 3,9 mT
Indicateur : réel 2022	110,00 %	1,07 %	117 M€	18,80 %	3,50 mT
Valeur maximale de chaque critère	<ul style="list-style-type: none"> 10,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible) 15,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond) 	<ul style="list-style-type: none"> 5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible) 7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond) 	<ul style="list-style-type: none"> 5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible) 7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond) 	<ul style="list-style-type: none"> 5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible) 7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond) 	<ul style="list-style-type: none"> 5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible) 7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)
Taux de réalisation	11,00 %	7,00 %	6,67 %	2,00 %	7,50 %

(1) Total Case Incident Rate.

(2) Périmètre des sociétés Camso, Multistrada et Allophone (parité 2021).

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	150 % de la rémunération fixe annuelle
Taux de réalisation de l'ensemble des critères	52,09 %
Montant attribué (en €)	905 744,43
En pourcentage de la rémunération fixe de référence (incluant le montant correspondant à la rémunération d'Associé Commandité)	89,09 %

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2022 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 "mise en place de la stratégie : déploiement des transformations", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés sur la base des résultats de la Balanced Score Card stratégique attestant :
 - de l'évolution de la *Balanced Score Card* conformément aux attentes,
 - du déploiement de la stratégie *Michelin In Motion* dans ses volets *Personnes, Performance économique, Planète,*
 - du développement du Groupe hors pneus et distribution ;

- pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (*Total Case Incident Rate* : amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a relevé le niveau d'atteinte proche du plafond de l'objectif fixé, avec un taux TCIR de 1,07 ;
- pour le critère concernant la réalisation des synergies liées à l'intégration des activités des sociétés Camso, Multistrada et Allopneus : le Comité a constaté la réalisation d'un montant global de 117 M€ de synergies en 2022, soit un résultat supérieur de près de 6 % par rapport à la cible.

En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le taux de réalisation cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 89,09 % qui, sur la base de l'assiette de calcul égale à la rémunération fixe annuelle (1 016 670,00 €) donne un résultat de 905 744,43 €.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 10 février 2023 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

3.4.3.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2022 : actions de performance

RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Le 17 novembre 2022, 67 983 actions de performance ont été attribuées à M. Florent Menegaux, pour une valorisation comptable au 31 décembre 2022 de 866 812,76 € (selon la norme IFRS 2) et qui représentent moins de 0,0096 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2022.

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, 2020 et 2021 ⁽²⁾, et en application de la Politique de Rémunération 2022.

En application de la politique de rémunération 2022, 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 destinée au Président de la Gérance est limitée à 140 % de sa rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution ;
- en outre, pour toute la durée de l'autorisation 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° 26.3.3 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 des Documents d'enregistrement universel 2020 (politique de rémunération pour 2021) et 2021 (politique de rémunération pour 2022) .

Les critères de performance sont rappelés ci-dessous.

PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE DU 17 NOVEMBRE 2021 : BILAN INTERMÉDIAIRE DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

Critères	Poids	Résultats intermédiaires		
		2022 vs 2020		
Évolution relative du cours de l'action	30 %	+ 4,3 points		
		2021	2022	2023
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	20 %	92,6 points	88,8 points	-
	20 %	- 2,0 points	+ 3,0 points	-
Performance opérationnelle	15 %	+ 7,7 %	+ 22,0 %	-
	15 %	10,3 %	10,8 %	-

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

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.

3.4.3.4 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 2022, M. Menegaux n'a reçu en 2022 aucune rémunération de membre de Conseil 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).

3.4.3.5 Retraite

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

En sa qualité de Président de la filiale MFPM SAS, 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 % 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 ;
- les droits acquis viennent s'ajouter au taux de remplacement procuré par tous les régimes de retraite dont bénéficie M. Menegaux. En aucun cas, le taux de remplacement total ne dépassera 35 % ;

- 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 2022, 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 152 500 €.

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.

3.4.3.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2022 ⁽¹⁾.

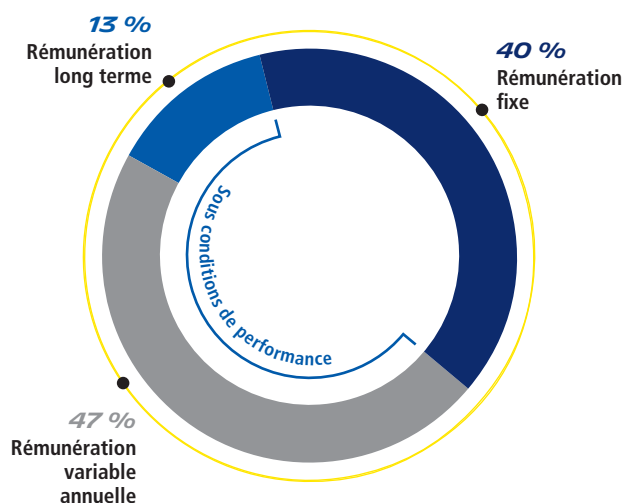
3.4.3.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2022 ⁽¹⁾.

3.4.4 RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Yves Chapot au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice à raison du mandat, en application de la Politique de Rémunération 2022 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2021 ⁽²⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 13 mai 2022 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations (ci-après la "Politique de Rémunération 2022") ⁽³⁾.

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



3.4.4.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2022, la rémunération fixe perçue par M. Chapot, modifiée à compter du 1^{er} juin 2022, a été de 700 000,00 €.

3.4.4.2 Rémunération variable annuelle

En application de la Politique de Rémunération 2022, les Associés Commandités, suivant la recommandation du Conseil de Surveillance, ont fixé cette rémunération variable annuelle sur une assiette de 100 % de sa rémunération fixe annuelle

perçue en 2022 au titre de son mandat (l' "Assiette"), à laquelle est appliqué le résultat d'objectifs fixés sur huit critères, dont trois critères quantitatifs comptant pour 70 sur 100 et trois critères qualitatifs et quantifiables comptant pour 30 sur 100.

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

(2) Cf. les dispositions des chapitres 3.3.1 et 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

(3) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 13 mai 2022 sur le site internet www.michelin.com.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

Critères quantitatifs	Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS ; parité 2021 – iso périmètre)	Niveau annuel du cash flow libre structurel	Niveau du Résultat Net du Groupe
	Montant	Montant	Montant
Indicateur			
Objectif fixé	Seuil : 3 000 M€	Seuil : 1 000 M€	Seuil : 1 800 M€
	Cible : 3 300 M€	Cible : 1 240 M€	Cible : 1 910 M€
	Plafond : 3 450 M€	Plafond : 1 400 M€	Plafond : 2 000 M€
Indicateur : réel 2022	3 215 M€	378 M€	2 009 M€
Valeur maximale de chaque critère	25,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)	25,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)	20,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)
	37,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)	37,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)	30,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)
Taux de réalisation	17,92 %	0,00 %	30,00 %

Critères qualitatifs et quantifiables	Mise en place de la stratégie : déploiement des transformations	RSE/TCIR ⁽¹⁾	Synergie des acquisitions ⁽²⁾	Taux de féminisation	Emission CO ₂ Scopes 1 et 2 et Transport Amont/Aval Scope 3
		%	Millions € (M€)	%	Millions de tonnes (mT)
Indicateur	Appréciation du Conseil de Surveillance (%)				
Objectif fixé	mise en œuvre de la <i>Balanced Score Card</i>	Seuil : 1,25 %	Seuil : 95 M€	Seuil : 18,00 %	Seuil : 4,200 mT
		Cible : 1,15 %	Cible : 111 M€	Cible : 20,00 %	Cible : 4,015 mT
		Plafond : 1,05 %	Plafond : 120 M€	Plafond : 22,00 %	Plafond : 3,900 mT
Indicateur : réel 2022	110,00 %	1,07 %	117 M€	18,80 %	3,50 mT
Valeur maximale de chaque critère	10,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)	5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)	5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)	5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)	5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)
	15,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)	7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)	7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)	7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)	7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)
Taux de réalisation	11,00 %	7,00 %	6,67 %	2,00 %	7,50 %

(1) Total Case incident Rate.

(2) Périmètre des sociétés Camso, Multistrada et Allo pneus (parité 2021).

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	150 % de la rémunération fixe annuelle
Taux de réalisation de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	82,08 %
Montant attribué (en €)	574 583,33
En pourcentage de la rémunération fixe de référence	82,08 %

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2022 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 "Mise en place de la stratégie : déploiement des transformations", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés sur la base des résultats de la *Balanced Score Card* attestant :
 - de l'évolution de la *Balanced Score Card* conformément aux attentes,
 - du déploiement de la stratégie *Michelin In Motion* dans ses volets *Personnes*, *Performance économique*, *Planète*,
 - du développement du Groupe Autour et hors pneus et distribution ;
- pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (*Total Case incident Rate* : amélioration de la sécurité des employés du Groupe Michelin), le Comité a relevé le niveau d'atteinte proche du plafond de l'objectif fixé, avec un taux TCIR de 1,07 ;

- pour le critère concernant la réalisation des synergies liées à l'intégration des activités des sociétés Camso, Multistrada et Allopeus : le Comité a constaté la réalisation d'un montant global de 117 M€ de synergies en 2022, soit un résultat supérieur de près de 6 % par rapport à la cible.

En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le taux de réalisation cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 82,08 % qui, sur la base du montant de l'Assiette (rémunération fixe annuelle de 700 000,00 €), donne un montant de rémunération variable annuelle de 574 583,33 € pour l'exercice 2022.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 10 février 2023 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

3.4.4.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2022 : actions de performance

RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Le 17 novembre 2022, 40 073 actions de performance ont été attribuées à M. Yves Chapot pour une valorisation comptable au 31 décembre 2022 de 510 948,15 € (selon la norme IFRS 2), qui représentent moins de 0,0057 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2022.

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, 2020 et 2021 ⁽²⁾, a été réalisée en application de la Politique de Rémunération 2022, 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 2022, 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 destinée au Gérant et Directeur Financier est limitée à 120 % de sa rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution ;
- en outre, pour toute la durée de l'autorisation 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° 26.3.3 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 des Documents d'enregistrement universel 2020 (politique de rémunération pour 2021) et 2021 (politique de rémunération pour 2022).

Les critères de performance sont rappelés ci-dessous.

PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE DU 17 NOVEMBRE 2021 : BILAN INTERMÉDIAIRE DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

Critères	Poids	Résultats intermédiaires		
		2022 vs 2020		
Évolution relative du cours de l'action <ul style="list-style-type: none"> L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2020 et 2023 (moyenne des cours de clôture des 2 années) Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points 	30 %	+ 4,3 points		
		2021	2022	2023
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale <ul style="list-style-type: none"> L'Industrial - <i>Michelin Environmental Performance – i-MEP</i> ⁽¹⁾ doit être inférieur à 88 points en 2023 Résultat linéaire entre seuil 92 points et cible 88 points 	20 %	92,6 points	88,8 points	-
<ul style="list-style-type: none"> L'évolution du taux d'engagement des employés du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, doit être supérieure à 1 point en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2021, 2022, 2023 Résultat linéaire entre 0,0 point et cible 1,0 point 	20 %	- 2,0 points	+ 3,0 points	-
Performance opérationnelle <ul style="list-style-type: none"> Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être supérieur ou égal à 8 % en moyenne annuelle entre 2021/2020, 2022/2021 et 2023/2022 Résultat linéaire entre seuil 3 % et cible 8 % 	15 %	+ 7,7 %	+ 22,0 %	-
<ul style="list-style-type: none"> Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur ou égal à 11 % en 2023 Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 11 % 	15 %	10,3 %	10,8 %	-

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

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 Conseil d'Administration ou de Surveillance

En application de la Politique de Rémunération 2022, M. Chapot n'a reçu en 2022 aucune rémunération de membre de Conseil 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 3.6.1.3).

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 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 ;
- les droits acquis viennent s'ajouter au taux de remplacement procuré par tous les régimes de retraite dont bénéficie M. Chapot. En aucun cas, le taux de remplacement total ne dépassera 35 % ;

- 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 2022, 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 181 000 €.

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. Chapot 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 2022 ⁽¹⁾.

3.4.4.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2022 ⁽¹⁾.

3.4.5 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 jusqu'en mai 2019 ;
- M. Michel Rollier a été Président du Conseil de Surveillance 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 2022 près de 79 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2022.

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 2021 ⁽¹⁾.

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.

Concernant l'évolution de la rémunération de M. Florent Menegaux, les progressions et ratios constatés sur 2022 ne sont pas pertinents en raison de la conjonction de deux éléments : la comptabilisation cumulative de deux rémunérations à long terme (ILT) sur le même exercice, et la mise à niveau de sa rémunération fixe (inchangée depuis 2018).

D'une part, en raison du remplacement en 2020 d'un ILT versé en cash par l'attribution d'actions de performance (AGA), l'application des règles méthodologiques rappelées ci-dessus (comptabilisation des rémunérations fixes et variables **versées** et de la valeur des actions de performance **attribuées** au cours d'un même exercice) a pour effet la comptabilisation cumulative sur le même exercice de deux ILT pour le calcul des ratios 2022, c'est-à-dire :

- premièrement, la comptabilisation d'un montant (non perçu par M. Florent Menegaux) correspondant à la valorisation (867 000 euros) de 100 % du nombre théorique des AGA qui lui seraient livrées en 2026 dans le cadre de l'attribution

décidée en 2022, alors que les taux de réalisation des conditions de performance déterminant le nombre d'AGA réellement livré aux bénéficiaires se situent historiquement entre 30 % et 59 % ⁽²⁾ ;

- deuxièmement, la comptabilisation sur le même exercice 2022 du montant du dernier plan ILT en cash attribué en 2019 et qui a été versé à M. Florent Menegaux en 2022 (1 300 000 euros).

D'autre part, l'augmentation de la rémunération globale de M. Florent Menegaux est le reflet à la fois de la bonne performance du groupe Michelin mais également d'un réalignement de la rémunération de M. Florent Menegaux aux pratiques du marché.

Ainsi, en application des résultats des critères de performance correspondants, M. Florent Menegaux a reçu en 2022 une part variable de 1 350 000 euros, contre un montant de 581 000 euros en 2021. Il est à rappeler que M. Florent Menegaux avait renoncé en 2020 à percevoir une partie de ses rémunérations fixe et variable en raison de la crise sanitaire.

Par ailleurs, sa rémunération fixe n'ayant pas été révisée depuis le début de son mandat en mai 2018, la politique de rémunération 2022 de la Gérance a fait évoluer sa rémunération fixe à compter de 2022 (1 100 000 euros en base annuelle) afin de mieux l'aligner aux pratiques de marché, étant entendu qu'elle n'évoluera plus jusqu'à la fin de son mandat ⁽³⁾.

En ce qui concerne sa rémunération à long terme (ILT), la valeur des AGA attribuées en 2022 à M. Florent Menegaux est en augmentation (867 000 euros contre 727 000 euros en 2021), en raison principalement de l'augmentation du plafond individuel d'attribution des AGA, passé de 100 % de sa rémunération fixe en 2021 à 140 % de sa rémunération fixe en 2022. Cette augmentation du plafond s'inscrivait également dans le contexte de réalignement de sa rémunération aux pratiques du marché.

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

(2) Cf. les informations du chapitre 6.5.4 du Document d'enregistrement universel 2022.

(3) Cf. la politique de rémunération 2022 de la Gérance, décrite dans le chapitre 3.3 du Document d'enregistrement annuel 2021 et approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2022 par 94,70 % des voix.

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

	2022	2021	2020	2019	2018
ÉVOLUTION (en %) DE LA RÉMUNÉRATION DE LA PRÉSIDENTIE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ⁽¹⁾	0,0 %	6,4 %	28,7 %	- 2,7 %	0,0 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	12,3 %	2,6 %	2,9 %	2,9 %	1,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	1,9	2,1	2,1	1,7	1,8
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 9,5 %	0 %	26,5 %	- 5,1 %	- 1,7 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	2,5	2,8	2,7	2,1	2,3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 10,7 %	3,7 %	26,8 %	- 5,3 %	- 2,6 %
ÉVOLUTION (en %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ^{(1) (2) (3) (4)}	103,0 %	- 6,5 %	- 37,6 %	8,1 %	15,0 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	12,3 %	2,6 %	2,9 %	2,9 %	1,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	77,3	42,9	47,1	77,6	73,8
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	80,2 %	- 8,9 %	- 39,3 %	5,1 %	13,2 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	101,3	55,9	61,0	99,8	94,8
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	81,2 %	- 8,4 %	- 38,9 %	5,3 %	12,0 %
ÉVOLUTION (en %) DE LA RÉMUNÉRATION DU GÉRANT NON COMMANDITÉ ^{(1) (3) (4)}	40,7 %	28,6 %	33,0 %	69,6 %	-
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	12,3 %	2,6 %	2,9 %	2,9 %	1,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	39,5	31,5	25,1	19,5	11,8
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	25,4 %	25,5 %	29,0 %	64,8 %	-
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	51,7	41,0	32,6	25,0	15,2
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	26,1 %	25,8 %	30,2 %	65,2 %	-
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ ⁽⁵⁾					
Évolution du Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS) (hors parité)	65,2 %	- 33,4 %	6,5 %	11,0 %	5,6 %
Évolution des Ventes (hors parité)	18,2 %	- 12,6 %	7,8 %	4,1 %	6,2 %

(1) 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.

(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) 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.

(4) Depuis l'exercice 2020, le montant de référence de la rémunération variable comprend la valorisation comptable d'actions de performance attribuées aux Gérants. Les progressions et ratios constatés sur 2022 ne sont pas pertinents car l'application des règles méthodologiques a pour effet la comptabilisation cumulative de deux ILT, soit une valorisation des actions de performance attribuées en 2022 (livrables, le cas échéant, en 2026) et la comptabilisation d'une rémunération de long terme perçue en 2022 (cf. les explications détaillées dans les éléments de contexte en introduction du présent tableau).

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

3.4.6 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 12 mai 2023 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 3.4.5 :

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 2022, aux chapitres 3.4.1 à 3.4.5.

3.5 RÉMUNÉRATIONS INDIVIDUELLES VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2022 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE

En parallèle au projet de résolution présenté au chapitre 3.4.6 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 12 MAI 2023 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE MME BARBARA DALIBARD, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 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	91 153,00 €	120 000,00 €	<p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2022) :</p> <ul style="list-style-type: none"> a été attribué au titre de l'exercice 2021 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 (2022) :</p> <ul style="list-style-type: none"> a été attribué en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 ; est établi conformément à la Politique de Rémunération 2022 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (7^e résolution, approuvée par 99,59 % 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 2021, la rémunération du Président en fonction jusqu'à cette Assemblée a seule été présentée au vote de celle-ci.

L'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2023 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 2022

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 2022 ou attribués au titre du même exercice à Mme Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2022, au chapitre 3.5.1.

3.5.2 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 12 MAI 2023 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 2022 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	1 016 670,00 €	1 016 670,00 €	Le montant attribué au cours de l'exercice écoulé : <ul style="list-style-type: none"> après avoir été inchangé depuis la nomination de M. Menegaux par l'Assemblée générale du 18 mai 2018, il a été porté à une base annuelle de 1 100 000 €, appliquée au prorata à compter du 1^{er} juin 2022 ; est défini dans la Politique de Rémunération 2022 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.2.2) et a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (6^e résolution, approuvée par 94,70 % des voix).
Rémunération variable annuelle	1 350 000,00 €	905 744,43 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2022 en application de la Politique de Rémunération 2022 et payable en 2023)	<p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2022) :</p> <ul style="list-style-type: none"> est dû au titre de l'exercice 2021 en application de la Politique de Rémunération 2021 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.2) et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (9^e résolution, approuvée par 74,17 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.3.2 du Document d'enregistrement universel 2020. <p>Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2022) :</p> <ul style="list-style-type: none"> est établi conformément à la Politique de Rémunération 2022 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.2.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (6^e résolution, approuvée par 94,60 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2022.
Rémunération variable pluriannuelle	1 299 726,00 €	N/A	<p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2022) :</p> <ul style="list-style-type: none"> est dû au titre de l'exercice 2019 en application de la Politique de Rémunération 2019 détaillée dans le Document de référence 2018 (chapitre 4.4.1 a) 2.2) et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (9^e résolution, approuvée par 95,75 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.6.2.1).

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 exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	866 812,76 € (valorisation comptable/norme IFRS 2 au 31 décembre 2022 des 67 983 actions de performance attribuées en novembre 2022)	Cette attribution a été réalisée en application : <ul style="list-style-type: none"> de la Politique de Rémunération 2022 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.2.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (6^e résolution, approuvée par 94,70 % 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 2022.
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	9 755,40 €	9 755,40 €	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 2022 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.2.7) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (6^e résolution, approuvée par 94,70 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2022.
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 2022 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.2.8) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (6^e résolution, approuvée par 94,70 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2022.
Retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2022 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.2.6) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (6^e résolution, approuvée par 94,70 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2022.

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2023 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 2022

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 2022 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 2022, au chapitre 3.5.2.

3.5.3 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 12 MAI 2023 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 2022 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	700 000,00 €	700 000,00 €	Le montant attribué au cours de l'exercice écoulé : <ul style="list-style-type: none"> après avoir été inchangé depuis la nomination de M. Chapot par l'Assemblée générale du 18 mai 2018, il a été porté à une base annuelle de 770 000 €, appliquée au prorata à compter du 1^{er} juin 2022 ; est défini dans la Politique de Rémunération 2022 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.2.2) et a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (6^e résolution, approuvée par 94,70 % des voix).
Rémunération variable annuelle	824 400,00 €	574 583,33 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2022 en application de la Politique de Rémunération 2022 et payable en 2023)	<p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2022) :</p> <ul style="list-style-type: none"> est dû au titre de l'exercice 2021 en application de la Politique de Rémunération 2021 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.3.2.2) et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (10^e résolution, approuvée par 98,97 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.5.2 du Document d'enregistrement universel 2021. <p>Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2022) :</p> <ul style="list-style-type: none"> est établi conformément à la Politique de Rémunération 2022 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.2.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (6^e résolution, approuvée par 94,70 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.5.2 du Document d'enregistrement universel 2022.
Rémunération variable pluriannuelle	227 774,00 €	N/A	<p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2022) :</p> <ul style="list-style-type: none"> est dû au titre de l'exercice 2019 en application de la Politique de Rémunération 2019 détaillée dans le Document de référence 2018 (chapitre 4.4.1 a) 2.2) et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (10^e résolution, approuvée par 96,47 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées dans le Document d'enregistrement universel 2021 (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	510 948,15 € (valorisation comptable/norme IFRS 2 au 31 décembre 2022 des 40 073 actions de performance attribuées en novembre 2022)		Cette attribution a été réalisée en application : <ul style="list-style-type: none"> de la Politique de Rémunération 2022 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.2.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (6^e résolution, approuvée par 94,70 % 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 2022.
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A		N/A
Avantages de toute nature	9 693,24 €	9 693,24 €		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 2022 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.2.7) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (6^e résolution, approuvée par 94,70 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2022.
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 2022 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.2.8) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (6^e résolution, approuvée par 94,70 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2022.
Retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué		Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2022 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (chapitre 3.3.2.6) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (6^e résolution, approuvée par 94,70 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2022.

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2023 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 2022

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 2022 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 2022, au chapitre 3.5.3.

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 (décembre 2022) ;
- 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 2022	Exercice 2021
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 932 169,83	2 259 985,00
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	866 812,76 ⁽¹⁾	727 106,88
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	2 798 982,59	2 987 091,88
Rappel du résultat net consolidé CGEM	2 008 883 043,82	1 845 066 544,00

(1) Valorisation (norme IFRS 2) au 31 décembre 2022 de l'attribution d'actions de performance, détaillée dans le chapitre 3.4.3.3 du Document d'enregistrement universel 2022.

Yves Chapot, Gérant non Commandité	Exercice 2022	Exercice 2021
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 284 276,57	1 434 157,00
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	510 948,15 ⁽¹⁾	484 737,92 ⁽¹⁾
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	1 795 224,72	1 918 894,92

(1) Valorisation (norme IFRS 2) au 31 décembre 2022 de l'attribution d'actions de performance, détaillée dans le chapitre 3.4.4.3 du Document d'enregistrement universel 2022.

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 2022		Exercice 2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ⁽¹⁾	1 016 670,00	1 016 670,00	900 000,00	900 000,00
Rémunération variable annuelle	905 744,43 ⁽²⁾	1 350 000,00	1 350 000,00	581 161,00
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	9 755,40	9 755,40	9 985,00	9 985,00
TOTAL	1 932 169,83	2 376 425,40	2 259 985,00	1 491 146,00
Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM	2 008 883 043,82	1 845 066 544,00	1 845 066 544,00	625 441 868,00

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

(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 12 mai 2023 (cf. le chapitre 3.4.3).

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 2022		Exercice 2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	700 000,00	700 000,00	600 000,00	600 000,00
Rémunération variable annuelle	574 583,33 ⁽¹⁾	824 400,00	824 400,00 ⁽²⁾	516 900,00
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	9 693,24	9 693,24	9 757,00	9 757,00
TOTAL	1 284 276,57	1 534 093,24	1 434 157,00	1 126 657,00

(1) 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 12 mai 2023 (cf. le chapitre 3.4.4).

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

Cf. le tableau objet du chapitre 3.4.1.

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 depuis 2021, année de l'échéance du dernier plan.

	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 1 899 470 droits d'attribution à une action de performance consentis le 17 novembre 2022 en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 23 juin 2020, 108 056 droits ont été attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société.

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice ⁽¹⁾	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Florent Menegaux	Plan n° 17 du 17/11/2022	67 983	866 812,76 €	17/11/2026	17/11/2026	Détaillées dans le tableau "Plan d'actions de performance du 17 novembre 2022 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants" du chapitre 6.5.4.3.
Yves Chapot	Plan n° 17 du 17/11/2022	40 073	510 948,15 €	17/11/2026	17/11/2026	Détaillées dans le tableau "Plan d'actions de performance du 17 novembre 2022 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants" du chapitre 6.5.4.3.

(1) Les nombres d'actions attribués tiennent compte de la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin, passée de 2 € à 0,50 €, décidée le 16 mai 2022 et effective le 16 juin 2022.

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

Aucune action de performance n'est devenue disponible pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs en 2022.

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Florent Menegaux	-	0	-
Yves Chapot	-	0	-

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 EN VIGUEUR ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS AU TITRE D'EXERCICES ANTÉRIEURS À 2022

Néant.

3.7 MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe, hors Gérants, ont perçu en 2022 une rémunération brute globale de 7 764 743,38 € (dont 3 761 166,00 € au titre de la part variable 2021, versée au cours du premier semestre 2022) contre 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). 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 2022

Conseil de Surveillance

Jean-Christophe Laourde

Acquisition gratuite, le 16 novembre 2022 de 16 actions au cours de référence de 26,89 euros dans le cadre d'un plan d'actions gratuites.

Souscription d'actions dans le cadre du plan épargne Groupe Bib Actions 2022, le 16 novembre 2022 de 60 actions au prix de 13,31 €.

Delphine Roussy

Acquisition gratuite, le 16 novembre 2022 de 16 actions au cours de référence de 26,89 euros dans le cadre d'un plan d'actions de performance.

Souscription d'actions dans le cadre du plan épargne Groupe Bib Actions 2022, le 16 novembre 2022 de 30 actions au prix de 9,98 €.

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

3.9 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 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 au montant 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 voix 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

À la date d'établissement du présent rapport, 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.

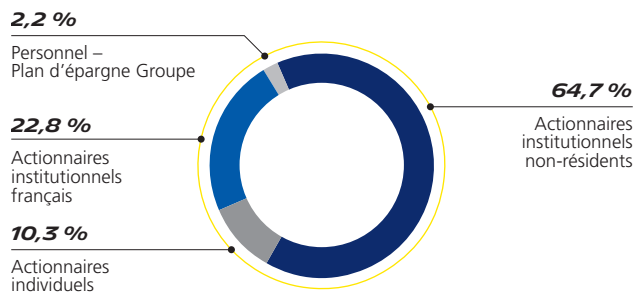
3.11 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2022 :

- montant du capital : 357 058 707 € ;
- nombre total d'actions : 714 117 414, entièrement libérées ;
- nombre total de droits de vote : 978 544 459.

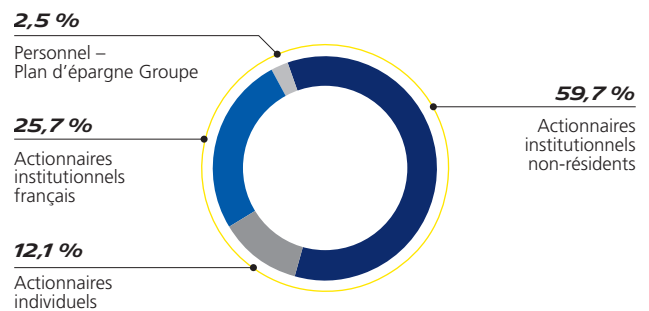
RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2022)



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

(au 31 décembre 2022)



Au 31 décembre 2022, le nombre d'actions détenues dans le public est de 714 117 414 actions, correspondant à 100 % des droits de vote.

Au 31 décembre 2022, 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

Les éléments présentés dans les tableaux suivants, notamment les nombres d'actions, cours de l'action et prix maximum d'achat, ont été adaptés pour tenir compte de la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin, passée de 2 € à 0,50 €, décidée le 16 mai 2022 et effective le 16 juin 2022.

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 26 € ⁽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"> 6,52 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)	4,16 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2022 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 26 € ⁽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"> 1,82 milliard (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"> 1,82 milliard (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)	<ul style="list-style-type: none"> 1,82 milliard 	35 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2022, 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 1 899 470 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 : 45 € 	Aucune
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	18 mois (novembre 2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Limite légale de 10 % du capital • Prix maximum d'achat : 45 € 	Rachat de 718 060 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	14 ^e	24 mois (mai 2023)	10 % du capital	Aucune

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

3.12.3 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 13 MAI 2022

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 26 € ⁽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)	19 ^e	26 mois (juillet 2024)	<ul style="list-style-type: none"> 6,50 milliards (actions ordinaires) 2,50 milliards⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	125 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	24 ^e	26 mois (juillet 2024)	4,16 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2022 arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 125 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 24^e et 26^e résolutions (27^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 19^e, 20^e et 21^e résolutions (23^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 19^e, 20^e, 21^e et 23^e résolutions (27^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 26 € ⁽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)	20 ^e	26 mois (juillet 2024)	<ul style="list-style-type: none"> 1,82 milliard (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	21 ^e	26 mois (juillet 2024)	<ul style="list-style-type: none"> 1,82 milliard (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
Détermination du prix d'émission	22 ^e	26 mois (juillet 2024)	<ul style="list-style-type: none"> 1,82 milliard (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	25 ^e	26 mois (juillet 2024)	2,54 milliards	35 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2022, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 125 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 24^e et 26^e résolutions (27^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 19^e, 20^e et 21^e résolutions (23^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 19^e, 20^e, 21^e et 23^e résolutions (27^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 20^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)	26 ^e	26 mois (juillet 2024)	Moins de 2 % du capital	Emission de 3 872 090 actions ⁽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)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 ^e	18 mois (novembre 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Limite légale de 10 % du capital • Prix maximum d'achat : 55 € 	Rachat de 3 608 476 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	28 ^e	24 mois (mai 2024)	10 % du capital	Annulation de 4 326 536 actions ⁽¹⁾

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

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.

