

2.4 **INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX**

2.4.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Aucune rémunération variable ne leur a été versée au cours de l'exercice 2024.

La politique de rémunération 2024 des membres du Conseil de Surveillance a été présentée à l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 17 mai 2024 et a été approuvée par 99,77 % des voix.

Les informations relatives à l'assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2024 figurent dans le chapitre 2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

Le tableau ci-après détaille :

- les montants versés au cours de l'exercice 2023 au titre du mandat exercé en 2022 ;
- les montants attribués au titre du mandat exercé en 2023 et versés en 2024 ;
- les montants versés au cours de l'exercice 2024 au titre du mandat exercé en 2023 ;
- les montants attribués au titre du mandat exercé en 2024 et non encore versés.

Membres du Conseil de Surveillance	Exercice 2024 ⁽¹⁾		Exercice 2023 ⁽¹⁾	
	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)
Barbara Dalibard	400 000 ⁽²⁾	400 000 ⁽²⁾	400 000	470 000
Jean-Pierre Duprieu ⁽³⁾	37 619	85 000	85 000	75 000
Aruna Jayanthi	79 000	78 800	78 800	67 750
Anne-Sophie de La Bigne ⁽³⁾	32 619	90 000	90 000	75 000
Patrick de La Chevardière	98 500	99 400	99 400	80 000
Jean-Christophe Laourde	70 000	70 000	70 000	60 000
Thierry Le Hénaff	80 714	85 000	85 000	75 000
Monique Leroux	113 875	115 000	115 000	100 000
Delphine Roussy	70 000	70 000	70 000	60 000
Wolf-Henning Scheider	86 589	80 000	80 000	57 750
Jean-Michel Severino	81 667	60 000	70 000	60 000
Catherine Soubie ⁽⁴⁾	47 714	N/A	N/A	N/A
Pascal Vinet ⁽⁴⁾	42 381	N/A	N/A	N/A
TOTAL	1 240 679 ⁽⁵⁾	1 243 200 ⁽⁶⁾	1 243 200	1 180 500

(1) Les rémunérations indiquées sont constituées uniquement des rémunérations fixes relatives au mandat, aucune rémunération variable relative au mandat ni aucune autre rémunération n'ont été attribuées ou versées.

(2) Rémunération comprenant un montant de 350 000 € (rémunération fixe de Présidente du Conseil) non incluse dans l'enveloppe citée à la note 5 ci-dessous.

(3) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en mai 2024.

(4) Membre du Conseil de Surveillance depuis mai 2024.

(5) Les montants attribués au titre de l'exercice écoulé (2024) sont établis en application de la politique de rémunération 2024 du Conseil de Surveillance, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (7^e résolution, approuvée par 99,77 % des voix) et de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale du 13 mai 2022 d'un montant maximum de 950 000 € (16^e résolution, approuvée par 99,58 % des voix), hors part de rémunération fixe de la Présidente (indiquée dans la note 2 ci-dessus).

(6) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2024) ont été attribués au titre de l'exercice 2023, sauf en ce qui concerne la rémunération fixe (350 000 €) versée à Barbara Dalibard au titre de 2024 au cours de ce même exercice et non incluse dans l'enveloppe annuelle citée dans la note 5 ci-dessus.

2.4.2 RÉMUNÉRATION DE MME BARBARA DALIBARD, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées ou attribuées à Mme Dalibard en sa qualité de Présidente du Conseil de Surveillance en application de la Politique de Rémunération 2024.

2.4.2.1 Rémunération à titre du mandat

En application de la Politique de Rémunération 2023, Mme Dalibard a reçu en 2024, 50 000 € dus en contrepartie de ses fonctions de membre au titre de l'exercice 2023.

En application de la Politique de Rémunération 2024 :

- la rémunération fixe perçue par Mme Dalibard en 2024 a été de 350 000 €, due en contrepartie de ses fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2024,

- le montant à percevoir par Mme Dalibard en 2025 en tant que membre du Conseil de Surveillance en 2024 serait de 50 000 €.

Aucune rémunération variable ne lui a été versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2024.

Les informations relatives à l'assiduité de Mme Dalibard aux réunions du Conseil de Surveillance pendant l'exercice 2024 figurent dans le Chapitre 2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

2.4.2.2 Autres rémunérations

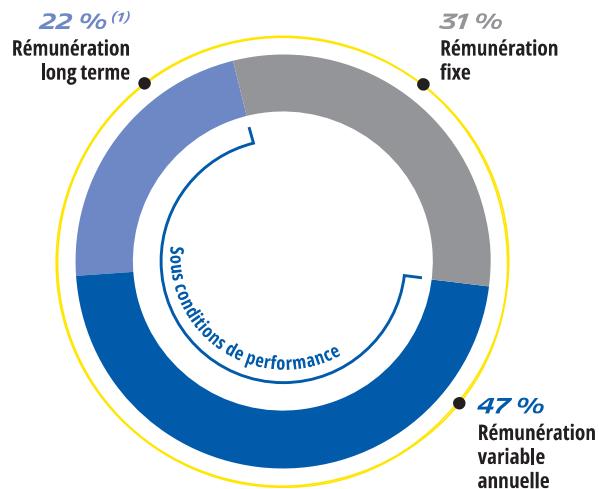
Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à Mme Dalibard au cours ou au titre de l'exercice 2024.

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

En sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM⁽¹⁾, M. Florent Menegaux est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Florent Menegaux au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre du même exercice, en application de la politique de rémunération 2024 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (ci-après la « Politique de Rémunération 2024 ») reproduite dans le Document d'enregistrement universel 2023⁽²⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 17 mai 2024 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations⁽³⁾.

**RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES
À M. FLORENT MENEGAUX AU COURS
DE L'EXERCICE 2024**



(1) La rémunération à long terme correspond au nombre d'actions de performance livrées au cours de l'exercice 2024 dans le cadre du plan d'attribution 2020.

(1) Au 31 décembre 2024, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et la société SAGES, non Gérant (cf. le chapitre 2.1.2 du Document d'enregistrement universel 2024).

(2) Cf. les dispositions des chapitres 3.3.1 et 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2023.

(3) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 17 mai 2024 sur le site Internet www.michelin.com.

2.4.3.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2024, la rémunération fixe perçue par M. Menegaux a été de 1 100 000,00 €⁽¹⁾.

2.4.3.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2024 suivant la recommandation du Conseil de Surveillance et est intégralement perçue sur la quote-part du résultat net attribuable aux Associés Commandités (« Tantièmes »)⁽²⁾.

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2024 et n'ont pas été modifiés.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chaque critère et a recommandé au Conseil de Surveillance d'approuver les éléments détaillés dans le tableau ci-dessous, qui donnent un montant de rémunération variable annuelle de 1 158 700,00 €.

En particulier, concernant les critères qualitatifs et quantifiables, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- pour le critère « mise en place de la stratégie : déploiement des transformations », le Comité a notamment analysé les

résultats de la *Balanced Score Card* stratégique et, constatant les progrès réalisés dans les trois dimensions *People, Profit, Planet*, le Comité a décidé d'une atteinte de l'indicateur à 85 % ;

- pour le critère « Responsabilité sociale et environnementale » (*Total Case Incident Rate* : amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a relevé le niveau d'atteinte (1,03) inférieur au seuil ;
- pour le critère « Taux de féminisation » : le Comité a relevé un niveau d'atteinte (24,3 %) très proche du plafond ;
- pour le critère « Niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1 et 2) » : le Comité a relevé un niveau d'atteinte (2,018 mT) supérieur à la cible.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2025 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

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

(2) Cf. la 2^e résolution soumise à l'Assemblée générale du 16 mai 2025. Les Tantièmes sont déterminés par les statuts de la Société et plafonnés à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice (cf. les informations des chapitres 2.3.2.3 et 2.10.5 du Document d'enregistrement universel 2024).

Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max	Réel 2024	Taux de réalisation		
Critère et objectif quantitatifs lié à la responsabilité d'Associé Commandité/partie n°1	Résultat net	Performance économique	En % des Tantièmes	N/A	N/A	N/A	N/A		
			Valeur de l'indicateur (sur l'assiette des Tantièmes)	4 %	4 %	4 %	4 % ⁽¹⁾		
Critères et objectifs quantitatifs partie n° 2 (soit 50 % de la rémunération fixe en cible)	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2024	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-		
			Valeur de l'indicateur	3 500 M€	3 670 M€	3 800 M€	3 419 M€		
Total quantitatif/partie n°2	Évolution du cash flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-		
			Valeur de l'indicateur	1 500 M€	1 800 M€	2 050 M€	2 225 M€		
Total quantitatif/partie n°2				0 %	50 %	75 %	-		
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables/partie 2 (soit 30 % de la rémunération fixe en cible)	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/Balanced Score Card						
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-		
	Niveau du taux TCIR (Total Case Incident Rate)	Personnes	Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A	N/A		
			En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-		
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	Valeur de l'indicateur	1,01	0,95	0,92	1,03		
			En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-		
	Niveau d'émission de CO ₂ (Scopes 1 et 2)	Planète	Valeur de l'indicateur	22,5 %	23,5 %	24,5 %	24,3 %		
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-		
			Valeur de l'indicateur	2,14 mT	2,04 mT	1,94 mT	2,02 mT		
							-		
Total qualitatif et quantifiable/partie n°2				0 %	30 %	45 %	26,6 %		
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net							64,1 %		
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE/PARTIES N°1 ET 2 (arrondi à la décimale la plus proche)				0 %	N/A	150 %	105,3 %		

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	150 % de la rémunération fixe annuelle
Taux effectif de réalisation de l'ensemble des critères	105,3 %
Montant attribué (en €)	1 158 700,00
Taux de réalisation plafonné en pourcentage de la rémunération fixe de référence (incluant le montant correspondant à la rémunération d'Associé Commandité)	150,00 %

(1) Il s'agit d'un pourcentage de 4,0 %, déterminé par le Conseil de Surveillance, appliqué à l'assiette de calcul des Tantièmes (0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, en application de la politique de rémunération 2024) et non d'un pourcentage calculé par référence à la rémunération fixe.

2.4.3.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2024 : actions de performance

Le 15 novembre 2024, 58 138 actions de performance ont été attribuées à M. Florent Menegaux ⁽¹⁾, pour une valorisation au 31 décembre 2024 de 991 715,49 €, et qui représentent moins de 0,0083 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2024.

Cette attribution a été :

- autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023 (14^e résolution) ;
- effectuée sur proposition des Associés Commandités en application des conditions et critères déterminés par le Conseil de Surveillance, qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance, et qui sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022, et en application de la Politique de Rémunération 2024⁽²⁾.

En application de la politique de rémunération 2024, cette attribution obéit aux règles spécifiques suivantes :

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

Les critères de performance et leurs résultats intermédiaires sont indiqués ci-dessous.

Critères	Poids	Résultats intermédiaires		
		2024 vs 2023	2024	2025
Évolution relative du cours de l'action	L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2023 et 2026 (moyenne des cours de clôture des 2 années)	Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points	20 %	+ 7,4 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	L'Industrial - Michelin Environmental Performance – i-MEP ⁽¹⁾ doit être inférieur à 77 points en 2026	Résultat linéaire entre seuil 83 points et cible 77 points	20 %	82,6 points
	Le taux d'engagement des employés moyen sur 2024, 2025 et 2026 doit être supérieur à 85 % en 2026	Résultat proportionnel entre 83 et 85%	20 %	84,7 %
Performance opérationnelle	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être supérieur 8 % en moyenne annuelle entre 2024/2023, 2025/2024 et 2026/2025	Résultat linéaire entre seuil 3 % et cible 8 %	20 %	- 3,5 %
	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2026	Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 12 %	20 %	10,5 %

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

(1) Afin de privilégier une meilleure comparabilité entre les exercices et éviter la prise en compte de conditions de performance marché, indicateur trop volatile, la juste valeur utilisée pour déterminer le nombre d'actions à attribuer a pris en compte dans le taux de discount utilisé uniquement la non-perception des dividendes pendant la période de vesting.

(2) Cf. les informations figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 (page 455) et dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 119).

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

- réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;

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

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

En application de la Politique de Rémunération 2024, M. Menegaux n'a reçu en 2024 aucune rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que

ceux précités ni aucune option d'achat ou de souscription d'actions de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau du chapitre 2.6.1.2).

2.4.3.5 Retraite

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

En sa qualité de Président de la filiale MFPM, M. Menegaux a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Conformément à l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale et de l'article 39 du Code général des impôts sont décrites ci-après :

- une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;
- l'acquisition de droits à hauteur de 1,50 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;
- les droits acquis viennent s'ajouter au taux de remplacement procuré par tous les régimes de retraite dont bénéficie M. Menegaux. En aucun cas, le taux de remplacement total ne dépassera 35 % ;

- une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2024, la rémunération de référence de M. Menegaux est uniquement constituée de la rémunération annuelle fixe versée par la filiale MFPM.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses prévues par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce introduit par le décret n° 2019-1235, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 165 000 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe de 24 %. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

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

2.4.3.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2024⁽¹⁾.

2.4.3.7 Non-concurrence

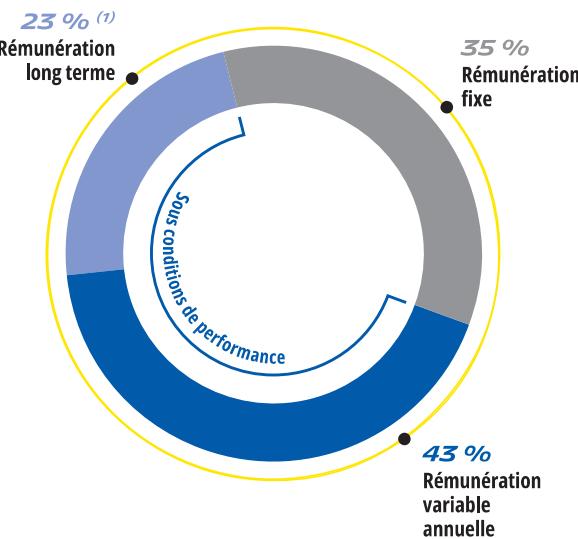
Aucune indemnité n'a été versée en 2024⁽¹⁾.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 2.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2024.

2.4.4 RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Yves Chapot au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre du même exercice à raison du mandat, en application de la politique de rémunération 2024 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (ci-après la « Politique de Rémunération 2024 ») reproduite dans le Document d'enregistrement universel 2023⁽¹⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 17 mai 2024 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations⁽²⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. YVES CHAPOT AU COURS DE L'EXERCICE 2024



⁽¹⁾ La rémunération à long terme correspond au nombre d'actions de performance livrées au cours de l'exercice 2024 dans le cadre du plan d'attribution 2020.

2.4.4.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2024, la rémunération fixe perçue par M. Chapot a été de 770 000,00 €.

2.4.4.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2024 suivant la recommandation du Conseil de Surveillance.

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2024 et n'ont pas été modifiés.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chaque critère et a recommandé au Conseil de Surveillance d'approuver les éléments détaillés dans le tableau ci-dessous, qui donnent un montant de rémunération variable annuelle de 579 828,48 €.

En particulier, concernant les critères qualitatifs et quantifiables, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- pour le critère « mise en place de la stratégie : déploiement des transformations », le Comité a notamment analysé les résultats de la *Balanced Score Card* stratégique et, constatant

les progrès réalisés dans les trois dimensions *People, Profit, Planet*, le Comité a décidé d'une atteinte de l'indicateur à 85 % ;

- pour le critère « Responsabilité sociale et environnementale » (*Total Case Incident Rate* : amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a relevé le niveau d'atteinte (1,03) inférieur au seuil ;
- pour le critère « Taux de féminisation » : le Comité a relevé un niveau d'atteinte (24,3 %) très proche du plafond ;
- pour le critère « Niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1 et 2) » : le Comité a relevé un niveau d'atteinte (2,018 mT) supérieur à la cible.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2025 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

(1) Cf. les dispositions des chapitres 3.3.1 et 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2023.

(2) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 17 mai 2024 sur le site Internet www.michelin.com.

Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max	Réel 2024	Taux de réalisation	
Critère et objectif quantitatifs (soit 70 % de la rémunération fixe en cible)	Résultat net	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	30 %	-	11,2 %
			Valeur de l'indicateur	1 750 M€	2 000 M€	2 150 M€	1 890 M€	-
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2023	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	0 %
			Valeur de l'indicateur	3 500 M€	3 670 M€	3 800 M€	3 419 M€	-
	Évolution du cash flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 500 M€	1 800 M€	2 050 M€	2 225 M€	-
	Total quantitatif			0 %	70 %	105 %	-	48,7 %
	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>					
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	8,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables (soit 30 % de la rémunération fixe en cible)	Niveau du taux TCIR (Total Case Incident Rate)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	0 %
			Valeur de l'indicateur	1,01	0,95	0,92	1,03	-
	Taux de féminisation de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	7 %
			Valeur de l'indicateur	22,5 %	23,5 %	24,5 %	24,3 %	-
	Niveau d'émission de CO ₂ (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	11,1 %
			Valeur de l'indicateur	2,14 mT	2,04 mT	1,94 mT	2,02 mT	-
Total qualitatif et quantifiable			0 %	30 %	45 %			26,6 %
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net								64,1 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE (arrondi à la décimale la plus proche)						0 % 100 % 150 %	75,3 %	

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	150 % de la rémunération fixe annuelle
Taux effectif de réalisation de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	75,3 %
Montant attribué (en €)	579 828,48
Taux de réalisation en pourcentage de la rémunération fixe de référence	75,3 %

2.4.4.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2024 : actions de performance

Rémunération variable pluriannuelle

Le 15 novembre 2024, 34 883 actions de performance ont été attribuées à M. Yves Chapot⁽¹⁾, pour une valorisation au 31 décembre 2024 de 595 032,71 € et qui représentent moins de 0,0050 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2024.

Cette attribution a été :

- autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023 (14^e résolution) ;
- effectuée sur proposition des Associés Commandités en application des conditions et critères déterminés par le Conseil de Surveillance, qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance, et qui sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022, et en application de la Politique de Rémunération 2024⁽²⁾.

En application de la Politique de Rémunération 2024, cette attribution obéit aux règles spécifiques suivantes :

- les Gérants sont soumis à une obligation de conservation de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues à l'échéance et ce, pendant la durée de leur mandat ;
- le nombre d'actions attribuées était limité à hauteur d'une valeur de 120 % de sa rémunération fixe annuelle 2024⁽¹⁾ ;
- en outre, pour toute la durée de l'autorisation de l'Assemblée générale (38 mois), les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 1,5 % applicable à l'ensemble des bénéficiaires tel que prévu dans la résolution précitée.

Conformément à la recommandation n° 26.3.3 du code AFEP/Medef, il est précisé que M. Chapot n'a pas recours à des opérations de couverture de risque sur lesdites actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation de ces actions.

Les critères de performance et leurs résultats intermédiaires sont indiqués ci-dessous.

Critères		Résultats intermédiaires			
		Poids	2024 vs 2023		
			2024	2025	2026
Évolution relative du cours de l'action	L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2023 et 2026 (moyenne des cours de clôture des 2 années)	Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points	20 %	+ 7,4 %	-
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	L'Industrial - Michelin Environmental Performance – i-MEP ⁽¹⁾ doit être inférieur à 77 points en 2026 Résultat linéaire entre seuil 83 points et cible 77 points Le taux d'engagement des employés moyen sur 2024, 2025 et 2026 doit être supérieur à 85 % en 2026 Résultat proportionnel entre 83 et 85%	20 %	82,6 points	-	-
Performance opérationnelle	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être supérieur 8 % en moyenne annuelle entre 2024/2023, 2025/2024 et 2026/2025 Résultat linéaire entre seuil 3 % et cible 8 % Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2026 Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 12 %	20 %	- 3,5 %	-	-

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

(1) Afin de privilégier une meilleure comparabilité entre les exercices et éviter la prise en compte de conditions de performance marché, indicateur trop volatile, la juste valeur utilisée pour déterminer le nombre d'actions à attribuer a pris en compte dans le taux de discount utilisé uniquement la non-perception des dividendes pendant la période de vesting.

(2) Cf. les informations figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 (page 455) et dans le Document d'enregistrement universel 2023 (page 119).

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

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

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

En application de la Politique de Rémunération 2024, M. Chapot n'a reçu en 2024 aucune rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, ni aucune option d'achat ou de souscription d'actions de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau du chapitre 2.6.1.3).

2.4.4.5 Retraite

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

En sa qualité de Gérant non Commandité de la CGEM, M. Chapot a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Conformément à l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts sont décrites ci-après :

- une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;
- l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;
- les droits acquis viennent s'ajouter au taux de remplacement procuré par tous les régimes de retraite dont bénéficie M. Chapot. En aucun cas, le taux de remplacement total ne dépassera 35 % ;
- une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2024, la rémunération de référence de M. Chapot en sa qualité de mandataire social est constituée de sa rémunération annuelle fixe et de sa part variable annuelle.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses prévues par l'article D. 22-10-16 introduit par le décret n° 2020-1742, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 233 139 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe de 24 %. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

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

2.4.4.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2024⁽¹⁾.

2.4.4.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2024⁽¹⁾.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 2.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2024.

2.4.5 RATIOS PORTANT SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Éléments de contexte

À la différence des dirigeants mandataires sociaux de sociétés anonymes, tout Gérant Associé Commandité de la Société (qui est une société en commandite par actions), qui peut en outre être Président de la Gérance, est responsable indéfiniment des dettes de la Société sur son patrimoine personnel pour le cas où celle-ci ne pourrait faire face à ses engagements, et seule une décision de l'Assemblée générale extraordinaire peut décharger un Associé Commandité de cette qualité. Cette responsabilité exceptionnelle justifie une part de rémunération spécifique.

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

La Société a en conséquence choisi de présenter volontairement les ratios établis au regard du périmètre des quatre principales sociétés françaises de son Groupe⁽¹⁾, qui représentent au 31 décembre 2024 près de 82 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin.

Ces filiales exercent des activités industrielles, commerciales, de recherche et développement et l'une d'entre elles héberge la très grande majorité des services centraux du groupe Michelin.

La méthodologie utilisée pour le rapport établi sur l'exercice 2024 a été reconduite, en appliquant les « Lignes directrices sur les multiples de rémunérations » publiées par l'AFEP en février 2021.

Les ratios présentés ci-après ont été calculés de manière à présenter l'information attachée à la fonction afin d'assurer, dans la mesure du possible, une pertinence et une cohérence dans la comparabilité des exercices sur la durée reportée. Ces ratios ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables et des avantages en nature et autres primes **versés** au cours des exercices mentionnés (i) aux dirigeants mandataires sociaux et (ii) aux salariés présents sur la totalité de l'exercice, ainsi que des actions de performance **attribuées** au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur.

Les progressions et ratios constatés sur 2024 s'expliquent principalement par l'évolution de la rémunération variable liée aux objectifs Groupe entre 2022 (versée en 2023) et 2023 (versée en 2024).

Les indicateurs de performance économiques retenus au niveau du groupe Michelin sont les ventes totales, le résultat opérationnel des secteurs (« ROS »), hors parité, qui mesure la performance des secteurs opérationnels du Groupe ainsi que le Cash Flow Libre avant acquisitions.

(1) Les sociétés Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, Compagnie Générale des Établissements Michelin, Pneu Laurent, Caoutchouc Synthétique Michelin.

Tableau des ratios au titre de l'article L. 22-10-9-I. 6° et 7° du Code de commerce

	2024	2023	2022	2021	2020
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DE LA PRÉSIDENCE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ⁽¹⁾⁽²⁾	- 14,9 %	291,7 %	0,0 %	6,4 %	28,7 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	7,5 %	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %	2,9 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	5,9	7,5	1,9	2,1	2,1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 21,3 %	294,7 %	- 9,5 %	0 %	26,5 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	7,6	9,5	2,5	2,8	2,7
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 20 %	280,0 %	- 10,7 %	3,7 %	26,8 %
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾	22,5 %	- 36,9 %	103,0 %	- 6,5 %	- 37,6 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	7,5 %	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %	2,9 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	55,6	48,8	77,3	42,9	47,1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	13,9 %	- 36,9 %	80,2 %	- 8,9 %	- 39,3 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	70,8	61,7	101,3	55,9	61,0
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	14,7 %	- 39,1 %	81,2 %	- 8,4 %	- 38,9 %
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DU GÉRANT NON COMMANDITÉ ⁽¹⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾	17,1 %	- 20,1 %	40,7 %	28,6 %	33,0 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	7,5 %	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %	2,9 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	34,4	31,6	39,5	31,5	25,1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	8,9 %	- 20,0 %	25,4 %	25,5 %	29,0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	43,8	39,9	51,7	41,0	32,6
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	9,8 %	- 22,8 %	26,1 %	25,8 %	30,2 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ ⁽⁶⁾					
Évolution du résultat opérationnel des secteurs (ROS) (hors parité)	13,8 %	8,3 %	65,2 %	- 33,4 %	6,5 %
Évolution des Ventes (hors parité)	2 %	14,0 %	18,2 %	- 12,6 %	7,8 %

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

(2) Les valeurs indiquées pour 2023 pour cette fonction ont été corrigées afin de refléter la comptabilisation exacte des montants versés en 2023 tels qu'expliqués dans le chapitre 3.4.5 du Document d'enregistrement universel 2023.

(3) Seule la fonction de Président de la Gérance et Associé Commandité est présentée en raison du caractère ponctuel d'une fonction isolée de Gérant Commandité sur la période.

(4) Le versement de rémunérations différées à long terme à des dirigeants n'occupant plus les fonctions concernées sur la période reportée n'a pas été pris en compte.

(5) Depuis l'exercice 2020, le montant de référence de la rémunération variable comprend la valorisation comptable d'actions de performance attribuées aux Gérants.

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

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

En application des dispositions légales et réglementaires, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent les informations requises en matière de rémunération des mandataires sociaux versée au cours de l'exercice écoulé ou attribuée au titre de ce même exercice au vote de l'Assemblée générale ordinaire.

L'Assemblée générale du 16 mai 2025 est invitée dès lors à se prononcer sur la résolution ci-après portant sur l'ensemble des informations détaillées dans les chapitres 2.4.1 à 2.4.5 :

8^e RÉSOLUTION

■ Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 I du Code de commerce les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I dudit Code telles qu'elles sont présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2024, aux chapitres 2.4.1 à 2.4.5.