



2021

AVIS DE CONVOCATION

Assemblée Générale Mixte des Actionnaires

AVERTISSEMENT

Dans le contexte de crise sanitaire mondiale, les actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin sont avisés qu'une Assemblée générale mixte se tiendra exceptionnellement à huis clos et sans la présence physique des actionnaires le Vendredi 21 mai 2021 à 9 heures au siège social de la Société : 23, Place des Carmes-Déchaux, Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme).

OPTEZ POUR LA CONVOCATION PAR VOIE ÉLECTRONIQUE

+ PRATIQUE

+ RAPIDE



+ SÉCURISÉ

+ ÉCOLOGIQUE

Ensemble, participons à la réduction de papier et d'encre.
Des milliers d'actionnaires nous ont déjà donné leur accord !

NOUS ATTENDONS VOTRE ACCORD POUR VOUS INSCRIRE DANS CETTE DÉMARCHE DURABLE

► Connectez-vous sur votre compte "Sharinbox" Société Générale : <https://sharinbox.societegenerale.com> avec votre identifiant et votre mot de passe.

ou

► Renseignez le coupon ci-dessous et retournez-le avec le formulaire de vote dans l'enveloppe T jointe.

Identifiant Société Générale :

NOM :

Prénom :

Ville :

Code postal :

Téléphone :

Autorise la Compagnie Générale des Établissements Michelin à adresser ma convocation et la documentation relative aux Assemblées générales de la Compagnie Générale des Établissements Michelin à l'adresse électronique indiquée ci-dessous :

(en MAJUSCULES)@.....

À , le

Signature

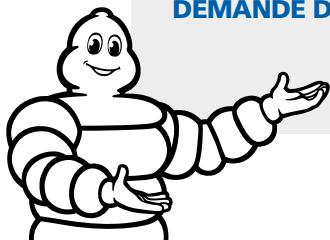
Nota : Avis de convocation adressé aux copropriétaires d'actions indivises

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-68 du Code de commerce, nous devons adresser cet avis de convocation à tous les copropriétaires d'actions indivises de notre Société.

Nous vous informons que la représentation de l'indivision devant être assurée par une seule personne, en application des dispositions de l'article L. 225-110 du Code de commerce, la formule de procuration et le formulaire de vote à distance à cette Assemblée ont été adressés au représentant désigné de l'indivision dont le nom figure dans nos registres.

● **SOMMAIRE**

ORDRE DU JOUR	4
MESSAGE DU PRÉSIDENT	6
DATES CLÉS	7
COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?	8
EXPOSÉ SOMMAIRE	13
RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS	30
RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	41
RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	45
RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	47
DEMANDE DE DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE	49



(Les projets de résolutions vous sont présentés en pages 30 à 40.)

- ▶ Rapport du Président de la Gérance
- ▶ Rapport du Conseil de Surveillance

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

- ▶ Rapport du Président du Conseil de Surveillance visé par les articles L.226-10-1 et L.22-10-78 du Code de commerce
- ▶ Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2020
- ▶ Rapport spécial sur les conventions visées à l'article L.226-10 du Code de commerce et rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques
- ▶ Approbation des comptes annuels de l'exercice 2020
- ▶ Affectation du résultat de l'exercice 2020 et fixation du dividende
- ▶ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020
- ▶ Conventions réglementées
- ▶ Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 180 € par action
- ▶ Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants
- ▶ Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance
- ▶ Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux
- ▶ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020
- ▶ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020
- ▶ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Michel Rollier versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020
- ▶ Ratification de la cooptation de Monsieur Jean-Michel Severino en qualité de membre du Conseil de Surveillance
- ▶ Nomination de Monsieur Wolf-Henning Scheider en qualité de membre du Conseil de Surveillance

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

- ▶ Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes
- ▶ Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions
- ▶ Modifications des statuts relatives aux droits financiers des associés commandités
- ▶ Modifications des statuts relatives aux modalités de rémunération des Gérants
- ▶ Pouvoirs pour formalités

● **MESSAGE DU PRÉSIDENT**

« Avec votre soutien, Michelin poursuit son développement, renforce son leadership et déploie sa stratégie de croissance durable. »



Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire,

L'Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin se tiendra le 21 mai 2021 à 9 heures, à Clermont-Ferrand, au siège social de votre Groupe. Afin de protéger la santé de chacun, et dans le respect des recommandations du

Gouvernement pour lutter contre la Covid-19 (Décret n°2021-255 du 9 mars 2021), votre Assemblée générale se tiendra une fois encore à distance. Michelin vous propose de suivre l'événement en direct par visio-conférence sur le site www.michelin.com, et d'interagir avec la Direction lors de la séance d'échanges. Enfin, vous pouvez exercer votre droit de vote de manière électronique, jusqu'au 20 mai 2021, 15 heures. Comme en témoignent nos résultats financiers 2020, Michelin a résisté à une crise sans précédent. Le Groupe a assuré la protection de ses employés et la continuité de ses activités, tout en apportant son soutien aux communautés avec lesquelles il interagit, ainsi qu'à ses clients, fournisseurs et partenaires.

Je tiens à saluer le remarquable engagement des équipes Michelin. Nous faisons face tous ensemble. Le Groupe poursuit ses efforts de compétitivité et continue d'orienter sa production vers les pneus haut de gamme et de spécialité, tout en accélérant son développement dans les matériaux de haute technologie et les offres de services & solutions. Nous continuons également de

développer nos activités dans de nouveaux domaines de croissance comme l'impression 3D métal, l'hydrogène et plus récemment dans de nouvelles technologies de recyclage.

Cher(e) actionnaire, je tiens aussi à vous remercier de votre fidélité et de votre engagement à nos côtés. Avec votre soutien, Michelin poursuit son développement, renforce son leadership et déploie sa stratégie de croissance durable.

Le Groupe continue de prendre les mesures nécessaires pour limiter au maximum l'impact de la pandémie sur le Résultat opérationnel des secteurs et le cash-flow libre. Il dispose des moyens et des outils de financement qui lui permettent de faire face aux aléas de cette crise. Ainsi le Groupe vous propose le versement d'un dividende de 2,30 euros par action en 2021, contre 2 euros en 2020, avec un versement prévu le 27 mai 2021.

En plus des modalités pratiques de participation, vous trouverez dans ce document l'ordre du jour et les projets de textes des résolutions soumises à votre vote. Je vous remercie par avance de l'attention que vous porterez à cette brochure.

Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire, à l'expression de mes sentiments les plus dévoués.

Florent Menegaux

Président du groupe Michelin

● **DATES CLÉS**

DATES CLÉS À RETENIR POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

Vendredi 16 avril 2021 à 9 heures 30

Ouverture du site de vote
de Société Générale (Voxaly) :

<https://michelin.voteassemblee.com>

Mardi 18 mai 2021

Date limite de réception des
formulaires de vote papier.

Mercredi 19 mai 2021

Date limite d'inscription
en compte de vos actions
pour pouvoir participer
à l'Assemblée générale.

Mercredi 19 mai 2021

Date limite de réception
des questions écrites.

Jeudi 20 mai 2021 à 15 heures

Date limite de vote électronique
(fermeture du site).

Vendredi 21 mai 2021 à 9 heures

Assemblée générale de la
Compagnie Générale des
Établissements Michelin
retransmise en direct sur
www.michelin.com

Questions en direct le jour de
l'événement à adresser à partir
de 9 heures à :
questionAG@michelin.com

Jeudi 27 mai 2021

Mise en paiement du dividende.

● **COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?**

AVERTISSEMENT – SITUATION SANITAIRE

Prenant acte des mesures de restrictions de circulation et de regroupement des personnes, prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire actuel, les actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin sont avisés qu'une Assemblée générale mixte se tiendra exceptionnellement à huis clos et sans la présence physique des actionnaires le **Vendredi 21 mai 2021 à 9 heures** au siège social de la Société : 23, Place des Carmes-Déchaux - Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). Ils pourront toutefois suivre le déroulé de l'Assemblée générale qui sera diffusée en direct sur www.michelin.com.

Bien que tenue à huis clos, les actionnaires sont invités à participer activement à cette Assemblée générale en posant leurs questions en amont et/ou au cours de cette Assemblée dans les conditions définies ci-dessous au point 3 du chapitre A - PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE.

L'Assemblée générale mixte se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent.

A - PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE

Les actionnaires souhaitant voter à distance à cette Assemblée, devront justifier de la propriété de leurs actions au deuxième jour ouvré (« record date ») précédent l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit le **19 mai 2021**, zéro heure, heure de Paris) par l'inscription en compte de leurs actions à leur nom. Les actions de la Société étant exclusivement au nominatif, il est rappelé que tous les actionnaires, quel que soit leur lieu de résidence, sont enregistrés avec un identifiant nominatif Michelin.

Seuls les actionnaires justifiant de cette qualité au **19 mai 2021**, zéro heure, heure de Paris, dans les conditions prévues à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce et rappelées ci-dessus, pourront participer à cette Assemblée dans les conditions ci-après. Les actionnaires ne pourront pas assister physiquement à cette Assemblée ni demander de carte d'admission, celle-ci se tenant à huis clos. Ils sont vivement encouragés à voter à distance en amont de l'Assemblée générale.

1. LES ACTIONNAIRES SOUHAITANT VOTER À DISTANCE, POURRONT LE FAIRE :

► par voie électronique (jusqu'au 20 mai 2021 - 15h00) :

- pour les actionnaires au nominatif pur (ayant leurs actions chez Société Générale) : ils devront se munir de leurs code d'accès et mot de passe habituels pour voter sur www.sharinbox.societegenerale.com
- pour les actionnaires au nominatif administré (ayant leurs actions dans une autre banque que Société Générale) : ils devront se munir de leurs code d'accès et mot de passe reçus par e-mail avec la brochure de convocation, pour voter sur <https://michelin.voteassemblee.com>

Tout actionnaire qui n'aurait pas demandé à être e-convoqué et qui souhaiterait donner ses instructions par voie électronique, pourra adresser une demande à generalmeeting.michelin@sgss.socgen.com, en précisant ses nom, prénom, adresse e-mail, date de naissance, au plus tard 35 jours avant l'Assemblée générale.

Le site Internet de vote sera ouvert du 16 avril 2021, 9h30 au 20 mai 2021, 15h00, heure de Paris. Il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre les derniers jours pour voter afin d'éviter d'éventuels engorgements des communications par Internet.

La Société informe ses actionnaires que le vote électronique à distance étant possible jusqu'à la veille de l'évènement (15h00), elle ne proposera pas de vote à distance le jour de l'Assemblée.

► par voie postale (le formulaire de vote devra être parvenu au plus tard trois jours avant la date de réunion de l'Assemblée, soit le 18 mai 2021) dans l'enveloppe réponse jointe au formulaire.

2. LES ACTIONNAIRES SOUHAITANT DONNER MANDAT :

conformément aux dispositions des articles R. 225-79 et R. 22-10-24 du Code de commerce, tout actionnaire souhaitant donner mandat à une personne ou au Président de l'Assemblée pourra le faire :

- par voie électronique, soit via le site de vote sécurisé <https://michelin.voteassemblee.com> en choisissant l'option « je n'assisterai pas à l'Assemblée générale et souhaite donner pouvoir à une personne dénommée », soit par e-mail à l'adresse suivante : mandatAG@michelin.com, en précisant ses nom, prénom, adresse et identifiant nominatif Michelin, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué.
- par voie postale, en complétant et en renvoyant à l'aide de l'enveloppe réponse jointe le formulaire de vote en ayant coché la case « je donne pouvoir à », et en indiquant de la manière la plus lisible possible les nom, prénom, adresse du mandataire.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard le 18 mai 2021 pourront être prises en compte à cette adresse, toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.

Enfin, la personne ayant reçu mandat, adresse à Société Générale son instruction de vote pour l'exercice de ses mandats sous la forme d'une copie numérisée du formulaire unique, par e-mail à l'adresse suivante : generalmeeting.michelin@sgss.socgen.com.

Le formulaire doit porter les nom, prénom et adresse du mandataire, la mention « En qualité de mandataire », et doit être daté et signé. Les sens de vote sont renseignés dans le cadre « Je vote par correspondance » du formulaire. Le mandataire joint une copie de sa carte d'identité et le cas échéant un pouvoir de représentation de la personne morale qu'il représente. Pour être pris en compte, l'e-mail doit parvenir à Société Générale au plus tard le 18 mai 2021. En complément, pour ses propres droits de votes, le mandataire adresse son instruction de vote selon les procédures habituelles.

● **COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?**

Demande d'inscription de projets de résolution ou de points

3. LES ACTIONNAIRES SOUHAITANT POSER LEURS QUESTIONS AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE, ONT PLUSIEURS POSSIBLITÉS :

- ▶ Questions écrites : préalablement à l'Assemblée, l'actionnaire qui souhaite poser des questions écrites doit adresser ses questions au Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand, par lettre recommandée avec accusé de réception en précisant ses nom, prénom et identifiant nominatif Michelin. Par dérogation au 1^{er} alinéa de l'article R. 225-84 du Code de commerce et conformément à l'article 8 du décret n°2020-1614 du 18 décembre 2020 tel que prorogé par le décret n°2021-255 du 9 mars 2021. Les questions écrites sont prises en compte dès lors qu'elles sont reçues avant la fin du second jour ouvré précédant la date de l'Assemblée générale, soit le mercredi 19 mai 2021 à zéro heure, heure de Paris. Les réponses aux questions écrites seront disponibles sur le site Internet de la Société dès le 21 mai 2021.
- ▶ Questions le jour de l'Assemblée : en direct le jour de l'événement par voie électronique, via l'adresse e-mail dédiée à cette occasion : questionAG@michelin.com, en indiquant ses nom, prénom, et identifiant au nominatif Michelin. Cette adresse sera disponible dès le 21 mai 2021, à partir de 9h00 et jusqu'au début de la séance d'échanges. Les questions posées le jour de l'événement seront traitées et regroupées par une cellule de modération. À l'instar du déroulement des Assemblées générales tenues en présentiel, la Société fera son possible pour répondre à un maximum de questions, par ordre d'arrivée, dans le temps alloué. À l'inverse des réponses aux questions écrites entrant dans le cadre de l'article R. 225-84 du Code de commerce, les réponses aux questions posées en séance, à distance, ne seront pas publiées sur le site Internet de la Société.

B - DEMANDE D'INSCRIPTION DE PROJETS DE RÉSOLUTION OU DE POINTS

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la fraction du capital prévue par les dispositions légales et réglementaires peuvent requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions ou de points dans les conditions des articles R. 225-71, R. 225-73 et R. 22-10-22 du Code de commerce. Les demandes d'inscription de projets de résolutions ou de points à l'ordre du jour doivent être envoyées par les actionnaires, en précisant leur identifiant nominatif Michelin, au Président de la Gérance, Compagnie Générale des Établissements Michelin, 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans les vingt jours de la parution du présent avis, soit au plus tard le 8 avril 2021.

Chacune des demandes doit être accompagnée, selon le cas, du texte des projets de résolution adressés, qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs, ou de la motivation du point adressé.

En outre, l'examen par l'Assemblée des projets de résolutions et des points déposés par les actionnaires est subordonné au maintien de l'inscription en compte des titres des auteurs au deuxième jour ouvré précédent l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit au 19 mai 2021, zéro heure, heure de Paris).

Le texte des projets de résolutions présentés par les actionnaires sera publié sans délai sur le site Internet de la Société (<https://www.michelin.com/finance/actionnaires-individuels/assemblee-generale>).

C - DOCUMENTS MIS À LA DISPOSITION DES ACTIONNAIRES

Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, tous les documents qui doivent être tenus à la disposition des actionnaires dans le cadre des Assemblées générales seront disponibles, au siège social de la Société, Compagnie Générale des Établissements Michelin, 23, place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand, à compter de la publication de l'avis de convocation ou quinze jours avant l'Assemblée selon le document concerné, et, pour les documents prévus à l'article R. 22-10-23 du Code de commerce, sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : <https://www.michelin.com/finance/actionnaires-individuels/assemblee-generale/>, dès le 16 avril 2021, soit bien avant le vingt et unième jour précédent l'Assemblée.

D - CONFIRMATION DE PRISE EN COMPTE DU VOTE

Les actionnaires pourront s'adresser à la Société pour demander la confirmation de la prise en compte de leur vote dans les délibérations. Toute demande d'un actionnaire formulée en ce sens doit intervenir dans les trois mois suivant la date de l'Assemblée (accompagnée des nom, prénom et identifiant nominatif Michelin). La Société y répondra dans les 15 jours suivant, au plus tard, la réception de la demande de confirmation ou la date de l'Assemblée.

Le Président de la Gérance

● **COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?**

Comment exercer votre droit de vote ?

COMMENT EXERCER VOTRE DROIT DE VOTE ?

● EXPOSÉ SOMMAIRE

Information financière au 31 décembre 2020

Dans un contexte de pandémie globale, le Groupe a réalisé des ventes de 20 milliards € en recul de 15 %, et publie un résultat opérationnel des secteurs de 1,9 milliard € soit 9,2 % des ventes.

- ▶ En 2020, le Groupe s'est donné comme priorités la protection de ses employés et la continuité de ses activités, tout en apportant son soutien aux communautés avec lesquelles il interagit.
- ▶ Dans des marchés en très fort retrait sur l'année, le ROS⁽¹⁾ s'établit à 1 878 millions € en baisse de 37 %, caractérisée par :
 - la crise Covid-19 avec un effet volume de -1 703 millions € dû à la baisse des volumes de 14 % et à la sous-absorption des frais fixes des usines, ainsi que des charges spécifiques de protection de l'ordre de 98 millions € ;
 - la gestion rigoureuse du prix-mix (+ 1,2 %), dans un contexte de baisse des prix des matières premières ;
 - la réduction des SG&A de 240 millions €.
- ▶ Le cash-flow libre structurel⁽²⁾ s'élève à 2 milliards €, grâce à une gestion rigoureuse de la trésorerie au cours de la crise et à un niveau de stocks exceptionnellement bas en fin d'année en raison de la reprise soutenue de la demande au deuxième semestre :
 - le ratio d'endettement s'établit à 28 % à fin 2020, en progrès de 11 points par rapport à 2019.
- ▶ Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie :
 - l'intégration des sociétés acquises se déroule comme prévu, dégageant 55 millions € de synergies supplémentaires en 2020 ; le montant des synergies s'élève ainsi à 81 millions € sur un rythme annuel ;

• le Groupe développe ses activités dans les nouveaux domaines de croissance, en investissant dans l'impression 3D métal, l'hydrogène et plus récemment dans de nouvelles technologies de recyclage.

- ▶ Résultat net de 625 millions € en baisse de 1 105 millions € et proposition d'un dividende de 2,30 € par action.

Florent Menegaux, Président, a déclaré : "Dans cette crise sanitaire et économique majeure, je tiens avant tout à remercier les équipes Michelin pour leur mobilisation. Ensemble, nous faisons face ; ensemble nous travaiillons à protéger chacun, le Groupe, et nos activités. Nous continuons également à soutenir nos fournisseurs, nos clients et toutes nos communautés à travers le monde. Dans ce contexte incertain, le Groupe poursuit ses efforts de compétitivité et continue d'orienter sa production vers les pneus haut de gamme et de spécialité, tout en accélérant son développement dans les matériaux de haute technologie et les offres de services & solutions."

▶ Perspectives 2021 :

En 2021, dans un contexte qui reste encore très incertain avec les évolutions de la crise sanitaire, les marchés Tourisme camionnette devraient afficher une hausse comprise entre 6 % et 10 % sur l'année, les marchés Poids lourd une reprise entre 4 % et 8 % et les marchés des Activités de spécialités une hausse comprise entre 8 % et 12 %.

Dans ce scénario marché, hors nouvel effet systémique lié à la Covid-19⁽³⁾, Michelin a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 2,5 milliards € à parités constantes et un cash-flow libre structurel d'environ 1 milliard €.

(1) ROS : Résultat Opérationnel des Secteurs.

(2) Cash-flow libre structurel : cash-flow libre avant acquisitions, ajusté de l'effet de la variation des cours des matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.

(3) Des perturbations graves de la supply chain ou des mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques.

(en millions d'euros)	2020	2019
Ventes	20 469	24 135
Résultat opérationnel des secteurs	1 878	3 009
Marge opérationnelle des secteurs	9,2 %	12,5 %
Automobile et distribution associée	8,3 %	11,1 %
Transport routier et distribution associée	5,6 %	9,3 %
Activités de spécialités et distribution associée	14,8 %	18,7 %
Autres produits et charges opérationnels	- 475	- 318
Résultat opérationnel	1 403	2 691
Résultat net	625	1 730
Résultat net par action	3,52 €	9,69 €
Dividende par action	2,30 €	2,00 €
EBITDA des secteurs	3 631	4 763
Investissements hors acquisitions	1 221	1 801
Endettement net	3 531	5 184
Ratio d'endettement net	28 %	39 %
Provision pour avantages au personnel différés	3 700	3 873
Cash-flow Libre ⁽¹⁾	2 004	1 142
Cash-flow libre structurel ⁽²⁾	2 010	1 615
ROCE (plan 2016-2020 ⁽³⁾)	8,6 %	13,7 %
ROCE ⁽⁴⁾	6,0 %	10,0 %
Effectif inscrit ⁽⁵⁾	123 600	127 200

(1) Cash-flow libre : Flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissements – flux de trésorerie sur les autres actifs financiers, avant distribution.

(2) Cash-flow libre structurel : cash-flow libre avant acquisitions, ajusté de l'effet de la variation des cours de matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.

(3) ROCE (plan 2016-2020) calculé après impôts, hors goodwill, hors immobilisations incorporelles acquises et hors sociétés mises en équivalence.

(4) À partir de 2021, le goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres des sociétés mises en équivalence seront réintégrés dans l'actif économique. Le résultat après impôts réintègrera l'amortissement des actifs incorporels acquis, ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence (cf section 3.6 du Guide des comptes 2020, disponible sur le site internet du Groupe www.michelin.com). À partir de 2021, le Groupe utilisera ce nouvel indicateur pour mesurer la rentabilité des capitaux qu'il engage.

(5) Fin de période.

COVID-19 : INFORMATIONS RELATIVES À L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2020

CONTEXTE

La crise sanitaire et les mesures de confinement prises par les gouvernements de la plupart des pays ont entraîné un ralentissement de l'activité économique sans précédent au cours du premier semestre. Cela a conduit à une chute brutale de la demande de pneumatiques touchant toutes les géographies et la plupart des activités.

Le deuxième semestre a été marqué par le retour rapide de la demande mondiale à des niveaux proches voire supérieurs à ceux de 2019 pour certains segments d'activité, tirée notamment par le dynamisme de la Première monte à la fois en Tourisme camionnette et en Poids lourd. Cette dynamique positive, initiée dès le troisième trimestre, a été amplifiée au quatrième trimestre.

RAPPEL DES ÉLÉMENTS COMMUNIQUÉS PAR LE GROUPE AU COURS DE L'ANNÉE 2020

- ▶ Le 10 février 2020, le Groupe a émis une guidance pour 2020 sous réserve des effets d'une crise systémique liée à la Covid-19.
- ▶ Le 18 mars 2020 à 18h10, le Groupe a pris acte, par la voie d'un communiqué de presse, de l'évolution des marchés pneumatiques et du fait que l'économie mondiale était entrée dans une phase de crise systémique, remettant en cause sa guidance 2020 sans qu'il soit possible alors d'en évaluer l'impact, et par voie de conséquence, les ambitions financières de son plan 2020.
- ▶ Le 1^{er} avril 2020, le Groupe a annoncé, par la voie d'un communiqué de presse, que le dividende qui serait soumis au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée générale reportée au 23 juin était revu à 2 €, contre 3,85 € initialement prévu.
- ▶ Lors de la publication de ses ventes du premier trimestre, le 29 avril 2020, le Groupe a fait état des premiers effets de la crise sanitaire sur son activité, des mesures prises visant à protéger la santé de ses salariés et à limiter les effets de la crise sur le résultat opérationnel des secteurs et le cash-flow libre. Dans le même temps, le Groupe a réaffirmé sa solidité financière en révélant qu'il disposait des liquidités suffisantes pour traverser la crise sans avoir à tirer sur ses lignes de crédit confirmées, même dans le cas d'un effondrement

de la demande de 35 % sur l'année. Fin avril, la forte incertitude sur les développements à venir de la crise sanitaire ne permettait pas d'établir avec fiabilité des prévisions de marché et un scénario de résultat associé.

- ▶ Le 23 juin 2020, le Groupe a tenu son Assemblée générale à huis-clos en retransmettant en direct l'évènement sur le site ag2020.michelin.com. À cette occasion, Yves Chapot, Gérant et Directeur Financier, a rappelé la solidité financière du Groupe en s'appuyant notamment sur le fait que les trois grandes agences de notation financière, Moody's, S&P et Fitch Ratings, avaient toutes trois confirmé la notation du Groupe respectivement les 14, 19 et 29 mai 2020.
- ▶ Le 27 juillet 2020 après Bourse, lors de la publication des résultats du premier semestre, le Groupe a communiqué de nouvelles perspectives pour l'année 2020, intégrant le très fort ralentissement de la demande observé au cours des six premiers mois et supposant que les conséquences économiques de la crise seraient perceptibles au cours du deuxième semestre. "Dans ce scénario marché encore très incertain, Michelin a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 1,2 milliard € à parités constantes et un cash-flow libre structurel supérieur à 500 millions €, hors nouvel effet systémique lié à la Covid-19. [...]"

● EXPOSÉ SOMMAIRE

COVID-19 : informations relatives à l'impact de la crise sanitaire sur la situation financière du Groupe au 31 décembre 2020

► Lors de la publication des ventes du troisième trimestre 2020, le 22 octobre, le Groupe a pris acte par la voie d'un communiqué de presse d'une reprise d'activité plus forte qu'anticipée et a annoncé par voie de conséquence la révision à la hausse de ses perspectives pour l'année en cours par rapport à celles communiquées le 27 juillet, lors de la publication des résultats du premier

semestre. "Avec ces nouvelles prévisions et les baisses de coûts liées aux circonstances, le Groupe révise à la hausse sa guidance pour 2020, avec un résultat opérationnel des secteurs supérieur à 1,6 milliard € à iso parité et un cash-flow libre structurel supérieur à 1,2 milliard €, hors nouvel effet systémique de la crise de la Covid-19."

MESURES MISES EN PLACE POUR LIMITER LES EFFETS DE LA CRISE SUR LA PERFORMANCE ACTUELLE ET FUTURE

Dès les premiers signaux du développement de la pandémie, Michelin a déterminé deux priorités absolues : protéger la santé ainsi que la sécurité de ses salariés et tout faire pour assurer la continuité de ses activités.

Protection de la santé, sécurité des salariés et impact sur les coûts

Le Groupe a décidé dès la mi-mars de fermer temporairement une partie de ses activités industrielles dans la plupart des zones où il opère, et a mis en place des protocoles sanitaires efficaces pour protéger ses salariés et limiter la propagation du virus. Dès début avril, certaines de ces activités ont pu rouvrir pour répondre à la demande des clients et assurer la continuité de services publics essentiels à la lutte contre la pandémie. À partir de mi-avril, toutes les usines localisées en Europe ont repris progressivement leur production, leur taux de chargement variant sensiblement en fonction des activités. À fin juin, l'ensemble des usines du Groupe était en fonctionnement.

Le Groupe a pu également produire rapidement, soutenu par une mobilisation exceptionnelle de ses salariés, des masques chirurgicaux et du gel hydroalcoolique dans de nombreux sites industriels en Europe, complétant ainsi ses approvisionnements. L'ensemble de ces mesures de protection, de nettoyage et de désinfection s'est traduit par des charges supplémentaires en 2020 estimées à 98 millions €.

En usine, les règles de distanciation interdisant par exemple le croisement physique des équipes lors des rotations, ont eu un impact sur la productivité en contrignant de fait les cadences de production. Cette moindre productivité couplée à un niveau d'activité fortement affecté par les périodes de fermetures du premier semestre se sont traduits par une plus grande sensibilité du résultat opérationnel des secteurs à une variation de la demande, soit - 121 millions € par point de volume en moins.

Durant les périodes de fermeture des sites, le Groupe a bénéficié des mesures d'accompagnement mises en place par les gouvernements dans le cadre du chômage partiel. Les mesures d'indemnisation du chômage partiel se sont élevées en 2020 à 152 millions €. Ce montant est pris en compte dans le calcul de sensibilité, mentionné précédemment à hauteur de 133 millions €.

Le Groupe n'a sollicité aucune autre forme d'aide publique (prêt garanti par l'Etat, prorogation de délais de paiement) pour traverser la crise.

Michelin s'est par ailleurs appliqué à mettre une partie de ses masques à la disposition du plus grand nombre, à travers une politique de dons (3 millions de masques) au bénéfice des autorités sanitaires et services d'urgence partout où le Groupe est implanté. Ce sont aussi, grâce à l'expertise de Michelin en impression 3D métal et plastique, des pièces pour respirateurs, des milliers de visières en polycarbonate stérilisables ainsi que des billots hospitaliers renforçant la ventilation des patients Covid-19, qui ont été lancés en production.

À ces initiatives, se sont ajoutées des centaines d'actions de solidarité partout dans le monde : dons de pneumatiques (4 600 pneus) et services de maintenance gratuits pour les véhicules des services de santé, contributions financières, accompagnement des personnes, etc.

Protéger la continuité des activités en limitant l'impact de la crise sur le résultat opérationnel des secteurs et le cash-flow libre

Pour préserver sa trésorerie, le Groupe a réduit ses investissements d'environ 30 %, soit 580 millions € tout en maintenant sa capacité à soutenir des projets innovants et d'efficience, et a revu à la baisse le dividende proposé au titre de l'exercice 2019 de 330 millions €.

Un pilotage hebdomadaire de l'équilibre offre / demande a permis de garder les stocks sous contrôle au premier semestre. La reprise plus forte qu'attendue au second semestre a maintenu les stocks à un niveau

exceptionnellement bas en fin d'année. Les mesures d'économie mises en place ont permis une réduction des frais généraux de 240 millions €.

Le Groupe a par ailleurs choisi de maintenir ses engagements auprès de tous ses partenaires, en veillant à protéger les plus fragiles.

Enfin le Groupe a également fourni des masques et des équipements de sécurité à ses clients et distributeurs afin qu'ils poursuivent leurs opérations dans les meilleures conditions.

Risque de liquidité

Pour faire face à ses futurs besoins de trésorerie, le Groupe disposait au 31 décembre 2020 des sources de financement suivantes :

- ▶ 4,7 milliards € de trésorerie et équivalent de trésorerie ;
- ▶ 0,3 milliard € d'actifs financiers de gestion de trésorerie ;
- ▶ d'un programme de billets de trésorerie de 2,5 milliards €, tiré à hauteur de 898 millions € au 31 décembre 2020 ;
- ▶ d'un programme de billets de trésorerie de 0,7 milliard \$, tiré à hauteur de 50 millions \$ au 31 décembre 2020 ;

▶ d'un programme de cession de créances commerciales de 0,5 milliard € tiré à hauteur de 15 millions € au 31 décembre 2020 ;

▶ et, 2,5 milliards € de lignes de crédit confirmées non tirées.

Avec l'ensemble des outils de financement mentionnés ci-dessus et les mesures mises en place pour limiter les effets négatifs de la crise sur le résultat opérationnel des secteurs et le cash-flow libre, le Groupe sera en mesure de faire face aux aléas de cette crise.

Sur la base des tendances observées à ce jour, le Groupe s'attend à retrouver le niveau d'activité 2019 à partir du deuxième semestre 2022.

INCIDENCE DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES FACTEURS DE RISQUE SPÉCIFIQUES AU GROUPE

La crise sanitaire actuelle et ses développements exacerbent, d'une certaine façon, certains risques ou familles de risques spécifiques au Groupe tels que les risques de non-continuité des activités ou de rupture d'approvisionnement. En revanche, la crise actuelle qui n'est pas spécifique au Groupe, n'est pas de nature à remettre en cause le périmètre et la classification des risques spécifiques tels qu'identifiés et décrits dans le chapitre 2 "Gestion des risques" du Document d'enregistrement universel.

Au cours des neuf premiers mois, le réseau logistique a fait face à des perturbations qui n'ont toutefois pas

empêché les composants critiques, produits semi-finis et produits finis de circuler, même si la situation a pu évoluer très vite et exiger des adaptations en conséquence. Les effets de la crise sur la chaîne d'approvisionnement et de transport, notamment maritime, ont été plus particulièrement perceptibles à partir du quatrième trimestre, se traduisant par des perturbations en profondeur conduisant le Groupe à opérer avec un niveau bas de stocks, et à faire face à un renchérissement notoire des coûts de transport. Malgré ces complications, l'application des procédures de business continuity du Groupe a permis d'éviter toute rupture d'approvisionnement en 2020.

● EXPOSÉ SOMMAIRE

Évolution des marchés de pneumatiques

D'un point de vue industriel, le Groupe a pu s'appuyer sur le retour d'expérience de ses équipes basées en Chine pour organiser le redémarrage de ses activités partout dans le monde, dès que les conditions sanitaires et réglementaires le permettaient. En Chine, les activités industrielles du Groupe ont en effet repris depuis le 10 février 2020, soit une semaine après la fin des congés officiels du Nouvel An chinois.

Il ressort de la crise actuelle que le principal risque qui s'est matérialisé jusqu'à présent est un risque de chute brutale de la demande mondiale et ses conséquences économiques, par essence non spécifique au Groupe.

À la veille de la publication de ce document, les procédures de *business continuity* préparées par le Groupe permettent aux activités commerciales et administratives d'être opérationnelles partout dans le monde. L'intensification des perturbations observées depuis quelques semaines dans le transport maritime – qui se traduit à la fois par un allongement des délais de livraison et une augmentation des coûts – conduit cependant à constater des micro ruptures d'approvisionnement dans certains sites industriels, principalement en caoutchouc naturel. Ces tensions devraient se poursuivre encore quelques mois, le temps que la pénurie de conteneurs au départ d'Asie se résorbe.

ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

TOURISME CAMIONNETTE

2020/2019 (en nombre de pneus)	Europe Ouest & centrale *	Russie & CEI	Amérique du Nord & centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde & Chine)	Afrique, Inde, Moyen-Orient	Total
Première monte	- 23 %	- 15 %	- 21 %	- 31 %	- 4 %	- 18 %	- 23 %	- 17 %
Remplacement	- 11 %	- 14 %	- 9 %	- 22 %	- 6 %	- 12 %	- 17 %	- 11 %

* Y compris Turquie.

4 ^e trimestre 2020/2019 (en nombre de pneus)	Europe Ouest & centrale *	Russie & CEI	Amérique du Nord & centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde & Chine)	Afrique, Inde, Moyen-Orient	Total
Première monte	0 %	- 3 %	0 %	+ 1 %	+ 8 %	- 2 %	+ 2 %	+ 2 %
Remplacement	+ 1 %	- 14 %	+ 1 %	- 15 %	+ 2 %	+ 4 %	- 5 %	- 1 %

* Y compris Turquie.

Le marché mondial des pneumatiques Tourisme camionnette, Première monte et Remplacement, est en retrait de 13 % en unités sur l'ensemble de l'année 2020.

Première monte

► En Première monte, après un premier semestre (- 33 %) qui a subi l'effondrement de la demande dans un contexte d'arrêt des productions automobiles en raison de la crise sanitaire, le deuxième semestre affiche une nette amélioration avec une demande mondiale en ligne avec le second semestre 2019, avec un quatrième trimestre (+ 2 %) qui confirme le rebond constaté au troisième trimestre, porté par la reprise de la production automobile mondiale.

► Le marché chinois confirme son dynamisme au quatrième trimestre avec une croissance de 8 % (- 4 % sur l'année), alors que la demande en Amérique du Nord revient au niveau de 2019 au second semestre (quatrième trimestre stable, en ligne avec le troisième trimestre), tirée par les effets de restockage chez les constructeurs. Le marché européen, hors Russie, retrouve le niveau de 2019 au quatrième trimestre 2020, porté par la reprise du marché automobile.

► Les marchés de la Première monte en Amérique du Sud, encore très pénalisés au troisième trimestre (- 22 %) renouent avec la croissance au quatrième trimestre (+ 1 %). En Afrique Inde Moyen-Orient

Remplacement

- Après une chute historique de la demande de 20 % sur le premier semestre, le marché mondial du Remplacement montre une amélioration continue au cours du second semestre (- 3 % par rapport au second semestre 2019), avec notamment une demande au quatrième trimestre 2020 proche du niveau du quatrième trimestre 2019.
- En **Europe hors Russie et CEI**, la levée des mesures de confinement à la fin du deuxième trimestre a entraîné une forte reprise de la mobilité qui a progressivement tiré la demande de pneumatiques sur le deuxième semestre, malgré une saison hiver particulièrement faible. Dans les pays d'Europe du Sud (France, Espagne, Italie), où les conséquences des mesures de confinement ont été les plus fortes au premier semestre, la reprise est plus dynamique que dans le reste de l'Europe (- 1 % sur le second semestre). L'entrée en vigueur du Brexit en janvier 2021 a entraîné un stockage massif de pneumatiques dans la distribution (+ 6 % sur le second semestre 2020). Le marché turc bénéficiant de la faiblesse de la monnaie locale, progresse de 16 % sur l'année, notamment grâce aux exportations.
- En **Russie et CEI**, la dynamique de reprise est beaucoup plus faible que dans le reste de l'Europe, le marché affichant un recul de 13 % au deuxième semestre.
- En **Amérique du Nord et centrale**, dans un contexte de reprise de l'économie et de spéculations autour de la mise en place de droits de douanes aux États-Unis sur les pneus importés de Corée du Sud, Thaïlande, Vietnam et Taiwan, la demande Remplacement progresse de 2% sur le second semestre (+ 4 % aux États-Unis), portant le marché annuel à - 9 %.
- En **Amérique du Sud**, la demande est en retrait de 22 % sur l'année, avec un marché qui peine à sortir de la crise au second semestre (- 20 %), malgré une légère amélioration au quatrième trimestre (- 15 %). Seul le Brésil affiche une demande au second semestre en net progrès par rapport au premier semestre.
- En **Chine**, la demande Remplacement est en retrait de 6 % sur l'année : après un premier trimestre marqué par la Covid-19 (- 32 %), le marché a très vite retrouvé son niveau de croissance structurelle (+ 6 % au second semestre) porté par la dynamique du marché Première monte ces dernières années.
- En **Asie (hors Chine et Inde)**, la demande est en retrait de 12 % en 2020, avec une baisse moins marquée au premier semestre que dans les autres régions du monde (- 16 %), et un second semestre à - 8 % qui traduit la reprise de l'activité dans l'ensemble des pays, malgré un contexte sanitaire toujours incertain. Le Japon, la Corée du Sud, la Thaïlande et le Vietnam bénéficient d'une croissance de la demande au quatrième trimestre.
- En **Afrique Inde Moyen-Orient**, le marché est en retrait de 17 % sur l'année. L'Inde, fortement pénalisée par la crise au premier semestre (- 38 %) rebondit sensiblement au second semestre (- 8 %), avec un quatrième trimestre qui rejoint le niveau de 2019. Au-delà de la crise sanitaire, les autres pays de la zone sont pénalisés par l'effet du ralentissement de l'économie mondiale sur les prix des commodités.

● EXPOSÉ SOMMAIRE

Évolution des marchés de pneumatiques

POIDS LOURD (RADIAL & BIAS)

2020/2019 (en nombre de pneus)	Europe Ouest & centrale *	Russie & CEI	Amérique du Nord & centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde & Chine)	Afrique, Inde, Moyen-Orient	Total
Première monte	- 18 %	- 6 %	- 28 %	- 17 %	+ 33 %	- 28 %	- 48 %	+ 1 %
Remplacement	- 5 %	0 %	- 3 %	- 10 %	- 11 %	- 13 %	- 15 %	- 10 %

* Y compris Turquie.

4 ^e trimestre 2020/2019 (en nombre de pneus)	Europe Ouest & centrale *	Russie & CEI	Amérique du Nord & centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde & Chine)	Afrique, Inde, Moyen-Orient	Total
Première monte	+ 14 %	- 6 %	- 3 %	+ 17 %	+ 29 %	- 20 %	- 6 %	+ 15 %
Remplacement	+ 6 %	- 14 %	+ 8 %	+ 2 %	0 %	+ 4 %	- 14 %	0 %

* Y compris Turquie.

Pour l'activité Poids lourd, le marché, en nombre de pneus neufs, est en baisse de 7 % à fin décembre 2020 principalement dû à l'impact de la crise sanitaire sur l'économie mondiale, et malgré un second semestre en croissance de 2 %, portée notamment par la reprise de la Première monte.

Première monte

- ▶ En Première monte, le marché mondial, en nombre de pneus neufs, progresse de 1 % à fin décembre 2020. Après un premier semestre en chute de 12 %, le marché rebondit sur le second semestre, tiré principalement par la très forte demande en Chine (+ 48 %).
- ▶ En **Europe hors Russie et CEI**, après un premier semestre en chute de 34 %, la reprise de la demande Première monte amorcée au troisième trimestre (- 7 %) se confirme au quatrième trimestre avec une forte croissance de 14 %, notamment en Allemagne, Italie, Espagne et Turquie.
- ▶ En **Chine**, la demande augmente de 33 % sur l'année, stimulée par des mesures réglementaires et la reprise économique.

▶ En **Amérique du Nord et centrale**, la demande Première monte est en retrait de 28 % sur l'année avec un second semestre en légère amélioration (- 13 %) par rapport au premier semestre (- 41 %) : le quatrième trimestre (- 3 %) montre une nette reprise des commandes de OEMs aux Etats-Unis.

▶ Dans le **reste du monde**, la demande Première monte reste déprimée sur le second semestre, à l'exception de l'**Amérique du Sud** où le marché retrouve presque son niveau de 2019 (- 2 %) tiré par le Brésil.

Remplacement

- ▶ En Remplacement, le marché mondial affiche une forte baisse de 10 % en 2020, principalement dû au fort retrait des activités de fret dans un contexte de crise sanitaire mondiale. Après une chute de la demande de 18 % au premier semestre provoquée par l'effet négatif sur l'économie des mesures sanitaires prises à travers le monde, le marché rebondit sur le second semestre (- 2 %) avec des tendances contrastées selon les régions.

▶ En **Europe de l'Ouest et centrale** et en **Amérique du Nord**, après un premier semestre marqué par la baisse de la demande de fret en raison du fort ralentissement de l'économie (baisse de la demande de respectivement 16 % et 9 %), le marché rebondit fortement sur le second semestre dans ces régions (+ 5 % en Europe de l'Ouest et centrale, + 3 % en Amérique du Nord), traduisant une reprise de l'activité économique et du transport de marchandises plus forte que prévu.

- ▶ En **Europe de l'Est**, le marché est stable sur l'année.
- ▶ En **Amérique du Sud**, le marché est en retrait de 10 % sur l'année, avec un second semestre (- 2 %) en nette amélioration par rapport à la première moitié de l'année (- 17 %) en raison notamment de la reprise de la demande au Brésil (+ 7 % sur le second semestre) alors que le marché argentin poursuit sa chute, trimestre après trimestre (- 10 % sur le second semestre vs. + 7 % sur le premier semestre).
- ▶ En **Chine**, la demande Remplacement est en retrait de 11 % sur l'année. Après un premier semestre en chute de 26 %, le marché est stable sur le second semestre par rapport à la même période en 2019, pénalisé notamment par le très fort dynamisme du marché Première monte.

PNEUMATIQUES DE SPÉCIALITÉS

- ▶ **Mines** : Le marché des pneumatiques pour les mines de surface, qui avait bien résisté au premier semestre, a fortement fléchi au quatrième trimestre, lié à la réduction des imports de charbon en Chine et l'ajustement de stocks de pneus chez les grands Miniers. Les carrières et les mines souterraines subissent le ralentissement de la conjoncture économique.
- ▶ **Agricole et Construction** : Les marchés Agricoles rebondissent depuis l'été, sur fond d'amélioration des données clés de conjoncture (prix des céréales, revenus agricoles, indice de confiance des agriculteurs). Les segments Construction et Infrastructure, en forte hausse au quatrième trimestre, bénéficient de la reprise du marché et des reconstitutions de stock des constructeurs.
- ▶ **Deux-roues** : Les marchés des pneus pour deux-roues affichent une activité soutenue et profitent de l'engouement pour les motos, scooters et vélos.

- ▶ En recul de 13 % sur l'année, les marchés d'**Asie (hors Inde et hors Chine)** présentent une amélioration de la tendance au second semestre (- 8 %). Le quatrième trimestre est notamment en croissance de 4 % par rapport à 2019, grâce à un fort rebond de la demande au Japon et en Corée du Sud (+ 14 %).
- ▶ En **Afrique Inde Moyen-Orient**, la demande de pneus neufs est en retrait de 15 % sur l'année. Après une baisse de 23 % au premier semestre, la demande se redresse au second semestre (- 7 %), portée notamment par le marché indien (+ 8 %).

▶ **Avion** : Le marché des pneumatiques pour avions commerciaux ne donne pas de signe de reprise sur les segments des vols intercontinentaux, tandis que le segment des vols domestiques résiste mieux, notamment en Chine où le segment a retrouvé son niveau pré-Covid. Les segments Militaire et General Aviation affichent une bonne résistance.

▶ **Bandes transportées** : Le marché de bandes transportées affiche des tendances contrastées avec une activité minière toujours soutenue en Australie et un ralentissement en Amérique du Nord lié à la fermeture de certaines mines de charbon et à la conjoncture industrielle.

▶ **Polymères de spécialité** : Ces marchés ont dans l'ensemble mieux résisté (en particulier les produits destinés aux applications médicales) sauf les joints pour les marchés de l'énergie.

ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2020

VENTES

Sur l'année 2020, les ventes ressortent à 20 469 millions €, en recul de 15,2 % par rapport à 2019, sous l'effet des facteurs suivants :

- ▶ des volumes en fort retrait (- 14 %), suite à l'effondrement au premier semestre de la demande mondiale de pneumatiques consécutive à la crise sanitaire et aux mesures de restrictions de circulation associées, compensé en partie par une reprise de la demande plus forte qu'attendue au second semestre ;
- ▶ l'effet prix-mix positif de 1,2 % : l'effet prix (+ 104 millions €) résulte d'une politique de prix rigoureuse dans un environnement rendu plus concurrentiel du fait de la forte chute des marchés, et de la capacité du Groupe à compenser dans ses prix les dépréciations de certaines devises. Ces effets positifs ont été atténués par l'effet négatif

des clauses d'indexation sur le prix des matières premières ; l'effet mix (+ 196 millions €) reflète le succès continu de la stratégie "Premium" de la marque MICHELIN en particulier en pneu tourisme 18 pouces et plus, et la résilience des Activités de spécialités. Au second semestre, l'effet positif du mix produit a été atténué par l'effet défavorable des performances relatives des activités de Première monte et de Remplacement et par la baisse des activités de pneumatiques pour mines de surface dans le mix des Activités de spécialités ;

- ▶ l'impact négatif (- 2,6 %) des parités de change ; avec notamment la dépréciation du dollar américain par rapport à l'euro au second semestre ;
- ▶ l'écart de périmètre (+ 0,2 %) suite aux acquisitions en 2019 des sociétés Masternaut et Multistrada ainsi qu'à la cession de BookaTable.

RÉSULTATS

Le **résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 1 878 millions €, soit 9,2 % des ventes, contre 3 009 millions € et 12,5 % en 2019.

L'évolution du résultat opérationnel des secteurs s'explique principalement par :

- ▶ un effet périmètre de + 6 millions € suite à la consolidation de Masternaut, de Multistrada et de la déconsolidation de BookaTable ;
- ▶ un effet volume de - 1 703 millions € reflétant la forte baisse des volumes de 14 % dans un contexte de crise sanitaire. Le premier semestre a été marqué par une forte sous-absorption des frais fixes et une perte de productivité industrielle en partie compensée par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. L'activité industrielle au second semestre, encore perturbée par la Covid-19, mais dans une moindre mesure, a été portée par la reprise de la demande plus forte qu'attendue ;
- ▶ un fort effet prix-mix de + 300 millions € grâce à un pilotage rigoureux des prix et à l'enrichissement continu du mix produit ;
- ▶ un effet matières premières positif de 279 millions € ;
- ▶ des réductions de SG&A de 240 millions € suite aux mesures d'économies prises pour faire face à la crise ;

▶ des coûts de 98 millions € spécifiquement liés à la Covid-19 (achat et confection de masques et de gel) ;

- ▶ des coûts autres en augmentation de 30 millions € ;
- ▶ un effet défavorable des parités de - 125 millions €.

Les autres produits et charges opérationnels s'élèvent à - 475 millions €, correspondant à l'amortissement des incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises pour - 87 millions €, à des opérations de restructuration pour - 59 millions € et à des pertes de valeurs sur actifs immobilisés de 285 millions €.

Le Groupe possède une usine en Inde qui produit essentiellement des pneumatiques Poids lourd et principalement à destination du marché domestique. Les difficultés structurelles sur ce marché et la baisse des perspectives de croissance du marché "Premium", ont amené le Groupe à reconnaître une perte de valeur d'un montant de 164 millions €.

Par ailleurs, le Groupe a reconnu une perte de valeur d'un montant de 37 millions € sur les immobilisations incorporelles de la société Tablet ainsi qu'une perte de valeur d'un montant de 19 millions € sur les immobilisations incorporelles de la société Nextraq.

Le résultat net s'établit à 625 millions €.

POSITION FINANCIÈRE NETTE

Au 31 décembre 2020, le cash-flow libre est de 2 004 millions €, en progression de 862 millions € comparé à la même période en 2019. La forte diminution de l'EBITDA provoquée par la chute des volumes, est plus que compensée par la diminution du BFR d'exploitation, des investissements, des impôts

payés et des acquisitions. Au 31 décembre 2020, le Groupe affiche un ratio d'endettement net de 28 %, correspondant à un endettement financier net de 3 531 millions €, en diminution de 1 653 millions € par rapport au 31 décembre 2019.

INFORMATION SECTORIELLE

(en millions €)	Ventes		Résultat opérationnel des secteurs		Marge opérationnelle des secteurs	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Automobile et distribution associée	10 103	11 851	839	1 321	8,3 %	11,1 %
Transport routier et distribution associée	5 373	6 448	302	597	5,6 %	9,3 %
Activités de spécialités et distribution associée	4 993	5 836	737	1 091	14,8 %	18,7 %
GROUPE	20 469	24 135	1 878	3 009	9,2 %	12,5 %

Automobile et distribution associée

Les ventes du secteur Automobile et distribution associée s'élèvent à 10 103 millions €, contre 11 851 millions € en 2019, soit une baisse de 14,7 %.

Le résultat opérationnel du secteur s'est établi à 839 millions € soit 8,3 % des ventes, contre 1 321 millions € et 11,1 % en 2019.

Cette chute du résultat opérationnel du secteur est liée principalement au fort recul des volumes (- 13,8 %) provoqué par la baisse des marchés

Tourisme camionnette, impliquant notamment au premier semestre une sous-absorption des frais fixes, ainsi qu'une perte d'efficience industrielle compensée partiellement par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. Ces effets ont été en partie atténués par un effet prix-mix positif reflétant un pilotage prix rigoureux et la part croissante des pneus 18 pouces et plus dans les ventes du Groupe, ainsi que par un effet positif de la baisse des prix des matières premières.

Transport routier et distribution associée

Les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élèvent à 5 373 millions €, en recul de 16,7 % par rapport à 6 448 millions € en 2019.

Le résultat opérationnel du secteur s'élève à 302 millions €, représentant 5,6 % des ventes, à comparer à 597 millions € et 9,3 % des ventes en 2019. La chute de la demande mondiale assortie, dans une moindre mesure, à un géo mix défavorable et une politique de sélectivité, ont entraîné un fort retrait

des volumes (- 16 %) impliquant essentiellement au premier semestre une sous-absorption des frais fixes, ainsi qu'une perte d'efficience industrielle compensée partiellement par les mesures d'accompagnement de chômage partiel. Ces effets ont été en partie atténués par la résilience relative des activités de Services et solutions ainsi qu'un effet prix mix très robuste reflétant la politique de sélectivité du Groupe en privilégiant les segments de marché créateurs de valeur.

● EXPOSÉ SOMMAIRE

Michelin "tout durable"

Activités de spécialités et distribution associée

Les ventes du secteur des Activités de spécialités et distribution associée s'élèvent à 4 993 millions €, à comparer à 5 836 millions € en 2019, soit une diminution de 14,4 %.

Le résultat opérationnel du secteur atteint 737 millions € soit 14,8 % des ventes, contre 1 091 millions € et 18,7 % en 2019. Avec un recul des volumes de 11,7 %, les Activités de spécialités ont globalement montré une plus forte résilience dans la crise que les activités Automobile ou Transport routier sur l'année.

Activités Agricole et Construction : Le Groupe bénéficie du rebond de la demande de pneus et chenilles agricoles et de pneus construction, particulièrement accentuée en premier équipement.

Pneus pour mines de surface : Le marché des pneus pour mines de surface et par conséquent les volumes du Groupe, n'ont pas connu le rebond des autres

activités au second semestre. En revanche l'activité du Groupe fait preuve d'une meilleure orientation en toute fin d'année, bénéficiant de premiers signaux de stabilisation du marché, qui demandent néanmoins à être confirmés.

Deux-roues : Sur l'année, l'activité a pratiquement rattrapé son dévers de ventes du printemps, avec une croissance des parts de marchés en particulier sur les zones matures et une forte hausse en vélo.

Pneus pour avions : L'activité est toujours fortement pénalisée par les effets de la crise sanitaire et la chute des segments pour l'aviation commerciale, même si elle bénéficie de la résistance des marchés Militaire et General aviation.

Les activités de bandes transporteuses de Fenner ont globalement démontré une bonne résilience, grâce à une activité record en Australie.

MICHELIN "TOUT DURABLE"

Michelin met le "Tout durable" au cœur de sa stratégie et se mobilise par le biais d'actions concrètes :

► **Pour la lutte contre le réchauffement climatique :** En 2020, Michelin a poursuivi sa trajectoire de décarbonation conformément aux objectifs approuvés par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi), organisme indépendant de référence incitant les entreprises participantes à fixer la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre.

Concernant le MEF (*Michelin Environmental Footprint*), l'objectif du Groupe de réduire de 50 % l'empreinte environnementale des sites par rapport à 2005, dans le cadre de ses ambitions de développement durable pour 2020, a été atteint ; ce qui atteste de la robustesse des progrès réalisés.

En 2020, malgré l'impact de la crise sanitaire mondiale sur les activités industrielles avec l'arrêt et le redémarrage des usines, le MEF s'établit à 48,9 pour un MEF de référence 100 en 2005, une belle performance eu égard au contexte.

Parmi les faits marquants de cette année, Michelin a reçu le trophée de l'industrie durable de l'Usine Nouvelle pour le site français des Gravanches, première usine "zéro émission de CO₂", qui est une illustration concrète de la vision "Tout durable" du Groupe, et plus particulièrement de notre ambition d'atteindre la neutralité carbone en 2050 pour l'ensemble des usines.

► **Pour une économie circulaire :** En 2020, le Groupe accélère pour rendre le pneumatique plus durable notamment au travers de plusieurs initiatives centrées sur le recyclage des déchets plastiques et des pneumatiques qui permettront ainsi d'augmenter la part de matériaux durables dans les produits Michelin. Conscient que la vitesse et la nature des innovations dans ce domaine nécessitent des coopérations nouvelles, le Groupe se positionne comme fédérateur pour développer des partenariats innovants :

- **Enviro :** Recyclage à grande échelle de pneus en fin de vie par pyrolyse permettant ainsi d'obtenir des matières premières de haute qualité tels que du noir de carbone régénéré, de l'huile de pyrolyse, de l'acier ou encore du gaz.
- **Pyrowave :** Recyclage des déchets plastiques pour former, grâce à des micro-ondes, du styrène, l'un des composants du caoutchouc synthétique.
- **Carbios :** À partir de déchets en PET (Polyéthylène Téréphthalate), la technologie de Carbios, à base d'enzymes, permet de régénérer la matière plastique sous sa forme originelle. Parmi ces objets régénérés : le fil de polyester qui entre dans la fabrication des pneumatiques.
- **Consortium BlackCycle :** Programme de recherche européen public-privé visant à créer des matières premières régénérées à partir des pneus usagés.

► **Pour diminuer l'impact environnemental de ses produits :** En 2020, Michelin a dévoilé le nouveau MICHELIN e.Primacy, le pneu écoresponsable. Il est le premier pneumatique MICHELIN éco-conçu sur la base d'une analyse de cycle de vie et est également le premier du marché pour lequel une déclaration environnementale (EPD) a été publiée.

► **Pour préserver la biodiversité :** Michelin s'engage à exercer durablement son activité en préservant la biodiversité.

En 2018, le Groupe a formalisé son engagement en faveur de la biodiversité en rejoignant l'initiative act4nature international, lancée par l'association française Entreprises pour l'Environnement.

Deux ans après, Michelin dresse un bilan détaillé, en vidéo, des résultats de ses engagements en faveur de la biodiversité.

► **Pour redynamiser l'industrie :** Ces dernières années, le Groupe a engagé des projets de restructuration, des fermetures de sites et plus récemment un plan de simplification et de compétitivité en France, pour accompagner les évolutions stratégiques de ses activités et ainsi préparer l'avenir. En 2020, plusieurs projets de redynamisation ont été développés, Michelin mettant au cœur de son approche la responsabilité sociale et sociétale ainsi que les enjeux environnementaux :

- Dundee : Michelin, en partenariat avec la ville de Dundee et le gouvernement écossais, a créé sur le site le "Michelin Scotland Innovation Parc", dédié à l'innovation dans les domaines de la mobilité durable et de l'énergie bas carbone. Soixante-six entreprises se sont portées candidates pour venir sur le site, dont trois qui ont déjà signé un engagement pour s'y installer : Arcola Energy, Low Emissions Resources Global (LERG) and MEP Technologies.
- Bamberg : Lancement du programme "Cleantech Innovation Parc" (CIP), en collaboration avec le district de Bamberg et la ville de Hallstadt, et soutenu par un programme d'investissement du Land de la Bavière.
- La Roche-sur-Yon : Avec des partenaires publics et privés, Michelin étudie le lancement d'une initiative ambitieuse de transformation du site autour des énergies nouvelles et de la mobilité durable.

- Clermont-Ferrand, Parc Cataroux : Initié par Michelin et établi sur une partie de son site industriel de Cataroux, ce projet, de rayonnement régional, national et international, regroupera des acteurs publics et privés de la région, au service du dynamisme culturel et économique du territoire, de l'innovation et de la création d'emplois. Lancé en 2021 pour un aboutissement en 2024, le projet se construira autour de quatre pôles : éducation / formation (la Manufacture des Talents), matériaux durables et / biotech, innovation et enfin un pôle culturel, sport et santé, ouvert sur la ville.

► **Pour favoriser la mixité :** Michelin offre de nombreuses opportunités de carrière à ses employés. À tous les niveaux de l'entreprise, le Groupe s'entoure ainsi des meilleurs talents. De même, le Groupe est convaincu que la mixité hommes/femmes, au même titre que toutes les diversités, est essentielle à son développement et sa réussite future. Ainsi, par exemple, cette année, dans le cadre du renouvellement partiel de sa gouvernance :

- Barbara Dalibard a été désignée à l'unanimité par les membres du Conseil de Surveillance comme prochaine Présidente du Conseil à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire 2021.
- Bénédicte de Bonnechose ainsi que Lorraine Frega rejoignent le Comité Exécutif du Groupe (CEG) à compter du 1^{er} janvier 2021.

En 2020, Michelin a été reconnu à plusieurs reprises pour sa démarche de développement et mobilité durable :

► **CDP Climate Change et Water Security :** Pour la cinquième année consécutive, Michelin maintient sa position de leader dans le classement du CDP, organisme de notation extra-financière sur ses performances environnementales, avec la note de "A-" en 2020, pour le reporting de sa stratégie et de ses actions en faveur du climat. Michelin obtient "A-" pour la deuxième année consécutive pour sa gestion durable de l'eau. Ces résultats témoignent des efforts du Groupe pour réduire son impact environnemental, avec des objectifs ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre validés par l'initiative internationale *Science Based Targets* (SBTi). Les réponses intégrales de Michelin sont disponibles sur la plateforme du CDP (cf. <https://www.cdp.net/fr/responses>) et sur le site internet du Groupe.

● EXPOSÉ SOMMAIRE

Michelin "tout durable"

► **Sustainalytics** : Avec un score de 15.2, Michelin est considéré par Sustainalytics comme présentant un niveau faible de risque ESG, en raison de sa faible exposition aux risques, d'une part, et du management solide des enjeux ESG matériels, d'autre part.

► **VigeoEiris Moody's** : Michelin maintient son score global de 68 sur 100, qui correspond à un niveau avancé de performance, et place le Groupe à la deuxième position du secteur automobile en Europe. Le Groupe maintient donc son statut benchmark en performance ESG (Environnement, Sociétal et Gouvernance) pour le secteur automobile, et sa présence dans les indices Ethibel (Excellence Europe et Global) et Euronext VigeoEiris (France 20, Europe 120, Eurozone 120, World 120).

► **MCSI** : Michelin est noté AA pour l'année 2020, avec un score de 8,4 sur 10 en progression de 1 point par rapport à 2019. Cette évaluation confirme sa très bonne performance en matière de pratiques ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance).

► **Agir pour une mobilité sûre** : La sécurité fait partie de la culture Michelin et représente une priorité absolue dans l'agenda mondial vers une mobilité durable.

Conformément à sa tradition d'établir des partenariats étroits, Michelin poursuit sa collaboration avec de nombreuses organisations privées et publiques, pour de meilleures pratiques de sécurité sur les routes dans le cadre d'engagements mondiaux.

En décembre 2020, le Groupe a reçu l'un des prix RSE les plus reconnus en Argentine pour sa campagne de

mobilité sûre – développée avec le soutien de la FIA, Total et Essilor – visant à promouvoir un comportement de conduite approprié auprès des 18-35 ans.

Michelin a également reçu plusieurs prix RSE en Chine pour sa campagne de sensibilisation à la sécurité routière 2020 "Safe Roads, Safe Kids", notamment un prix spécial dans la catégorie Entreprise décerné par iFeng Welfare, une filiale de iFeng.com, l'un des principaux portails chinois.

► **Caoutchouc naturel** : Lors de la cérémonie des "EuroCham Sustainability Awards 2020" à Singapour, Michelin a été récompensé dans la catégorie "Smart Mobility" pour l'ensemble de ses actions en faveur d'une filière de caoutchouc naturel durable.

Depuis sa création, Michelin est un partenaire privilégié des acteurs de la filière, et s'est engagé très tôt pour la rendre écoresponsable et bénéfique à l'ensemble des acteurs, avec une ambition de production "zéro déforestation".

► **Achats responsables** : Michelin confirme son engagement dans le domaine des achats responsables avec le renouvellement du Label "Relations Fournisseurs & Achats Responsables" pour la sixième année. À ce jour, Michelin est la seule entreprise à être reconnue par le Label sur un périmètre mondial.

► **CDP Supply Chain** : Michelin est reconnu "Supplier Engagement Leader 2020" pour ses actions et sa stratégie de transition énergétique dans sa chaîne de valeur. Seul 7 % des sociétés évaluées par le CDP ont reçu cette distinction.

FAITS MARQUANTS 2020

- ▶ 17 janvier 2020 – Michelin et HDI Global SE ont conclu un partenariat en faveur de la prévention et de la réduction du risque routier des flottes de véhicules d'entreprises. Michelin enrichit ainsi son offre de solutions connectées.
- ▶ 23 janvier 2020 – Le projet d'accord sur le dispositif d'accompagnement social des salariés du site Michelin de La Roche-sur-Yon a été signé par la CFDT, la CFE-CGC, SUD et FO.
- ▶ 27 janvier 2020 – Cette année, avec le nouvel emblème formé d'un macaron de couleur vert, le Guide MICHELIN France 2020 met la gastronomie durable à l'honneur.
- ▶ 3 février 2020 – Fenner Precision Polymers vient de faire l'acquisition de Fabri Cote, leader dans le développement et la production de tissus enduits de caoutchouc pour des applications aérospatiales.
- ▶ 18 février 2020 – A l'occasion de la 3^e conférence ministérielle mondiale sur la sécurité routière, le Groupe a réaffirmé ses engagements pour une mobilité plus sûre : de nombreux partenariats mondiaux, ainsi que de multiples actions de sensibilisation des pouvoirs publics et des populations.
- ▶ 24 février 2020 – Michelin et AS 24, filiale du groupe Total, s'associent pour concevoir et expérimenter une offre connectée inédite "Fleet Diag 24" : diagnostic des pneumatiques Poids lourd en stations-service.
- ▶ 27 février 2020 – Double récompense au salon Tire Tech de Hanovre : Michelin est élu "Manufacturier de l'année" pour la deuxième année consécutive et remporte le "Prix de l'innovation" pour Uptis, son pneumatique increvable.
- ▶ 2 mars 2020 – Fenner, notamment leader mondial dans la fabrication de courroies de convoyage en Polyuréthane, lance une nouvelle gamme - "Eagle Poly-V" destinée aux convoyeurs à rouleaux.
- ▶ 6 avril 2020 – Covid-19 : Dans le contexte de crise sanitaire, en manifestation de solidarité avec toute la communauté des salariés, les gérants, le Comité Exécutif et le Conseil de Surveillance du groupe Michelin revoient leur rémunération à la baisse.
- ▶ 8 avril 2020 – Covid-19 : Michelin et d'autres acteurs économiques de la région Auvergne-Rhône-Alpes se mobilisent pour produire à grande échelle un masque de protection réutilisable.
- ▶ 8 avril 2020 – Covid-19 : Michelin se mobilise sur tous les fronts pour la production de masques et de visières. Le Groupe est également impliqué dans de nombreux autres projets qu'il s'agisse de pièces pour des appareils médicaux, de billets hospitaliers ou encore de gel hydroalcoolique.
- ▶ 15 avril 2020 – Michelin s'associe à Enviro pour développer et industrialiser à grande échelle une technologie de pyrolyse innovante permettant de recycler les pneumatiques en fin de vie. Ce partenariat s'inscrit dans la vision "Tout durable" de Michelin.
- ▶ 21 mai 2020 – Le consortium international *Science Based Targets initiative* (SBTi), organisme indépendant de référence, approuve les objectifs de réduction des émissions de CO₂ du groupe Michelin. Cette validation est une confirmation de la pertinence des choix environnementaux de Michelin, notamment pour lutter contre le réchauffement climatique, conformément à l'Accord de Paris (COP21).
- ▶ 3 - 4 juin 2020 – Rendez-vous avec le futur de la mobilité durable lors des "Digital meetings by Movin'On".
- ▶ 8 juin 2020 – Les 4 gammes de pneus moto MICHELIN Power entièrement renouvelées.
- ▶ 10 juin 2020 – Michelin présente son nouveau pneumatique MICHELIN Pilot Sport CUP2 CONNECT : plus de performances plus longtemps, 100 % connectable.
- ▶ 10 juin 2020 – À travers Symbio, co-entreprise créée avec l'équipementier automobile Faurecia, le groupe Michelin devient un partenaire de référence de MissionH24, projet visant à accélérer la mobilité "zéro-émission" grâce au développement de l'hydrogène dans les courses d'endurance.
- ▶ 23 juin 2020 – L'Assemblée générale 2020 de Michelin s'est tenue pour la première fois à huis-clos.
- ▶ 24 juin 2020 – Crédit : Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (CRSE) au sein du Conseil de Surveillance et évolution de sa gouvernance.
- ▶ 25 juin 2020 – Nouveau pneu agricole MICHELIN TRAILXBIB pour engins tractés alliant respect des sols et longévité.

● EXPOSÉ SOMMAIRE

Faits marquants 2020

- ▶ 3 juillet 2020 – Michelin rejoint la Coalition pour l'énergie de demain. L'objectif de la Coalition est d'accélérer le développement des énergies et des technologies qui permettent de relever les défis d'une mobilité durable au sein de l'industrie du transport et de la logistique.
- ▶ 8 juillet 2020 – Michelin s'engage auprès de l'Alliance européenne pour l'hydrogène, lancée par la Commission européenne, dont l'ambition est d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050. Un objectif qui s'inscrit également dans la vision "Tout Durable" de Michelin.
- ▶ 16 juillet 2020 – Michelin confirme son engagement pour une mobilité durable en participant au championnat MotoE, compétition pour motos 100 % électriques, en introduisant des biomatériaux et des matières régénérées dans ses pneumatiques.
- ▶ 17 juillet 2020 – Pionnier en matière de pneumatiques connectés, Michelin fait évoluer sa solution MICHELIN Track Connect : en plus du mode Loisir d'ores et déjà disponible dans 26 pays, le mode Expert – pour propriétaires de voiture sportive désireux d'optimiser performance et plaisir de conduite – et le mode Motorsport – pour les pilotes de rallye – complètent l'offre.
- ▶ 3 septembre 2020 – Le projet européen BlackCycle, coordonné par Michelin, vise à mettre en place une économie circulaire concernant les pneus, en concevant l'un des tout premiers procédés de production de nouveaux pneus à partir de pneus usagés.
- ▶ 8 septembre 2020 – Michelin élargit son offre de pneumatiques poids lourd X® MULTI™. Destiné au transport régional, ces nouveaux produits permettent aux transporteurs de gagner en sécurité et de réduire leurs coûts d'usage.
- ▶ 14 septembre 2020 – Michelin lance un plan mondial d'actionnariat salarié, permettant aux salariés du groupe Michelin de souscrire à une augmentation de capital et de s'associer plus étroitement à la croissance et au développement du Groupe, dans une dynamique d'engagement réciproque.
- ▶ 15 septembre 2020 – Michelin reçoit le trophée de l'industrie durable grâce au défi "Zéro émission de CO₂" relevé par son usine des Gravanches en France.
- ▶ 15 septembre 2020 – Michelin lance une nouvelle campagne de marque : un investissement essentiel pour le futur de la Marque et un moyen de soutenir la reprise des activités du Groupe et de contribuer à la relance économique.
- ▶ 21 septembre 2020 – Michelin remporte les 24 Heures du Mans Auto pour la 23^e fois consécutive.
- ▶ 8 octobre 2020 – Michelin reçoit le Grand Prix de l'accélération digitale dans la catégorie "Transformation de la relation client", décerné par BFM Business.
- ▶ 19 octobre 2020 – Michelin a signé une ligne de crédit revolving multidevises de 2,5 Milliards €. Il s'agit d'une ligne de sécurité qui, conjointement au programme de billets de trésorerie euro, a été augmentée pour tenir compte de la croissance du Groupe. Le crédit inclut une clause RSE qui lie son taux à une série d'objectifs de durabilité essentiels aux activités du Groupe mais également importants pour ses parties prenantes : le taux d'engagement des employés, la réduction des Scopes 1 & 2 pour les émissions de gaz à effet de serre et la réduction de l'empreinte environnementale des sites du Groupe.
- ▶ 20 octobre 2020 – La Compagnie Générale des Établissements Michelin a décidé de procéder à l'annulation de 1 097 540 actions auto-détenues, soit 0,61 % du nombre total de titres. La réduction de capital est effective le 20 octobre 2020 comme indiqué dans l'avis Euronext en date du 16 octobre 2020. À l'issue de cette réduction, les actions composant le capital social sont ramenées à 177 543 801 actions.
- ▶ 26 octobre 2020 – Michelin annonce le succès de son émission d'obligations en trois tranches d'un montant de 1,5 milliard d'euros, à maturité 8 ans, 12 ans et 20 ans respectivement. Le produit de l'émission obligataire serait affecté aux besoins généraux de financement du Groupe.
- ▶ 30 octobre 2020 – Camso fait l'acquisition de Metro Industrial Tires à Chicago. En plus de renforcer sa présence en Amérique du Nord dans le domaine de la distribution et des services liés aux pneus Off-the-road (Hors-la-route), cette acquisition permettra également à Camso de proposer des solutions innovantes à ses clients dont les besoins évoluent en permanence.

- ▶ 5 novembre 2020 – Michelin dévoile le nouveau pneu MICHELIN e.Primacy écoresponsable, le premier pneu MICHELIN écoresponsable conçu en tenant compte de l'analyse de son cycle de vie, c'est-à-dire en intégrant le bilan de ses impacts environnementaux durant toute sa durée de vie. MICHELIN e.Primacy a déjà été élu "Meilleur pneu de l'année" et "Coup de cœur du jury" dans la catégorie "Innovation Green", lors des Automobile Awards 2020.
- ▶ 12 novembre 2020 – Sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, les membres du Conseil de Surveillance ont décidé à l'unanimité de coopter Monsieur Jean-Michel Severino, en remplacement de Monsieur Cyrille Poughon, démissionnaire, en qualité de membre indépendant du Conseil et de le désigner membre de son Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Le Conseil de Surveillance a également pris acte de la désignation de Madame Delphine Roussy et de Monsieur Jean-Christophe Laourde en qualité de nouveaux membres du Conseil représentant les salariés. À compter de ces nominations, le Conseil de Surveillance sera désormais composé de 11 membres, dont deux membres représentant les salariés.
- ▶ 12 novembre 2020 – Camso, société du groupe Michelin, ouvre une nouvelle usine aux États-Unis, implantée à Junction City dans le Kansas. Spécialisée dans la fabrication de chenilles agricoles, elle emploiera 50 personnes.
- ▶ 18 novembre 2020 – Michelin s'allie, au travers de plusieurs partenariats, pour une route plus sûre : BNP Paribas Cardif, CGI et Colas – Essilor – HDI. La démarche "Better Driving Community" en est une nouvelle illustration. En sensibilisant leurs employés et le grand public, mais aussi en développant des solutions innovantes, les quatre groupes se mobilisent pour construire la mobilité de demain grâce au potentiel de la donnée, en fédérant une communauté de conducteurs engagés et volontaires.
- ▶ 18 novembre 2020 – Michelin et Pyrowave, pionnier de l'électrification des procédés chimiques et du recyclage des plastiques, s'allient pour industrialiser une technologie innovante de recyclage des déchets plastiques. Un premier démonstrateur industriel est prévu à horizon 2023.
- ▶ 1^{er} décembre 2020 – Michelin a conçu des prototypes de coussins pneumatiques pour les patients en réanimation après quatre mois de co-développement avec le CHU d'Amiens-Picardie.
- ▶ 2 décembre 2020 – Fenner™ Precision Polymers acquiert MAV S.p.A, un des principaux fournisseurs européens de dispositifs de verrouillage sans clé (KLD), de disques rétractables, de raccords rigides et d'autres produits métalliques.
- ▶ 7 décembre 2020 – Le Conseil de Surveillance annonce son intention de désigner Madame Barbara Dalibard, membre du Conseil de Surveillance de Michelin depuis 2008, comme Présidente du Conseil à l'échéance du mandat de Monsieur Michel Rollier à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire 2021.
- ▶ 14 décembre 2020 – Michelin a conçu les pneus MICHELIN Pilot Sport Cup N3 pour la nouvelle Porsche 911 GT3 Cup (992).
- ▶ 22 décembre 2020 – Le Guide MICHELIN annonce son arrivée pour deux destinations inédites : la Slovénie et Moscou.
- ▶ 6 janvier 2021 – Michelin engage un projet de simplification et de compétitivité pour accompagner l'évolution de ses activités en France. Pour préparer l'avenir, Michelin engage un projet d'évolution de ses activités industrielles et tertiaires en France sur trois ans. Dans cette perspective, le Groupe réaffirme ses ambitions de positionner la France sur la production de pneumatiques haut de gamme et de spécialités, tout en poursuivant la localisation de nouvelles activités à forte valeur ajoutée, notamment dans les domaines des services, des matériaux durables, de la transition énergétique et du recyclage. Ce plan de simplification et de compétitivité s'appuiera sur une approche innovante de dialogue social.

La liste complète des Faits marquants de 2020 est disponible sur le site Internet du Groupe : <https://www.michelin.com/>

● RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

Le dialogue permanent entre actionnaires et émetteurs, en amont et en aval de l'Assemblée générale est une nécessité pour permettre aux actionnaires de jouer leur rôle et aux sociétés de mieux communiquer.

Un des leviers d'amélioration de ce dialogue passe par le développement de toujours plus d'efforts de pédagogie sur le contenu, les motifs et les enjeux des résolutions proposées par le Conseil à l'Assemblée.

Ainsi, pour chacune des autorisations financières sollicitées, le présent rapport mentionne les références

de la fiche correspondante du guide intitulé "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" établi en 2013 par le MEDEF et mis à jour en janvier 2016⁽¹⁾ disponible à l'adresse Internet www.medef.com.

Les textes imprimés en bleu ci-dessous constituent les projets de résolutions proposés par la Société qui ont été publiés dans un avis de réunion au *Bulletin des annonces légales obligatoires*.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 1 À 13)

1^{re} et 2^e résolutions

■ Approbation des comptes annuels de l'exercice 2020

■ Affectation du résultat de l'exercice 2020 et fixation du dividende

Les 1^{re} et 2^e résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2020 et à l'affectation du bénéfice en résultant.

Nous vous proposons d'approuver les opérations reflétées par le compte de résultat et le bilan de la Compagnie qui vous sont soumis, puis de statuer sur l'affectation du bénéfice qui s'élève à 1 010 644 309,28 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 3 752 651,21 €, le solde de 1 006 891 658,07 €, augmenté du report à nouveau de 1 862 506 112,41 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 2 869 397 770,48 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2020 la distribution d'un dividende de 2,30 € par action.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 26 mai 2021, 24 heures, date d'arrêté des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex date*) est fixée au 25 mai 2021.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 27 mai 2021.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions détenues par la Compagnie au moment de la mise en paiement sera affectée au poste "Report à nouveau".

Première résolution

(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2020)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 d'où il résulte un bénéfice de 1 010 644 309,28 €.

L'Assemblée générale approuve les opérations traduites par ces comptes et mentionnées dans ces rapports, notamment et en tant que de besoin, celles affectant les différents comptes de provisions.

Deuxième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice 2020 et fixation du dividende)

Sur la proposition du Président de la Gérance, approuvée par le Conseil de Surveillance, l'Assemblée générale,

- constatant que le bénéfice de l'exercice s'élève à 1 010 644 309,28 € ;
- la part statutaire des Associés Commandités de 3 752 651,21 € ;

(1) En français seulement.

- le solde de 1 006 891 658,07 € ;
- qui majoré du report à nouveau de 1 862 506 112,41 € ;
- représente une somme distribuable de 2 869 397 770,48 €.

Décide :

- de mettre en distribution un montant global de 410 182 197,80 € ;
- qui permettra le paiement d'un dividende de 2,30 € par action ;
- d'affecter le solde de 2 459 215 572,68 € au poste "Report à nouveau".

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 27 mai 2021.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions détenues au moment de la mise en paiement sera affectée au poste "Report à nouveau".

Pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, il est précisé que pour la totalité du dividende proposé :

- en application de l'article 200-A du Code général des impôts, les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, sont soumis au prélèvement forfaitaire unique non libératoire au taux de 30 % (12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % au titre des prélèvements sociaux) ;

- le taux unique de 12,8 % est applicable de plein droit sauf option expresse, globale et irrévocable, au barème progressif de l'impôt sur le revenu. Cette option doit être exercée chaque année lors du dépôt de la déclaration de revenus ;
- les modalités d'imposition définitive des dividendes en deux temps sont maintenues.

Il est également rappelé que, conformément à l'article 119 bis du Code général des impôts, le dividende distribué à des actionnaires fiscalement non domiciliés en France est soumis à une retenue à la source à un taux déterminé selon le pays de domiciliation fiscale de l'actionnaire.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Dividendes distribués (en €)	Dividende par action * (en €)
2017	637 299 503,85	3,55
2018	665 436 238,40	3,70
2019	357 255 110,00	2,00

* La totalité du dividende était éligible à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

3^e résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020

La 3^e résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020, faisant apparaître un résultat net de 625 442 milliers €.

Le Document d'enregistrement universel 2020, disponible sur le site www.michelin.com, comporte notamment l'analyse des comptes consolidés et de leur évolution par rapport à ceux de l'exercice précédent.

Troisième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 d'où il résulte un résultat net de 625 442 milliers €.

4^e résolution

Conventions réglementées

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2020, nous vous proposons de prendre acte qu'il n'y a pas de convention à approuver.

Nous vous informons par ailleurs qu'il n'y a aucune convention réglementée approuvée antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2020.

Quatrième résolution (Conventions réglementées)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de

commerce, approuve ledit rapport et prend acte qu'il n'y a pas de convention à soumettre à approbation.

5^e résolution

Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 180 € par action

La cinquième résolution concerne le renouvellement à l'identique de l'autorisation donnée à la Société, pour une durée de 18 mois, d'opérer sur ses propres actions avec un prix maximum d'achat unitaire de 180 € et pour un montant maximal inférieur à 10 % du capital social de la Société.

Cette autorisation s'inscrit dans la continuité de celle donnée par l'Assemblée générale du 23 juin 2020.

La mise en œuvre pendant l'exercice 2020 des autorisations de rachat en vigueur a permis l'annulation, et la réduction correspondante du capital, de 1 097 540 actions (la description détaillée de ces rachats figure au chapitre 6.5.6 b) du Document d'enregistrement universel 2020).

L'autorisation proposée ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique.

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 4 *Rachat d'actions* qui figure en page 36 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : www.medef.com).

Cinquième résolution (Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, sauf en période d'offre publique, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions avec un prix maximum d'achat de 180 € par action)

Connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport du Conseil de Surveillance et du descriptif du programme de rachat d'actions prévu par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), l'Assemblée générale

autorise les Gérants, ou l'un d'eux, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à opérer sur les actions de la Société avec un prix maximal d'achat de 180 € (cent quatre-vingts euros) par action.

En cas d'opérations sur le capital, notamment d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, ou de division ou regroupement des titres, le prix maximal d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté en conséquence.

Le nombre d'actions susceptibles d'être acquises dans le cadre de cette autorisation ne pourra excéder un nombre d'actions représentant 10 % (dix pour cent) du capital à la date du rachat, les actions rachetées en vue de leur affectation au deuxième objectif listé ci-dessous étant comptabilisées après déduction du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme. La Société ne peut, par ailleurs, détenir à aucun moment plus de 10 % (dix pour cent) de son capital social.

Sur la base du capital social au 31 décembre 2020, le montant maximal des opérations, s'élèverait à 3 210 121 440 € (trois milliards deux cent dix millions cent vingt et un mille quatre cent quarante euros) correspondant à 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit 17 834 008 (dix-sept millions huit cent trente-quatre mille huit) actions au prix maximal d'achat de 180 € (cent quatre-vingts euros) par action.

La présente autorisation est destinée à permettre à la Société :

- ▶ de céder ou d'attribuer des actions aux salariés des sociétés du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment en cas d'exercice d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions existantes sous conditions de performance ou par cession et/ou abondement, directement ou indirectement, dans le cadre d'une opération réservée aux salariés ;
- ▶ d'assurer l'animation du marché du titre au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- ▶ de remettre des actions en cas d'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;

- ▶ de conserver des actions en vue de leur remise ultérieure (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe. Il est précisé que le nombre maximal d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % de son capital social ;
- ▶ de mettre en œuvre toute autre pratique de marché qui viendrait à être admise ; ou
- ▶ d'annuler tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée générale.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur mais non en période d'offre publique et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter

la part du programme de rachat pouvant être réalisé par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Afin d'assurer l'exécution de la présente autorisation, tous pouvoirs sont conférés aux Gérants, ou à l'un d'eux, avec faculté de délégation, pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations, remplir toutes autres formalités, affecter ou réaffecter les titres acquis aux différentes finalités poursuivies et généralement, faire ce qui sera nécessaire.

Cette autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée.

6^e et 7^e résolutions

■ Politique de rémunération des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance

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

En outre, depuis 2018, le Conseil de Surveillance prépare chaque année, avec les Associés Commandités pour la partie concernant la Gérance, et publie dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise, une politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux (pour l'exercice 2020, cette politique figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le chapitre 3.4 du Document d'enregistrement universel 2019).

Cette politique, ainsi que les informations sur les éléments de rémunération, ont fait l'objet de présentations aux Assemblées générales ordinaires correspondantes par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations.

En 2021, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire la politique de rémunération des Gérants d'une part (sixième résolution), et du Conseil de Surveillance d'autre part (septième résolution) pour l'exercice 2021.

Cette politique de rémunération pour 2021 et ses principales caractéristiques sont détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et reproduites dans le chapitre 3.3 du Document d'enregistrement universel 2020.

Sixième 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 2020, aux chapitres 3.3.1 et 3.3.2.

Septième 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

● **RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS**

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n° 1 à 13)

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 2020, aux chapitres 3.3.1 et 3.3.3.

8^e, 9^e, 10^e et 11^e résolutions

Informations sur les rémunérations des mandataires sociaux et sur les rémunérations individuelles des Dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre du même exercice

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

En 2021, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire :

- ▶ d'une part, les informations relatives aux éléments de rémunération des mandataires sociaux versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de ce même exercice (huitième résolution) ;
- ▶ d'autre part, les éléments de rémunération individuelle versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de cet exercice aux Dirigeants mandataires sociaux de la Société à raison du mandat exercé pendant cet exercice, c'est-à-dire à :
 - Monsieur Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance (neuvième résolution),
 - Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité (dixième résolution),
 - Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance (onzième résolution).

Ces éléments de rémunération ont été établis conformément aux principes décrits dans la politique de rémunération présentée en 2020 pour cet exercice dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et reproduite dans le chapitre 3.4 du Document d'enregistrement universel 2019.

Huitième 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 2020, aux chapitres 3.4.1 à 3.4.5.

Neuvième 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 2020)

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 2020 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 2020, au chapitre 3.5.2.

Dixième 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 2020)

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 2020 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 2020, au chapitre 3.5.3.

Onzième résolution**(Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Michel Rollier versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020)**

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 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2020, au chapitre 3.5.1.

12^e et 13^e résolutions : mandats de membres du Conseil de Surveillance

Les douzième et treizième résolutions ont pour objet des nominations de membres du Conseil de Surveillance.

| Le Conseil de Surveillance de Michelin exerce un rôle essentiel

Le Conseil de Surveillance de Michelin est aujourd'hui composé de Mesdames Barbara Dalibard, Anne-Sophie de La Bigne, Aruna Jayanthi, Monique Leroux et Delphine Roussy, et de Messieurs Jean-Pierre Duprieu, Patrick de La Chevardière, Jean-Christophe Laourde, Thierry Le Hénaff, Michel Rollier et Jean-Michel Severino.

Les membres élus par l'Assemblée générale ont une expérience professionnelle solide acquise au sein de groupes de premier plan et une bonne connaissance de l'entreprise. Ils participent activement aux travaux du Conseil et de ses Comités auxquels ils apportent leur contribution, avec un taux d'assiduité global de 100 % en 2020.

Les membres du Conseil exercent leur mandat avec une totale liberté d'appréciation.

Une synthèse des travaux du Conseil durant l'exercice 2020 figure dans le chapitre 3.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2020.

Gage essentiel de la séparation des pouvoirs, aucun des Associés Commandités n'intervient dans ces choix, que ce soit les membres de la Gérance, son organe exécutif, ou la société SAGES, non exécutive et garante de la continuité de la Direction de l'Entreprise.

D'une part aucun de ces deux Associés Commandités ne participe à la décision de recommander des candidats à l'Assemblée générale des actionnaires.

D'autre part, en application de la loi et des statuts de la Société, les Associés Commandités ne peuvent pas non plus prendre part au vote des nominations lors de l'Assemblée générale et les actions qu'ils détiennent seront exclues du quorum de chaque résolution de nomination d'un membre du Conseil de Surveillance.

| Le Conseil de Surveillance recommande à l'Assemblée générale de ratifier la cooptation d'un membre et de nommer un nouveau membre

En raison de la cooptation par le Conseil de Surveillance de M. Jean-Michel Severino, suite à la démission de M. Cyrille Poughon, et de la volonté de M. Michel Rollier de ne pas être candidat au renouvellement de son mandat, le Conseil de Surveillance a décidé de recommander à l'unanimité, les intéressés s'abstenant, et de demander au Président de la Gérance de proposer à l'Assemblée générale :

- ▶ la ratification de la cooptation de M. Jean-Michel Severino effectuée par le Conseil en 2020, en remplacement de M. Cyrille Poughon, démissionnaire (douzième résolution) ;
- ▶ la nomination de M. Wolf-Henning Scheider, pour remplacer M. Rollier en tant que membre du Conseil (treizième résolution).

Le processus d'examen et de sélection des candidatures, les critères retenus par le Comité des Rémunérations et

| Les Associés Commandités de Michelin sont exclus du processus de nomination des membres du Conseil de Surveillance

Dans la société en commandite par actions Michelin, seul le Conseil de Surveillance, organe intégralement non exécutif et dont près de 78 % des membres sont indépendants, peut recommander à l'Assemblée générale les candidatures des membres qui représenteront les actionnaires au Conseil.

● RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n° 14 à 17)

des Nominations et la présentation des candidats sont détaillés dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolution figurant dans le chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2020 et inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale 2021.

Douzième résolution

(Ratification de la cooptation de Monsieur Jean-Michel Severino en qualité de membre du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ratifie la nomination de Monsieur Jean-Michel Severino en qualité de membre du Conseil de Surveillance, décidée par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 12 novembre 2020,

en remplacement de Monsieur Cyrille Poughon, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Treizième résolution

(Nomination de Monsieur Wolf-Henning Scheider en qualité de membre du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, décide de nommer Monsieur Wolf-Henning Scheider en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 14 À 17)

14^e résolution

Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions

La quatorzième résolution autorise les Gérants, ou l'un d'eux, pour une période de 24 mois, à réduire le capital de la Société par voie d'annulation d'actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé.

Cette délégation se substitue à la résolution identique accordée par l'Assemblée générale mixte du 23 juin 2020 (vingt-quatrième résolution).

La mise en œuvre des autorisations de rachat en vigueur pendant l'exercice 2020 a permis l'annulation, et la réduction de capital correspondante, de 1 097 540 actions (la description de ces opérations figurent au chapitre 6.5.6 b) du Document d'enregistrement universel 2020).

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.9 *Délégation en vue de réduire le capital* qui figure en page 59 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : www.medef.com).

Quatorzième résolution

(Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance, du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commanditaires et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires :

► autorise les Gérants, ou l'un d'eux :

- à annuler sur sa seule décision, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la Société détient ou pourra détenir en conséquence de l'utilisation des diverses autorisations d'achat d'actions données par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital social,
- à imputer la différence entre la valeur d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes ou réserves disponibles ;

► délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour réaliser la ou les réductions du capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, impératif de passer les écritures comptables correspondantes, procéder à la modification corrélatrice des statuts, et d'une façon générale accomplir toutes formalités nécessaires.

Cette autorisation est valable pour une durée de 24 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

15^e et 16^e résolutions

Modifications des statuts relatives aux droits financiers des Associés Commandités et aux modalités de rémunération des Gérants

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

Chaque année, les Associés Commandités déterminent le plafond des Tantièmes pouvant être attribués au(x) Gérant(s) Commandité(s) et qui constituent la rémunération variable annuelle du ou des Gérant(s) Commandité(s). Le Conseil de Surveillance définit les critères de performance et les objectifs relatifs à cette rémunération variable annuelle du ou des Gérant(s) Commandité(s).

La rémunération de(s) Gérant(s) Commandité(s) est par ailleurs soumise au vote des actionnaires en application et dans les conditions prévues par la réglementation.

Les quinzième et seizième résolutions présentées ont pour objet de modifier les articles 30 et 12 des statuts de la Société afin de modifier les caractéristiques des Tantièmes et consistent notamment à :

► simplifier la formule de calcul des Tantièmes par la suppression des références au résultat net de la Société et aux distributions de dividendes des deux principales filiales de la Société, le montant total des Tantièmes dus aux Associés Commandités restant plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice ;

► prévoir que la part revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) sera déterminée par référence aux objectifs préalablement fixés par le Conseil de Surveillance ;

► limiter la part revenant à l'Associé Commandité non Gérant, la société SAGES, qui sera désormais d'un montant égal à celui revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s), et non plus au solde des Tantièmes non attribués au(x) Gérant(s) Commandité(s) ;

► préciser que le ou les Gérants, Commandités ou non, peuvent se voir attribuer des actions gratuites.

Quinzième résolution (Modifications des statuts relatives aux droits financiers des Associés Commandités)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, décide, sous condition suspensive de l'approbation de la seizième résolution :

► de modifier les caractéristiques de la rémunération prélevée sur les bénéfices à laquelle ont droit les Associés Commandités de sorte à ce que la quote-part des bénéfices nets de l'exercice ne puisse pas excéder un plafond de 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, étant précisé que la part revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s), sera déterminée conformément aux statuts modifiés selon les termes prévus par la seizième résolution et que la part revenant au Commandité non Gérant sera d'un montant égal à celui revenant au(x) Commandité(s) Gérant(s) ;

► en conséquence, de remplacer les alinéas 3, 4 et 5 de l'article 30 des statuts comme suit :

● RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n° 14 à 17)

Ancienne rédaction

Ce prélèvement effectué, il est attribué aux Associés Commandités Gérants et non Gérants une somme égale à 12 % des bénéfices nets de l'exercice, tels que définis à l'alinéa 1 ci-dessus, desquels on aura déduit toute somme y incluse provenant de distributions de bénéfices annuels ou de réserves effectuées au profit de leurs actionnaires par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et la Compagnie Financière Michelin.

Cependant, cette somme ne pourra excéder 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, la différence éventuelle étant rapportée au bénéfice à affecter.

La somme ainsi attribuée sera répartie entre les Associés Commandités, Gérants et non Gérants, dans telles proportions que le ou les Associés Commandités avisent.

Nouvelle rédaction

Ce prélèvement effectué, une quote-part des bénéfices nets de l'exercice est attribuée aux Associés Commandités Gérant(s) et non Gérant(s), étant précisé :

- i** que la part des bénéfices nets revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s), sera déterminée conformément à l'article 12 ci-avant ; et
- ii** que la part des bénéfices nets revenant au Commandité non Gérant sera d'un montant égal à celui revenant au(x) Commandité(s) Gérant(s) sous quelque forme que ce soit (y compris le montant correspondant à la valeur comptable des options exerciables ou des actions acquises dans le cadre de l'article 12 alinéa 3 ci-avant) au cours du même exercice ;
- iii** que cette quote-part des bénéfices nets de l'exercice ne peut cependant excéder un plafond de 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

Si la quote-part des bénéfices nets de l'exercice revenant ainsi aux Associés Commandités, Gérants ou non, était inférieure au plafond précité, le solde éventuel serait rapporté au bénéfice à affecter ; en revanche, si la quote-part des bénéfices nets de l'exercice ainsi calculée excédait le plafond précité, la part revenant au Commandité non Gérant serait réduite en conséquence par priorité, puis, si nécessaire, la part revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) serait réduite au prorata de leurs rémunérations théoriques respectives.

En cas de décès ou d'empêchement d'un Gérant Commandité au cours d'un exercice, la part des bénéfices nets de cet exercice revenant au Gérant Commandité concerné et au Commandité non Gérant sera déterminée d'un commun accord entre le(s) Commandité(s) Gérant(s) en fonction, le cas échéant, le Commandité non Gérant et le Conseil de Surveillance conformément aux principes et dans la limite du plafond ci-dessus.

En l'absence de Gérant Commandité, au cours d'un entier exercice, la part des bénéfices nets de cet exercice revenant au seul Commandité non Gérant sera d'un montant égal à celui perçu l'année précédente par l'Associé Commandité non Gérant et ne pourra excéder 0,3 % du résultat net consolidé de l'exercice.

**Seizième résolution
(Modifications des statuts relatives aux modalités de rémunération des Gérants)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, décide, sous condition suspensive de l'approbation de la quinzième résolution :

- ▶ de préciser le rôle du Conseil de Surveillance dans le processus relatif à la détermination de la rémunération des Gérants ;
- ▶ de préciser que le ou les Gérants, Commandités ou non, peuvent se voir attribuer des actions gratuites dans le cadre des plans prévus par la Compagnie ;
- ▶ en conséquence, de modifier les alinéas 1, 2 et 3 de l'article 12 des statuts comme suit :

Ancienne rédaction

En raison de leurs fonctions, le ou les Gérants Commandités auront droit à une rémunération prélevée sur la part des bénéfices attribuée globalement aux Associés Commandités, Gérants et non Gérants, par les articles 30 et 35 ci-après, et ce à concurrence du pourcentage qui sera fixé d'un commun accord entre les seuls Associés Commandités, qu'ils soient Gérants ou non Gérants, après consultation du Conseil de Surveillance.

Par ailleurs, le ou les Gérants non Commandités se verront attribuer par la Société une rémunération déterminée chaque année par le ou les Associés Commandités, Gérants ou non Gérants, statuant à l'unanimité, après consultation du Conseil de Surveillance.

En outre, le ou les Gérants Commandités et non Commandités auront droit, sur proposition des Associés Commandités statuant à l'unanimité, à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Compagnie, dans le cadre de plans d'options prévus par la Société et ce, après consultation par le ou les Associés Commandités du Conseil de Surveillance.

Nouvelle rédaction

En raison de leurs fonctions et responsabilités, le ou les Gérants Commandités auront droit à une rémunération prélevée sur la part des bénéfices attribuée globalement aux Associés Commandités, Gérants et non Gérants, par l'article 30 ci-après, et ce à concurrence du pourcentage qui sera fixé d'un commun accord entre les seuls Associés Commandités, qu'ils soient Gérants ou non Gérants, après consultation du Conseil de Surveillance et par référence aux objectifs préalablement fixés par le Conseil de Surveillance sur proposition du(des) Gérant(s) Commandité(s).

Par ailleurs, le ou les Gérants non Commandités se verront attribuer par la Société une rémunération déterminée chaque année par le ou les Associés Commandités, Gérants ou non Gérants, statuant à l'unanimité, après délibération du Conseil de Surveillance.

En outre, le ou les Gérants Commandités et non Commandités auront droit, sur proposition des Associés Commandités statuant à l'unanimité, à l'attribution d'actions gratuites, d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Compagnie, dans le cadre de plans d'attribution ou d'options prévus par la Société et ce, après consultation par le ou les Associés Commandités du Conseil de Surveillance.

● RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n° 14 à 17)

17^e résolution

I Pouvoirs pour formalités

La dix-septième résolution donne pouvoir pour l'exécution des formalités liées à l'Assemblée générale.

Dix-septième résolution (Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale ordinaire et extraordinaire en vue de l'accomplissement de toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLICITÉES

Opérations portant sur le capital	Limites d'utilisation (en valeur nominale)	Durée (expiration)
Réduction du capital par annulation d'actions (14 ^e résolution)	10 % du capital	24 mois (mai 2023)
Rachat d'actions (5 ^e résolution)	17,8 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 180 €	18 mois (novembre 2022)

● **RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS DE VOTE POUR LES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

NOMINATION DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (RÉSOLUTIONS N° 12 ET 13)

En novembre 2020, le Conseil de Surveillance a décidé de coopter M. Jean-Michel Severino suite à la démission de M. Cyrille Poughon et de proposer la ratification de sa nomination à la prochaine Assemblée générale (12^e résolution).

Les membres du Conseil souhaitent unanimement adresser leurs remerciements à Monsieur Cyrille Poughon, membre du Conseil depuis le 16 mai 2014 et premier salarié à siéger en son sein, pour sa contribution aux travaux du Conseil et du Comité d’Audit durant ces six années.

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

Lors de la conférence sur la gouvernance de Michelin, qui s'est tenue le 7 décembre 2020, M. Michel Rollier a annoncé qu'il ne serait pas candidat au renouvellement de son mandat et que Mme Barbara Dalibard avait été choisie par l'ensemble des membres du Conseil pour lui succéder en tant que Présidente du Conseil à l'échéance du mandat de M. Rollier.

Le Conseil de Surveillance tient à saluer de manière unanime la contribution exceptionnelle de M. Rollier aux travaux du Conseil durant les huit années où il y a siégé. Sa connaissance profonde du secteur automobile a été extrêmement précieuse pour faciliter la cohérence et la dynamique de ses échanges. Il a également modernisé la gouvernance de l’entreprise en faisant bénéficier le Conseil de Surveillance de l’atout que constituaient ses responsabilités au sein du Haut Comité du Gouvernement d’Entreprise. Enfin, ses valeurs et ses qualités humaines ont permis des débats toujours ouverts, efficaces mais aussi harmonieux au sein du Conseil.

Pour remplacer M. Rollier en tant que membre du Conseil, le Comité des Rémunérations et des Nomina-

tions a retenu la candidature de M. Wolf-Henning Scheider comme nouveau membre du Conseil de Surveillance, objet de la 13^e résolution.

| Ratification d'une cooptation

Monsieur Jean-Michel Severino

Michelin – 27, cours de l’Île-Seguin – 92100 Boulogne-Billancourt.

M. Jean-Michel Severino, de nationalité française, est né en 1957 et est depuis 2011 Gérant d’Investisseurs et Partenaires (I&P), équipe de gestion de fonds spécialisée dans le financement des PME africaines.

Il est administrateur et Président du Comité d’Audit de DANONE ⁽¹⁾ et administrateur et membre du Comité d’Audit d’ORANGE ⁽¹⁾.

Il est également Senior Fellow et administrateur de la Fondation pour les études et recherches sur le développement international et membre de l’Académie des technologies.

Ancien élève de l’École nationale d’administration, M. Severino est diplômé de l’ESCP, de l’IEP Paris, titulaire d’un DEA en sciences économiques et d’une licence en droit.

Il est membre indépendant du Conseil et membre du Comité RSE depuis novembre 2020.

M. Severino est considéré par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante ⁽²⁾ car :

- ▶ il n'a aucun lien familial proche ni avec les Gérants ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ il n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- ▶ il n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;

(1) Société cotée.

(2) Cf. la revue détaillée de l’indépendance des membres, développée dans le chapitre 3.2.6 du Document d’enregistrement universel 2020.

● RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions

- ▶ il n'est pas Dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un Dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- ▶ il n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ il n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- ▶ il n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Le Conseil propose la ratification de sa cooptation en considérant :

- ▶ son expertise, notamment dans les domaines de l'environnement social, RH et gouvernance ;
- ▶ sa bonne connaissance du monde industriel ;
- ▶ son expérience internationale ;
- ▶ sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander la ratification du mandat de M. Severino pour une durée d'un an, soit jusqu'au terme du mandat de M. Poughon qu'il a remplacé.

M. Severino détient 400 actions Michelin à la date de publication du présent rapport, nombre minimal d'actions à détenir par chaque membre tel que requis par le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

■ Nomination d'un nouveau membre

Afin de renforcer la composition de son équipe à l'occasion du départ de M. Michel Rollier, le Conseil a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations de définir des orientations pour la recherche d'un(e) candidat(e) en s'appuyant sur les meilleures pratiques. Le Comité a confié cette recherche à un cabinet de recrutement indépendant de premier plan qui a sélectionné un certain nombre de candidatures potentielles.

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

Monsieur Wolf-Henning Scheider

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

Né en 1962, de nationalité allemande, M. Wolf-Henning Scheider est depuis 2018 Chief Executive Officer

de la société ZF Friedrichshafen AG, qui est un groupe allemand et un des leaders mondiaux des technologies de l'automobile, du transport et de la mobilité.

M. Wolf-Henning Scheider 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. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a considéré que son profil compléterait de manière optimale les compétences et expertises des membres du Conseil et qu'il apporterait en particulier au Conseil de Surveillance :

- ▶ sa connaissance du secteur automobile et de la mobilité durable ;
 - ▶ sa connaissance du monde industriel ;
 - ▶ son expérience de dirigeant au sein de groupes internationaux ;
 - ▶ sa volonté de participer avec disponibilité, implication et engagement aux travaux du Conseil et de ses Comités ;
 - ▶ une absence de conflits d'intérêts avec la Société.
- M. Wolf-Henning Scheider est considéré par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante car :
- ▶ il n'a aucun lien familial proche ni avec les Gérants ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
 - ▶ il n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
 - ▶ il n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
 - ▶ il n'est pas Dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un Dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
 - ▶ il n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
 - ▶ il n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
 - ▶ il n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé de recommander la nomination de M. Wolf-Henning Scheider pour une durée de quatre années.

M. Wolf-Henning Scheider a accepté d'être candidat et d'intégrer l'équipe du Conseil.

■ Échéances des mandats – membres du Conseil de Surveillance

À l'issue de cette Assemblée générale, en considérant l'élection des membres dont la nomination est proposée, les échéances des mandats des membres du Conseil de Surveillance de Michelin seraient réparties de manière équilibrée chaque année de la manière suivante :

	AG 2022	AG 2023	AG 2024	AG 2025
Mme Barbara Dalibard		X		
M. Jean-Pierre Duprieu			X	
Mme Aruna Jayanthi		X		
M. Patrick de La Chevardière			X	
Mme Anne-Sophie de La Bigne			X	
M. Jean-Christophe Laourde			X *	
M. Thierry Le Hénaff	X			
Mme Monique Leroux	X			
Mme Delphine Roussy			X *	
M. Wolf-Henning Scheider				X
M. Jean-Michel Severino	X			
NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	3	2	3	1

* Désigné(e) selon les modalités statutaires et non par les actionnaires.

APPROBATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX, ET MODIFICATIONS DES STATUTS RELATIVES AUX DROITS FINANCIERS DES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET AUX MODALITÉS DE RÉMUNÉRATION DES GÉRANTS (RÉSOLUTIONS N° 6 À 11 ET 15 À 16)

La politique de rémunération des mandataires sociaux ainsi que les informations sur leurs éléments de rémunération ont fait l'objet de présentations aux Assemblées générales ordinaires correspondantes par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations.

En 2021, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire :

- ▶ la politique de rémunération des Gérants (6^e résolution) et du Conseil de Surveillance (7^e résolution) pour l'exercice 2021⁽¹⁾ ;

(1) Politique détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise élaboré par le Conseil de Surveillance et reproduit dans le chapitre 3.4 du Document d'enregistrement universel 2020.

● **RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions

- ▶ les informations (8^e résolution) concernant la rémunération des mandataires sociaux et les éléments individuels (9^e à 11^e résolutions) relatifs aux rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre de ce même exercice ⁽¹⁾.

En outre, sur recommandation et après examen par le Comité des Rémunérations et des Nominations de la proposition des Associés Commandités, le Conseil

de Surveillance a décidé de donner un avis favorable à cette proposition de modifier les droits financiers des Associés Commandités et les modalités de rémunération des Gérants tels qu'organisés par les statuts de la Société (12^e et 13^e résolutions).

Le Conseil de Surveillance recommande en conséquence aux actionnaires d'approuver les projets de résolution correspondants.

APPROBATION DES COMPTES, CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOLICITÉES (RÉSOLUTIONS N° 1 À 5 ET 14)

Concernant tout d'abord les autres résolutions à caractère ordinaire, les documents comptables et financiers mis à disposition des actionnaires ainsi que le rapport du Président de la Gérance relatent les activités et les résultats du Groupe pour l'exercice 2020 (1^{re}, 2^e et 3^e résolutions).

Les rapports des Commissaires aux Comptes n'appellent pas d'observation du Conseil de Surveillance.

Aucune convention nécessitant l'accord du Conseil de Surveillance n'ayant été conclue, il vous est proposé de prendre acte qu'il n'y a aucune convention à approuver (4^e résolution).

Avant de proposer de voter l'approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés ainsi que l'affectation du résultat, le Conseil de Surveillance tient à souligner la qualité avec laquelle le Groupe a fait face à une crise sans précédent, sans jamais remettre en cause ses objectifs de long terme.

Ces bonnes performances conduisent le Conseil de Surveillance à renouveler toute sa confiance à la Gérance.

En conséquence, le Conseil de Surveillance est favorable à la proposition du Président de la Gérance de fixer le montant du dividende à 2,30 € par action (2^e résolution).

D'autre part, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions dans des conditions identiques à celle de la précédente autorisation (5^e résolution).

Afin de compléter efficacement cette résolution, une autorisation d'annuler les actions acquises dans le cadre de ce programme est également sollicitée, pour remplacer celle décidée et mise en œuvre l'an dernier (14^e résolution de la partie extraordinaire).

Dans ces conditions, le Conseil de Surveillance recommande aux actionnaires d'adopter les projets soumis à leur approbation par le Président de la Gérance et d'approuver l'ensemble des résolutions ordinaires et extraordinaires.

Le 12 février 2021

Le Conseil de Surveillance

⁽¹⁾ Informations détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise élaboré par le Conseil de Surveillance et reproduit dans les chapitres 3.5 à 3.7 du Document d'enregistrement universel 2020.

● **RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

Assemblée générale mixte du 21 mai 2021 – 14^e résolution

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Président de la Gérance vous propose de déléguer aux Gérants, ou à l'un d'eux, pour une durée de 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

À Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 15 février 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd

● **RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Autres rapports des Commissaires aux Comptes

AUTRES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les rapports destinés à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2021 et qui ne sont pas reproduits ci-dessus figurent :

- ▶ au chapitre 5.3.3 du Document d'enregistrement universel 2020 pour le rapport sur les comptes annuels ;
- ▶ au chapitre 5.3.4 du Document d'enregistrement universel 2020 pour le rapport spécial sur les conventions et réglementés ;
- ▶ au chapitre 5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2020 pour le rapport sur les comptes consolidés ;
- ▶ au chapitre 4.2.3 du Document d'enregistrement universel 2020 pour le rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion.

● **RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE
GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN
AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

(en milliers € et en € par action, sauf
mention contraire)

	2016	2017	2018	2019	2020
I. Capital en fin d'exercice					
a) Capital social	360 132	359 042	359 695	357 255	356 680
b) Nombre des actions ordinaires existantes	180 066 121	179 520 987	179 847 632	178 627 555	178 340 086
II. Opérations et résultats de l'exercice					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	537 617	681 188	895 113	1 034 805	797 951
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	1 430 254	1 058 933	1 028 453	817 567	1 072 009
c) Impôt sur les bénéfices	24 284	(16 054)	47 930	30 603	(9 773)
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	1 415 894	1 029 300	813 150	672 105	1 010 644
III. Résultats par action					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	7,80	5,99	5,45	4,41	6,07
b) Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	7,86	5,73	4,52	3,76	5,67
c) Dividende attribué à chaque action	3,25	3,55	3,70	2,00	2,30 *
IV. Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	0	0	0	0	1
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	34	28	877	1 123	2 280
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	(4)	95	369	(76)	645

* Montants soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021.

● **DEMANDE DE DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE**

**MICHELIN VOUS PROPOSE DE CONSULTER LA DOCUMENTATION *
SUR SON SITE INTERNET :**

**[https://www.michelin.com/finance/informations-reglementees/
compagnie-generale-des-etablissements-michelin-amf/](https://www.michelin.com/finance/informations-reglementees/compagnie-generale-des-etablissements-michelin-amf/)**

- Pour recevoir la documentation concernant l'Assemblée générale par **mail** ou au format papier, merci d'indiquer vos coordonnées ci-dessous et de renvoyer ce document avec le formulaire de vote dans l'enveloppe T jointe :

E-mail :@..... (en MAJUSCULES)

Identifiant Société Générale :

M, Mme :

Adresse :

Code postal : Localité :

Téléphone :

À le

Signature

* Documents visés notamment aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce.

Mention d'information à destination des actionnaires individuels de la Compagnie Générale des Établissements Michelin. Avis de convocation à l'Assemblée générale.

La Compagnie Générale de Établissements Michelin accorde une grande importance à la protection des données personnelles. Ici nous souhaitons vous informer de la manière dont nous collectons et utilisons les données de nos actionnaires individuels et les représentants de nos actionnaires institutionnels dans le monde entier.

Vos données personnelles en toute transparence

Pour gérer notre relation avec vous, actionnaire, nous devons collecter et utiliser vos données personnelles.

Vos données personnelles (nom, prénom, date de naissance, adresse postale, adresse email, numéro de téléphone, votre nombre d'actions, nombre de voix) nous sont transmises par l'organisme auprès duquel vous avez acquis vos actions. Elles sont utilisées pour vous envoyer des communications en lien avec votre investissement, vous inviter à participer à des réunions d'actionnaires, pour vous envoyer les convocations et e-convocations aux Assemblées générales ainsi que pour tenir la documentation du Registre des actionnaires. Les bases légales de ces traitements sont respectivement, votre consentement, notre intérêt légitime et le respect de nos obligations légales.

Les données personnelles collectées pour la gestion de la relation avec les actionnaires sont recueillies de façon obligatoire sauf mention contraire dans le formulaire ou sur la plateforme numérique concernée.

En fonction de leurs besoins respectifs, les destinataires de tout ou partie de vos données sont le personnel Michelin en charge des relations avec les actionnaires, les personnels des prestataires concernés, le personnel de la Société Générale ainsi que les différents organismes officiels le cas échéant.

Nous conservons vos données durant la période de détention d'actions. Ces données pourront être ensuite archivées pour gérer les réclamations et contentieux en cours ainsi que pour répondre à nos obligations légales et/ou réglementaires ou encore pour répondre aux demandes des autorités autorisées à en faire la demande.

Vous disposez de certains droits concernant vos données. Il s'agit des droits suivants :

- ▶ le droit d'être informé ;
- ▶ le droit d'accéder à vos données ;
- ▶ le droit de corriger vos données ;
- ▶ le droit de définir le sort de vos données ;
- ▶ le droit d'introduire une réclamation auprès de la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés) dans le cas où vos demandes seraient insatisfaites.

Pour exercer l'un de ces droits, vous pouvez nous écrire à l'adresse suivante :

Compagnie Générale des Établissements Michelin

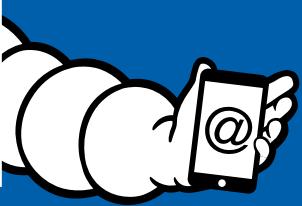
23, Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand
FRANCE

Vous avez la possibilité d'écrire un courriel au service en charge de la protection des données personnelles à : privacy.fr@michelin.com.

La législation sur les données personnelles vous permet de bénéficier d'autres droits sur vos données cependant, pour respecter nos obligations légales, ces autres droits ne peuvent pas s'appliquer aux données personnelles de nos actionnaires. Il s'agit du droit de supprimer ses données (droit à l'oubli), du droit de limiter le traitement et du droit à la portabilité ainsi que du droit de s'opposer au traitement.

Crédit photo : Michelin

Conception et réalisation : **côtécorp.** • Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74



● GARDONS LE CONTACT RESTEZ INFORMÉS

***RETRouvez l'essentiel
de nos publications
mises à jour
régulièrement***

Abonnez-vous directement en remplissant le formulaire
sur notre espace Internet, **Actionnaires Individuels**
<https://www.michelin.com/finance/restez-informe/>
pour être informé en temps réel et recevoir toutes nos communications par email.

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

23, Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand – France

Appel gratuit pour la France

0 800 716 161 Service à appeler
gratuit

actionnaires-individuels@michelin.com

Site Internet : www.michelin.com

Société en commandite par actions au capital de 356 680 172 €

