



***ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE DES
ACTIONNAIRES***

13 MAI 2022



A silhouette of a person in a suit stands on a dark base, pointing upwards with their right hand towards a blue, star-filled arc that curves across the top of the image. The background is white with a dark blue arc containing several white stars of varying sizes.

OUVERTURE

FLORENT MENEGAUX
PRÉSIDENT



AGENDA

OUVERTURE

ACTIVITÉ 2021 ET PERSPECTIVES

**RAPPORTS DES COMMISSAIRES
AUX COMPTES**

GOUVERNANCE

ÉCLAIRAGES THÉMATIQUES

ORIENTATION STRATÉGIQUE

RÉSUMÉ DES RÉOLUTIONS

QUESTIONS & RÉPONSES

VOTE DES RÉOLUTIONS





ACTIVITÉ 2021 ET PERSPECTIVES

*YVES CHAPOT, GÉRANT ET
DIRECTEUR FINANCIER*





PERFORMANCE 2021

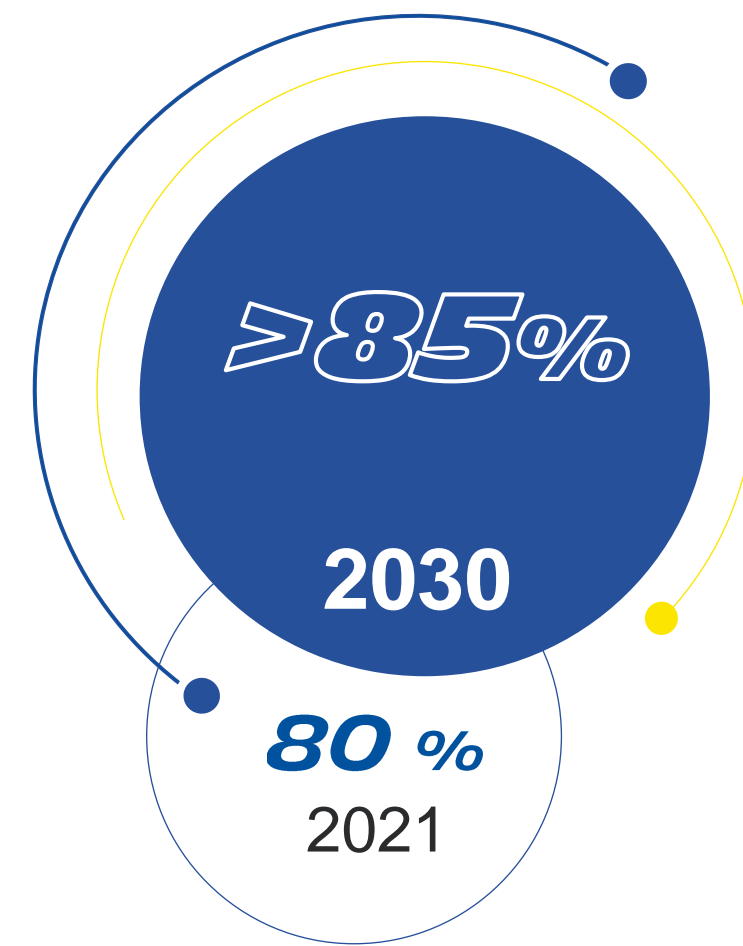
PEOPLE, PLANET, PROFIT



PERSONNES : LE DÉVELOPPEMENT ET L'ÉPANOUISSEMENT DES PERSONNES AU SERVICE DE NOS CLIENTS

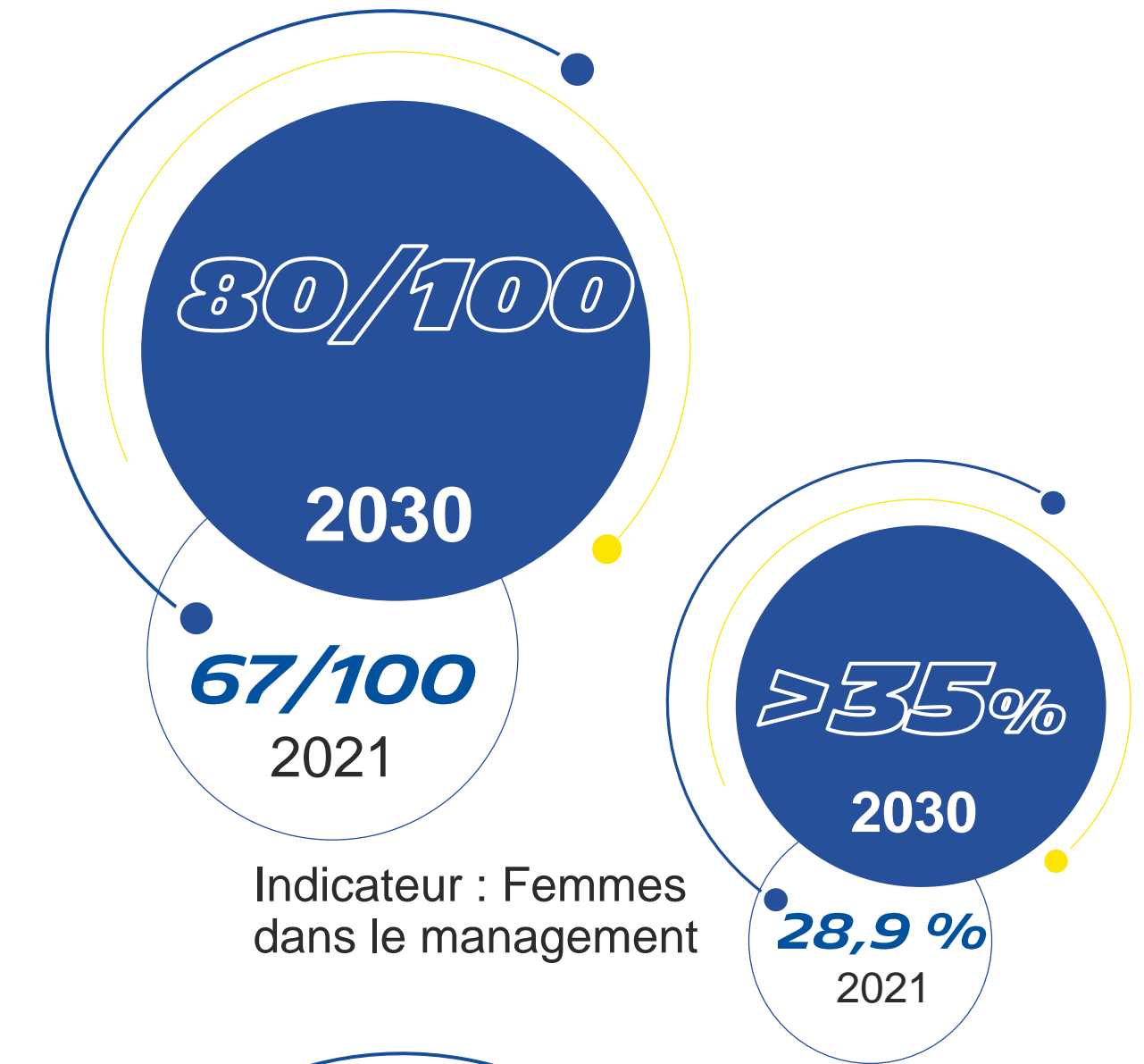
◆ Être une référence mondiale **POUR L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS**

Indicateur : Taux engagement des salariés



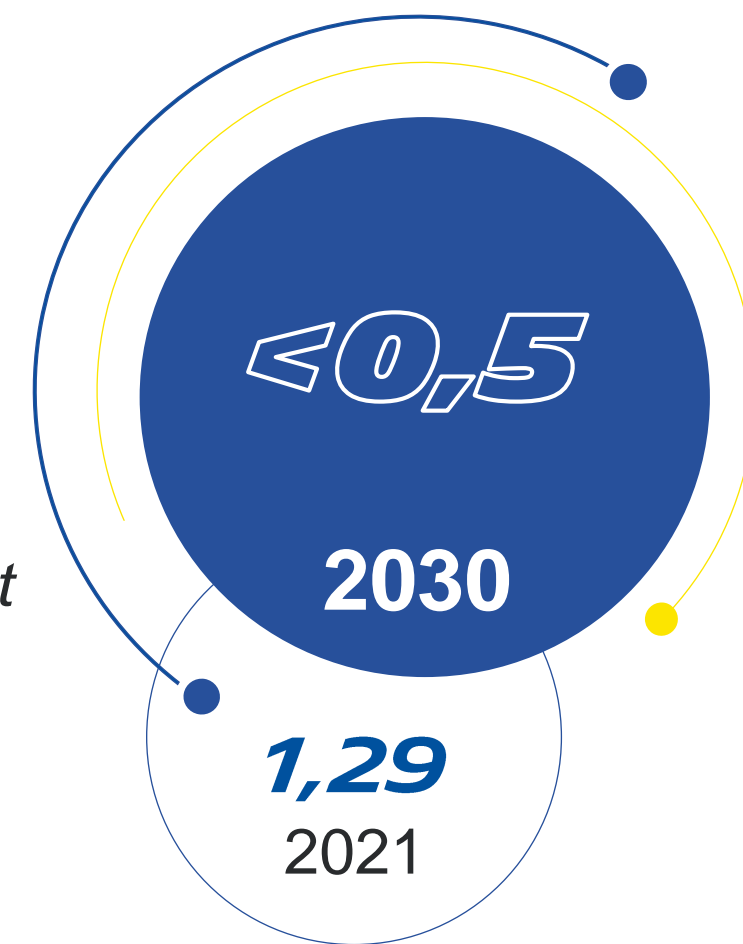
◆ Être une référence mondiale pour **LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION AU SEIN DES ÉQUIPES**

Indicateur : IMDI, Index de management des diversités de l'inclusion



◆ Être une référence mondiale pour **LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL**

Indicateur : TCIR, *Total Case Incident Rate* (nombre d'accidents et maladies professionnelles pour 200 000 heures travaillées)



◆ Être les meilleurs du secteur **EN TERMES DE VALEUR CRÉÉE POUR NOS CLIENTS**

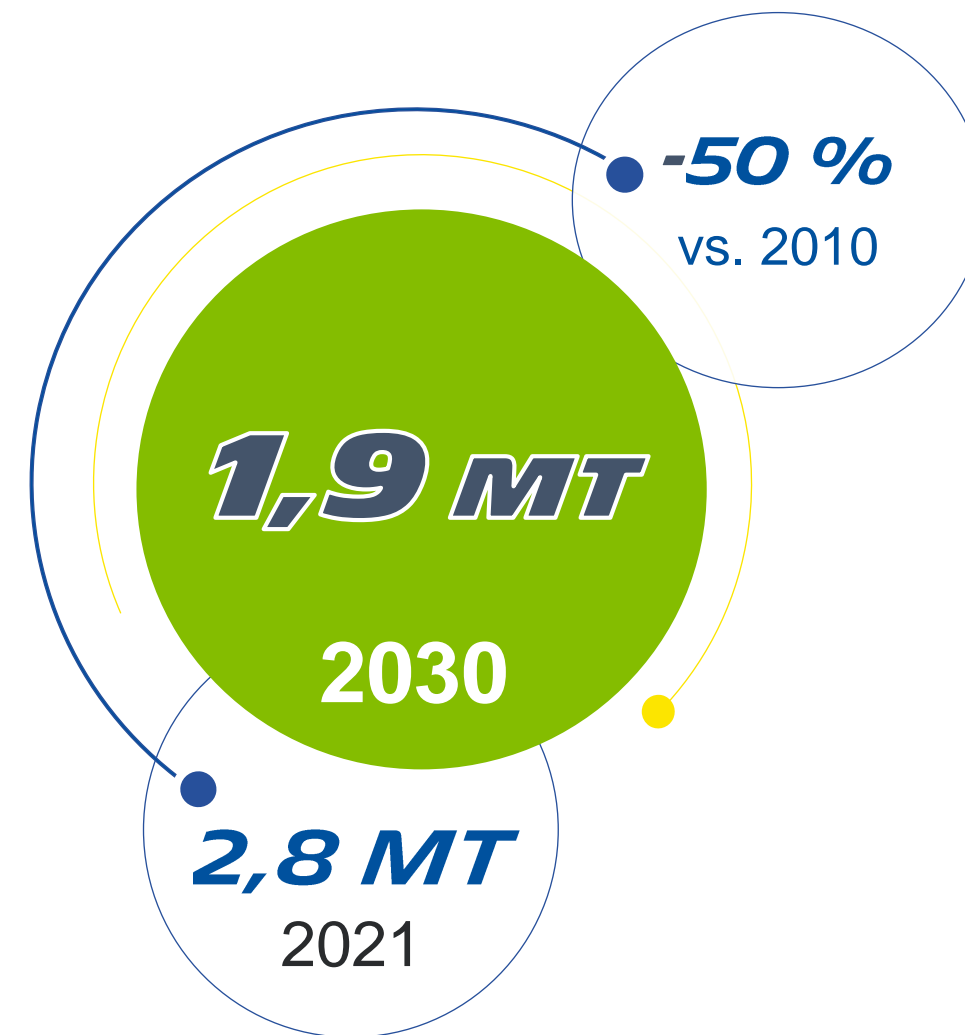
Indicateur : Net Promotor Score



PLANÈTE : NOTRE CONTRIBUTION POSITIVE À LA PLANÈTE ET À SES HABITANTS

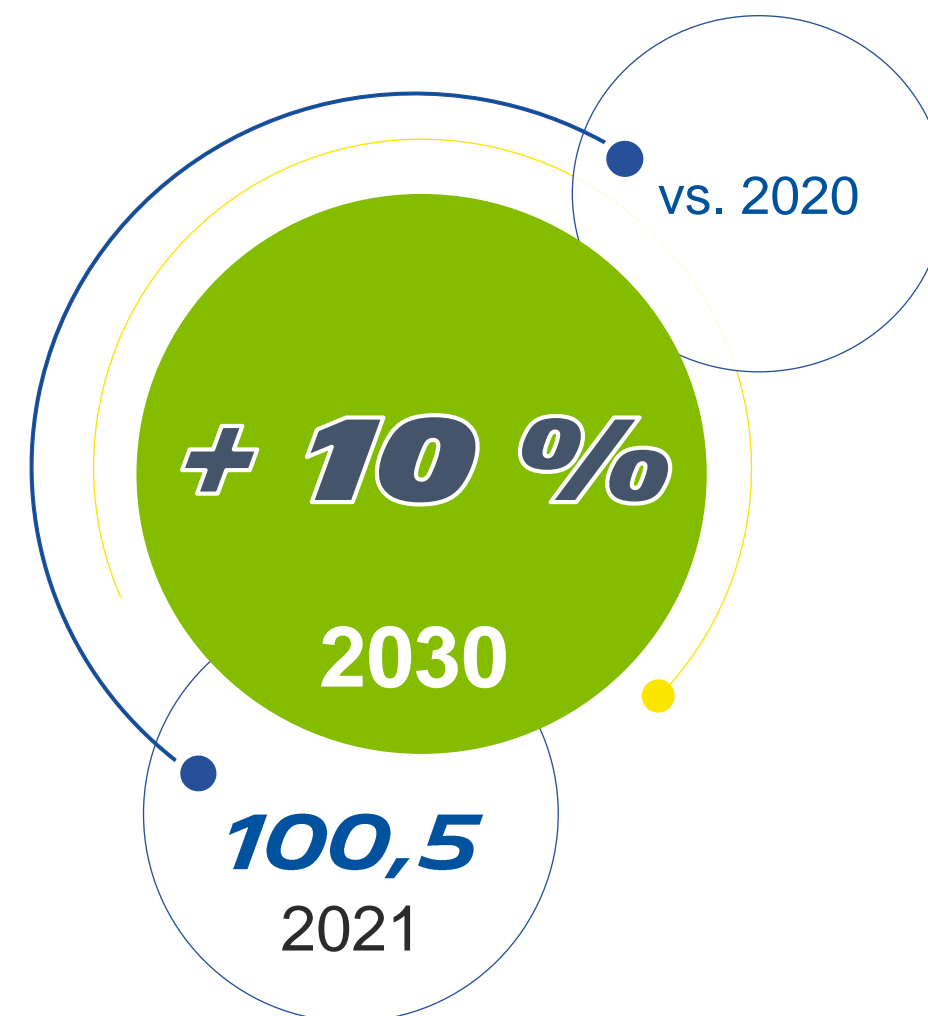
- ◆ Réduire de 50 % nos émissions de CO₂ d'ici 2030 pour atteindre **LA NEUTRALITÉ CARBONE EN 2050**

Indicateur : émissions de CO₂ Scopes 1 & 2



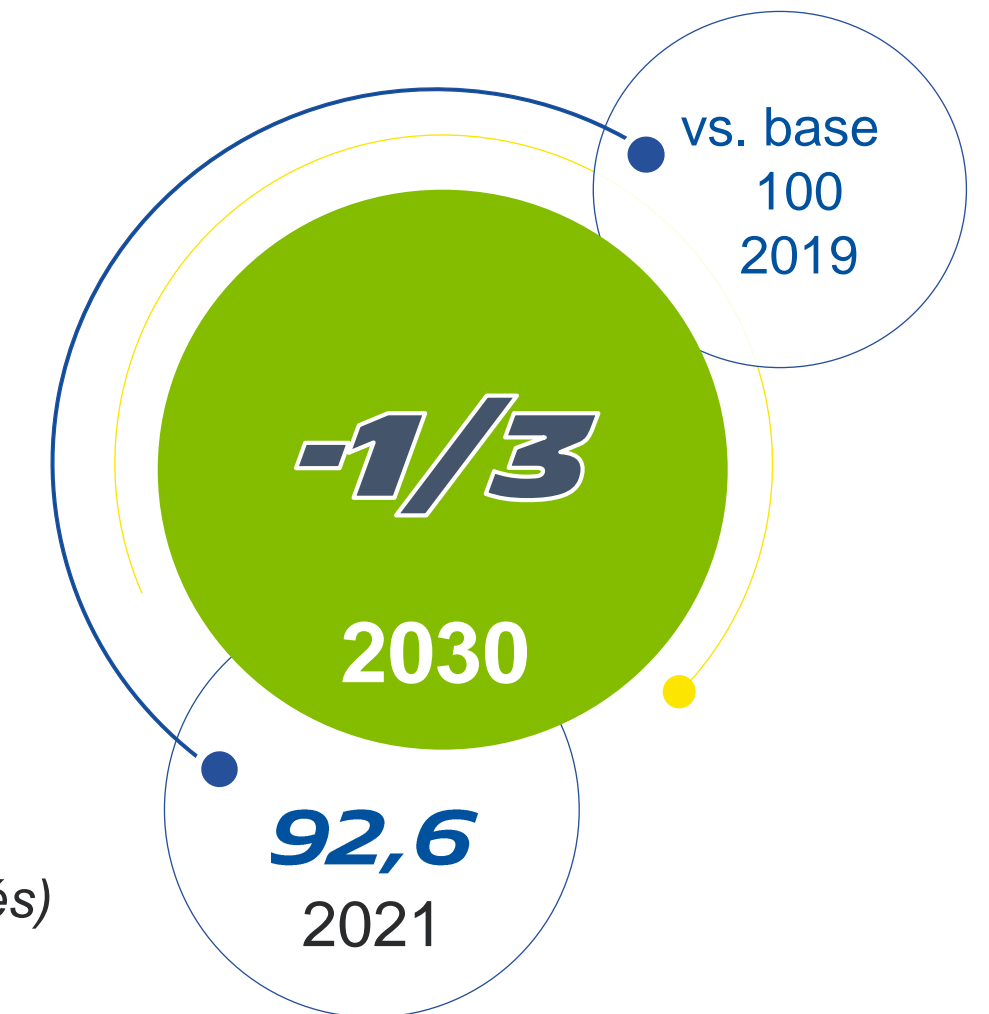
- ◆ Améliorer l'efficacité énergétique de nos produits pour contribuer à atteindre **LA NEUTRALITÉ CARBONE À L'USAGE**

Indicateur : progrès de la résistance au roulement des pneumatiques Tourisme, Camionnette et Poids lourd



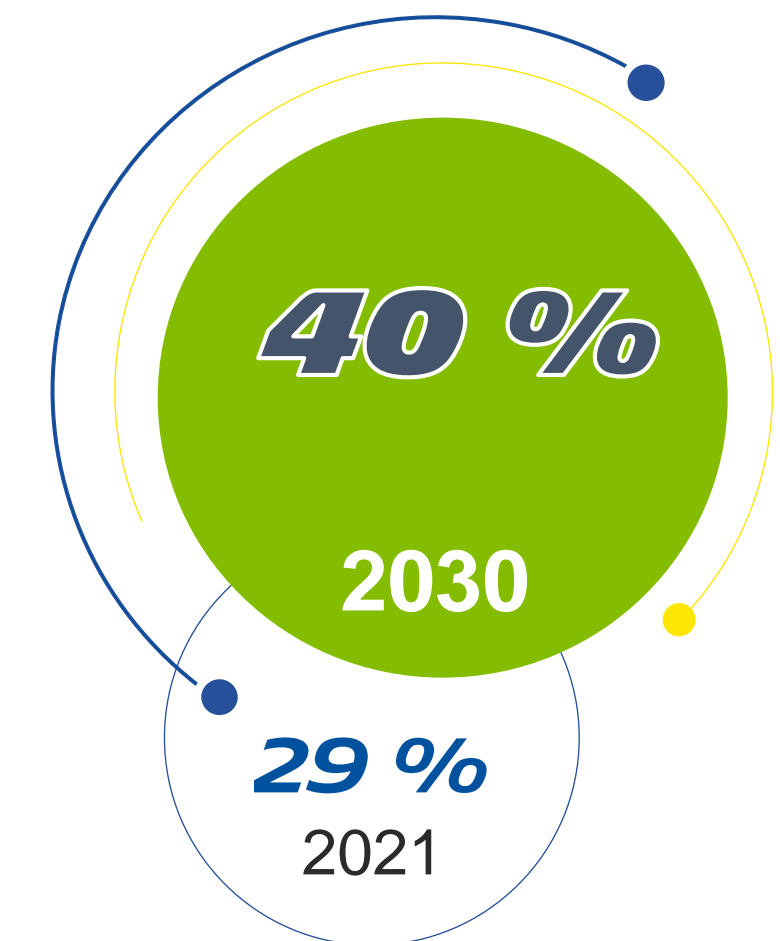
- ◆ Être une référence mondiale pour **L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES SITES INDUSTRIELS**

Indicateur I-MEP:
Industrial – Michelin Environmental Performance
(consommation d'énergie, émissions de CO₂, consommation de solvants organiques, prélèvements d'eau et quantité de déchets générés)



- ◆ 40 % de matériaux durables dans nos pneus en 2030 **ET 100 % DE MATÉRIEAUX DURABLES DANS NOS PNEUS EN 2050**

Indicateur : matériaux renouvelables ou recyclés dans les pneus
(les matériaux biosourcés renouvelables sont obtenus à partir de matières premières issues de ressources naturelles qui se reconstituent naturellement à une échelle de temps de l'ordre de la vie humaine, telle que la biomasse)

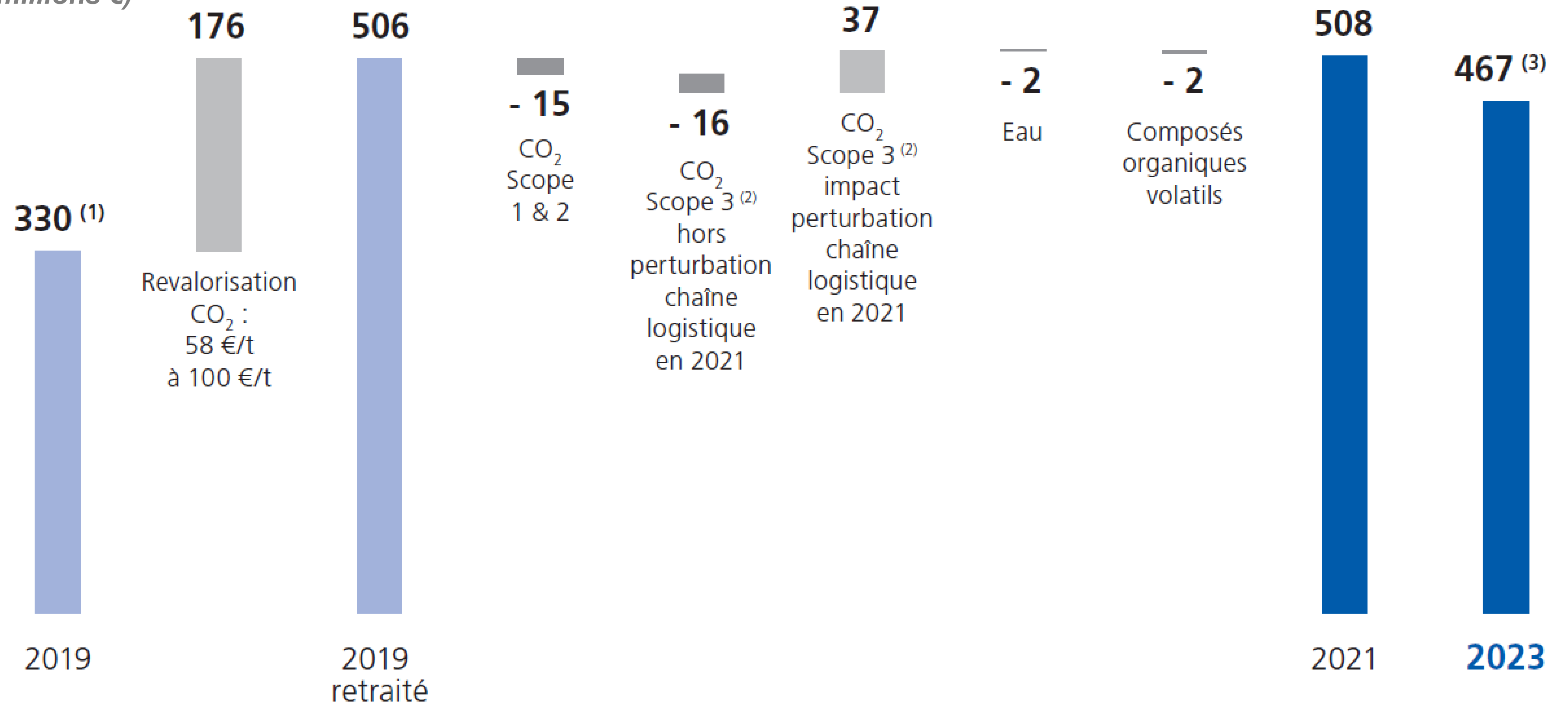


PLANÈTE : MICHELIN POURSUIT SES EFFORTS POUR RÉDUIRE SES ÉMISSIONS DE CO₂ ET DE COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS, AINSI QUE SES PRÉLÈVEMENTS D'EAU

VALORISATION DES EXTERNALITÉS NÉGATIVES CIBLÉES

(en millions €)

- ◆ **Scope 1** Émissions directes sources détenues ou contrôlées par l'entreprise
- ◆ **Scope 2** Émissions indirectes achat d'énergie pour l'entreprise
- ◆ **Scope 3** Émissions indirectes autres émissions liées aux activités de l'entreprise et à l'usage des produits finis



(1) Y compris 3 M€ d'ajustement de méthode dans le calcul des émissions de CO₂ du transport.

(2) Uniquement transport et distribution en amont et aval du caoutchouc naturel et des produits semi-finis et finis.

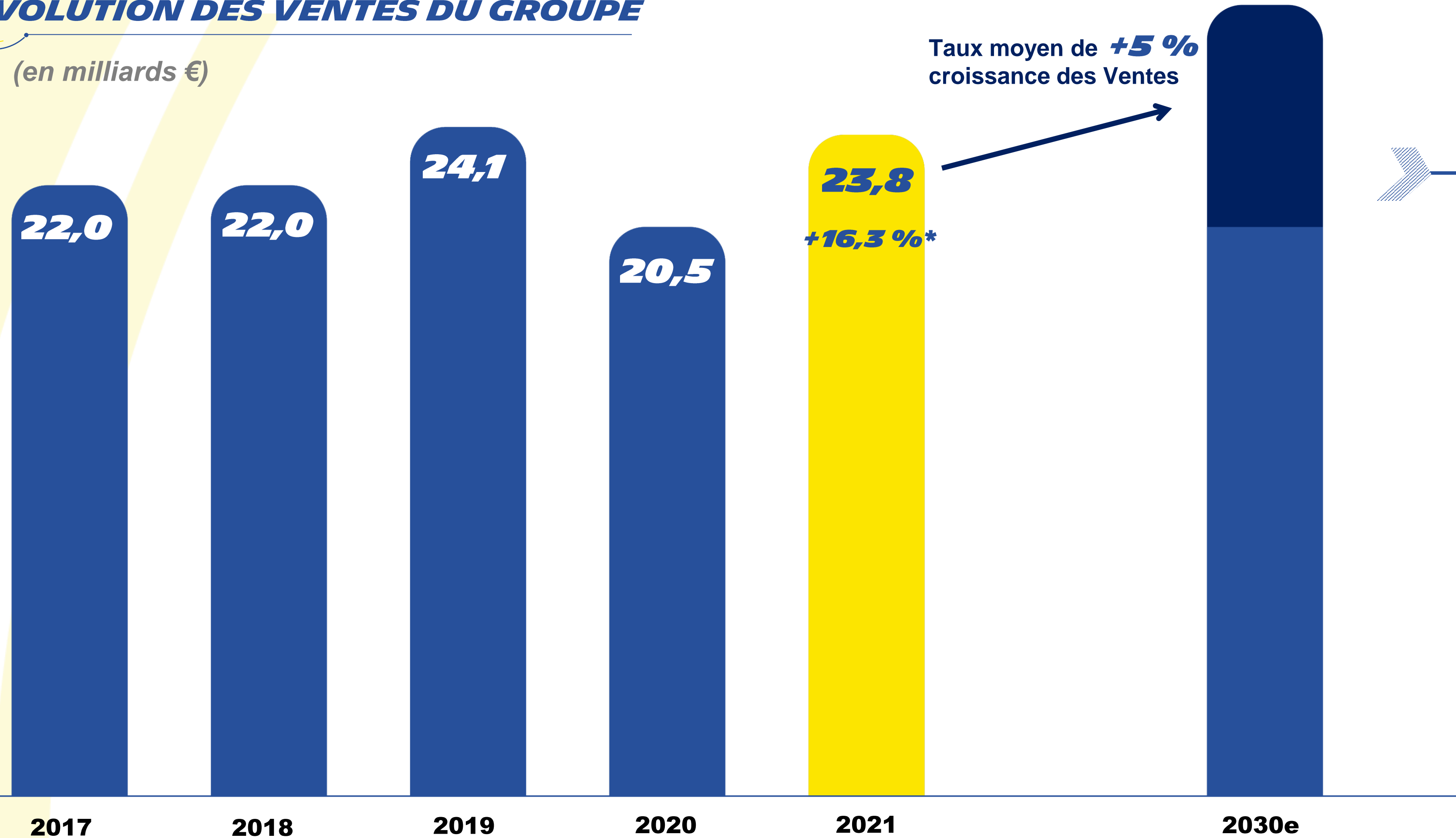
(3) Correspond à l'objectif 2023 d'environ 300 M€ annoncé lors du CMD le 8 avril 2021 retraité avec la tonne de CO₂ à 100 €/t et l'ajustement de méthode mentionné en (1).



PERFORMANCE ÉCONOMIQUE : COMBINER CROISSANCE DES VENTES ET CRÉATION DE VALEUR

ÉVOLUTION DES VENTES DU GROUPE

(en milliards €)



**~20-30%
DES VENTES HORS
PNEUS**

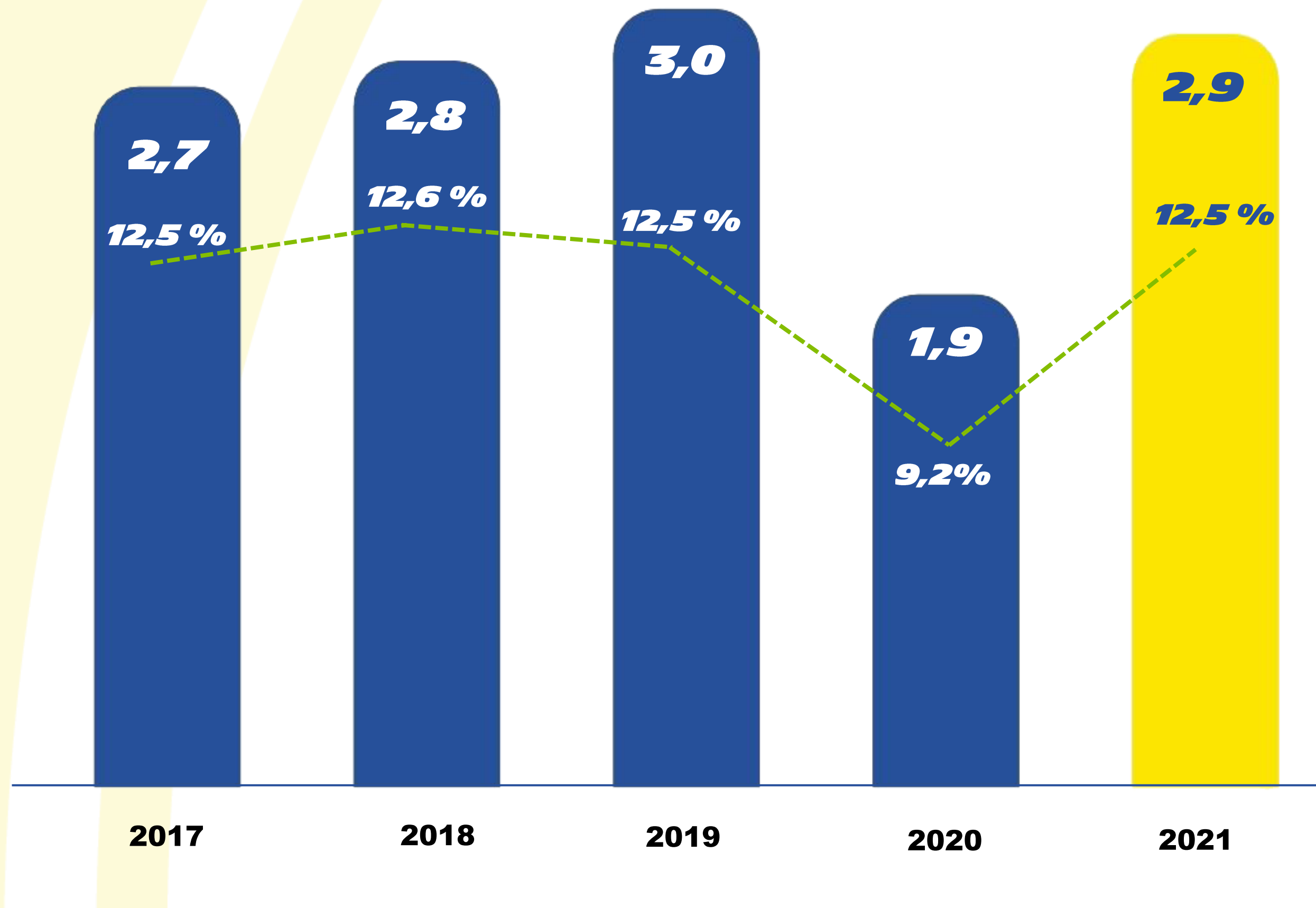


*À taux de change constants

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE : COMBINER CROISSANCE DES VENTES ET CRÉATION DE VALEUR

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES SECTEURS (ROS)

(en milliards €, et en % des Ventes)



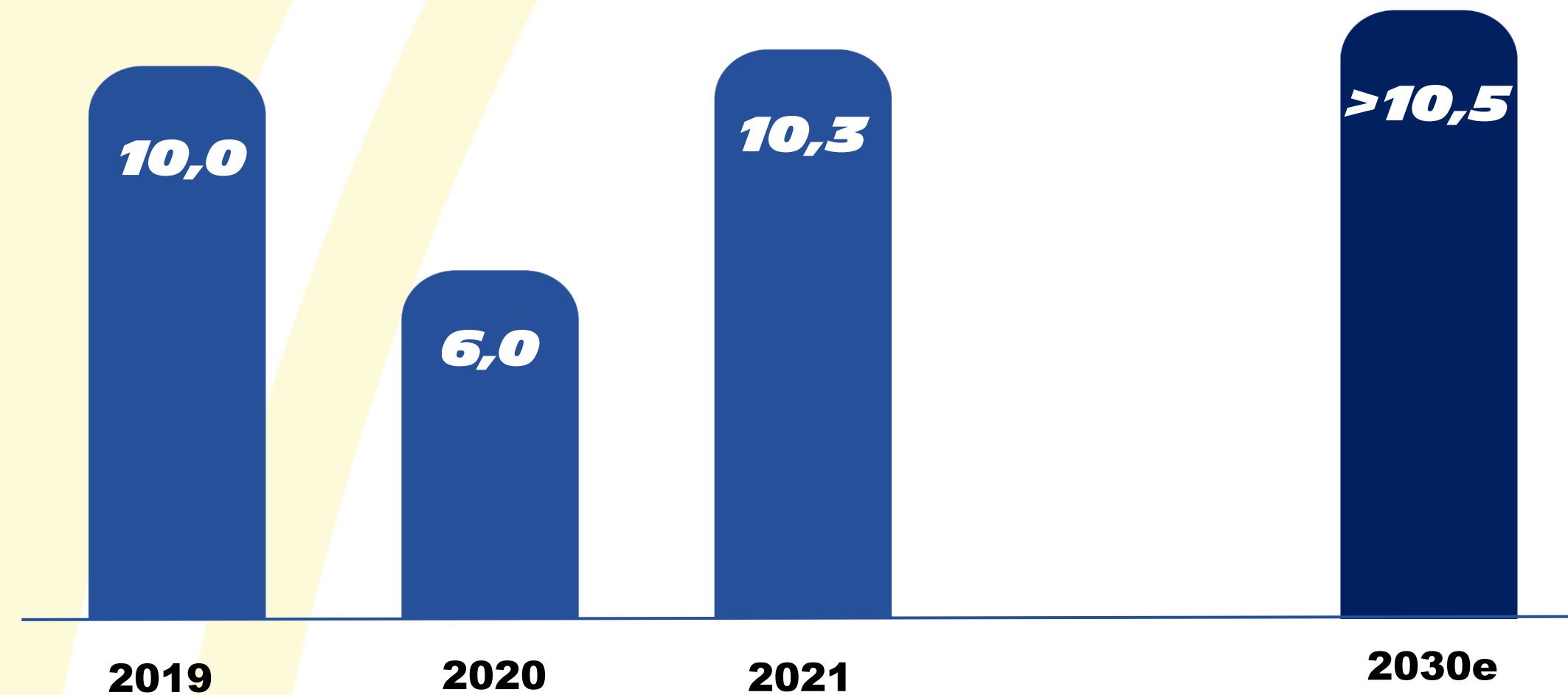
- Un mix activités première monte / remplacement très favorable dans le segment Automobile
- Des gains de parts de marché en 18" et plus, nos pneus *premium*
- Un pilotage dynamique des prix s'appuyant sur la puissance de la marque et permettant de compenser les facteurs d'inflation



PERFORMANCE ÉCONOMIQUE : COMBINER CROISSANCE DES VENTES ET CRÉATION DE VALEUR

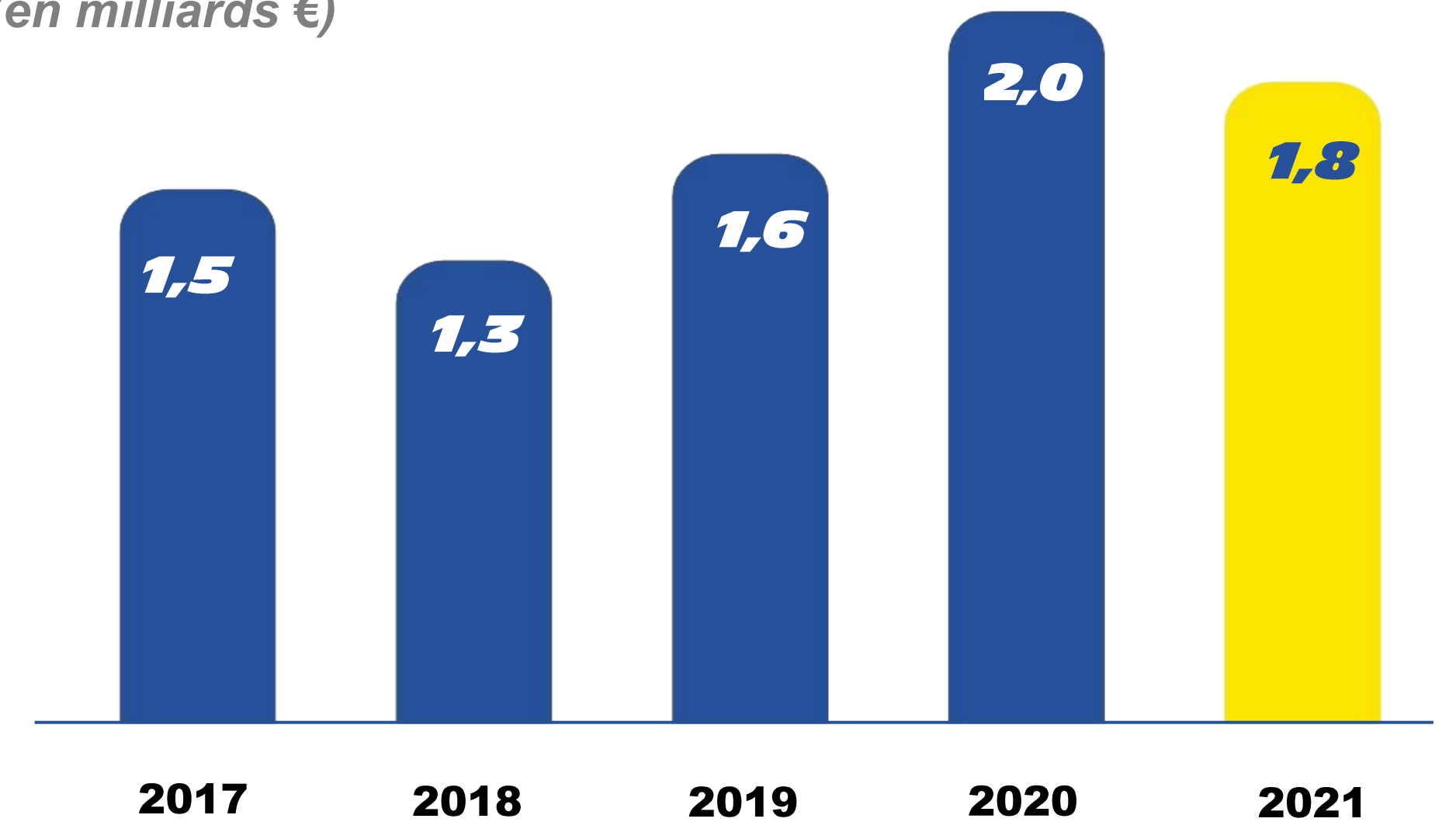
RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS

(ratio)

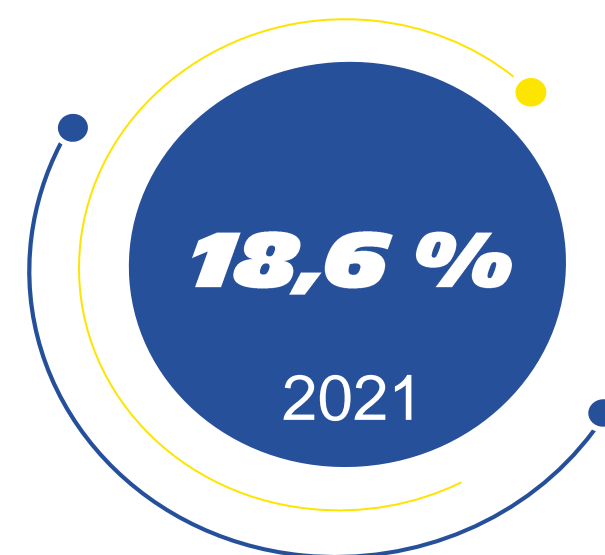


ÉVOLUTION DU CASH-FLOW LIBRE STRUCTUREL*

(en milliards €)



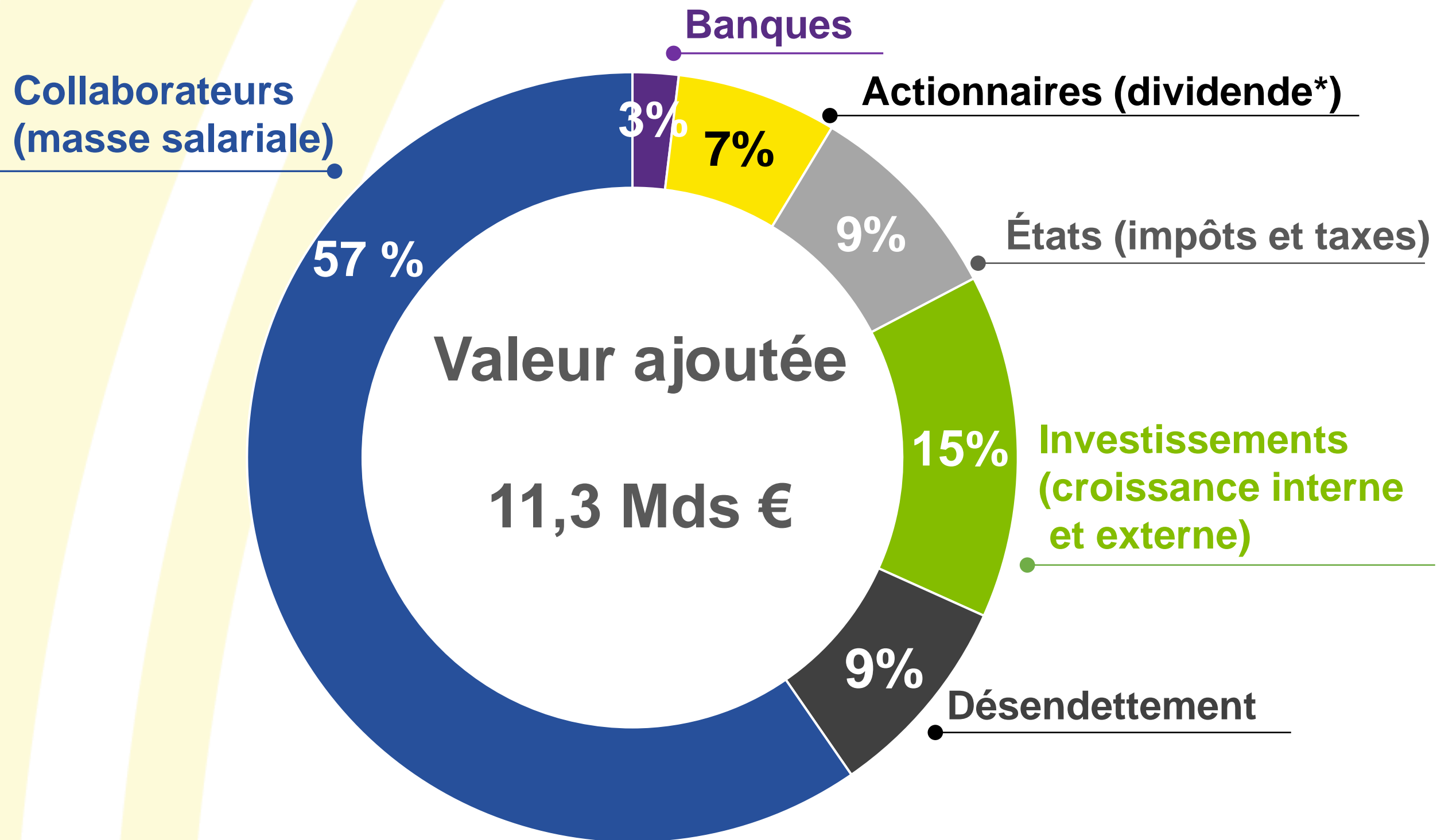
RATIO D'ENDETTEMENT NET



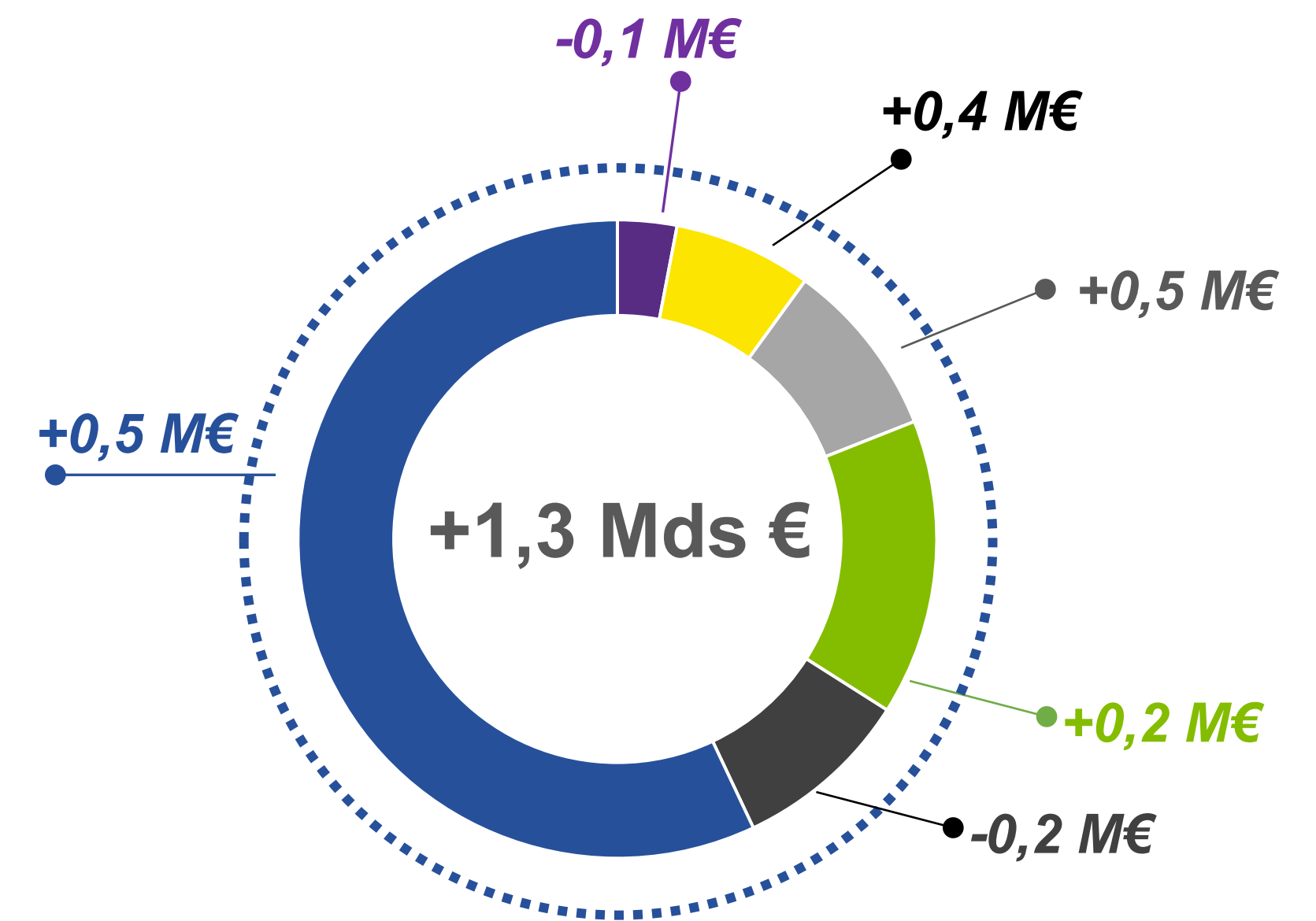
*Cash flow libre structurel correspondant au cash flow libre avant acquisitions, ajusté de l'impact sur les comptes clients, sur les comptes fournisseurs, sur les stocks et des variations de cours de matières premières

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE : RÉPARTITION DE LA CRÉATION DE VALEUR ENTRE LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES

2021



ÉCART ENTRE 2020 ET 2021



*Le montant du dividende retenu pour le partage de la valeur créée est le dividende au titre de l'exercice 2021, qui sera versé à l'issue de l'Assemblée générale 2022



PERSPECTIVES



◆ **AU 1^{ER} TRIMESTRE 2022, LES PERTURBATIONS OPÉRATIONNELLES ET LES TENSIONS INFLATIONNISTES ONT ÉTÉ EXACERBÉES PAR LE CONFLIT EN UKRAINE ET LA RÉSURGENCE DU COVID-19 EN CHINE**



DANS UN ENVIRONNEMENT PERTURBÉ, LES VENTES DU PREMIER TRIMESTRE 2022 SONT EN CROISSANCE DE 19 %

VENTES
6,5 MDS €
+19 % vs. 2021

ACTIVITÉ À FIN MARS 2022

- Pilotage dynamique des prix
- Dynamisme du marché Remplacement en Tourisme camionnette malgré un mois de mars plus difficile
- Forte croissance des Activités hors pneus

**LE GROUPE
CONFIRME
SA GUIDANCE
POUR 2022**

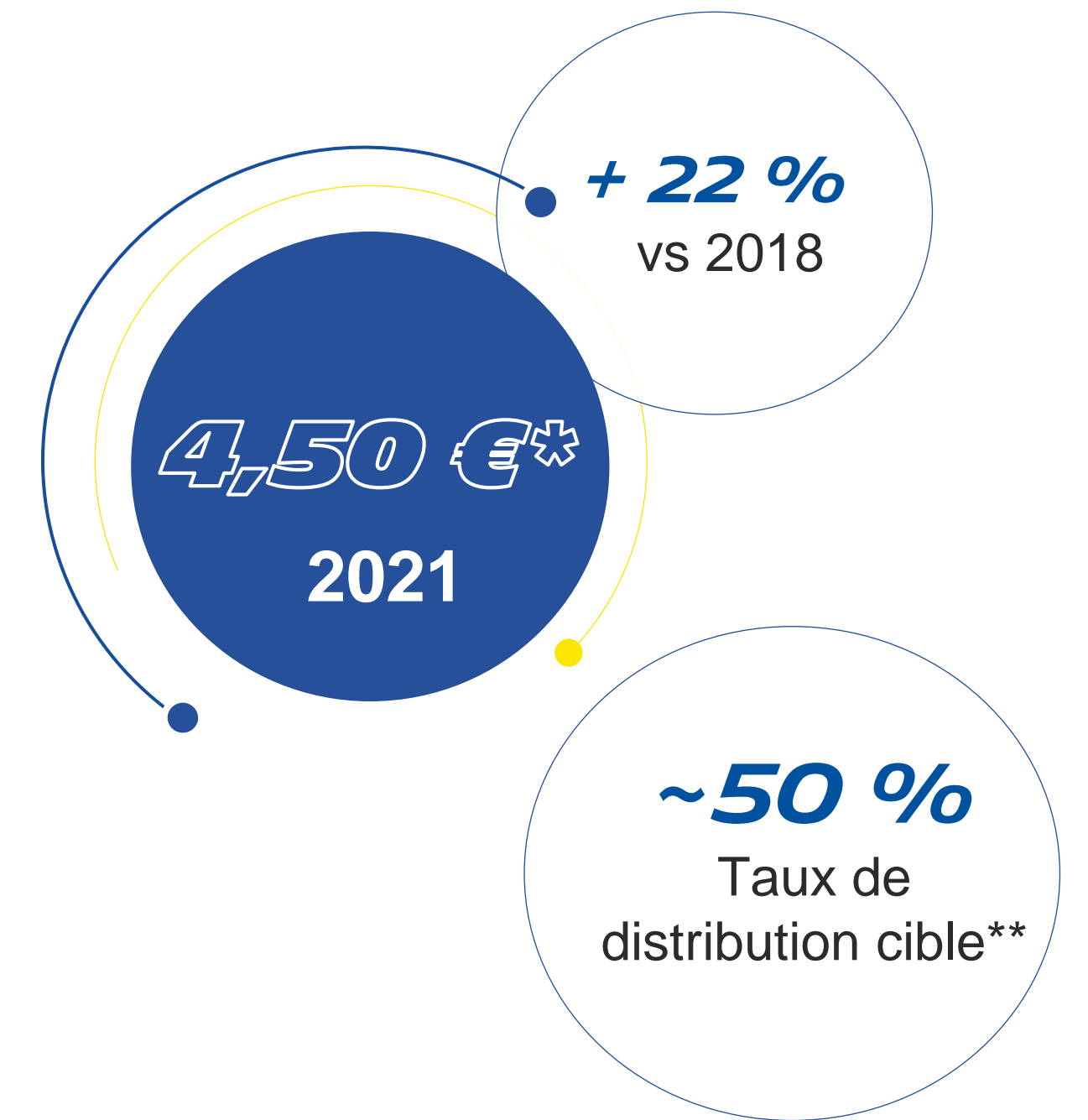
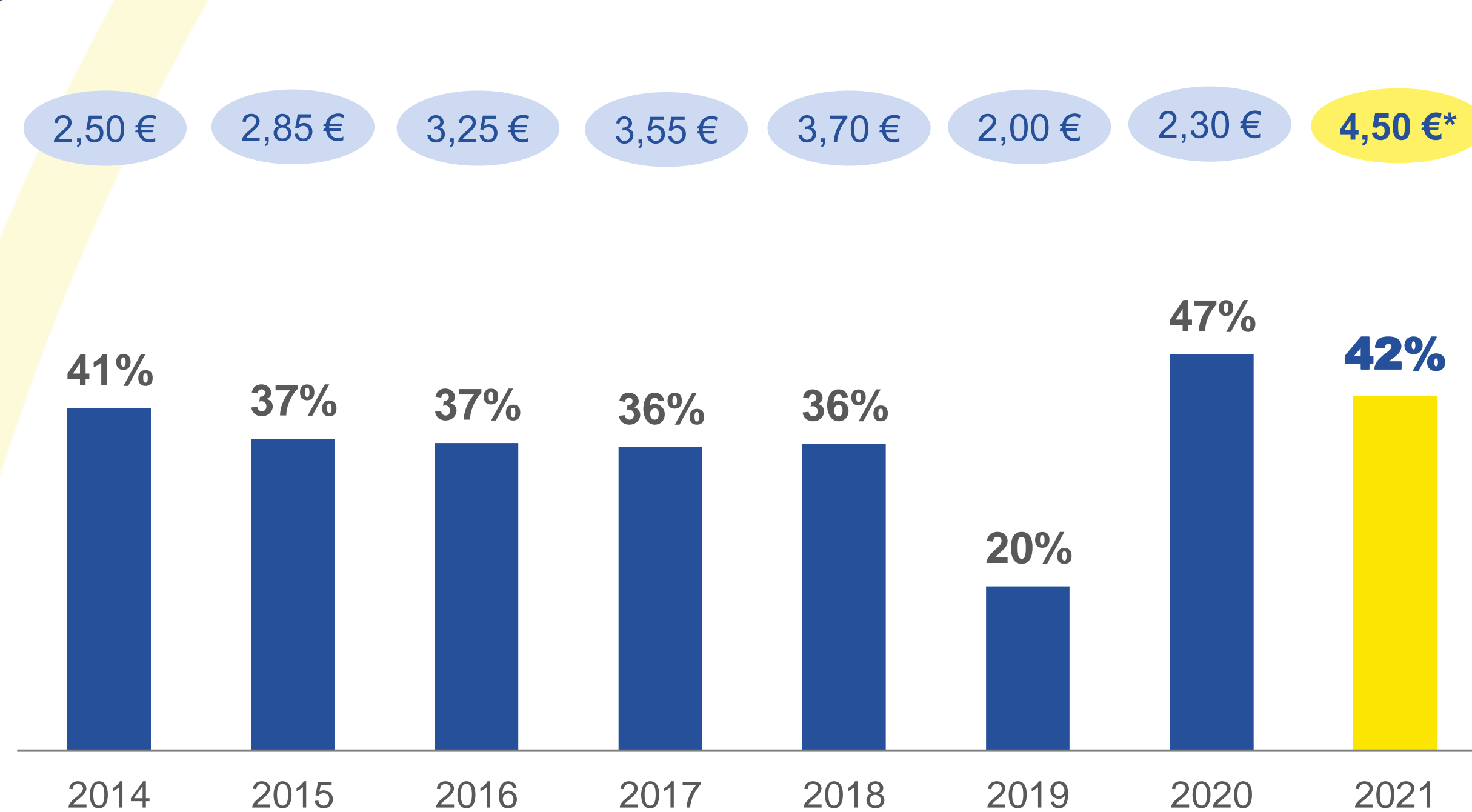


MICHELIN ET SES ACTIONNAIRES



INVESTIR DANS MICHELIN C'EST PARTAGER L'AMBITION DU TOUT DURABLE POUR CRÉER PLUS DE VALEUR POUR TOUS

DIVIDENDE PAR ACTION (€) ET TAUX DE DISTRIBUTION (%)



UN TAUX DE DISTRIBUTION SYSTÉMATIQUEMENT SUPÉRIEUR À 35% PAR LE PASSÉ

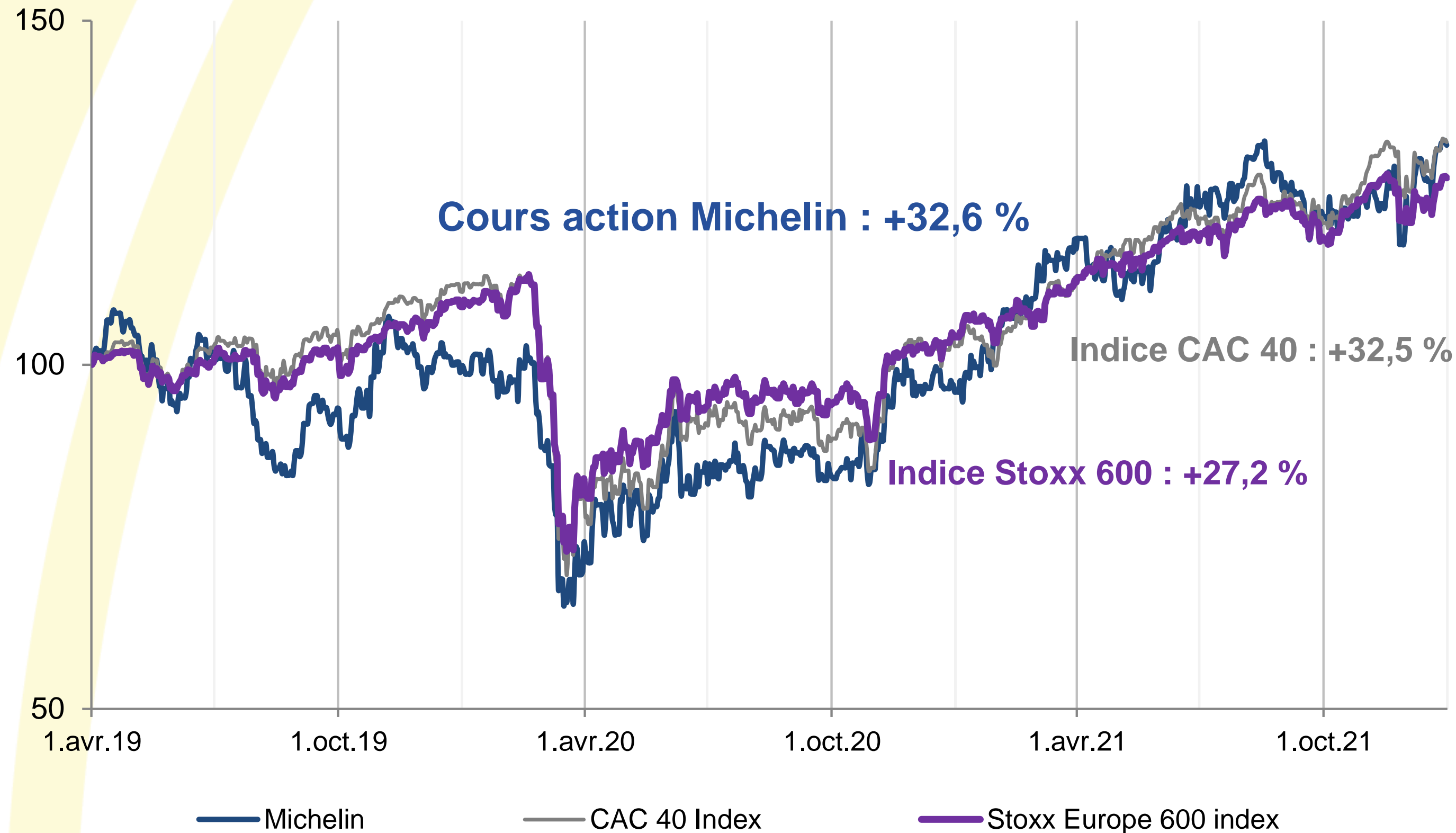
À l'exception du dividende voté en 2020 au titre de l'exercice 2019 du fait de la pandémie

* Soumis à l'approbation lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2022

** avant éléments non récurrents

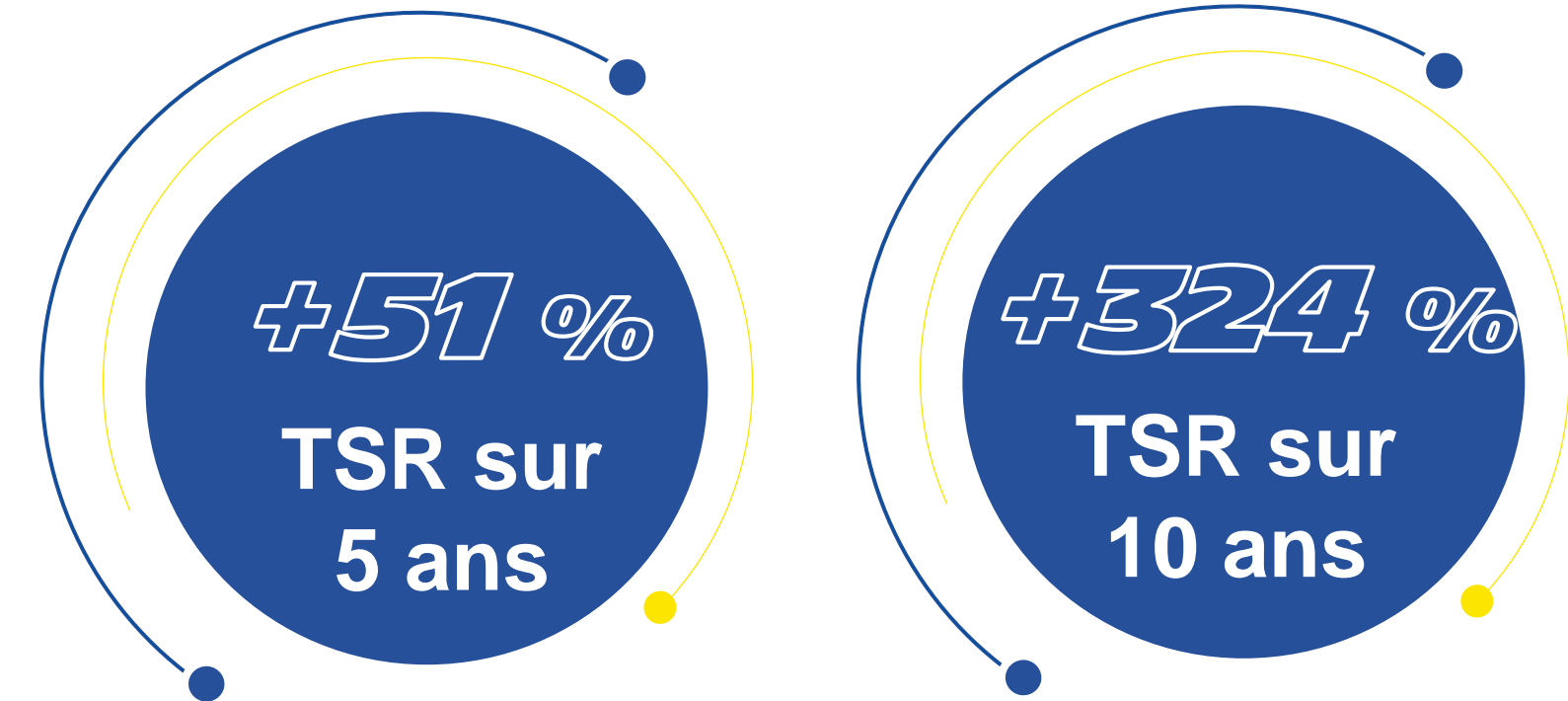
INVESTIR DANS MICHELIN C'EST PARTAGER L'AMBITION DU TOUT DURABLE POUR CRÉER PLUS DE VALEUR POUR TOUS

COURS DE BOURSE MICHELIN ET INDICE CAC 40 DEPUIS DÉBUT 2019*



*Cours de Bourse Michelin et Indice CAC 40 base 100 1^{er} avril 2019, Source: Euronext

**Opération soumise à l'approbation de l'Assemblée générale 2022



Total Shareholder Return au 31/12/2021
(Rentabilité totale pour l'actionnaire)
Source : Estimation Michelin

- Division du nominal par 4**
- Annualisation des plans d'actionnariat salariés à partir de 2022
- Programmes de rachat d'actions anti-dilutifs

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

*FRÉDÉRIC GOURD –
DELOITTE & ASSOCIÉS*



◆ **RAPPORTS À VOTRE ATTENTION**

- **Rapport sur les comptes consolidés**
- **Rapport sur les comptes annuels**
- **Rapport spécial sur les conventions réglementées**
- **Rapports sur les résolutions soumises à votre Assemblée générale extraordinaire**

◆ **RAPPORTS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET LES COMPTES ANNUELS**

Rapport	Opinion	Justification des appréciations - Points clés de l'audit
<p>Rapport sur les comptes consolidés <i>(Résolution n°3)</i></p> <p>- <i>Document d'enregistrement universel</i> <i>(pages 391 à 395)</i></p>	<p>Certification sans réserve</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation des goodwill et immobilisations incorporelles - Évaluation des avantages du personnel au titre des régimes à prestations définies - Évaluation du risque relatif au contentieux fiscal en Allemagne
<p>Rapport sur les comptes annuels <i>(Résolution n°1)</i></p> <p>- <i>Document d'enregistrement universel</i> <i>(pages 410 à 412)</i></p>	<p>Certification sans réserve</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des titres de participation

◆ **RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES**

Rapport	Observation
<p>Rapport spécial sur les conventions réglementées <i>(Résolution n°4)</i></p> <p>-</p> <p><i>Document d'enregistrement universel (page 413)</i></p>	<ul style="list-style-type: none">- Aucune convention autorisée au cours de l'exercice écoulé- Aucune convention autorisée lors d'exercices antérieurs dont les effets se seraient poursuivis au cours de l'exercice écoulé

RAPPORTS SUR LES RÉOLUTIONS SOUMISES À VOTRE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Rapport	Observation
<p>Rapport sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription <i>(Résolutions n° 19, 20, 21, 22, 23)</i></p> <p>-</p> <p><i>Document d'enregistrement universel (pages 463 à 464)</i></p>	<p>- Pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre</p>
<p>Rapport sur l'augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise <i>(Résolution n°26)</i></p> <p>-</p> <p><i>Document d'enregistrement universel (page 465)</i></p>	<p>- Pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre</p>
<p>Rapport sur la réduction du capital <i>(Résolution n°28)</i></p> <p>-</p> <p><i>Document d'enregistrement universel (page 466)</i></p>	<p>- Pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée</p>

GOUVERNANCE



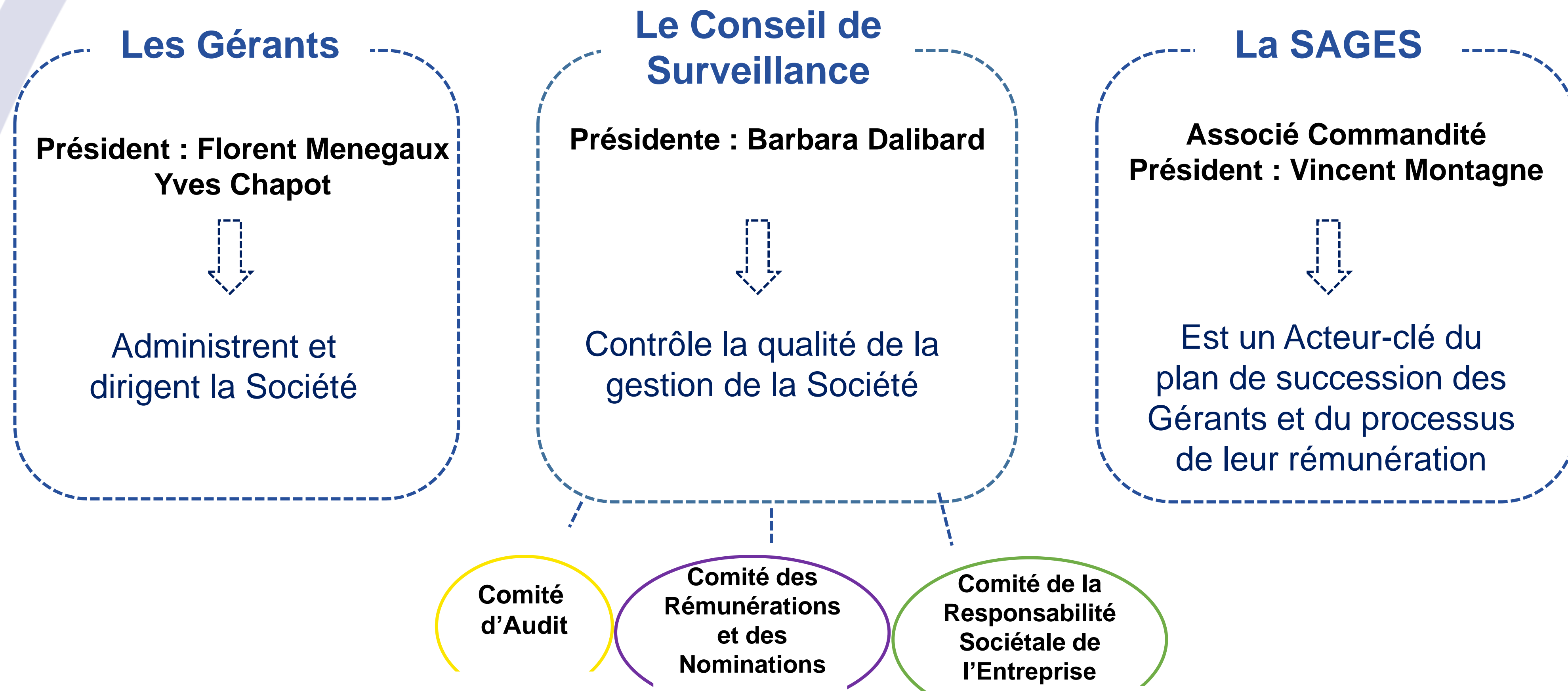


BARBARA DALIBARD

***PRÉSIDENTE DU CONSEIL
DE SURVEILLANCE***



UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE AGILE ET ROBUSTE QUI REPOSE SUR 3 PILIERS



LE CONSEIL DE SURVEILLANCE : UNE MISSION EFFECTIVE DE CONTRÔLE PERMANENT POUR LE COMPTE DES ACTIONNAIRES

Contrôle la qualité de la gestion de la Société

Examine la stratégie du Groupe

Formule des recommandations concernant les investissements d'envergure et les opérations de croissance externe

Détermine les critères de performance relatifs à la rémunération des Gérants

8 réunions en 2021

100 % participation

- Examen de l'indépendance des membres du Conseil
- Évaluation du fonctionnement du Conseil
- Organisation d'une **executive session** par le membre référent du Conseil



LE CONSEIL DE SURVEILLANCE : 11 MEMBRES DONT 1 MEMBRE RÉFÉRENT



Barbara Dalibard
Membre non indépendant

*Présidente du
Conseil de Surveillance*



Jean-Pierre Duprieu
Membre indépendant

Président du CRN



Aruna Jayanthi
Membre indépendant

CA



Anne-Sophie de La Bigne
Membre indépendant

CRN

CRSE



Patrick de la Chevardière
Membre indépendant

Président du CA



Jean-Christophe Laourde
Membre représentant les salariés

CRSE



Thierry Le Hénaff
Membre indépendant

Membre référent

CRN



Monique Leroux
Membre indépendant

Président du CRSE

CA



Delphine Roussy
Membre représentant les salariés

CRN



Jean-Michel Severino
Membre indépendant

CRSE



Wolf-Henning Scheider
Membre indépendant

CA

89 %

*de membres indépendants**

45 %

*de femmes**

33 %

*de membres de nationalité autre que française**

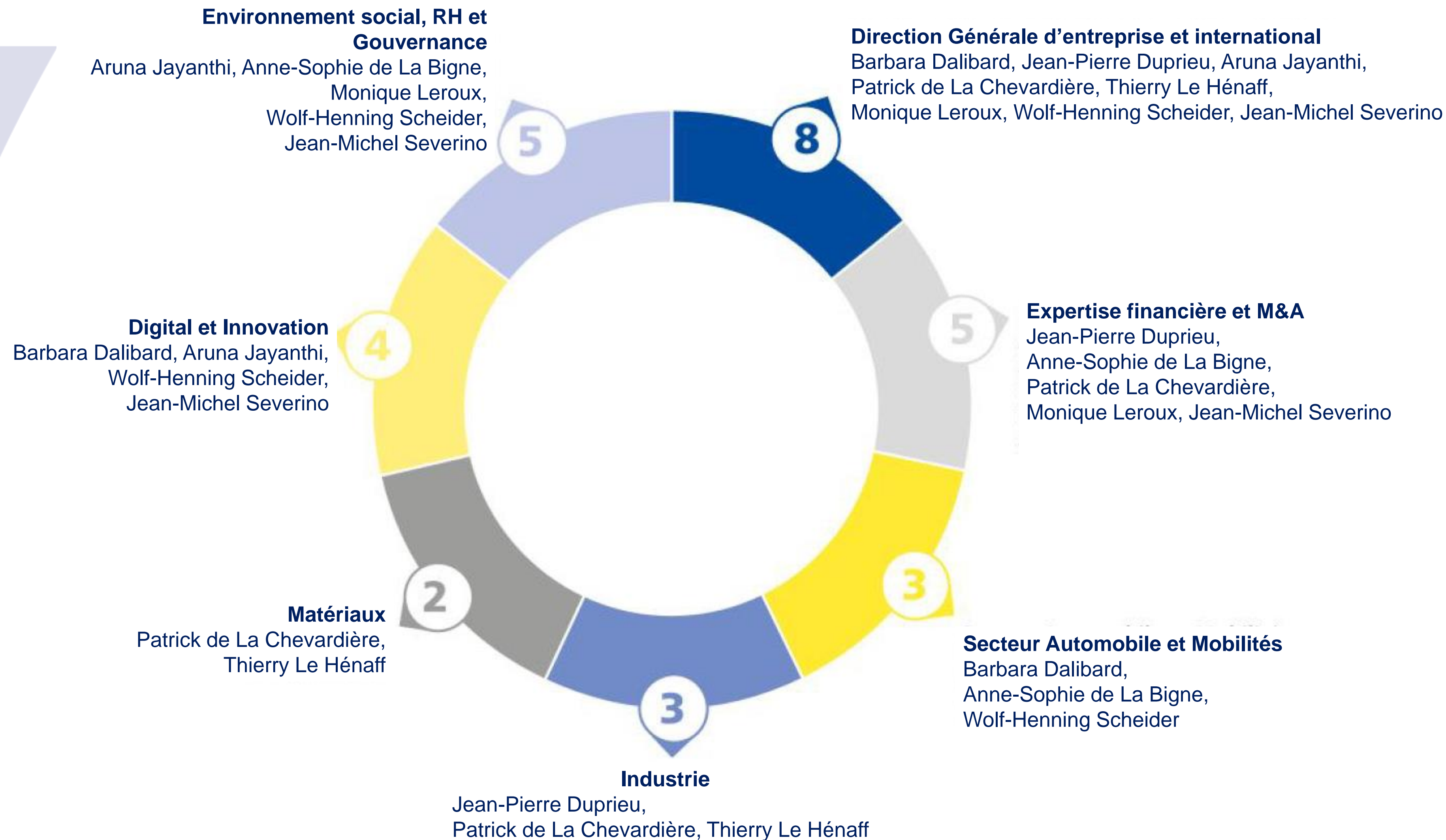
**hors membres représentant les salariés*

Comité d'Audit

Comité des Rémunérations et des Nominations

Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

LA CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES DES MEMBRES DU CONSEIL



LE COMITÉ D'AUDIT

Rôle et responsabilités

- Assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières
- Examine l'ensemble des risques du Groupe, suit l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, analyse leur traitement dans les comptes et la communication du Groupe
- Vérifie l'indépendance et l'objectivité des Commissaires aux Comptes et émet un avis relatif à leur nomination ou au renouvellement de leur mandat
- Se réunit avec les Commissaires aux Comptes une fois par an en l'absence de membres de la Direction

100 %
indépendance



Patrick de la Chevardière
(Président)



Aruna Jayanthi



Wolf-Henning Scheider



Monique Leroux

Activité en 2021

Examen des comptes

Revue des dispositifs de maîtrise des risques

Examen du plan d'Audit

Revue de l'impact du réchauffement climatique → *en lien avec le Comité RSE*

Revue des risques liés à la cybersécurité

Examen du renouvellement des Commissaires aux Comptes

4 réunions* en 2021

100 % participation

*programmées

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

100 %
indépendance*

*hors membre
représentant les salariés



Jean-Pierre Duprieu
(Président)



Anne-Sophie
de la Bigne



Thierry Le Hénaff



Delphine Roussy

Rôle et responsabilités

- Analyse et propose au Conseil de Surveillance :
 - Les objectifs et les modalités de rémunération des Gérants
 - La politique d'attribution d'actions de performance aux salariés
- Apprécie les résultats atteints par les Gérants par rapport aux objectifs convenus et présente sa recommandation au Conseil
- Examine la politique de diversité du Groupe et la féminisation des instances dirigeantes du Groupe

Activité en 2021

Examen de la rémunération des mandataires sociaux

Examen du plan de succession des Gérants

3 réunions en 2021

100 % participation

LE COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

100 %
indépendance*

*hors membre
représentant les salariés



Monique Leroux
(Présidente)



Jean-Michel
Severino



Anne-Sophie
de la Bigne



Jean-Christophe
Laourde

Rôle et responsabilités

- Examine la stratégie, les ambitions, les politiques et les engagements du Groupe en matière de RSE
- S'assure de l'intégrité/de l'exhaustivité et du caractère exemplaire de la stratégie RSE ainsi que des actions menées par le Groupe
- S'assure que le Groupe est bien engagé en matière de conformité extra-financière, d'éthique et de responsabilité sociale et environnementale en lien avec les attentes des parties prenantes

Activité en 2021

Revue des indicateurs de performance extra-financière
Examen des plans de décarbonation
Analyse de la politique des salaires du Groupe

3 réunions en 2021

100 % participation

◆ **ACTIVITÉ DU COMITÉ RSE EN 2021**

LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

- Examen détaillé du plan de décarbonation du Groupe
- Examen du reporting Taxonomie Européenne à réaliser en 2022
- Revue des externalités négatives environnementales et leur prise en compte dans les résultats du Groupe

REVUE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

- Examen des classements du Groupe en matière de *sustainability*
- Examen du plan de vigilance du Groupe
- Étude de l'alignement du Groupe sur les principes de la *Task Force* liée au climat
- Analyse des évolutions réglementaires (taxonomie européenne, ISSB...)
- Prise en compte de la double matérialité

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

- Examen de la politique des salaires décents dans le Groupe
- Examen de la politique en matière de diversité et d'inclusion
- Analyse de l'audit santé/sécurité des personnes (hors industrie) et des plans d'actions

LES RÉSOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2022

- Résolutions financières à caractère ordinaire
- Autorisations financières à caractère extraordinaire (dont division du nominal de l'action)
- Renouvellement des Commissaires aux Comptes
- Résolutions relatives à la rémunération des mandataires sociaux
- Renouvellement de Madame Monique Leroux, Messieurs Thierry Le Hénaff et Jean-Michel Severino, Membres du Conseil de Surveillance

JEAN-PIERRE DUPRIEU

***PRÉSIDENT DU COMITÉ
DES RÉMUNÉRATIONS ET
DES NOMINATIONS***





- **Rémunérations 2021 des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance**
- **Politique de rémunération 2022 des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance**
- **Propositions de nominations au sein du Conseil de Surveillance**



Rémunérations 2021 des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance

RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AUX GÉRANTS AU TITRE DE 2021 : SYNTHÈSE

Rémunérations 2021 (arrondies, en milliers €)	Fixe ⁽¹⁾	Variable annuelle	Variable pluriannuelle Actions de performance (valorisation comptable)	Autres avantages (voiture)
F. Menegaux	900	1 350	727 ⁽²⁾	10
Y. Chapot	600	824	485 ⁽³⁾	10

(1) Montants inchangés depuis la nomination des Gérants par l'Assemblée Générale 2018 ; les montants perçus en 2021 ont été supérieurs à ceux perçus en 2020 (respectivement 844 K€ et 562 K€) en raison de leur réduction volontaire de 25 % pendant les trois mois de 2020 au cours desquels Michelin a eu recours aux mesures de chômage partiel en France

(2) Valorisation comptable IFRS 2 (comptes de l'exercice 2021) des 8 397 actions attribuées en novembre 2021

(3) Valorisation comptable IFRS 2 (comptes de l'exercice 2021) des 5 598 actions attribuées en novembre 2021

RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2021 : RÉSULTAT DES CRITÈRES DE LA PART VARIABLE ANNUELLE POUR FLORENT MENEGAUX

Critères
inchangés

Critères quantitatifs	Résultat Opérationnel des Secteurs ⁽¹⁾	Niveau annuel du Cash flow libre structurel	Niveau du Résultat Net du Groupe
Indicateur : réel 2021	3 108 M€	1 793 M€	1 845 M€
Taux de réalisation ⁽²⁾	8 % / 8 %	8 % / 8 %	4 % / 4 %

Critères qualitatifs et quantifiables	Déploiement des six transformations stratégiques	RSE/TCIR ⁽³⁾	Synergie des acquisitions ⁽⁴⁾
Taux de réalisation ⁽⁵⁾	1,32 % / 2 %	0 % / 1 %	1 % / 1 %

→ Réalisation totale des critères : 18,32 % / 20 %⁽⁶⁾

(1) ROS : parité 2020 – iso périmètre

(2) En % de tantièmes réalisés / % maximum attribuables, plafonné à 16%

(3) Total Case Incident Rate

(4) Périmètre des sociétés CAMSO, Fenner, Multistrada et Masternaut (parité 2020)

(5) En % de tantièmes réalisés / % maximum attribuables

(6) En % des tantièmes réalisés / % maximum attribuables

RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2021 : RÉSULTAT DES CRITÈRES DE LA PART VARIABLE ANNUELLE POUR YVES CHAPOT

Critères
inchangés

Critères quantitatifs	Résultat Opérationnel des Secteurs ⁽¹⁾	Niveau annuel du Cash flow libre structurel	Niveau du Résultat Net du Groupe
Indicateur : réel 2021	3 108 M€	1 793 M€	1 845 M€
Taux de réalisation / taux maximum ⁽²⁾	40 / 40	40 / 40	20 / 20

Critères qualitatifs et quantifiables	Déploiement des six transformations stratégiques	RSE/TCIR ⁽³⁾	Synergie des acquisitions ⁽⁴⁾
Taux de réalisation/ taux maximum	6,6 / 10	0 / 5	5 / 5

→ Réalisation totale des critères : 91,6 / 100 ⁽⁵⁾

(1) ROS : parité 2020 – iso périmètre

(2) Plafonné à 80

(3) Total Case Incident Rate

(4) Périmètre des sociétés CAMSO, Fenner, Multistrada et Masternaut (parité 2020)

(5) Part réalisée / part maximum attribuable

INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2019 À VERSER EN 2022 AUX GÉRANTS

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ (variation sur la période 2019/2020/2021)	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF) ⁽²⁾ (variation sur la période 2019/2020/2021)	Niveau d'engagement des salariés (étude Avancer Ensemble) (variation sur la période 2019/2020/2021)	Évolution du Résultat opérationnel du Groupe ⁽³⁾ (variation sur la période 2019/2020/2021)
Résultat des critères	9,03 pts	- 0,97 pt	0,33 pt	127 M€
Taux d'atteinte individuels : - F. Menegaux - Y. Chapot	6,6 % / 11 % 21,07 % / 35 %	1,5 % / 4 % 5 % / 15 %	0,67 % / 4 % 2,5 % / 15 %	2,95 % / 11 % 9,39 % / 35 %
Taux d'atteinte global : - F. Menegaux - Y. Chapot	11,72 % / 30 % 37,96 % / 100 %			Critères inchangés
Montant dus : - F. Menegaux - Y. Chapot	1 300 milliers € 228 milliers €			

(1) Cours de Bourse moyen du second semestre 2021 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2018

(2) Michelin Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO2 et de composants organiques volatils, quantité de déchets générés et non valorisés

(3) En valeur avant éléments non récurrents, sur le périmètre courant du Groupe, en normes comptables comparables et hors variation de change

RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2021 AUX PRÉSIDENTS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Rémunération 2021 (arrondie, en milliers €)	Rémunération au titre du mandat	Autres rémunérations
Barbara Dalibard Présidente du Conseil de Surveillance depuis mai 2021	91	-
Michel Rollier Président du Conseil de Surveillance jusqu'en mai 2021	48	-

- Rémunération exclusivement liée à l'exercice du mandat
- Une part prépondérante (60 %) de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance est soumise à une condition d'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités dans lesquels siègent les membres
- Barbara Dalibard a présidé toutes les réunions du Conseil de Surveillance depuis sa nomination à l'issue de l'Assemblée générale du 21 mai 2021
- Michel Rollier a présidé toutes les réunions du Conseil de Surveillance jusqu'à l'expiration de son mandat de membre à l'issue de l'Assemblée générale du 21 mai 2021

RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX GÉRANTS ET AUX PRÉSIDENTS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN 2021

Rémunérations (arrondies, en milliers €)	F. Menegaux	Y. Chapot	B. Dalibard	M. Rollier
Rémunération fixe	900 ⁽¹⁾	600	80	120
Part variable annuelle (au titre de l'exercice précédent)	581	517	-	
Autre avantage (voiture)	10	10	-	
Intéressement à long terme (au titre d'un exercice antérieur)	180	150	-	

(1) Rémunération versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie des fonctions de Gérant non Commandité exercées dans cette société.

RATIOS D'ÉQUITÉ

Périmètre et méthodologie identiques à ceux utilisés pour l'exercice précédent

	2021	Évolution 2021/2020	2020
Président du Conseil de Surveillance			
Évolution de la rémunération		6,4 %	
Ratio sur rémunération moyenne	2,1		2,1
Ratio sur rémunération médiane	2,8		2,7
Président de la Gérance			
Évolution de la rémunération		- 6,5 %	
Ratio sur rémunération moyenne	42,9		47,1
Ratio sur rémunération médiane	55,9		61,0
Gérant non Commandité			
Évolution de la rémunération		28,6 %	
Ratio sur rémunération moyenne	31,5		25,1
Ratio sur rémunération médiane	41,0		32,6
Évolution du Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS) (hors parité)		- 33,4 %	
Évolution des Ventes (hors parité)		- 12,6 %	

RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 OU VERSÉES AU COURS DE CET EXERCICE AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Membres du Conseil de Surveillance	Montants attribués au titre de 2021 (arrondis, en milliers €)	Montants versés au cours de 2021 (attribués au titre de 2020, arrondis, en milliers €)
Barbara Dalibard	91	80
Jean-Pierre Duprieu	72	62
Aruna Jayanthi	58	70
Anne-Sophie de La Bigne	72	65
Patrick de la Chevardière	77	44
Jean-Christophe Laourde	52	9
Thierry Le Hénaff	72	68
Monique Leroux	86	80
Michel Rollier	48	120
Delphine Roussy	52	9
Wolf-Henning Scheider	34	N/A
Jean-Michel Severino	58	18
<i>Olivier Bazil (ancien membre)</i>	N/A	35
<i>Cyrille Poughon (ancien membre)</i>	N/A	47
TOTAL	770	709



**Politique de rémunération 2022
des Gérants et des membres du
Conseil de Surveillance**

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2022 POUR LES GÉRANTS

- **Rémunération fixe : aucune augmentation depuis 4 ans et détermination d'un montant stable pour les 4 prochaines années de mandat**
 - Remise à niveau en cohérence avec les rémunérations des dirigeants de sociétés cotées françaises comparables (sociétés de l'indice CAC 40), proposée par le Comité des Rémunérations et des Nominations pour 2021 et reportée à 2022 en raison de la situation économique liée à la crise sanitaire
 - Le Conseil de Surveillance et l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) considèrent cette remise à niveau comme justifiée au regard du bilan des actions réalisées par les Gérants au cours de leur premier mandat

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2022 POUR LES GÉRANTS

- **Rémunération fixe : aucune augmentation depuis 4 ans et détermination d'un montant stable pour les 4 prochaines années de mandat**
 - Pour Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité, proposition d'une remise à niveau à la médiane des premiers dirigeants des groupes de l'indice CAC 40, soit une base annuelle de 1 100 000 € (*avec une prise en compte de la nouvelle rémunération au prorata à compter du 1^{er} juin 2022*)
 - Pour Yves Chapot, Gérant non commandité, proposition d'une remise à niveau à la médiane des directeurs généraux délégués des groupes de l'indice CAC 40, soit une base annuelle de 770 000 € (*avec une prise en compte de la nouvelle rémunération au prorata à compter du 1^{er} juin 2022*)

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2022 POUR LES GÉRANTS

- **Rémunération variable annuelle : continuité de la politique 2021 avec une prise en compte explicite et supplémentaire d'objectifs en matière sociétale et climatique**
 - Des critères quantitatifs (financiers et extra-financiers) alignés sur les critères applicables aux salariés de Michelin ; ces critères étant proposés par le Conseil de Surveillance, validés par les Associés Commandités puis suivis par le Conseil de Surveillance
 - De nouveaux critères qualitatifs et quantifiables relatifs aux :
 - taux de féminisation des postes de responsabilité
 - niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1 et 2 et activités de transport amont/aval du Scope 3)
 - Rémunération variable annuelle plafonnée à 150 % de la rémunération fixe

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2022 POUR LES GÉRANTS

- **Rémunération variable de long terme : continuité de la politique 2021, attribution d'actions de performance**
 - soumise à des conditions de performance alignées sur les critères (financiers et extra-financiers) applicables aux salariés de Michelin et portant sur 3 exercices
 - attribution décidée sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance
 - attribution soumise à un double plafond pour les Gérants :
 - plafond individuel au regard de leur rémunération fixe (140 % pour M. Menegaux, 120 % pour M. Chapot)
 - plafond collectif de 0,05 % du capital pour la durée de l'autorisation sociale
 - attribution soumise à obligation de conservation pendant toute la durée du mandat à hauteur de 40 % des actions effectivement reçues

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2022 DES GÉRANTS

Fixe ⁽¹⁾	Variable annuelle	Intéressement à long terme : actions de performance ⁽³⁾	
<ul style="list-style-type: none"> - Pour F. Menegaux nouvelle rémunération appliquée <i>prorata temporis</i> en 2022 : 1 016 milliers € - Pour Y. Chapot nouvelle rémunération appliquée <i>prorata temporis</i> en 2022 : 700 milliers € 	Critères quantitatifs <ul style="list-style-type: none"> • Résultat net du Groupe • Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS) • Cash flow libre structurel 	Critères	
	Critères qualitatifs et quantifiables <ul style="list-style-type: none"> • Déploiement des transformations relatives à la nouvelle stratégie du Groupe • Sécurité des employés • Réalisation des synergies liées aux acquisitions 2 nouveaux critères : <ul style="list-style-type: none"> • Taux de féminisation des postes de responsabilité • Niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1 et 2 et activités de transport amont/aval du Scope 3) Plafonnement à 150 % de la rémunération fixe ⁽²⁾	Performance boursière	Évolution de l'action Michelin comparée à celle de l'indice Stoxx Europe 600
		Performance en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	Évolution de l'Industrial – Michelin Environmental Performance – i-MEP
			Évolution du taux d'engagement des employés Michelin
Performance opérationnelle	Croissance du Chiffre d'affaires hors pneus et distribution Retour sur capitaux employés (ROCE) du Groupe		

(1) Pour F. Menegaux, la rémunération fixe est versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie des fonctions de Président exercées dans cette société

(2) Pour F. Menegaux, la rémunération variable annuelle est soumise à un second plafonnement fixé à 20 % des prélèvements statutaires dus aux Associés commandités (« Tantièmes »)

(3) Pour F. Menegaux, les actions ne pourront être livrées qu'à condition que des Tantièmes aient été distribués au titre de l'exercice précédent celui au cours duquel les actions sont émises

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2022 DES GÉRANTS : INDEMNITÉS ET AUTRES AVANTAGES

- **Droits identiques à ceux existant en 2021⁽¹⁾**
 - Indemnité de départ contraint en cas de départ suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat, soumise à des conditions de performance décidées par le Conseil de Surveillance
 - Indemnité de non-concurrence : conformément au Code AFEP/MEDEF, le montant de ces indemnités serait revu pour que le total des sommes versées ne soit pas supérieur à la rémunération perçue pendant les deux exercices précédents
 - Autres avantages : voiture de fonction

(1) Pas de stock-options ni rémunérations à raison d'un mandat de membre d'un Conseil d'une société du groupe Michelin

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2022 DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

- **Proposition d'une révision de l'enveloppe annuelle globale maximum de 950 000 € à compter de 2022, en raison :**
 - de l'accroissement du nombre de membres du Conseil de Surveillance (deux membres supplémentaires)
 - de la création d'un nouveau comité, le Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
- **Conservation des règles de répartition définies dans la Politique de rémunération 2021 :**
 - Part individuelle de base (45 000 €)
 - Part supplémentaire attribuée aux membres selon leur rôle :
 - Président du Conseil (75 000 €)
 - Président (30 000 €, ou 35 000 € pour le Comité d'Audit) ⁽¹⁾ ou membre (15 000 €) d'un Comité Spécialisé
 - Membre Référent du Conseil (15 000 €)
 - Membre résidant hors continent européen avec présence physique (10 000 €)
 - Versement de 60 % des montants (base et suppléments) conditionné par l'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités



Propositions de nominations au sein du Conseil de Surveillance

PROPOSITIONS DE NOMINATIONS AU CONSEIL DE SURVEILLANCE : RENOUVELLEMENT DE MANDATS



Thierry Le Hénaff

- Membre indépendant, membre Référent et membre du Comité des Rémunérations et des Nominations depuis mai 2021 (ancien membre du Comité d'Audit entre 2018 et 2021)
- Président-Directeur Général d'Arkema



Monique Leroux

- Membre indépendant, Présidente du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, membre du Conseil depuis 2015 et membre du Comité d'Audit depuis 2017
- Administratrice de sociétés, ancienne associée de EY (Canada) et ancienne Présidente du Conseil et Chef de la Direction du Mouvement Desjardins (Canada)



Jean-Michel Severino

- Membre indépendant, membre du Comité RSE, coopté par le Conseil de Surveillance en novembre 2020
- Président d'Investisseurs & Partenaires (équipe de gestion dans l'investissement d'impact pour le financement et l'accompagnement des PME africaines)

ÉCLAIRAGES THÉMATIQUES

*LA DÉCARBONATION DES
ACTIVITÉS DE MICHELIN*



ÉCLAIRAGES THÉMATIQUES

*L'ÉLECTROMOBILITÉ ET LE
LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE
DE MICHELIN*

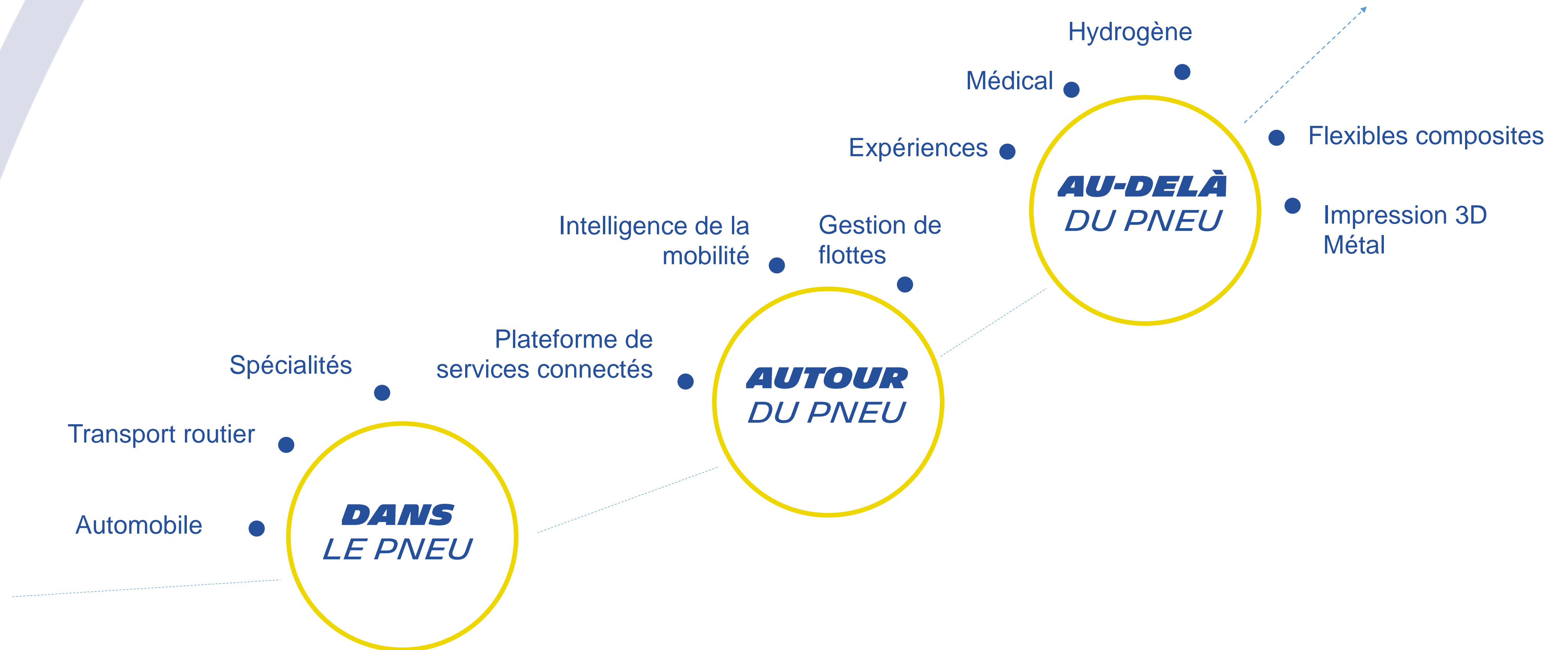


ORIENTATION STRATÉGIQUE

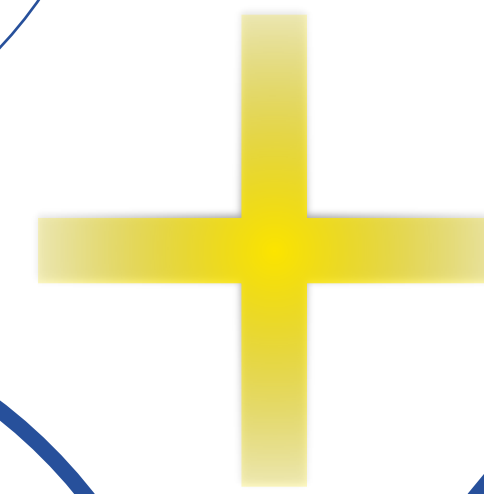
*FLORENT MENEGAUX
PRÉSIDENT*



3 DOMAINES DE CROISSANCE



6 TRANSFORMATIONS



RÉSUMÉ DES RÉSOLUTIONS

*ÉRIC ANDRIEUX
DIRECTEUR JURIDIQUE CORPORATE*



RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

◆ 1ÈRE, 3ÈME ET 4ÈME RÉSOLUTIONS

- Approbation des comptes annuels de l'exercice 2021
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021
- Conventions réglementées

◆ 2ÈME RÉSOLUTION

- Affectation du résultat
- Proposition d'un dividende de 4,50 € par action
- Mise en paiement dès le 19 mai 2022

◆ 5^{ÈME} RÉSOLUTION

- Nouvelle autorisation d'un programme de rachat d'actions :
 - Prix maximum d'achat : 220 € par action
 - Achat limité à 10 % du capital
 - Non applicable en période d'offre publique

◆ 6ÈME ET 7ÈME RÉSOLUTIONS

- Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants
- Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance

◆ 8ÈME, 9ÈME, 10ÈME, 11ÈME ET 12ÈME RÉOLUTIONS

- Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux
- Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 de :
 - Monsieur Florent Menegaux
 - Monsieur Yves Chapot
 - Madame Barbara Dalibard
 - Monsieur Michel Rollier

◆ **13ÈME, 14ÈME ET 15ÈME RÉOLUTIONS**

- Nomination en qualité de membre du Conseil de Surveillance de :
 - Monsieur Thierry Le Hénaff
 - Madame Monique Leroux
 - Monsieur Jean-Michel Severino

◆ **16^{ÈME} RÉSOLUTION**

- Rémunération du Conseil de Surveillance

◆ **17^{ÈME} ET 18^{ÈME} RÉSOLUTIONS**

- Nomination de deux Commissaires aux Comptes titulaires :
 - PricewaterhouseCoopers Audit
 - Deloitte & Associés

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

◆ **19ÈME , 20ÈME , 21ÈME , 22ÈME RÉSOLUTIONS**

- Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription
- Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre par voie d'offre au public autre que celles visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription
- Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre dans le cadre d'une offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription
- Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, en cas d'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans le cadre des vingtième et vingt-et-unième résolutions, afin de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois

◆ **23ÈME, 24ÈME, 25ÈME ET 26ÈME RÉSOLUTIONS**

- Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre d'augmentations de capital réalisées avec ou sans droit préférentiel de souscription
- Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de procéder à une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes
- Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature
- Délégation de compétence à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe et/ou à des cessions de titres réservées, avec suppression du droit préférentiel de souscription

◆ 27ÈME, 28ÈME, 29ÈME ET 30ÈME RÉSOLUTIONS

- Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières ou de titres de créance
- Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions
- Division de la valeur nominale de l'action CGEM par quatre
- Pouvoirs pour formalités

ÉCHANGES AVEC LES ACTIONNAIRES

Posez vos questions sur questionAG@michelin.com



VOTE DES RÉSOLUTIONS





CLÔTURE

FLORENT MENEGAUX
PRÉSIDENT





***ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE DES
ACTIONNAIRES***

13 MAI 2022

