

AVIS DE CONVOCATION

2026



***ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
DES ACTIONNAIRES***

Vendredi 22 mai 2026, à 9 heures
au Zénith d'Auvergne
24, rue de Sarliève
63800 Cournon-d'Auvergne (Puy-de-Dôme)



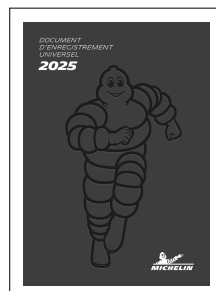
SOMMAIRE

- P. 3** MESSAGE DU PRÉSIDENT
- P. 4** ORDRE DU JOUR
- P. 6** DATES CLÉS
- P. 7** COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?
- P. 11** CHIFFRES CLÉS 2025
DU GROUPE MICHELIN
- P. 12** EXPOSÉ SOMMAIRE
- P. 31** RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS
DE RÉSOLUTIONS
- P. 65** GOUVERNANCE
- P. 76** RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
- P. 81** RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE GÉNÉRALE
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN AU COURS
DES CINQ DERNIERS EXERCICES

**RETROUVEZ LE DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2025**

<https://www.michelin.com/investisseur/rapport-annuel-documents-legaux-reglementes>

pour toute autre question
actionnaires-individuels@michelin.com



MESSAGE DU PRÉSIDENT



**L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
CONSTITUE UN TEMPS
FORT ESSENTIEL DANS
LA VIE DE VOTRE
ENTREPRISE !**

**MADAME, MONSIEUR,
CHER(E) ACTIONNAIRE,**

J'ai le plaisir de vous convier à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin, qui se tiendra le **vendredi 22 mai à 9h00, au Zénith d'Auvergne à Cournon**, près de Clermont-Ferrand. J'espère pouvoir compter sur votre présence pour ce temps fort de la vie de votre entreprise.

Comme chaque année, vous aurez la possibilité de poser vos questions, auxquelles nous répondrons de manière à vous informer au mieux.

Cette Assemblée générale sera l'occasion de revenir sur la performance du Groupe en 2025 ainsi que sur le contexte difficile dans lequel nous avons opéré. Votre entreprise poursuit avec détermination sa stratégie Michelin in Motion 2030, avec la même attention aux personnes, à la préservation de l'environnement et à la performance économique.

Cette édition revêt une dimension particulière au regard des évolutions de la gouvernance de l'Entreprise. Monsieur Yves Chapot n'ayant pas souhaité que le renouvellement de son mandat soit proposé, il s'agira de la dernière fois qu'il s'exprimera devant vous dans ses fonctions actuelles. Lors de votre Assemblée générale, vous serez amenés à vous prononcer sur la proposition de nomination de Monsieur Philippe Jacquin en tant que Gérant non Commandité.

Nous vous proposerons également lors de cette Assemblée générale d'approuver le versement d'un dividende de 1,38 € par action au titre de l'exercice 2025.

Vous trouverez dans ce document les modalités pratiques de votre participation, ainsi que l'ordre du jour et les projets des textes des résolutions soumises à votre approbation. Je vous remercie par avance de l'attention que vous y porterez.

Je serai très heureux de vous retrouver le 22 mai prochain et vous prie de croire, Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire, à l'expression de mes sentiments les plus dévoués.

Florent Menegaux
Président de la Gérance

ORDRE DU JOUR

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

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

- Approbation des comptes annuels de l'exercice 2025
- Affectation du résultat de l'exercice 2025 et fixation du dividende
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025
- 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 55 € 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 2025
- Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025
- Approbation des éléments de la rémunération de Madame Barbara Dalibard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025
- Nomination de Monsieur Philippe Jacquin, Gérant non Commandité
- Nomination de Monsieur Thierry Le Hénaff en qualité de membre du Conseil de Surveillance
- Nomination de Madame Monique Leroux en qualité de membre du Conseil de Surveillance
- Nomination de Monsieur Jean-Michel Severino en qualité de membre du Conseil de Surveillance
- Nomination de Madame Anne-Sophie Lotgering en qualité de membre du Conseil de Surveillance

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

- 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 dix-huitième et dix-neuvième 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
- 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
- Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières ou de titres de créance
- Autorisation à consentir à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés et aux Gérants de la Société et aux salariés des sociétés du Groupe
- Autorisation à consentir aux Gérants à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions
- Mise en conformité des statuts avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024
- Mise en conformité des statuts avec le Décret n° 2026-94 du 13 février 2026
- Pouvoirs pour les formalités

DATES CLÉS

DATES CLÉS À RETENIR POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE 2026

VENDREDI 24 AVRIL 2026

À 9 H 30

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

<https://michelin.voteassemblee.com>

VENDREDI 15 MAI 2026

Date limite d'inscription en compte de vos
actions pour pouvoir participer à l'Assemblée
générale (« Record Date »).

LUNDI 18 MAI 2026

Date limite de réception des questions écrites.

MARDI 19 MAI 2026

Date limite de réception des formulaires de vote
papier.

JEUDI 21 MAI 2026

À 15 HEURES

Date limite de vote électronique
(fermeture du site Voxaly).

VENDREDI 22 MAI 2026

À 9 HEURES

Assemblée générale de la Compagnie Générale
des Établissements Michelin, retransmise
en direct sur le site :

[https://www.michelin.com/investisseurs/
assemblee-generale](https://www.michelin.com/investisseurs/assemblee-generale)

Questions à distance, le jour de l'évènement :
questionAG@michelin.com

JEUDI 28 MAI 2026

Mise en paiement du dividende.

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

Les actionnaires de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (« la Société ») sont avisés **qu'une Assemblée générale mixte se tiendra le vendredi 22 mai 2026 à 9 heures, au Zénith d'Auvergne, 24, rue de Sarliève, 63800 Cournon-d'Auvergne.**

L'événement sera également retransmis dans son intégralité en direct sur le site Internet de la Société à la page : <https://www.michelin.com/investisseurs/assemblee-generale>.

La connexion sera disponible à partir de 8 h 30 et la retransmission débutera à 9 h 00.

Pour accéder à cette retransmission, l'actionnaire devra préalablement renseigner quelques informations personnelles et s'enregistrer à l'aide d'une adresse e-mail.

Cette diffusion ne permettra ni vote à distance, ni question via le *chat* de la plateforme.

Pour toute question à distance se référer au point 4 du chapitre A – Participation à l'Assemblée générale.

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 GÉNÉRALE

Les actionnaires souhaitant assister à cette Assemblée, voter à distance ou se faire représenter devront justifier de la propriété de leurs actions au cinquième jour ouvré (« record date » de vote) précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit le 15 mai 2026, 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.

Ainsi, seuls les actionnaires justifiant de cette qualité au 15 mai 2026, zéro heure, heure de Paris, dans les conditions prévues à l'article R. 22-10-28 modifié du Code de commerce et rappelées ci-dessus, pourront participer à cette Assemblée dans les conditions ci-après.

Comment participer à l'Assemblée générale ?

A – Participation à l'Assemblée générale

1. LES ACTIONNAIRES DÉSIANT ASSISTER PERSONNELLEMENT ET PHYSIQUEMENT À CETTE ASSEMBLÉE POURRONT DEMANDER À L'AVANCE UNE CARTE D'ADMISSION :



soit par **voie électronique** selon les indications fournies lors de l'envoi du courriel de Société Générale du 24 avril 2026 comportant l'avis de convocation ;



soit en **renvoyant le formulaire de vote** papier envoyé par la Société le 24 avril 2026, en noircissant la case « Je désire assister à cette Assemblée », en utilisant l'enveloppe réponse fournie avec leur avis de convocation.

2. LES ACTIONNAIRES N'ASSISTANT PAS PERSONNELLEMENT À L'ASSEMBLÉE ET SOUHAITANT VOTER À DISTANCE, POURRONT LE FAIRE :

▪ par voie électronique jusqu'au 21 mai 2026 (15 h 00) :

- pour les actionnaires au nominatif pur (*détenant leurs actions chez Société Générale*) : ils devront se munir de leurs code d'accès et mot de passe habituels pour voter sur <https://sharinbox.societegenerale.com>,
- pour les actionnaires au nominatif administré (*détenant 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 l'avis 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 24 avril 2026, 9 h 30 au 21 mai 2026, 15 h 00, heure de Paris.

Il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre les derniers jours pour voter afin d'éviter d'éventuels engagements des communications par Internet.

La Société informe ses actionnaires que le vote électronique à distance étant possible jusqu'à la veille de l'événement (21 mai 2026, 15 h 00), elle ne proposera pas de vote à distance le jour de l'Assemblée ;

- **par voie postale au moyen de l'enveloppe réponse jointe au formulaire**, le formulaire de vote devra être parvenu à Société Générale au plus tard trois jours avant la date de réunion de l'Assemblée, **soit le 19 mai 2026.**

Procédure de vote spécifique au nominatif administré, pour les investisseurs résidents et non-résidents fiscaux français

La Société rappelle aux intermédiaires financiers et prestataires de votes, notamment les professionnels non-résidents, impliqués dans le processus de vote au nominatif administré, des pratiques de marché qui doivent être utilisées et respectées.

Lors de la première inscription des actions sur le registre au nominatif administré, la Société, via son prestataire Société Générale, attribue à l'actionnaire un numéro d'identification

unique (ex. : 1234567-89), qu'il adresse directement au conservateur participant d'Euroclear France en charge du processus d'inscription. Ce numéro doit être ensuite communiqué par le participant d'Euroclear France tout au long de la chaîne de conservation dans la vie courante du titre et tout au long de la chaîne de vote jusqu'au client final, il est obligatoire pour l'enregistrement du vote et pour éviter le rejet de celui-ci.

3. LES ACTIONNAIRES SOUHAITANT DONNER MANDAT : CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DES ARTICLES R. 225-79 ET SUIVANTS 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 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 et adresse du mandataire.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard le 19 mai 2026 à 23 h 59 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.

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

- **Questions écrites** : conformément à l'article R. 225-84 du Code de commerce, l'actionnaire qui souhaite poser des questions écrites doit, au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée, soit le 18 mai 2026, 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. Les réponses aux questions écrites seront disponibles sur le site Internet de la Société, à l'issue de l'Assemblée générale, soit dès le 22 mai 2026.
- **Questions libres (à distance, avant et le jour de l'événement, par voie électronique)** : l'actionnaire adressera sa question via l'adresse e-mail dédiée à cette occasion, questionAG@michelin.com, en indiquant ses nom, prénom et identifiant nominatif Michelin. Cette adresse sera disponible dès le 20 mai 2026, 9 h 00 et jusqu'au début de la séance d'échanges lors de l'Assemblée du 22 mai 2026. Les questions posées seront traitées et regroupées par une cellule de modération. La Société fera son possible pour répondre à un maximum de questions dans le temps alloué, en priorisant les questions en séance. 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 libres posées en séance et à distance ne seront pas publiées sur le site Internet de la Société.

Comment participer à l'Assemblée générale ?

B – Demande d'inscription de projets de résolution ou de points

B – DEMANDE D'INSCRIPTION DE PROJETS DE RÉOLUTION 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 4 et 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, et parvenir à la Société au plus tard le vingt-cinquième jour qui précède la date de l'Assemblée, soit au plus tard le 27 avril 2026.

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 précédant l'Assemblée, soit au 20 mai 2026, 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/investisseurs/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/investisseurs/assemblee-generale> au plus tard le vingt et unième jour précédant l'Assemblée, soit le 1^{er} mai 2026.

D – CONFIRMATION DE PRISE EN COMPTE DU VOTE

Les actionnaires pourront s'adresser à Société Générale à l'adresse generalmeeting.michelin@sgss.socgen.com 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). Société Générale y répondra, au plus tard, dans les 15 jours après la réception de la demande de confirmation.

Le Président de la Gérance

CHIFFRES CLÉS 2025 DU GROUPE MICHELIN

PERFORMANCE FINANCIÈRE

26 MDS €
de ventes

10,5 %
de marge opérationnelle
des secteurs

2,1 MDS €
Cash-flow libre avant M&A

QUELQUES REPÈRES

122 600
employés dont 6 000 en R&D

84,4 %
taux d'engagement

-17 %
émissions de CO₂ en 2025
vs 2024 (scopes 1 & 2)

32 %
de matériaux
renouvelables et recyclés
dans les pneumatiques

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

47 %
Pneus
Automobile
et Deux-roues ⁽¹⁾

18 %
Pneus Transport
Longue Distance
et Urbain ⁽²⁾

17 %
Pneus de
Spécialités ⁽³⁾

13 %
Solutions Connectées ⁽²⁾,
Distribution ⁽⁴⁾
& Lifestyle ⁽¹⁾

5 %
Polymer Composite
Solutions ⁽³⁾

(1) Segment de Reporting 1. (2) Segment de Reporting 2. (3) Segment de Reporting 3.
(4) Allouée aux 3 segments de Reporting au prorata des activités.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS

EUROPE
60 600

AMÉRIQUE DU NORD
22 700

AUTRES ZONES
GÉOGRAPHIQUES
39 300

RÉPARTITION DU CAPITAL (au 31/12/2025)

% CAPITAL

Nombre d'actions :
687 596 240

68,4 %
Actionnaires
institutionnels
non-résidents

17,9 %
Actionnaires
institutionnels
français

10,7 %
Actionnaires
individuels

3,1 %
Personnel Plan
d'épargne Groupe

MONTANT DU DIVIDENDE

1,38 €

PAR ACTION AU TITRE
DE L'EXERCICE 2025

Soumis à l'approbation
de l'Assemblée générale 2026

EXPOSÉ SOMMAIRE

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

Michelin enregistre en 2025 un résultat opérationnel des secteurs de 2,9 milliards € à iso-parités et un cash-flow libre avant M&A élevé, de 2,1 milliards €, renforçant ainsi sa solidité financière.

Les ventes et le résultat opérationnel des secteurs sont pénalisés par le volume d'activité et l'appréciation de l'euro, partiellement compensés par l'amélioration du mix des ventes.

- Les ventes totalisent 26,0 milliards €, en retrait de 1,4 % à iso-parités de change et de 4,4 % à parités courantes.
- Les volumes de pneus sont en baisse de 4,7 %, dont plus de 80 % proviennent de la Première monte et plus particulièrement les activités Poids Lourd et Agricole en Amérique du Nord. Au Remplacement, la marque MICHELIN est en croissance, alors que les autres marques du Groupe sont pénalisées par le stockage massif de pneus à bas prix par la distribution. La tendance des ventes s'améliore au quatrième trimestre.
- Les activités hors Pneu (Michelin Connected Fleet, *Polymer Composite Solutions*, Lifestyle) contribuent positivement aux ventes et au résultat opérationnel du Groupe.
- Le résultat opérationnel des secteurs s'établit à 2,9 milliards € à taux de change constants, soit 10,9 % des ventes, en baisse de 1,5 point. Il est soutenu par l'enrichissement du mix des ventes et la performance opérationnelle, mais fortement pénalisé par le faible chargement des usines.
- Les fondamentaux de Michelin se sont renforcés en 2025 : capacités industrielles ajustées face aux marchés, performance opérationnelle accrue, plan produit accéléré, leadership renforcé de la marque MICHELIN.

Le segment **Automobile et Deux-roues (SR1)** enregistre une marge opérationnelle de 11,7 % impactée par la baisse des volumes en Première monte ainsi qu'en marques Tier 2 et Tier 3. Le mix des ventes s'enrichit avec 68 % des ventes tourisme MICHELIN réalisées en dimensions « 18 pouces et plus », et une croissance au Remplacement de la marque MICHELIN soutenue par le renouvellement des gammes MICHELIN Primacy et CrossClimate.

Le segment **Transport routier (SR2)** voit sa marge opérationnelle baisser à 4,7 %, fortement pénalisée par la faiblesse des ventes Première monte en Amérique du Nord sur un marché en baisse de 20 %, dans un contexte de surstock massif de camions « Class-8 ». Le Groupe a engagé sur le segment Transport routier un plan d'adaptation profond comprenant l'ajustement des capacités industrielles, une différenciation accrue par le renouvellement accéléré des gammes de produits, et le développement des solutions connectées.

Le segment **Spécialités (SR3)** génère une marge opérationnelle de 13,5 %, les activités Pneu restant pénalisées par des marchés de Première monte Agricole en bas de cycle, partiellement compensés par la croissance dynamique des activités Mining et Avion. Les *Polymer Composite Solutions* sont en croissance, et confirment un niveau de rentabilité élevé ainsi que l'intérêt d'un portefeuille diversifié.

Le Groupe renforce sa position financière grâce à une forte génération de trésorerie.

- Le cash-flow libre avant M&A s'élève à 2,1 milliards €, traduisant la qualité du pilotage opérationnel.
- Le ratio d'endettement (*gearing*) progresse à 13 % et confirme la solidité bilantielle du Groupe.
- Le Résultat net est en retrait de 12 %, à 1,7 milliard €.
- Un dividende de 1,38 € par action sera soumis à l'Assemblée générale.

Florent Menegaux, Président : « En 2025, plusieurs marchés de Michelin ont été fortement affectés par une concurrence exacerbée, par de nouvelles politiques douanières particulièrement instables et par un environnement réglementaire pénalisant, ce qui a pesé sur nos volumes.

Dans ce contexte, nos équipes se sont mobilisées de façon exemplaire, en ajustant au plus près le pilotage de nos opérations. Nous avons également renforcé notre solidité financière, continué à adapter nos capacités industrielles et accéléré notre plan produit. La dynamique de croissance du Groupe dans les Polymer Composite Solutions, intensifiée par nos récentes acquisitions, confirme notre capacité à nous positionner sur ces activités à forte valeur ajoutée. Nous restons pleinement engagés à poursuivre le déploiement de notre stratégie Michelin in Motion 2030 ».

Perspectives 2026

Indépendamment de l'instabilité des règles du commerce international, les marchés pneumatiques sont anticipés stables sur l'année, marquant un léger déclin au premier semestre puis un renforcement relatif des marchés de Première monte B2B au second semestre.

Parallèlement à son activité pneumatiques, le Groupe accélère sa croissance dans les *Polymer Composite Solutions*, qui constitueront dès le premier trimestre 2026 un nouveau segment de reporting dans la communication financière du Groupe.

Michelin vise en 2026 une progression de son résultat opérationnel des secteurs à périmètre et taux de change constants par rapport à 2025, et une génération de cash-flow libre avant M&A supérieure à 1,6 milliard €.

Confiant dans sa génération de trésorerie, le Groupe annonce un programme de rachat d'actions jusqu'à 2,0 milliards € sur la période 2026-2028.

CHIFFRES CLÉS

(en millions €)	2025	2024	2023
Ventes	25 992	27 193	28 343
Résultat opérationnel des secteurs	2 719	3 378	3 572
Marge opérationnelle des secteurs	10,5 %	12,4 %	12,6 %
dont Automobile, Deux-roues et distribution associée	11,7 %	13,1 %	13,2 %
dont Transport routier et distribution associée	4,7 %	9,0 %	6,8 %
dont Activités de spécialités et distribution associée	13,5 %	14,6 %	17,3 %
Autres produits et charges opérationnels	(353)	(747)	(920)
Résultat opérationnel	2 366	2 631	2 652
Résultat net	1 664	1 890	1 983
Résultat net par action	2,36 €	2,65 €	2,77 €
Dividende par action ⁽¹⁾	1,38 €	1,38 €	1,35 €
EBITDA des secteurs	4 663	5 361	5 489
Investissements hors acquisitions	1 967	2 182	2 236
Endettement net	2 345	3 112	3 281
Ratio d'endettement net	13,0 %	16,7 %	18,3 %
Cash-flow libre ⁽²⁾	2 181	2 225	2 343
Cash-flow libre avant M&A	2 126	2 225	3 009
ROCE ⁽³⁾	9,2 %	10,5 %	11,4 %
Effectif inscrit ⁽⁴⁾	122 600	129 800	132 500

(1) Dividende 2025 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2026.

(2) Cash-flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles moins les flux de trésorerie sur activités d'investissement retraités des flux de trésorerie nets sur les actifs financiers de gestion de trésorerie et de garantie d'emprunts.

(3) Pour le calcul du ROCE, sont ajoutés au résultat opérationnel des secteurs l'amortissement des actifs incorporels acquis ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence. Le ROCE est calculé après impôts, sur la base d'un taux standard de 23 % pour les exercices 2025 et 2024, afin de se rapprocher du taux d'impôt effectif (à comparer d'un taux standard de 25 % en 2023).

(4) Fin de période.

ÉVOLUTION DES MARCHÉS

Tourisme camionnette & Deux-roues

Tourisme camionnette

2025/2024 (en nombre de pneus)	Europe ⁽¹⁾	Amérique du Nord & centrale	Chine	Total Monde
Première monte	- 5 %	- 2 %	+ 9 %	+ 2 %
Remplacement	+ 1 %	0 %	+ 2 %	+ 1 %

(1) Y compris Turquie et Asie centrale.

Le **marché mondial sell-in des pneumatiques Tourisme camionnette** est en croissance de 1 % sur l'ensemble de l'année 2025, avec une Première monte en hausse de 2 % et une demande Remplacement en hausse de 1 %.

Tourisme camionnette – Première monte

En Première monte, la **demande mondiale** est en croissance de 2 % par rapport à 2024. La Chine (+ 9 %) est le principal moteur de cette évolution tandis que l'Europe (- 5 %) et l'Amérique du Nord (- 2 %) sont en recul.

La demande en Asie hors Chine est également en retrait (- 4 %, principalement Japon et Corée du Sud).

En **Europe**, le marché s'affiche en retrait sur l'ensemble de l'année mais le second semestre a montré une quasi-stabilisation, après un début d'année en recul significatif (- 8 %). L'industrie automobile européenne souffre toujours d'incertitudes entourant sa nécessaire transformation, ainsi que de la concurrence des acteurs asiatiques. Cependant le marché a bénéficié au second semestre d'une légère reprise de la demande de véhicules neufs et d'une meilleure visibilité sur les droits de douane affectant les exports à destination des États-Unis.

En **Amérique du Nord et centrale**, le marché est en retrait de 2 % sur l'année. Comme en Europe, le

ralentissement a été plus marqué au premier semestre (- 5 %), pénalisé par la grande incertitude entourant les risques de tarifs douaniers élevés. Le second semestre s'est affiché en légère croissance (+ 1 %), dynamisé par l'anticipation de l'arrêt des aides à l'achat de véhicules électriques (mises en place sous l'administration Biden), alors que l'impact des droits de douane sur les prix s'est fait moins ressentir que prévu.

En **Chine**, le marché progresse de 9 % sur l'année, atteignant un niveau historiquement élevé. Cette croissance s'explique par plusieurs facteurs : un programme de subventions publiques qui a largement soutenu la demande intérieure et dont les effets ont continué de se faire sentir jusqu'en fin d'année, alors même que la base de comparaison devenait moins favorable à partir du troisième trimestre ; un marché intérieur en mutation rapide avec des voitures électriques et hybrides représentant plus de la moitié de la production totale et des acteurs locaux qui gagnent des parts de marché ; des exportations de véhicules particulièrement soutenues.

Tourisme camionnette – Remplacement

En Remplacement, la **demande mondiale** est en hausse de 1 % par rapport à 2024, avec une relative stabilité sur l'ensemble des régions.

En **Europe**, le marché est globalement stable sur l'année (+ 1 %), après avoir significativement ralenti au quatrième trimestre (- 7 %). Les composantes structurellement plus dynamiques du marché ont continué d'afficher une belle progression en 2025 : c'est

notamment le cas des pneumatiques de dimension « 18 pouces et plus » et de la catégorie « Toutes-Saisons ».

Les pneumatiques « Hiver » ont affiché une légère croissance, sur une base de référence pourtant élevée, malgré un léger ralentissement au quatrième trimestre. L'année a également été marquée par un contexte réglementaire incertain :

- la réglementation européenne sur la déforestation (EUDR), d'abord reportée d'un an en décembre 2024, a de nouveau été reportée d'un an en décembre 2025 ;
- une enquête antidumping a été annoncée en mai 2025 par la Commission Européenne sur les importations de pneumatiques (pour voitures et camionnettes) originaires de Chine, pour laquelle des mesures provisoires étaient attendues à la fin de l'année 2025 (mesures finalement non appliquées, en attente de mesures définitives espérées pour la mi-2026).

Les rumeurs entourant ces deux projets ont généré de nombreux flux d'importations visant à anticiper leur mise en application : par conséquent les stocks de pneumatiques importés sont élevés dans les stocks des distributeurs. Cependant ce phénomène de surstockage n'affecte pas les marques du Groupe.

En **Amérique du Nord**, la demande est globalement stable (0 %) sur l'année. Tandis que le premier semestre affichait une très légère croissance (+ 1 %), tirée principalement par des importations de pneumatiques à bas coût en anticipation de droits de douane additionnels, le second semestre est en léger recul

Deux-roues

Bien qu'il ait légèrement ralenti au second semestre, le marché du segment **Motorisé** est resté bien orienté sur l'ensemble de l'année. La Chine, en particulier sur le Scooter *premium*, et l'Europe occidentale ont été les principaux moteurs de croissance. À l'inverse le marché

(- 1 %) et continue de bénéficier d'importations élevées, rendant la partie *non-pool* du marché bien plus dynamique que la partie *pool*.

Comme en Europe, les stocks de pneumatiques importés sont élevés dans les stocks des distributeurs, mais cela ne concerne pas directement les marques du Groupe.

En **Chine**, le marché est en légère croissance sur l'année (+ 2 %), bénéficiant d'un second semestre (+ 4 %) bien plus dynamique que le premier. Le programme de subventions publiques mis en place par le gouvernement a notamment permis de partiellement relancer une demande intérieure encore mal orientée en début d'année. En parallèle, la structure de la distribution évolue rapidement, supportant un poids croissant de ventes opérées en ligne. Enfin la Chine est la région du monde où les pneumatiques de dimension « 18 pouces et plus » croissent le plus vite en 2025.

Dans les **autres Régions** où le Groupe opère, la demande est en léger retrait en Amérique du Sud (- 2 %) malgré le rebond de l'Argentine. Elle est en croissance modérée en Asie hors Chine (+ 1 %) et en Inde-Moyen-Orient (+ 2 %).

est négatif en Amérique du Nord, souffrant notamment d'un certain surstockage chez les distributeurs.

En **Vélo**, le marché reste fragile, pénalisé par les difficultés financières rencontrées par plusieurs acteurs depuis 2023.

Poids lourd (radial & bias)

2025/2024

(en nombre de pneus)

	Europe ⁽¹⁾	Amérique du Nord & centrale	Amérique du Sud	Total Monde (hors Chine)
Première monte	+ 2 %	- 20 %	- 13 %	- 4 %
Remplacement	+ 2 %	+ 5 %	+ 8 %	+ 4 %

(1) Y compris Turquie et Asie centrale.

Le **marché mondial sell-in des pneumatiques pour Poids lourd (hors Chine)** est en légère hausse (+ 3 %) en 2025, avec une Première monte en retrait (- 4 %) et une demande Remplacement bien orientée (+ 4 %).

En **Chine**, où la présence du Groupe est peu significative, les marchés affichent une croissance de 5 % sur l'année (+ 17 % en Première monte et - 1 % en Remplacement).

Exposé sommaire

Évolution des marchés

Première monte

En Première monte, le **marché mondial hors Chine** est en retrait de 4 %.

En **Europe**, le début d'année a été marqué par la fin du processus de normalisation du marché observé sur toute l'année 2024, avec le premier trimestre de 2025 affichant un plancher en termes de demande. Le point d'inflexion a été observé au cours du deuxième trimestre et le rebond s'est accéléré au second semestre (+ 9 %). Globalement l'année 2025 s'affiche donc en croissance de 2 % mais ce rebond s'explique surtout par la comparaison avec une base de référence très basse, le marché restant faible en valeur absolue.

En **Amérique du Nord et centrale**, le marché s'affiche à un niveau historiquement bas, avec un recul marqué (- 20 %) et constant tout au long de l'année. Cela s'explique d'une part par les nombreuses incertitudes politiques (remise en cause des réglementations environnementales prévues) et économiques qui ont

Remplacement

En Remplacement, le **marché mondial sell-in hors Chine** est en hausse de 4 % à fin décembre 2025.

En **Europe**, le marché est en légère hausse sur la période (+ 2 %). L'année avait commencé de manière dynamique, supportée par des importations de pneumatiques élevées, favorisées par le report des flux américains, des coûts maritimes contenus et par la dépréciation du dollar par rapport à l'euro. Puis la demande a progressivement ralenti pour atterrir à un niveau plus en phase avec une activité de transport stagnante. Les pays d'Europe du Sud affichent les taux de croissance les plus élevés, tandis que l'Europe Centrale et Orientale est moins dynamique, pénalisée notamment par la situation économique en Turquie.

Activités de spécialité

Pneumatiques de spécialités

Mines : le besoin d'équipement en pneus miniers reste soutenu sur le long terme par des besoins croissants d'extraction de minerais, notamment pour alimenter la transition énergétique et les évolutions technologiques. L'année 2025 s'est bien insérée dans cette tendance structurelle, affichant un taux de croissance d'environ 4 %, soutenu notamment par le dynamisme de la demande de cuivre et d'or. Le niveau de stock de

incité les flottes à retarder leurs investissements dans de nouveaux véhicules. D'autre part, les constructeurs ont constitué un stock élevé de Poids lourds qu'ils doivent écouler avant de pouvoir augmenter leur rythme de production, en particulier dans le sous-segment des camions de « classe 8 ». Si le mois de décembre a montré un léger signe positif dans les pré-commandes de camions neufs, il est trop tôt pour en tirer d'éventuelles conclusions.

En **Amérique du Sud**, la demande est en baisse marquée sur l'année (- 13 %), avec une situation qui s'est sensiblement dégradée au fil de l'année (quatrième trimestre à - 26 %). La situation économique du Brésil, déjà pénalisée par des taux d'intérêt élevés et la forte dévaluation du real, s'est détériorée plus fortement depuis l'été et la mise en place de droits de douane élevés sur ses exportations à destination des États-Unis. La baisse de la demande de remorques est également un facteur aggravant pour les constructeurs locaux.

En **Amérique du Nord**, la demande est en hausse de 5 % à fin décembre. Dans un contexte d'activité de transport peu dynamique, le marché a été soutenu par l'effet mécanique de report de la faible demande en Première monte, et animé par des achats *sell-in* anticipés avant la mise en place des droits de douane additionnels.

En **Amérique du Sud**, la demande est en hausse de 8 % à fin décembre, notamment soutenue par la reprise de l'activité en Argentine. Cependant ce rebond bénéficie principalement aux acteurs asiatiques qui tirent profit de l'ouverture du marché et renforcent leur pénétration.

Dans les **autres Régions** où le Groupe opère, les marchés sont en hausse de 2 %, dont + 3 % en Inde-Moyen-Orient.

pneumatiques chez les opérateurs miniers est sain, et il a même légèrement décliné au fil de l'année.

Hors-la-route : dans ces segments où le marché pneumatique est globalement équilibré entre Première monte et Remplacement, les différentes activités ont évolué de manière contrastée, avec une demande Première monte en retrait sur tous les segments, et un Remplacement plus résilient.

Les marchés **Première monte** demeurent tous orientés à la baisse sur la période. En Agricole, le large renouvellement de matériel opéré par les agriculteurs lors des années précédentes leur permet de retarder leurs décisions d'investissement dans une période où les incertitudes réglementaires et commerciales restent élevées, alors que les prix agricoles volatils génèrent une certaine pression sur les marges. Le quatrième trimestre laisse néanmoins entrevoir une légère amélioration de la tendance, en particulier en Europe. S'agissant de la Construction, l'année 2025 est globalement en retrait mais le marché est entré dans une dynamique favorable au second semestre, faisant suite à un premier semestre en baisse. En Manutention enfin, le marché Première monte a baissé tout au long de l'année, en Europe comme en Amérique du Nord.

Les marchés du **Remplacement** s'affichent globalement en légère progression par rapport à 2024. En Agricole, le marché est en légère croissance, grâce à la bonne dynamique observée en Amérique du Nord. Le marché de la Construction est également orienté à la hausse, notamment grâce au segment Infrastructure en Amérique du Nord qui a bénéficié de nombreux achats par les distributeurs américains en anticipation de la mise en place de droits de douane supplémentaires. Enfin, le segment de la Manutention est en léger recul, tant en Europe qu'en Amérique du Nord.

Avion : le marché est en croissance, en particulier sur les segments de l'aviation commerciale et régionale. La demande de vols internationaux demeure en hausse,

notamment en Chine (+ 15 % par rapport à 2024, mais toujours - 15 % par rapport à 2019). Les livraisons de nouveaux avions par les constructeurs ont progressé en 2025, et le marché poursuit sa conversion vers le pneu radial, tirée notamment par des normes environnementales qui poussent les flottes à renouveler leurs équipements.

Polymer Composite Solutions

Corrélés sur le long terme à la demande du secteur minier, les fondamentaux du marché des **bandes transporteuses** sont structurellement bien orientés. À court terme, toutefois, le marché demeure hésitant avec des tendances divergentes selon les régions : l'Amérique du Nord est assez résiliente malgré de nombreuses incertitudes, tandis qu'en Australie et en Afrique du Sud les opérateurs miniers sont plus contraints par l'évolution du prix des commodités.

Dans les **autres activités** (courroies, joints, tissus enduits et films techniques) destinés à de multiples verticales de marchés, la demande mondiale reste hétérogène. Les secteurs plus traditionnels, comme l'industrie manufacturière ou énergétique amont, sont confrontés à des vents contraires cycliques liés à la discipline financière et à la stagnation de la demande. À l'inverse, les secteurs « stratégiques » (aérospatial, défense, extraction de minéraux critiques et technologies médicales) bénéficient d'un cycle haussier alimenté par les tensions géopolitiques, les obligations de décarbonation et les changements démographiques.

VENTES ET RÉSULTATS

VENTES

Les ventes du Groupe s'établissent à 25 992 millions € sur l'année 2025, à comparer à 27 193 millions € lors de l'exercice 2024, soit un retrait de 4,4 %. À parités constantes, la baisse est de 1,4 %.

La variation des ventes d'une année à l'autre s'explique par les facteurs suivants :

- un effet volume défavorable de 4,7 % qui traduit essentiellement :
 - la poursuite d'un niveau d'activité très bas des marchés Première monte, en particulier sur les segments Poids lourd et Hors-la-route, avec un impact plus marqué en Amérique du Nord,
 - un bas de cycle prolongé sur certaines Activités de spécialités (Agricole, Construction, Manutention),
- dont la normalisation s'est avérée plus lente qu'anticipé,
- et la poursuite de la stratégie de sélectivité du Groupe, visant à concentrer ses ventes sur les marchés, clients et segments valorisant pleinement ses innovations et technologies, en particulier lorsque les conditions de rentabilité ne sont pas réunies ;
- un effet prix-mix positif de 3,0 % : l'effet prix est favorable (+ 365 millions €), reflétant le pilotage discipliné des prix, dans un environnement concurrentiel intense et marqué par des importations accrues de pneus à bas coût sur certains marchés. L'effet mix est très positif (+ 462 millions €) soutenu par la priorité donnée aux

Exposé sommaire

Ventes et Résultats

produits à plus forte valeur ajoutée (marque MICHELIN, pneus Tourisme de dimension « 18 pouces et plus »...), et d'un mix géographique et marché (Remplacement vs Première monte) qui demeure favorable au Groupe ;

- un impact négatif des parités monétaires (- 3,0 %) lié notamment à l'appréciation de l'euro face à

plusieurs devises clés sur l'exercice, en particulier le dollar américain, ainsi que le dollar canadien, et certaines monnaies d'Amérique du Sud et d'Asie (Real brésilien, yuan chinois) ;

- un léger effet positif des activités hors pneumatiques (0,3 %), dont l'ensemble contribue favorablement à la performance du Groupe.

RÉSULTATS

Au 31 décembre 2025, le **résultat opérationnel des secteurs** s'établit à 2 719 millions €, soit 10,5 % des ventes, contre 3 378 millions € et 12,4 % au 31 décembre 2024.

La baisse de 659 millions € du résultat opérationnel des secteurs s'explique par les facteurs suivants :

- un effet **volume** défavorable de 719 millions €, reflétant essentiellement :
 - la poursuite d'un niveau d'activité très bas sur les marchés de la Première monte, en particulier sur les segments Poids lourd et Hors-la-route, avec un impact plus marqué en Amérique du Nord,
 - le sous-chargement des usines générant mécaniquement une moindre absorption des coûts fixes industriels ;
- un effet **prix-mix** favorable de 745 millions €, qui regroupe :
 - un **effet prix** positif de 365 millions €, lié d'une part à l'effet d'indexation des clauses de contrats indexés, et d'autre part aux ajustements induits par les inflateurs EUDR, et tarifs douaniers ainsi que l'effet de la renégociation de certains contrats Première monte. Cet effet prix s'atténue au deuxième semestre,
 - un **effet mix** très favorable, à hauteur de 380 millions €, soutenu par la priorité donnée aux produits à plus forte valeur ajoutée (notamment la marque MICHELIN et les pneus Tourisme de dimension « 18 pouces et plus »), ainsi que par un mix géographique et marché (Remplacement versus Première monte) demeuré favorable au Groupe ;
- un **effet matières premières** défavorable de 228 millions €, lié principalement à la hausse du coût des matières consommées sur la première partie de l'exercice, la tendance s'est néanmoins améliorée

au 2^d semestre avec des cours à la baisse notamment pour le caoutchouc naturel et le butadiène ;

- une évolution défavorable des **coûts industriels et logistiques** de 219 millions €, reflétant principalement l'impact de l'inflation, notamment salariale, ainsi que les effets de sous-activité industrielle qui masquent l'effet favorable des mesures de restructurations réalisées depuis fin 2023. Ces éléments sont partiellement compensés par des actions de performance opérationnelle et de maîtrise des coûts ;
- une évolution favorable des **SG&A** (incluant principalement les frais administratifs et généraux, les frais commerciaux et les frais de recherche et développement), de 5 millions d'euros par rapport à 2024 ;
- un effet positif des **activités hors pneumatiques** de 22 millions €, dont l'ensemble contribue favorablement à la performance du Groupe ;
- **d'autres effets** défavorables à hauteur de 49 millions €, constitué principalement d'une hausse des rémunérations variables à verser au titre de l'année 2025 par rapport à 2024 ;
- un **effet de parité** négatif de 201 millions €, reflétant principalement l'impact de l'appréciation de l'euro face à plusieurs devises clés sur l'exercice, en particulier le dollar américain et la livre turque.

Les **autres produits et charges opérationnels** non affectés aux secteurs représentent une charge de 353 millions € en 2025, contre 747 millions € en 2024.

Cette évolution favorable s'explique principalement par un niveau de provisions pour restructurations industrielles nettement inférieur à celui de l'exercice précédent, 2024 ayant été marqué par des plans de restructuration d'ampleur.

POSITION FINANCIÈRE NETTE

Au 31 décembre 2025, le cash-flow libre après M&A est de + 2 181 millions €, contre + 2 225 millions € au 31 décembre 2024. Cette relative stabilité s'explique d'une part par une évolution légèrement défavorable du besoin en fonds de roulement opérationnel (- 88 millions €), la baisse de la valeur des stocks ne compensant pas pleinement la hausse des postes clients et fournisseurs. D'autre part, par des investissements corporels et incorporels bruts en

diminution par rapport à l'année précédente, laquelle marquait une fin de cycle de rattrapage suite au ralentissement lié au Covid-19 et à ses impacts sur l'économie mondiale.

Au 31 décembre 2025, le Groupe affiche un ratio d'endettement net de 13,0 %, correspondant à un endettement financier net de 2 345 millions €, en diminution de 767 millions € par rapport au 31 décembre 2024.

INFORMATION SECTORIELLE

(en millions €)	Ventes		Résultat opérationnel des secteurs		Marge opérationnelle des secteurs	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Automobile et Deux-roues ⁽¹⁾	14 306	14 667	1 677	1 917	11,7 %	13,1 %
Transport routier ⁽¹⁾	6 023	6 599	280	597	4,7 %	9,0 %
Activités de spécialités ⁽¹⁾	5 663	5 927	762	864	13,5 %	14,6 %
GROUPE	25 992	27 193	2 719	3 378	10,5 %	12,4 %

(1) Et distribution associée.

Automobile et Deux-roues

En 2025, les **ventes** du secteur Automobile, Deux-roues et distribution associée s'élevèrent à 14 306 millions €, en repli de 2,5 % par rapport à 2024.

Les volumes diminuent de 1,9 %, traduisant principalement la contraction des marchés de Première monte dans les régions matures. Cette évolution est partiellement compensée par un effet mix favorable, porté par la résilience du Remplacement, la poursuite de la montée en gamme du marché et un effet prix positif. Les hausses de prix résultent de l'application des clauses contractuelles et d'ajustements tarifaires ciblés, dans un contexte de hausse des coûts notamment liée à la mise en œuvre de nouveaux droits de douane, en particulier en Amérique du Nord.

Les évolutions défavorables des parités monétaires, en particulier la baisse du dollar américain et la dépréciation du réal brésilien, ont également pesé sur les ventes du secteur.

En Automobile, la part des ventes à la marque MICHELIN de pneumatiques de dimensions « 18 pouces et plus » atteint 68 %, en progression de 3 points par rapport à 2024.

Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie de distribution, fondée sur la complémentarité entre réseaux physiques (intégrés ou en franchise) et canaux digitaux, avec une contribution croissante des plateformes de e-retail.

Le **résultat opérationnel du secteur** s'est établi à 1 677 millions €, soit 11,7 % des ventes, contre 1 917 millions € et 13,1 % des ventes en 2024.

Exposé sommaire

Ventes et Résultats

Transport routier

En 2025, les **ventes** du secteur Transport routier et distribution associée s'élevèrent à 6 023 millions €, en baisse de 8,7 % par rapport à 2024.

Les volumes reculent de 8,8 % sur l'année, principalement sous l'effet de la contraction de la Première monte en Amérique du Nord et en Europe. Les ventes au Remplacement ont été perturbées par d'importants flux d'import de pneumatiques asiatiques à bas coût, en particulier sur le continent américain, dans un environnement d'incertitudes liées aux droits de douane.

Activités de spécialités

En 2025, les **ventes** du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élevèrent à 5 663 millions € sur l'exercice 2025, en baisse de 4,4 % sur l'année.

Cette évolution reflète principalement le recul des volumes sur les segments exposés à la Première monte, partiellement compensé par la résilience du Remplacement dans plusieurs activités, et par un effet mix favorable.

La forte exposition des Activités de spécialités au dollar américain a par ailleurs pesé négativement sur les ventes.

Le **résultat opérationnel du secteur** s'établit à 762 millions €, soit 13,5 % des ventes, contre 864 millions € et 14,6 % des ventes en 2024.

Mines : Dans un environnement porteur à long terme pour l'activité minière, les ventes du Groupe progressent. Cette performance s'inscrit dans un contexte de normalisation après des éléments ponctuels ayant pénalisé l'activité en 2024. La dynamique s'est renforcée au fil de l'exercice, soutenue par une croissance des volumes et par la pertinence de l'offre produits et services du Groupe.

Le Groupe bénéficie notamment du succès des nouvelles solutions produits, offrant des gains significatifs en matière de durée de vie et de valeur délivrée aux clients.

Hors-la-route : Sur l'ensemble des activités Hors-la-route, regroupant l'Agricole, l'Infrastructure, et la Manutention, les ventes sont en repli, principalement sous l'effet de la forte exposition à la Première monte, dont les volumes demeurent à un niveau bas. La légère amélioration observée au quatrième trimestre, avec une reprise des volumes en Europe, ne suffit pas à

Le secteur bénéficie toutefois d'un effet mix favorable et d'un effet prix positif, soutenu par l'application des clauses d'indexation contractuelles et par les renégociations menées avec les constructeurs afin d'assurer une juste valorisation des technologies du Groupe. Les évolutions défavorables des parités monétaires, notamment du dollar américain et du réal brésilien, pèsent également sur les ventes.

Le **résultat opérationnel du secteur** s'élève à 280 millions €, représentant 4,7 % des ventes, contre 597 millions € et 9,0 % des ventes en 2024.

compenser l'impact du ralentissement des marchés OE sur le segment, notamment en Amérique du Nord.

Au sein du segment **Agricole**, les ventes restent pénalisées par un bas de cycle profond des marchés de la Première monte, enregistrant des volumes nettement inférieurs à leurs niveaux historiques. Au Remplacement, les conditions sont contrastées : le Groupe maintient ses positions en Europe sur un marché globalement stable, tandis que les ventes sont en recul en Amérique du Nord dans un environnement très dégradé.

Sur le segment **Infrastructure**, qui constitue un axe de développement pour le Groupe, les marchés de la Première monte sont globalement stables et le Groupe gagne des parts de marché à la marque MICHELIN, porté par la différenciation technologique de son offre illustrée par de nouveaux produits tel que le X Crane 2. Au Remplacement, les ventes progressent en Europe, avec des gains significatifs de parts de marché, tandis qu'elles sont en retrait en Amérique du Nord dans un environnement concurrentiel plus intense.

Ce segment a également été marqué, par la signature de la cession au groupe CEAT des deux usines du Sri Lanka dédiées aux pneumatiques *bias* et chenilles pour équipements de construction compacts, ainsi que l'arrêt progressif des activités de pneumatiques *bias* dans l'usine polonaise d'Olsztyn annoncée en 2024.

Le segment de la **Manutention** est marqué par un fort repli de l'activité de la Première monte, sur lequel le Groupe parvient néanmoins à maintenir ses parts de marché. Les ventes sur le marché du Remplacement sont en baisse, tandis que les volumes à la marque MICHELIN progressent, reflétant le positionnement premium et la sélectivité du Groupe.

S'agissant des activités **Avion**, dans un secteur du transport aérien en croissance et engagé dans une radicalisation progressive des flottes, les ventes progressent sur l'année. Cette performance est portée par l'aviation commerciale et l'aviation d'affaires. La croissance concerne la totalité des régions où le Groupe opère, portée par une offre différenciante soutenue par l'innovation.

Les ventes de **Polymer Composite Solutions** enregistrent une croissance organique sur l'exercice, soutenue par des fondamentaux de marché favorables à long terme, notamment sur les segments de l'industrie et de l'énergie.

Cette dynamique est complétée par l'intégration de deux activités *bolt-on* (sociétés Pronal & Aston Seals), venant renforcer le portefeuille du Groupe et élargir son offre sur des marchés ciblés.

Cette dynamique soutient l'ambition du Groupe de renforcer durablement sa présence et sa croissance sur le segment des *Polymer Composite Solutions*.

Après examen par le Conseil de Surveillance, la publication des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025 a été autorisée par le Président de la Gérance le 10 février 2026. A la date du présent communiqué, les procédures d'audit ont été effectuées et le rapport des Commissaires aux comptes est en cours d'émission.

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Le Groupe est reconnu pour son engagement et ses performances environnementales, sociétales et relatives à la gouvernance.

Agences de notation	Sustainalytics	MSCI	CDP			ISS ESG	Ecovadis
Scores ⁽¹⁾ au 31 déc. 2025	Low risk 14,3	AAA	A Climate change	A- Water security	A Supplier Engagement	B- Prime	Gold 84/100

(1) Tous les détails relatifs à la position et distribution des scores sont disponibles sur le site [michelin.com](https://www.michelin.com).

Sustainalytics : confirmation du niveau « Low risk » du Groupe, reconnu pour sa solide performance en matière de gouvernance d'entreprise, et de gestion des parties prenantes.

Ecovadis : Michelin obtient la médaille d'Or avec un score ESG global de 84/100, en progression de 5 points par rapport à 2024.

En douze années d'évaluation par Ecovadis, c'est la meilleure note jamais obtenue par le Groupe.

Exposé sommaire

Ventes et Résultats

PLAN STRATÉGIQUE MICHELIN IN MOTION 2030

Le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie *Michelin in Motion 2030* confirmée lors de sa Journée Investisseurs de mai 2024.

Ambitions « People »

Indicateurs	2025	2024	2023	Ambitions 2030	
Être une référence mondiale pour l'engagement des employés	Taux d'engagement	84,4 %	84,7 %	83,5 %	> 85 %
Être une référence mondiale pour la sécurité au travail	TRIR ⁽¹⁾	4,48	5,01	4,91	< 2,50
Être une référence pour la diversité et l'inclusion au sein des équipes	IMDI ⁽²⁾	86	83	80	95 points sur 100
Être les meilleurs du secteur en termes de valeur créée pour nos clients	NPS Partenaires	45,5	40,2	42,7	50 (+ 10 pts vs 2020)

(1) Total Recordable Incident Rate : évolution du KPI, pour alignement sur les standards internationaux.

(2) Indicateur de Management des Diversités et de l'Inclusion : évolution de la méthode de calcul pour mieux refléter les actions terrains.

Être une référence mondiale pour l'engagement des employés

En 2025, le taux d'engagement demeure à un niveau élevé de 84,4 %, en très léger retrait de 0,3 point par rapport à 2024. Le taux de participation progresse pour atteindre 93 %, témoignant d'une forte mobilisation des collaborateurs.

Dans un contexte général exigeant, 9 collaborateurs sur 10 déclarent être fiers de travailler pour Michelin, confirmant la solidité du lien d'engagement.

Être une référence mondiale pour la sécurité au travail

La performance TRIR progresse en 2025, portée par des avancées constatées dans l'ensemble des zones géographiques et des domaines d'activité. La dynamique engagée permet au Groupe de revenir sur une trajectoire compatible avec ses ambitions 2030, sous réserve du maintien de ce rythme de progrès.

Les activités nouvellement acquises, notamment dans le domaine des *Polymer Composite Solutions*, continuent d'être progressivement intégrées dans le TRIR.

Être une référence mondiale pour la diversité et l'inclusion au sein des équipes

L'IMDI progresse de 3 points en 2025, traduisant des avancées sur la majorité des indicateurs qui composent l'indice.

Cette progression reflète notamment :

- une amélioration marquée de la perception d'équité et de respect au sein de l'Entreprise ;
- la hausse continue de la part des femmes à tous les niveaux de responsabilité ;
- la stabilité des indicateurs liés à l'inclusion des personnes en situation de handicap et à la promotion interne.

Être les meilleurs du secteur en termes de valeur créée pour les clients

Le NPS Partenaires atteint 45,5 points en 2025, en forte hausse de 5,3 points par rapport à 2024, dépassant l'objectif intermédiaire fixé.

La majorité des pays enregistrent une amélioration significative, notamment en Amérique du Nord et en Europe, sur les thèmes de l'excellence opérationnelle, la qualité de service logistique et la simplification des parcours clients.

Dans les quelques zones en retrait, les axes d'amélioration concernent surtout la réactivité commerciale et la performance *supply chain*.

Globalement, la qualité des produits, la solidité de la marque MICHELIN et la proximité client demeurent les principaux moteurs de satisfaction.

Ambitions « Profit »

	Indicateurs	2025	2024	2023	Ambitions 2030
Réaliser une croissance significative de nos ventes	Croissance annuelle moyenne des ventes entre 2023 et 2030	Chiffre d'affaires 26,0 Mds €	Chiffre d'affaires 27,2 Mds €	Chiffre d'affaires 28,3 Mds €	TCAM ⁽⁴⁾ 5 %
Assurer une création de valeur continue	ROCE ⁽¹⁾	9,2 %	10,5 %	11,4 %	> 10,5 %
Maintenir la puissance de la marque MICHELIN	Indicateur de vitalité de la marque ⁽²⁾	74	72	73	65 + 5 pts vs 2020
Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services	Indicateur de vitalité des offres ⁽³⁾	27,7 %	29,4 %	30,8 %	> 30 %

(1) ROCE Groupe : les goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres des sociétés mises en équivalence sont intégrés dans l'actif économique. Le résultat après impôts intègre l'amortissement des actifs incorporels acquis, ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence et prêts associés.

(2) Indicateur composite pour mesurer la vitalité de la marque.

(3) Part des produits et services lancés sur les trois dernières années dans les ventes annuelles.

(4) Taux de croissance annuel moyen 2023-2030.

Réaliser une croissance significative des ventes

En 2025, les ventes du Groupe sont en retrait de 4,4 % à parité courante, impactées par un environnement adverse en Première monte B2B (Poids lourd et Agricole) et une baisse des volumes vendus de 4,7 %. Cette évolution est partiellement compensée par un mix produit robuste, reflétant la priorité donnée aux segments à plus forte valeur ajoutée, ainsi que par la poursuite du développement des activités *Polymer Composite Solutions* et Solutions connectées, dont les perspectives de croissance restent structurellement favorables.

Suite à deux années de baisse du chiffre d'affaires, le Groupe a l'ambition de renouer avec une croissance de ses ventes.

Assurer une création de valeur continue

Le ROCE s'établit à 9,2 % en 2025, en retrait par rapport à 2024, reflétant principalement la baisse du résultat opérationnel des secteurs dans un contexte de volumes plus faibles.

Le Groupe maintient néanmoins une discipline stricte d'allocation du capital et poursuit ses actions visant à délivrer dans la durée un niveau de création de valeur conforme à ses ambitions 2030.

Maintenir la puissance de la marque MICHELIN

L'indice de vitalité de la marque poursuit sa progression en 2025, permettant au Groupe de gagner une place dans le classement de référence. Le classement BrandFinance établi en janvier 2026 valorise la marque Michelin à 10,3 milliards de dollars, en hausse de 17 % par rapport à 2024.

La dynamique est positive, bien que graduelle, et s'appuie sur le déploiement de la campagne de marque « Brand Chapter 2 » et sur le renforcement de la visibilité des transformations engagées par le Groupe.

Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services

L'indice de vitalité des offres s'établit à 27,7 % en 2025, conformément aux trajectoires anticipées.

Exposé sommaire

Ventes et Résultats

Cette évolution reflète un moindre poids des activités AGB/AOE dans la performance globale, ainsi qu'un cycle d'innovation plus long sur certaines lignes B2B.

À moyen terme, le Groupe anticipe une accélération significative de l'indice de vitalité de l'offre, portée notamment par les lancements à venir dans les segments Mines, Tourisme et Camionnette, avec un objectif de dépassement durable des 40 % après 2027.

Ambitions « Planet »

	Indicateurs	2025	2024	2023	Ambitions 2030
Atteindre la neutralité carbone en 2050 pour l'industrie et l'énergie	Émissions de CO ₂ scopes 1 & 2 vs 2019 ⁽¹⁾	- 48 %	- 37 %	- 28 %	- 47 %
Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)	Efficacité énergétique des produits (scope 3) vs 2020	+ 5,8 %	+ 4,3 %	+ 2,9 %	+ 10 %
Améliorer la performance d'abrasion de nos produits afin de contribuer à la réduction des émissions de particules	Indice d'efficacité d'abrasion ⁽²⁾ (base 100 : 2020)	108,4	107,0	103,4	110
Atteindre 100 % de matériaux renouvelables et recyclés dans les pneus	Taux de matériaux renouvelables et recyclés	32 %	31 %	28 %	40 %

(1) Nouvelle cible Groupe à la suite de la validation par SBTi en juin 2024 de la trajectoire « alignée + 1,5 °C » à l'horizon 2030.

(2) L'indice d'efficacité d'abrasion remplace l'indicateur I-MEP.

Atteindre la neutralité carbone pour l'industrie et l'énergie

En 2025, les émissions de CO₂ scopes 1 & 2 atteignent -48 % par rapport à 2019, soit une amélioration de 11 points par rapport à 2024.

Cette performance renforce la confiance du Groupe dans l'atteinte de ses engagements validés par la SBTi, et repose principalement sur :

- la baisse cumulée des volumes sur la période ;
- l'accélération de la transition énergétique, avec une hausse de la part d'électricité renouvelable qui atteint 68 %, et des énergies renouvelables qui représentent 33 % de la consommation totale d'énergie.

En parallèle, les efforts se poursuivent pour renforcer les gains d'efficacité énergétique.

Contribuer à la neutralité carbone à l'usage

L'efficacité énergétique des produits (scope 3) progresse de 5,8 % par rapport à 2020, portée par de nombreux lancements de produits récents et par la montée en puissance des technologies à faible résistance au

roulement sur l'ensemble des segments (Automobile, Poids lourd, Spécialités).

Améliorer la performance d'abrasion de nos produits afin de contribuer à la réduction des émissions de particules

En 2025, l'indicateur de performance d'abrasion confirme une amélioration continue de la durabilité des produits du Groupe, traduisant la priorité donnée à la réduction des émissions de particules liées à l'usage des pneumatiques.

Les progrès observés reposent principalement sur :

- l'intégration de nouvelles technologies de matériaux et de sculptures, visant à limiter l'usure des pneus tout en préservant les niveaux de sécurité et de performance ;
- la montée en puissance des nouvelles générations de produits sur les segments Automobile, Poids lourd et Spécialités ;
- une démarche d'écoconception renforcée, intégrant la performance d'abrasion dès les phases amont de développement.

Ces avancées permettent au Groupe de progresser de manière régulière vers son ambition 2030, tout en contribuant concrètement à la réduction de l'empreinte environnementale liée à l'usage des produits.

Atteindre 100 % de matériaux renouvelables et recyclés

Le taux de matériaux renouvelables et recyclés atteint 32 % en 2025, en hausse de 1 point par rapport à 2024.

Cette progression est principalement liée à l'augmentation de l'utilisation de matériaux renouvelables et recyclés hors caoutchouc naturel.

Le Groupe confirme sa confiance dans l'atteinte de l'objectif de 40 % en 2030, grâce à la poursuite des investissements et à la sécurisation des filières d'approvisionnement.

FAITS MARQUANTS

CORPORATE

- Le Groupe annonce les projets d'acquisition de Cooley Group et Tex Tech Industries, deux leaders des tissus enduits et textiles techniques, afin de renforcer son activité *Polymer Composite Solutions*. Ces opérations, financées par la trésorerie disponible, devraient être finalisées au premier semestre 2026 et entraîner une hausse d'environ 20 % du chiffre d'affaires de cette activité, qui fera l'objet d'un reporting dédié à partir de 2026. Cette stratégie s'inscrit dans le plan « Michelin in Motion 2030 » pour accélérer la croissance sur des marchés à forte valeur ajoutée.
- Suite aux plans de rachat d'actions déployés en 2025, le Groupe a procédé le 30 décembre 2025 à l'annulation de 22 919 400 actions auto-détenues, soit 3,23 % du capital.
- Au cœur de Clermont-Ferrand, le Groupe déploie le « Michelin Innovation Park – Cataroux » sur 42 hectares du site historique de Cataroux, dédié à l'innovation durable et collaborative. Parmi ses composantes, le Quartier des Pistes transformera les mythiques pistes d'essais en un espace ouvert à tous, mêlant culture, loisirs et innovation. Ce projet d'envergure illustre la volonté du Groupe de préserver son patrimoine industriel tout en dynamisant l'attractivité du territoire.
- Le Groupe célèbre 25 ans de présence dans l'univers du gaming, marqués par des partenariats emblématiques tels que Gran Turismo, où Michelin est fournisseur officiel de pneus et partenaire technique depuis 2019, et son engagement dans l'e-sport, notamment au sein du championnat IMSA Esports Global Championship.
- Le plan d'actionnariat salarié BIB'Action 2025 confirme l'ambition du Groupe de faire de ses collaborateurs des actionnaires clés. Déployé dans 44 pays et accessible à plus de 115 000 salariés, il a rencontré un succès remarquable avec un taux de souscription de 51 %. Cette forte adhésion illustre l'engagement des équipes et leur confiance dans la stratégie du Groupe.
- La cession des activités pneus bias et chenilles pour équipements compacts destinés au marché de la Construction, annoncée en décembre 2024, est finalisée. Cette vente concerne deux usines au Sri Lanka et la marque Camso (après trois ans de licence). Le Groupe maintient son offre radiale et recentre ses efforts sur les segments à forte valeur.
- Les agences Scope Ratings et Moody's confirment leur notation de crédit à long terme de Michelin, à « A » et « A2 » respectivement, avec une perspective stable. Ces notations reflètent la solidité financière et la confiance dans la performance future du Groupe, elles font suite au relèvement effectué par Fitch et Standard & Poor's au premier trimestre, à « A/Stable » également.
- Michelin a été reconnu comme l'une des 100 entreprises les plus innovantes au monde par Clarivate, société spécialisée dans les domaines de la propriété intellectuelle et de la production de connaissances scientifiques, reconnaissant ainsi l'impact de ses 6 000 collaborateurs en R&D. Depuis plus de 130 ans, l'innovation fait partie de l'ADN de Michelin, contribuant au progrès humain et à un monde durable.

Exposé sommaire

Faits marquants

- En Amérique du Nord, la co-entreprise TBC Corporation a cédé son réseau de franchise Midas à Mavis Tire Express Service Corp. Cette opération permet à TBC de se concentrer sur ses activités cœur et de renforcer leur croissance. La transaction aura un impact favorable d'environ 200 millions de dollars US sur le résultat net du groupe Michelin en 2025.
- Michelin reste la marque de pneus la plus valorisée et la plus puissante au monde : selon Brand Finance 2025, la valeur de marque progresse à 8,8 milliards de dollars et Michelin se classe dans le top 10 mondial des marques les plus puissantes en B2B, au 15^e rang tous secteurs d'activité confondus.
- Lors de l'Assemblée générale 2025 du Groupe tenue à Clermont-Ferrand en présence de près de 1 000 actionnaires, l'ensemble des résolutions a été approuvé, dont un dividende porté à 1,38 € par action. Florent Menegaux a réaffirmé la pertinence et la poursuite de la stratégie « Michelin in Motion 2030 ».
- Michelin annonce la fermeture progressive de ses sites de Querétaro (Mexique) et de Guarulhos (Brésil) d'ici fin 2025. Ces décisions répondent à l'évolution du marché des pneumatiques et à une surcapacité liée à l'afflux de produits à bas prix. Le Groupe accompagnera individuellement les 830 salariés concernés, en concertation avec les partenaires sociaux. Michelin réaffirme son engagement durable dans ces deux pays, où ses autres activités se poursuivent.
- Michelin publie son tout premier rapport de durabilité, marquant une étape clé dans sa stratégie « Tout durable ». Conformément à la directive CSRD de l'UE, ce rapport détaille les engagements du Groupe en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance. Il témoigne de la volonté de Michelin de contribuer activement à un avenir plus durable et transparent.
- Publication du deuxième rapport de transparence fiscale, illustrant un engagement renforcé en matière de responsabilité fiscale. Le document détaille la politique fiscale appliquée et les contributions réalisées à l'échelle mondiale. Il intègre les évolutions réglementaires récentes, notamment concernant les prix de transfert, le taux d'impôt minimum de 15 %, les douanes et l'*export control*.

PEOPLE

- Le taux d'engagement des employés du groupe Michelin atteint 84 % en 2025, témoignant d'un haut niveau de confiance envers l'Entreprise. Ce résultat illustre la solidité du lien entre le Groupe et ses équipes, dans un contexte économique et social exigeant.
- À la suite de l'évaluation menée par l'ONG internationale Fair Wage Network, Michelin voit sa certification de « Global Living Wage Employer » renouvelée pour 2025 & 2026. Cette distinction confirme l'engagement du Groupe en faveur de politiques salariales équitables, assurant à l'ensemble de ses employés un « salaire décent » dans plus de 60 pays.
- Après l'annonce fin 2024 de la fermeture des sites Michelin de Cholet et Vannes, un accord sur les mesures d'accompagnement social a été signé par les organisations syndicales représentatives des salariés, incluant la mobilité interne ou externe, et les fins de carrière. Parallèlement, la recherche de repreneurs, menée par Michelin Développement, a attiré de nombreuses entreprises intéressées par une implantation sur ces sites, offrant ainsi des opportunités aux salariés. Enfin, Michelin et l'État ont conclu deux accords de revitalisation des zones d'emploi de Cholet et Vannes, visant à recréer un nombre d'emplois équivalent à ceux perdus à la suite de la fermeture des deux sites.
- 13 entreprises internationales françaises, dont Michelin, unissent leurs forces et créent la coalition « Engage & Care Corporate Coalition » visant à promouvoir des conditions de vie et de travail justes et décentes pour leurs employés, et ainsi favoriser la justice sociale dans le monde entier.

PLANÈTE

- Alors que le Parlement européen a voté le report d'un an de l'application du règlement EUDR, Michelin maintient sa politique d'approvisionnement en caoutchouc naturel sans déforestation déjà déployée depuis 2015.
- Ecovadis a attribué une médaille d'or à Michelin pour son engagement et ses progrès continus dans son approche « Tout durable ». Michelin obtient un score ESG global de 84/100, en hausse de 5 points par rapport à 2024. Les quatre domaines évalués sont en progression : « Achats durables », « Environnement », « Éthique » et « Social et droits humains. »
- Le plan de vigilance du Groupe a été récompensé par le *Transparency Award Ethics & Compliance*, qui distingue les entreprises du SBF 120. Ce prix illustre l'engagement de longue date de Michelin pour la maîtrise des risques liés aux droits humains, à la santé, à la sécurité et à l'environnement, dans ses opérations comme dans sa chaîne d'approvisionnement.
- Le *Carbon Disclosure Project* (CDP) a confirmé la note maximale « A » à Michelin pour sa stratégie et ses actions en faveur du climat. Cette reconnaissance traduit l'engagement remarquable et constant des équipes dans le plan de décarbonation du Groupe, ainsi que le plan d'adaptation au risque climatique.
- Michelin démarre ses activités de recyclage de pneus miniers dans son usine basée au Chili, dans la région d'Antofagasta. Une fois collectés, les pneus usés sont déchiquetés, broyés et transformés en une matière première utilisable à nouveau dans la fabrication de pneus neufs ainsi que d'autres produits. Une nouvelle preuve de la démarche du Groupe en matière de recyclage des pneus en fin de vie et de circularité.
- Michelin a inauguré une nouvelle collaboration avec le CNRS et trois universités françaises pour développer la production d'hydrogène décarbonée, à partir d'eau. Il s'agit du troisième laboratoire commun entre Michelin et le CNRS dédié au déploiement de technologies de production d'hydrogène vert.
- Pour la quatrième année consécutive, Michelin a été classé premier parmi les fabricants de pneus dans l'évaluation du secteur du caoutchouc naturel par SPOTT, plateforme en ligne qui évalue les pratiques ESG des producteurs, transformateurs et négociants de matières premières, avec un score supérieur à 80 %. Le Groupe se distingue également en étant le seul fabricant de pneus à prouver que sa chaîne d'approvisionnement est exempte de déforestation.
- Michelin annonce la construction du premier démonstrateur industriel mondial de 5-HMF (BiolmpulseHydroxyméthylfurfural) biosourcé, une molécule clé pour remplacer des composants fossiles dans de nombreux secteurs industriels. L'unité, située en France, affichera une capacité de 3 000 tonnes par an dès 2026. Ce projet marque une étape majeure dans l'industrialisation des solutions développées par Michelin ResiCare et illustre la capacité d'innovation de rupture du Groupe et son ambition à développer l'usage de matériaux renouvelables ou recyclés.
- Michelin illustre son engagement en matière de développement durable en décarbonant son usine d'Olsztyn (Pologne), passée du charbon au gaz naturel. Cette transition a permis de réduire de plus de 90 % les émissions de CO₂ du site grâce à des équipements modernes. Elle s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant zéro émission nette à l'horizon 2050, avec un objectif intermédiaire de - 47,2 % d'ici 2030.
- Michelin arrive en tête d'une vaste étude indépendante menée par l'ADAC, principal automobile-club allemand comptant 22 millions d'adhérents. L'analyse de 160 modèles de pneus été, hiver et toutes saisons, évalués selon leur usure et leur impact environnemental, met en avant la faible abrasion des pneus MICHELIN, dont la performance surpasse de 26 % la moyenne des concurrents premium. Ce résultat illustre l'engagement « MICHELIN Total Performance » : sécurité, longévité, économies de carburant et impact environnemental réduit, sans compromis.
- Michelin a inauguré dans son usine de Montceau-les-Mines un système Hydralooop permettant de recycler l'eau industrielle et de réduire les prélèvements de 80 %. Ce projet s'inscrit dans l'objectif du Groupe de diminuer ses prélèvements d'eau de 30 % d'ici 2030 par rapport à 2019. Des projets similaires sont en cours dans d'autres pays touchés par la sécheresse, comme le Mexique ou l'Espagne.

Exposé sommaire

Faits marquants

- Michelin Motorsport a lancé avec Enviro un programme de recyclage des pneus de compétition. Ce programme utilise la pyrolyse pour extraire des matières premières comme le noir de carbone et les huiles qui seront réutilisées dans des applications industrielles, y compris de futurs pneus Michelin. L'initiative vise à réduire l'empreinte environnementale et à promouvoir une économie circulaire. Michelin prévoit d'étendre ce dispositif à plusieurs championnats, comme l'IMS aux États-Unis.
- Le règlement Euro 7 introduit pour la première fois des limites sur les émissions de particules d'usure des pneumatiques. Michelin soutient pleinement cette ambition environnementale. L'entreprise estime qu'une méthode de test exigeante et représentative des conditions réelles est indispensable pour distinguer les pneumatiques les moins émetteurs. Depuis plus de vingt ans, Michelin innove pour réduire les particules d'usure.
- Après six ans de recherche collaborative, le projet Biolmpulse confirme la compétitivité des biotechnologies industrielles et ouvre la voie à une nouvelle génération de résines adhésives biosourcées haute performance, exemptes de substances préoccupantes pour la santé humaine. Lancé par Michelin et sa marque ResiCare, le projet Biolmpulse a réuni des partenaires publics et privés.
- Le *Tire Industry Project* (TIP) célèbre ses 20 ans. Le TIP réunit les leaders mondiaux du pneumatique autour d'un engagement commun : comprendre et limiter les impacts de notre industrie sur l'environnement et la santé, grâce à une recherche scientifique indépendante, rigoureuse et partagée. Cette initiative s'impose comme un modèle de coopération sectorielle, élargissant son ambition aux enjeux ESG et à l'action collective pour une mobilité plus durable.
- Lors de son intervention aux Nations-Unies à New York lors de la *Climate Week*, Florent Menegaux, Président du Pacte Mondial Réseau France, a rappelé l'urgence d'une action collective pour remettre le monde sur la trajectoire de l'Accord de Paris. Il a également souligné les avancées significatives réalisées par Michelin dans la réduction de ses émissions de CO₂ depuis 2019, rappelant que la transition écologique repose sur la capacité à articuler de manière équilibrée innovation technologique et progrès social.

ACTIVITÉS BUSINESS

- À l'occasion du salon Solutrans 2025 destiné aux clients et partenaires professionnels du transport, le Groupe a mis en avant une offre différenciante (pneumatiques, solutions connectées, application communautaire dédiée) et s'affirme plus que jamais comme un acteur clé de la mobilité durable des flottes.
- Le Guide MICHELIN étend son expertise de recommandation et lance sa nouvelle distinction dans l'univers du vin. La Grappe MICHELIN (1, 2 et 3 Grappes) distinguera progressivement les domaines viticoles dans différentes régions du monde. En 2026, elle écrira son premier chapitre au cœur de deux terroirs mythiques : le Bordelais et la Bourgogne.
- « Autour de la Terre en moins de 8 jours » : Michelin et Mercedes-AMG ont établi un record d'endurance en parcourant 40 075 km à 300 km/h avec le concept électrique AMG GT XX et les nouveaux pneus MICHELIN Pilot Sport 5 Energy. Ces pneus innovants, dotés d'une architecture bi-gommés et de puces RFID, seront commercialisés en 2026. Ce partenariat illustre l'engagement des deux marques pour une mobilité durable et haute performance.
- Michelin intègre son aile vélique WISAMO au concept de yacht « AQUA », projet 100 % français porté par Michelin, NOVEM Nautical Design et JFA Yachts, incarnant une vision durable et innovante du yachting. Un pas concret vers une mobilité maritime décarbonée.
- Les 6 Heures de Fuji 2025 marquent une étape historique : la 100^e course du championnat du monde d'Endurance FIA WEC. Partenaire depuis la 1^{re} édition, Michelin a démontré un engagement sans faille qui symbolise l'ADN de la marque : performance qui dure, innovation constante et responsabilité environnementale.
- Truckfly by Michelin innove et lance un GPS spécifiquement conçu pour simplifier le quotidien des conducteurs de poids lourds, une première sur le marché. Véritable levier stratégique, cette application permet aux entreprises de transport de renforcer la sécurité, d'optimiser leur efficacité opérationnelle et améliorer leur attractivité.
- Michelin innove et dévoile sa nouvelle génération de pneumatiques poids lourds à usage régional et urbain et démontre ainsi son savoir-faire technologique. La nouvelle gamme MICHELIN X[®] MULTI Z2 & D2 en 19.5" apporte un haut niveau de sécurité et de polyvalence, quelles que soient les zones de circulation, les conditions climatiques ou saisonnières.

- Le Guide MICHELIN, qui fête ses 125 ans cette année, a organisé un événement média pour partager son histoire, sa stratégie et ses ambitions. Un événement au cours duquel Michelin a également révélé sa toute première sélection mondiale des Clefs MICHELIN. Devenu un média global de l'art de vivre, le Guide MICHELIN confirme son rôle de référence mondiale de la gastronomie et de l'hospitalité.
- Michelin prolonge jusqu'en 2035 son partenariat avec l'IMSA (*International Motor Sports Association*), organisateur de référence des championnats d'endurance aux États-Unis, en tant que fournisseur exclusif de pneus pour les principales compétitions d'endurance américaines dont les emblématiques « 24 Heures de Daytona » ou « 12 Heures de Sebring ». Ces compétitions offrent à Michelin un terrain idéal pour tester ses innovations dans des conditions extrêmes et accélérer leur transfert vers les pneus de série.
- Dix ans après le lancement du MICHELIN CrossClimate qui a mené à l'émergence d'un marché européen des pneus toutes saisons, le Groupe lance la troisième génération de cette gamme. Il innove également en lançant MICHELIN CrossClimate 3 Sport, premier pneu toutes saisons dédié aux voitures sportives, et déjà homologué sur la nouvelle Alpine 390.
- Michelin lance la gamme MICHELIN Primacy 5 et renforce son avance technologique. Avec une longévité en hausse de 18 %, tout en maintenant une sécurité élevée sur sol mouillé, ce pneu réduit le bruit et améliore l'efficacité énergétique de 5 % par rapport à son prédécesseur. Avec un impact environnemental réduit de 6 %, il s'aligne parfaitement avec la stratégie « Tout Durable » de Michelin.
- Les nouveaux MICHELIN X-CRANE 2 et X-Works Z2 & D2 répondent aux défis des secteurs du levage, de la construction et des déchets. Ils offrent plus de charge, plus de longévité et moins de consommation de carburant. Avec ces deux lancements, Michelin renforce son engagement pour une mobilité durable.
- Michelin enrichit son offre de rechapage des pneumatiques poids lourds avec REMIX® 2, proposant un second rechapage premium à chaud pour la gamme MICHELIN X® MULTI. Les pneus REMIX® 2 de Michelin offrent une durée de vie proche de celle des pneus neufs, avec une adhérence, une motricité et une sécurité préservées.
- Michelin lance le pneu MICHELIN City Touring, idéal pour les vélos urbains et les balades du week-end. Polyvalent sur asphalte et chemins, il offre une sécurité accrue sur sol mouillé et une meilleure protection contre les crevaisons, tout en bénéficiant d'un poids réduit de 31 %.
- Michelin signe un premier contrat commercial pour l'aile WISAMO, qui répond aux enjeux de décarbonation du transport, afin d'équiper un nouveau patrouilleur de la Direction des Affaires Maritimes de la Pêche et de l'Aquaculture Française (DGAMPA), et de combiner de façon inédite propulsion hybride et assistance vélique.
- Michelin devient fournisseur exclusif du Championnat du Monde FIM Superbike de 2027 à 2031. Ce partenariat stratégique renforce sa présence en compétition moto, après des années d'expérience en MotoGP et MotoE, et déploie sa puissance d'innovation à des machines plus proches des motos de série.
- Le Guide MICHELIN a célébré à Metz l'excellence de la gastronomie française et le 125^e anniversaire de son célèbre livre rouge, référence mondiale offrant des expériences inoubliables dans des restaurants et hôtels exceptionnels.
- Après avoir révélé les sélections des Clefs MICHELIN dans de nombreux pays comme la France, la Grèce ou encore les États-Unis, le Canada ou le Japon, le Guide MICHELIN met à l'honneur le Portugal. À l'image des Étoiles MICHELIN pour la gastronomie, les Clefs distinguent désormais les hôtels offrant les expériences de séjour les plus remarquables.
- Le Guide MICHELIN poursuit son expansion à l'international avec de nouvelles sélections, notamment en Chine avec le nouveau Guide Jiangsu et en Grèce avec une première sélection des Clefs, en attendant la publication à venir du Guide MICHELIN Tchèque.
- Pour la première fois, les distinctions du Guide MICHELIN sont intégrées à Apple Maps aux États-Unis, facilitant l'accès aux établissements d'exception. Cette première mondiale marque le début d'une expansion planétaire, affirmant l'ambition du Guide MICHELIN de devenir la référence indépendante en matière de réservation gastronomique et hôtelière.

La liste complète des Faits marquants est disponible sur le site Internet du Groupe michelin.com.

Exposé sommaire

Faits marquants

Calendrier 2026

29 avril 2026	Information trimestrielle au 31 mars 2026
22 mai 2026	Assemblée générale mixte
26 mai 2026	Détachement du coupon
28 mai 2026	Mise en paiement du dividende
27 juillet 2026	Résultats premier semestre 2026
20 octobre 2026	Information trimestrielle au 30 septembre 2026

Coordonnées de contact

RELATIONS INVESTISSEURS	ACTIONNAIRES INDIVIDUELS	RELATIONS PRESSE
investor-relations@michelin.com	+33 (0) 4 73 32 23 05	+33 (0) 1 45 66 22 22
Guillaume Jullienne guillaume.jullienne@michelin.com	Muriel Combris-Battut muriel.combris-battut@michelin.com	groupe-michelin.service-de-presse@michelin.com
Benjamin Marcus benjamin.marcus@michelin.com	Elisabete Antunes elisabete.antunes@michelin.com	
Nadia Ait-Mokhtar nadia.ait-mokhtar@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 d'efforts de communication sur le

contenu, les motifs et les enjeux des résolutions proposées à l'Assemblée.

Les projets de résolutions proposés par la Société seront publiés dans un avis de réunion au *Bulletin des annonces légales obligatoires*. Un avis de convocation sera mis à la disposition des actionnaire dans les délais légaux.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 1 À 16)

EXPOSÉ DES MOTIFS DES 1^{RE} ET 2^E RÉSOLUTIONS

- **Approbation des comptes annuels de l'exercice 2025**
- **Affectation du résultat de l'exercice 2025 et fixation du dividende**

Les 1^{re} et 2^e résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2025 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 Société qui vous sont soumis, puis de statuer sur l'affectation du bénéfice qui s'élève à 1 373 345 118,97 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 2 943 900,00 €, le solde de 1 370 401 218,97 €, augmenté du report à nouveau de 1 433 102 367,53 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 2 803 503 586,50 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2025 la distribution d'un dividende de 1,38 € par action.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 27 mai 2026, 24 heures, date d'arrêté des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex date*) est fixée au 26 mai 2026.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 28 mai 2026.

Si la 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 2025*) n'est pas approuvée par la présente Assemblée générale, la somme distribuable sera, en application de l'article 12.1 des statuts, augmentée de la part statutaire des Associés Commandités visée ci-dessus, laquelle part sera affectée au poste « Report à nouveau » dont le montant s'élèvera à 1 857 564 675,30 €.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions, serait affecté au poste « Report à nouveau ».

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n°s 1 à 16)

TEXTE DE LA PREMIÈRE RÉOLUTION

■ Approbation des comptes annuels de l'exercice 2025

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 2025 d'où il résulte un bénéfice de 1 373 345 118,97 €.

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.

TEXTE DE LA DEUXIÈME RÉOLUTION

■ Affectation du résultat de l'exercice 2025 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 1 373 345 118,97 € ;
- la part statutaire des Associés Commandités de 2 943 900,00 € ;
- le solde de 1 370 401 218,97 € ;
- qui majoré du report à nouveau de 1 433 102 367,53 € ;
- représente une somme distribuable de 2 803 503 586,50 €.

Décide :

- de mettre en distribution un montant global de 948 882 811,20 € ; qui permettra le paiement d'un dividende de 1,38 € par action
- d'affecter le solde de 1 854 620 775,30 € au poste « Report à nouveau »

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 28 mai 2026.

Si la 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 2025*) n'est pas approuvée par la présente Assemblée générale, la somme distribuable sera, en application de l'article 12.1 des statuts, augmentée de la part statutaire des Associés Commandités visée ci-dessus, laquelle part sera affectée au poste « Report à nouveau » dont le montant s'élèvera à 1 857 564 675,30 €.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions, serait affecté au poste « Report à nouveau ».

Pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliés 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 domiciliés en France, sont soumis au prélèvement forfaitaire unique non libératoire au taux de 31,40 % (trente et un virgule quarante pour cent) : 12,80 % (douze virgule quatre-vingt pour cent) au titre de l'impôt sur le revenu et 18,60 % (dix-huit virgule soixante pour cent) au titre des prélèvements sociaux ;
- le taux unique de 12,80 % 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 €) ⁽¹⁾
2022	892 646 767,50	1,25
2023	965 193 387,75	1,35
2024	973 931 235,36	1,38

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

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 3^E RÉOLUTION

■ **Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025**

La 3^e résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025, faisant apparaître un résultat net de 1 663 968 milliers €.

Le Document d'enregistrement universel 2025, 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.

TEXTE DE LA TROISIÈME RÉOLUTION

■ **Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025**

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 2025 d'où il résulte un résultat net de 1 663 968 milliers €.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 4^E RÉOLUTION

■ **Conventions réglementées**

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2025, 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 2025.

TEXTE DE LA QUATRIÈME RÉOLUTION

■ **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.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 5^E RÉOLUTION

■ **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 55 € par action**

La 5^e résolution concerne le renouvellement de l'autorisation donnée précédemment à la Société, pour une durée de 18 mois, d'opérer sur ses propres actions avec un prix maximum d'achat unitaire de 55 € et pour un montant maximal inférieur à 10 % du capital social de la Société.

Cette autorisation s'inscrit dans la continuité des autorisations données par les Assemblées générales du 17 mai 2024 et du 16 mai 2025.

La mise en œuvre pendant l'exercice 2025 de ces autorisations s'est traduite par le rachat de 22 919 400 actions⁽¹⁾.

Le descriptif du nouveau programme de rachat est détaillé au chapitre 6.5.7.

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

(1) La description détaillée de ces rachats figure au chapitre 6.5.6 du Document d'enregistrement universel 2025.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n^{os} 1 à 16)

TEXTE DE LA 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 55 € par action

L'Assemblée générale, 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) et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, autorise les Gérants, ou l'un d'eux, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, à opérer sur les actions de la Société avec un prix maximal d'achat de 55 € (cinquante-cinq euros) par action.

En cas d'opérations sur le capital, notamment d'augmentation de capital par incorporation de réserves et d'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 2025, le montant maximal des opérations, s'élèverait à 3 781 779 320 € (trois milliards sept cent quatre-vingt-un millions sept cent soixante-dix-neuf mille trois cent vingt euros) correspondant à 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit 68 759 624 (soixante-huit millions sept cent cinquante-neuf mille six cent vingt-quatre) actions au prix maximal d'achat de 55 € (cinquante-cinq 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 de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 22 juin 2021 ;
- 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 % (cinq pour cent) 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 réalisée 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.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n°s 1 à 16)

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.

EXPOSÉ DES MOTIFS DES 6^E ET 7^E RÉOLUTIONS

■ Politique de rémunération 2026 des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance

Les Associés Commandités et, sur les recommandations de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance de la Société, soumettent pour l'exercice 2026 la politique de rémunération des Gérants d'une part, et du Conseil de Surveillance d'autre part, à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026.

Cette politique de rémunération 2026 est détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, dans le chapitre 2.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

TEXTE DE LA SIXIÈME RÉOLUTION

■ 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 2025, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.2.

TEXTE DE LA SEPTIÈME RÉOLUTION

■ Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, approuve en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance établie par

celui-ci, telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.3.

EXPOSÉ DES MOTIFS DES 8^E, 9^E, 10^E ET 11^E RÉOLUTIONS

■ Informations sur les rémunérations des mandataires sociaux et sur les rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice

En application des dispositions légales et réglementaires, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire 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.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n^{os} 1 à 16)

En 2026, 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 2025 ou attribués au titre de ce même exercice (8^e résolution) ;
- d'autre part, les éléments de rémunération individuelle versés au cours de l'exercice 2025 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 (9^e résolution),
 - Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité (10^e résolution),
 - Madame Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance (11^e résolution).

Ces éléments de rémunération ont été établis conformément aux principes décrits dans la politique de rémunération présentée en 2025 pour cet exercice ⁽¹⁾ et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025.

TEXTE DE LA HUITIÈME RÉOLUTION

■ 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 2025, aux chapitres 2.4.1 à 2.4.5.

TEXTE DE LA NEUVIÈME RÉOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

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 2025 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 2025, au chapitre 2.5.2.

TEXTE DE LA DIXIÈME RÉOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

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 2025 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 2025, au chapitre 2.5.3.

(1) Cf. le chapitre 2.3 du Document d'enregistrement universel 2024, pages 108 et suivantes.

TEXTE DE LA ONZIÈME RÉOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Madame Barbara Dalibard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

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 2025 ou attribués au titre du même exercice à Madame Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, au chapitre 2.5.1.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 12^E RÉOLUTION

■ Nomination de Monsieur Philippe Jacquin, Gérant non Commandité

La 12^e résolution a pour objet la nomination de Monsieur Philippe Jacquin en qualité de Gérant non Commandité de la Société 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 2029.

La candidature de Monsieur Philippe Jacquin s'inscrit dans la continuité de la gouvernance de la Société, Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité et Directeur Financier, n'ayant pas souhaité que soit proposé le renouvellement de son mandat qui s'achève à l'issue de cette Assemblée générale.

L'Associé Commandité non Gérant, la société SAGES, et le Président de la Gérance, Monsieur Florent Menegaux, remercient Monsieur Yves Chapot pour sa contribution au développement de l'Entreprise durant ses deux mandats.

En application des statuts de la Société et de ses règles de gouvernance, un processus de sélection exigeant et approfondi a été engagé depuis plusieurs mois par la société SAGES en pleine coopération avec le Président de la Gérance et le Conseil de Surveillance.

Dans le cadre de ce processus, après avoir dûment consulté le Conseil de Surveillance qui a émis un avis positif à l'unanimité, la société SAGES a décidé de proposer la nomination de Monsieur Philippe Jacquin en tant que Gérant non Commandité. Monsieur Philippe Jacquin a fait savoir par avance qu'il acceptait ce mandat et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

Monsieur Philippe Jacquin, né en 1972 et de nationalité française, est actuellement membre du Comité Exécutif du groupe Michelin, Directeur de la Recherche & Développement du Groupe, et il supervise la Direction Corporate Innovation & Partenariats.

Monsieur Philippe Jacquin est diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées en 1996.

Il rejoint Michelin en 1998 en tant qu'Ingénieur de suivi technique pour les pneus génie-civil, devient Ingénieur de développement en 2000, puis Responsable procédé, matériau et méthode pour ces mêmes activités en 2003.

En 2007, il devient Directeur du développement des pneus hiver Tourisme & Camionnette pour le Groupe et en 2009, prend le rôle de Directeur technique pour le développement de pneus Tourisme & Camionnette pour l'Amérique du Nord.

Il devient en 2012 Directeur technique Europe pour les pneus Poids lourds, et en 2015, Directeur marketing.

En 2018, il est nommé Directeur marketing de la division Transport Longue Distance pour le Groupe.

En 2019, il occupe la responsabilité de Directeur développement et pré-développement pour les pneus Tourisme & Camionnette, 2 roues, et Motorsport, pour l'ensemble des marchés de Première monte et de Remplacement.

En 2024, Monsieur Philippe Jacquin rejoint le Comité Exécutif du Groupe en tant que Directeur Recherche & Développement et pour superviser également la Direction Corporate Innovation & Partenariats.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n°s 1 à 16)

TEXTE DE LA DOUZIÈME RÉOLUTION

■ **Nomination de Monsieur Philippe Jacquin, Gérant non Commandité**

L'Assemblée générale, sur proposition de l'Associé Commandité non Gérant, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et de l'avis favorable du Conseil de Surveillance, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, décide de nommer Monsieur Philippe Jacquin en qualité de Gérant non

Commandité pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2029.

Monsieur Philippe Jacquin a fait savoir par avance qu'il acceptait ces fonctions et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

EXPOSÉ DES MOTIFS DES 13^E, 14^E, 15^E ET 16^E RÉOLUTIONS

■ **Mandat de membres du Conseil de Surveillance**

Les 13^e, 14^e, 15^e et 16^e 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, Aruna Jayanthi, Catherine Soubie, Monique Leroux et Delphine Roussy, et de Messieurs Patrick de La Chevardière, Jean-Christophe Laourde, Thierry Le Hénaff, Wolf-Henning Scheider, Jean-Michel Severino et Pascal Vinet.

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 la Société.

Les membres représentant les salariés ont une connaissance approfondie de la Société et du groupe Michelin.

Les membres du Conseil de Surveillance participent activement aux travaux du Conseil et de ses comités auxquels ils apportent leur contribution, avec un taux d'assiduité de 100 % aux réunions programmées du Conseil et de ses comités en 2025.

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

Une synthèse des travaux du Conseil durant l'exercice 2025 figure dans le chapitre 2.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2025.

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

Dans la société en commandite par actions Compagnie Générale des Établissements Michelin, seul le Conseil de Surveillance, organe intégralement non exécutif et dont 89 % des membres sont indépendants, peut recommander à l'Assemblée générale les candidatures des membres qui représenteront les actionnaires au Conseil.

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 renouveler le mandat de trois membres du Conseil et de nommer un nouveau membre

Le Conseil de Surveillance a décidé à l'unanimité de recommander, les intéressés s'abstenant, et de demander au Président de la Gérance de proposer à l'Assemblée générale (i) le renouvellement des mandats de Monsieur Thierry Le Hénaff (13^e résolution), Madame Monique Leroux (14^e résolution), Monsieur Jean-Michel Severino (15^e résolution) et la nomination de Madame Anne-Sophie Lotgering en tant que nouveau membre (16^e résolution).

Le processus d'examen et de sélection des candidatures, les critères retenus par le Comité des Rémunérations et des Nominations et la présentation des candidats sont détaillés dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolution de nominations figurant dans le chapitre 7.2.1 du Document d'enregistrement universel 2025 et inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale du 22 mai 2026.

TEXTE DE LA TREIZIÈME RÉOLUTION

■ Nomination de Monsieur Thierry Le Hénaff 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 renouveler le mandat de Monsieur Thierry Le Hénaff 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 2029.

Monsieur Thierry Le Hénaff a fait savoir par avance qu'il acceptait ces fonctions et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

TEXTE DE LA QUATORZIÈME RÉOLUTION

■ Nomination de Madame Monique Leroux 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 renouveler le mandat de Madame Monique Leroux en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de deux années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale

appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

Madame Monique Leroux a fait savoir par avance qu'elle acceptait ces fonctions et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

TEXTE DE LA QUINZIÈME RÉOLUTION

■ Nomination 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, décide de renouveler le mandat de Monsieur Jean-Michel Severino 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 2029.

Monsieur Jean-Michel Severino a fait savoir par avance qu'il acceptait ces fonctions et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère ordinaire (résolutions n^{os} 1 à 16)

TEXTE DE LA SEIZIÈME RÉOLUTION

■ **Nomination de Madame Anne-Sophie Lotgering 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 Madame Anne-Sophie Lotgering 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 2029.

Madame Anne-Sophie Lotgering a fait savoir par avance qu'elle acceptait ces fonctions et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 17 À 30)

Les 17° à 26° résolutions sont destinées à confier aux Gérants certaines décisions relatives à l'augmentation du capital de la Société. Le but de ces autorisations financières est de permettre à la Société de disposer de la flexibilité nécessaire dans le choix et la période des émissions envisageables afin d'adapter, le moment venu, la nature des instruments financiers à émettre en fonction des besoins de la Société ainsi que de l'état et des possibilités des marchés financiers, français ou internationaux.

Ces résolutions peuvent être divisées en deux grandes catégories : augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription et augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Toute augmentation de capital en numéraire ouvre aux actionnaires un « droit préférentiel de souscription » (DPS), qui est détachable et négociable pendant la durée de la période de souscription : chaque actionnaire a le droit de souscrire, pendant un délai de 5 jours de Bourse au minimum à compter de l'ouverture de la période de souscription, un nombre d'actions nouvelles proportionnel à sa participation dans le capital.

Les Gérants sont conduits à vous demander de leur consentir, pour certaines de ces résolutions, la faculté de supprimer ce DPS car, selon les conditions de marché et le type de titres émis, cette suppression peut être nécessaire pour réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite.

Les autorisations demandées sont conformes aux pratiques de place.

Ces autorisations sont encadrées à la fois en termes de durée de validité et de plafonds d'émission, au-delà desquels les Gérants ne pourront plus augmenter le capital sans convoquer une nouvelle Assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Il s'agit principalement :

- d'un plafond global de 120 millions euros de valeur nominale (soit moins de 35 % du capital de la Société au 31 décembre 2025) commun à l'ensemble des augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, et
- d'un sous-plafond de 34 millions euros de valeur nominale (soit moins de 10 % du capital de la Société au 31 décembre 2025) commun aux augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du DPS.

Parmi ces résolutions, les résolutions n° 19 à 23 ne pourront être utilisées en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société.

Il est rappelé que les délégations financières consenties par les résolutions n° 17 à 23 et 25 de l'Assemblée générale du 17 mai 2024 n'ont pas été utilisées.

D'autre part, les 28° et 29° résolutions ont pour objet de mettre en conformité les dispositions des statuts avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024 et avec le Décret n° 2026-94 du 13 février 2026.

La 30° résolution est relative aux formalités.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n°s 17 à 30)

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 17^E RÉOLUTION

- **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**

La 17^e résolution concerne une autorisation d'augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, qui n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à 120 000 000,00 € (cent vingt millions euros), soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social, et celui des titres d'emprunt ou de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital serait plafonné à 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions d'euros).

Cette nouvelle délégation reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (17^e résolution), non utilisée.

Le plafond global de toutes les émissions de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription, est fixé dans la 25^e résolution.

TEXTE DE LA DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

- **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**

L'Assemblée générale, connaissance prise 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 Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires et conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment à l'article L. 225-129-2 et aux articles L. 22-10-49 et L. 228-91 et suivants de ce même Code,

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, sa compétence à l'effet de décider, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, en euros, ou en monnaies étrangères, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en numéraire, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles, soit, en tout ou partie, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ;

- décide

que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourra être supérieur à 120 000 000,00 € (cent-vingt millions euros), soit, à titre indicatif, moins de 35 % (trente-cinq pour cent) du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

- que les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société ainsi émises pourront notamment consister en des titres de capital et/ou des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n° 17 à 30)

- que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie, à la date d'émission,
 - que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux titres de capital et/ou aux valeurs mobilières qui seraient émis en vertu de la présente délégation et que les Gérants, ou l'un d'eux, pourront instituer au profit des actionnaires un droit de souscription préférentiel à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits de souscription et dans la limite de leurs demandes,
 - que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de titres de capital et/ou de valeurs mobilières, les Gérants, ou l'un d'eux, pourront utiliser dans l'ordre qu'ils déterminent les facultés prévues ci-après ou certaines d'entre elles : (i) limiter l'émission au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée, (ii) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits, ou (iii) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits, sur le marché français et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou à l'international,
 - qu'en cas d'émission de bons de souscription d'actions, les Gérants, ou l'un d'eux, auront la faculté d'en arrêter le nombre et les caractéristiques et décider, s'ils le jugent opportun, à des conditions et selon des modalités qu'ils fixeront, que les bons pourront être remboursés ou rachetés, ou encore qu'ils seront attribués gratuitement aux actionnaires en proportion de leur droit dans le capital social,
 - que les Gérants, ou l'un d'eux, auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'ils apprécieront, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leurs seules décisions et, s'ils le jugent opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.
- Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n°s 17 à 30)

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 18^E RÉSOLUTION

- **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**

La 18^e résolution se rapporte à une autorisation d'augmentations de capital, par émission d'actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, qui n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Le prix d'émission des actions serait égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 % (dix pour cent).

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à 34 000 000,00 € (trente-quatre millions euros), soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social, et celui des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital ne pourrait être supérieur à 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros).

Cette résolution reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (18^e résolution) non utilisée.

Le plafond global de toutes les émissions de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription, donnant accès au capital est fixé dans la 25^e résolution.

TEXTE DE LA DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

- **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**

L'Assemblée générale, connaissance prise 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 Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-135, L. 225-136 et aux articles L. 22-10-49, L. 22-10-51 et L. 228-91 et suivants dudit Code,

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, sa compétence à l'effet de décider, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à

l'étranger, en euros ou en monnaies étrangères, l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public autre que celles visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions de la Société et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en numéraire, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles, soit, en tout ou partie, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ;

- décide :
 - que le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra être supérieur à 34 000 000,00 € trente-quatre millions euros) soit, à titre indicatif, moins de 10 % (dix pour cent) du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,
 - que les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société ainsi émises pourront notamment consister en des titres de capital et/ou des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,
 - que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie,
 - de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente résolution,
 - que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de titres de capital et/ou de valeurs mobilières, les Gérants, ou l'un d'eux, pourront utiliser dans l'ordre qu'ils déterminent les facultés prévues ci-après ou certaines d'entre elles : (i) limiter l'émission au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée, (ii) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits, ou (iii) offrir au public tout ou partie,
 - que (i) le prix d'émission des titres de capital sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 % (dix pour cent), et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque titre de capital émis en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa (i) ci-dessus,
 - que les Gérants, ou l'un d'eux, auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en oeuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix (dans les limites susvisées) et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'ils apprécieront, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leurs seules décisions et, s'ils le jugent opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n°s 17 à 30)

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 19^E RÉOLUTION

- **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**

En complément de la 18^e résolution, et à l'effet de permettre aux actionnaires un vote distinct, la 19^e résolution vous propose d'autoriser les Gérants, ou l'un d'eux, à réaliser des augmentations de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans le cadre de placements prévus au 1° à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique. Cette délégation permettrait à la Société de bénéficier de la souplesse nécessaire pour accéder rapidement aux investisseurs qualifiés au sens de la réglementation.

Cette résolution reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (19^e résolution) non utilisée.

TEXTE DE LA DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

- **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**

L'Assemblée générale, connaissance prise 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 Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-135, L. 225-136, et aux articles L. 22-10-49 et L. 228-91 et suivants dudit Code et du 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier,

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, sa compétence à l'effet de décider, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaies étrangères, l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions de la Société et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en numéraire, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles, soit, en tout ou partie, par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ;

- décide :
 - que le montant nominal total des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra être supérieur à 34 000 000,00 € (trente-quatre millions euros), soit, à titre indicatif, moins de 10 % (dix pour cent) du capital actuel, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,
 - que les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société ainsi émises pourront notamment consister en des titres de capital et/ou des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non à durée déterminée ou non, et que l'émission d'actions de préférence ou de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue,

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n° 17 à 30)

- que le montant nominal global de l'ensemble des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie,
 - que le montant des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières effectuées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global prévu pour les augmentations de capital et les émissions de valeurs mobilières au titre de la dix-huitième résolution ci-dessus,
 - de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente résolution,
 - que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de titres de capital et/ou de valeurs mobilières, les Gérants, ou l'un d'eux, pourront utiliser dans l'ordre qu'ils déterminent les facultés prévues ci-après ou certaines d'entre elles : (i) limiter l'émission au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée, (ii) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits, ou (iii) offrir au public tout ou partie,
 - que (i) le prix d'émission des titres de capital sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 % (dix pour cent), et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque titre de capital émis en conséquence de l'émission de ces titres ou valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa (i) ci-dessus,
 - que les Gérants, ou l'un d'eux, auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en oeuvre la présente délégation et notamment pour fixer les caractéristiques, montants, modalités, prix (dans les limites susvisées) et conditions des opérations, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'ils apprécieront, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir, pour arrêter les dates des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leurs seules décisions et, s'ils le jugent opportun, passer toute convention en vue de la réalisation de l'émission, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.
- Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n°s 17 à 30)

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 20^E RÉOLUTION

- **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 dix-huitième et dix-neuvième 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**

Dans la limite de 10 % du capital social, par période de 12 mois, la 20^e résolution a pour objet d'autoriser les Gérants, en cas d'émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société avec suppression du DPS en application des 18^e et 19^e résolutions, à déroger au prix minimum d'émission des actions ordinaires prévues par ces résolutions.

Cette autorisation a pour objectif de permettre à la Société de réaliser une levée de fonds dans les meilleures conditions dans un contexte de forte volatilité des marchés financiers.

Cette autorisation prévoirait que, par dérogation au prix minimum prévu par les résolutions sus-visées, le prix d'émission des actions de la Société pourra être au moins égal, au choix des Gérants : (i) au cours moyen de l'action, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de Bourse précédant la fixation du prix de l'émission ; ou (ii) au cours moyen de l'action pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé ; dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %.

Le montant nominal maximum d'augmentation de capital résultant de la mise en oeuvre de la présente résolution ne pourra excéder 10 % du capital social et les titres émis en application de cette résolution seraient également inclus dans les plafonds prévus par les deux projets de résolutions susvisés et les plafonds globaux prévus par la 25^e résolution. La présente résolution ne serait utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Cette résolution reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (20^e résolution) non utilisée.

TEXTE DE LA VINGTIÈME RÉOLUTION

- **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 dix-huitième et dix-neuvième 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**

L'Assemblée générale, connaissance prise 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 Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce :

- autorise les Gérants, ou l'un d'eux, sauf en période d'offre publique, en cas d'augmentation de capital par émission de titres de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des dix-huitième et dix-neuvième résolutions de la

présente Assemblée générale, à fixer le prix d'émission selon les modalités suivantes :

- le prix d'émission des actions sera au moins égal (i) au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes lors de la dernière séance de Bourse précédant la fixation du prix de l'émission ou (ii) au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximum de 10 % ;

- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
- décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé, conformément à la loi, à 10 % (dix pour cent) du capital social par période de 12 mois (cette limite étant appréciée au jour de la fixation du prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital), tant précisé que ce montant s'imputera sur les plafonds d'émission prévus aux dix-huitième et dix-neuvième résolutions de la présente Assemblée. Ces plafonds seront augmentés, le cas échéant, de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et contractuelles, les intérêts des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises pourront consister en des titres de créances ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission, comme titres intermédiaires, étant précisé que le montant nominal total des émissions de titres de créances qui pourraient être réalisées immédiatement ou à terme sur la base de la présente autorisation ne pourra dépasser 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie et s'imputera sur les plafonds d'émission prévus aux dix-huitième et dix-neuvième résolutions de la présente Assemblée ;
- prend acte que, dans l'hypothèse où les Gérants, ou l'un d'eux, viendraient à faire usage de cette autorisation, les Gérants, ou l'un d'eux, établiront un rapport complémentaire, certifié par les Commissaires aux Comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire ;
- fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 21^E RÉOLUTION

■ 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

La 21^e résolution a pour objet d'autoriser les Gérants, ou l'un d'eux, à augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires dans le cadre des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 17^e, 18^e, 19^e et 20^e, résolutions, et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique. L'augmentation du nombre de titres ne pourrait être supérieure à 15 % de l'émission initiale et le prix d'émission serait le même que celui retenu pour cette émission, dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les résolutions précitées.

Cette résolution reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (21^e résolution) non utilisée.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n°s 17 à 30)

TEXTE DE LA VINGT-ET-UNIÈME RÉOLUTION

- **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**

L'Assemblée générale, connaissance prise 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 Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires et conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce,

- autorise les Gérants, ou l'un d'eux, à augmenter sauf en période d'offre publique, le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, réalisée dans le cadre

des dix-septième, dix-huitième, dix-neuvième et vingtième résolutions de la présente Assemblée générale, dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % (quinze pour cent) de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour cette émission, dans la limite des plafonds respectivement fixés pour chacune des résolutions concernées.

Cette autorisation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 22^E RÉOLUTION

- **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, bénéfiques ou primes**

La 22^e résolution a pour objet d'autoriser les Gérants, ou l'un d'eux, à réaliser des augmentations de capital par incorporation de réserves, primes d'émission ou primes d'apport, d'un montant maximum de 80 000 000,00 € (quatre-vingts millions euros), et n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Cette résolution reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 17 mai 2024 (22^e résolution) et non utilisée.

TEXTE DE LA VINGT-DEUXIÈME RÉOLUTION

- **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, bénéfiques ou primes**

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 ordinaires conformément aux articles L. 225-129, L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce,

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, la compétence d'augmenter le capital social, sauf en période d'offre publique, en une ou plusieurs fois, par incorporation de réserves, bénéfiques, primes d'émission, de fusion ou d'apport sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'utilisation conjointe de ces deux procédés pour un montant maximum de 80 000 000,00 € (quatre-vingts millions euros). À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant

nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;

- décide qu'en cas d'augmentation de capital donnant lieu à l'attribution d'actions nouvelles, les Gérants, ou l'un d'eux, pourront décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, conformément aux articles L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées ;

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n° 17 à 30)

- décide que les Gérants, ou l'un d'eux, auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en oeuvre la présente résolution et notamment pour fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leurs seules décisions et, s'ils le jugent opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.
- Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 23^E RÉOLUTION

- **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**

La 23^e résolution concerne les augmentations de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires qui seraient utilisées pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature dans le contexte d'une opération de croissance externe. Le montant de ces augmentations de capital, limité à 10 % du capital pour les cas d'apport en nature, s'imputerait sur le plafond prévu dans la 18^e résolution.

Cette résolution qui n'est utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique, reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (23^e résolution) et non utilisée.

TEXTE DE LA VINGT-TROISIÈME RÉOLUTION

- **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**

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,

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, la compétence de procéder, sauf en période d'offre publique, à l'émission d'actions ordinaires :
 - destinées à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une procédure d'offre publique d'échange réalisée conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce,
 - sur le rapport du Commissaire aux apports et dans la limite de 10 % (dix pour cent) du capital

social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Dans tous les cas, le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond prévu dans la dix-huitième résolution de la présente Assemblée générale ;

- décide que les Gérants, ou l'un d'eux, auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en oeuvre la présente résolution et notamment pour fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n^{os} 17 à 30)

dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance et les modalités de libération des actions, statuer sur l'évaluation des apports, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où ils aviseront, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes

opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leurs seules décisions et, s'ils le jugent opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 24^E RÉOLUTION

- **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**

La 24^e résolution concerne les augmentations de capital qui seraient réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne du Groupe, dans la limite d'un montant nominal maximum de 6 875 960,00 € (six millions huit cent soixante-quinze mille neuf cent soixante euros), soit à titre indicatif, moins de 2 % du capital social.

Cette résolution, avec un plafond identique, se substitue à celle accordée par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (24^e résolution) qui avait permis le lancement d'un plan d'actionnariat salarié en 2025 ⁽¹⁾.

TEXTE DE LA VINGT-QUATRIÈME RÉOLUTION

- **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**

L'Assemblée générale, connaissance prise 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 Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

- délègue aux Gérants, ou à l'un d'eux, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions nouvelles réservée aux adhérents d'un plan d'épargne de la Société et de sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;

- décide :
 - de supprimer en faveur des adhérents d'un plan d'épargne le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions pouvant être émises en vertu de la présente délégation,
 - de fixer à un maximum de 6 875 960,00 € (six millions huit cent soixante-quinze mille neuf cent soixante euros), soit, à titre indicatif, moins de 2 % (deux pour cent) du capital actuel, le montant nominal total des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu de la présente délégation, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

(1) Cf. les informations sur les résultats du plan 2025, présentées dans le dans le chapitre 6.5.5 du Document d'enregistrement universel 2025.

- que le ou les prix de souscription sera ou seront fixé(s) par les Gérants, ou l'un d'eux, dans les conditions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, par application d'une décote ne dépassant pas 30 % (trente pour cent) de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. Les Gérants, ou l'un d'eux, pourront réduire ou supprimer la décote ainsi consentie, s'ils le jugent opportun, notamment pour tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence des adhérents à un plan d'épargne bénéficiaires de l'augmentation de capital,
- que les Gérants, ou l'un d'eux, pourront également, dans les conditions de l'article L. 3332-21 du Code du travail, décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises, au titre de la décote,
- que les Gérants, ou l'un d'eux, pourront également procéder à l'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, à émettre ou déjà émis, à titre d'abondement dans les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail,
- que les Gérants, ou l'un d'eux, auront tous pouvoirs, avec faculté de délégation ou de subdélégation, conformément aux dispositions légales et réglementaires, pour mettre en oeuvre la présente résolution et notamment pour fixer les caractéristiques, montant, modalités et conditions des opérations, déterminer que les

émissions pourront avoir lieu directement au profit des bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes collectifs et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où ils aviseront, fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires des actions, fixer notamment la date de jouissance et les modalités de libération, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social sur leurs seules décisions et, s'ils le jugent opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, les opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution pourront également prendre la forme de cessions d'actions aux adhérents d'un plan d'épargne de Groupe.

Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 25^E RÉSOLUTION

■ Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeur mobilières ou de titres de créance

D'une part, la 25^e résolution a pour objet de fixer à un montant nominal de 120 000 000,00 € (cent vingt millions euros), soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social, la limitation du montant global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 17^e, 18^e, 19^e, 20^e, 21^e et 23^e résolutions.

D'autre part, cette résolution fixe à un montant de 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros) le plafond global des émissions de titres d'emprunt ou de créance donnant accès, directement ou à terme, au capital, et pouvant être réalisées en vertu des 17^e, 18^e, 19^e, 20^e et 21^e résolutions.

Cette résolution reconduit ainsi les plafonnements décidés par l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2024 (25^e résolution), non utilisée.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n°s 17 à 30)

TEXTE DE LA VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

■ Limitation du montant nominal global des augmentations de capital et des émissions de valeurs mobilières ou de titres de créance

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 de fixer à :
 - 120 000 000,00 € (cent vingt millions euros), soit à titre indicatif, moins de 35 % (trente-cinq pour cent) du capital actuel, le montant nominal maximum des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des dix-septièmes, dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, vingt-et-unième et vingt-troisième résolutions de la présente Assemblée générale, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver,

conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

- 2 500 000 000,00 € (deux milliards cinq cents millions euros) ou l'équivalent en toute autre monnaie, le montant nominal maximum des titres d'emprunt ou de créance donnant accès, directement ou à terme, au capital et susceptibles d'être émis en vertu des dix-septième, dix-huitième, dix-neuvième, vingtième et vingt-et-unième résolutions de la présente Assemblée générale.

Cette résolution est valable pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute résolution antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 26^e RÉSOLUTION

■ Autorisation à consentir à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés et aux Gérants de la Société et aux salariés des sociétés du Groupe

La 14^e résolution approuvée par l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2023 a permis le lancement de neuf plans d'attribution d'actions de performance ou d'actions gratuites sur la période 2023-2025 ⁽¹⁾.

Dans le prolongement de cette autorisation, la résolution présentée cette année a pour objet de renouveler l'autorisation et d'adapter ses caractéristiques afin :

- de tenir compte de l'évolution des activités du Groupe et de la stratégie « Michelin in Motion » ;
- de permettre un alignement avec les pratiques du marché et d'améliorer l'attractivité et la rétention des talents du Groupe, en particulier au regard des taux d'atteinte constatés à l'échéance pour les critères des plans. En effet, l'historique des plans d'actions de performance Michelin fait apparaître des taux d'atteinte situés entre 25 % et 75 %, avec une moyenne inférieure à 55 %.

Sont ainsi proposés des ajustements relatifs :

- aux indicateurs et à leurs pondérations ;
- à la période d'acquisition, qui est de trois ans (au lieu de quatre ans auparavant) tout en conservant la période de trois ans d'exposition aux critères.

Afin de continuer à renforcer l'engagement des ouvriers et ETAM (Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise) et les associer pleinement aux résultats du Groupe, l'attribution d'un nombre limité d'actions sans condition de performance (jusqu'à 250 actions par personne et par plan, comme précédemment), serait reconduite pour les personnes éligibles de ces catégories. En tout état de cause, seraient exclus de ces attributions sans conditions

(1) Les caractéristiques de ces attributions et les résultats des critères et indicateurs de performance figurent dans le chapitre 6.5.4 du présent Document d'enregistrement universel.

de performance les dirigeants des entités, les dirigeants des filiales, les cadres du top 600 du Groupe et les membres du Comité Exécutif du Groupe. Pour ces catégories de salariés, éligibles à une attribution individuelle de plus de 250 actions, les conditions de performance seront applicables à l'intégralité des actions attribuées.

Cette résolution permettrait des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre, qui seraient destinées à des bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, et des salariés des sociétés françaises ou étrangères du Groupe.

Concernant les actions attribuées aux salariés, le Président de la Gérance déterminera l'identité des bénéficiaires et fixera le nombre d'actions et les conditions et critères d'attribution, après avis favorable du Conseil de Surveillance sur recommandation de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendrait définitive au terme d'une période d'acquisition de trois ans avec une exposition au résultat des critères de la condition de performance maintenue sur trois ans.

Avec une structure similaire à celle de l'autorisation approuvée en 2023, la condition de performance repose sur la réalisation de trois critères traduisant de manière complémentaire la mise en œuvre de la stratégie « Michelin in Motion » du Groupe.

Sur la base de l'autorisation précédemment approuvée et mise à jour, les adaptations suivantes ont été apportées :

- l'adaptation du critère boursier, en utilisant l'indicateur de l'évolution du Rendement total pour les actionnaires (*Total Shareholder Return* - TSR) au lieu de la seule performance du cours de l'action Michelin ;
- un rééquilibrage de la pondération de la performance RSE et de la performance opérationnelle ;
- l'adaptation des indicateurs de performance opérationnelle, avec un double indicateur relatif à la croissance du chiffre d'affaires : croissance du chiffre d'affaires des activités *Polymer Composite Solutions*, et croissance du chiffre d'affaires des activités Pneus et Services.

Les trois critères proposés sont donc les suivants :

- un critère lié à la performance boursière : l'évolution du Rendement total pour les actionnaires (*Total Shareholder Return* – TSR) ;
- un critère lié à la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale (trois indicateurs) : l'amélioration de la résistance au roulement (RR), le taux de matériaux renouvelables et recyclés (TMRR) et l'évolution de l'engagement du personnel ;
- un critère lié à la performance opérationnelle (trois indicateurs) : la croissance du chiffre d'affaires des activités du secteur de reporting *Polymer Composite Solutions*, la croissance du chiffre d'affaires des activités Pneus et Services (segment de reporting Consommateur, Transport, Spécialités), et le niveau du retour sur capitaux employés (ROCE).

Les indicateurs chiffrés pour l'exercice 2026 sont présentés ci-dessous.

Ex-ante : suivant la pratique constante de la Société, pour les exercices suivants, les niveaux comparables et chiffrés des indicateurs, établis sur la base des feuilles de route stratégiques correspondantes, seront présentés en début de chaque nouvel exercice dans le Document d'enregistrement universel de l'exercice écoulé afin de couvrir l'ensemble de la période d'exposition triennale du plan d'attribution envisagé au cours du nouvel exercice. Pour l'exercice 2026, ces informations figurent dans le chapitre 2.3.2.3 du Document d'enregistrement universel 2025 (Politique de rémunération variable de la Gérance).

Ex-post : suivant la pratique constante de la Société, dans le Document d'enregistrement universel d'un exercice donné, seront publiés :

- le nombre d'actions, les taux de livraison et les résultats détaillés des indicateurs relatifs aux actions effectivement livrées au cours de l'exercice aux salariés et aux Gérants en application des plans échus pendant cet exercice (pour l'exercice 2025, ces informations figurent dans les tableaux des chapitres 6.5.4 a) et 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2025) ;

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n°s 17 à 30)

- le bilan intermédiaire des indicateurs applicables aux plans en vigueur concernant les salariés et les Gérants et non encore échus au cours de l'exercice (pour l'exercice 2025, ces informations figurent dans les tableaux des chapitres 6.5.4 a) et 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2025) ;
- les indicateurs chiffrés relatifs aux plans attribués concernant les salariés et les Gérants au cours de l'exercice (pour l'exercice 2025, ces informations figurent dans les chapitres 6.5.4 a), 6.5.4 b) et 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2025 pour les salariés et les Gérants, ainsi que dans les chapitres 2.4.3.3 et 2.4.4.3 du même document pour les Gérants).

Le nombre global d'actions pouvant être attribué au titre de cette autorisation serait limité à un plafond global de 1,5 % du capital social de la Société à la date d'approbation de la résolution par l'Assemblée générale (identique au plafond de la précédente autorisation), soit à titre indicatif, 10 313 943 actions sur la base du capital au 31 décembre 2025.

Conformément à la pratique suivie par la Société, les émissions d'actions nécessaires, le cas échéant, à la livraison des actions gratuites aux salariés, n'auront pas d'effet dilutif sur le capital car ces émissions seront neutralisées par la mise en œuvre de programmes de rachat d'actions d'un nombre au moins égal au nombre d'actions livrées aux salariés, et annulées.

Comme pour la précédente autorisation approuvée, cette autorisation serait donnée pour une période de 38 mois.

Concernant les actions attribuées aux Gérants, elles seraient en outre soumises aux règles suivantes :

- les attributions sont décidées annuellement par le Président de la Gérance sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance ;
- pour la durée de la résolution, les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société et incluses dans le plafond global précité de 1,5 % de la résolution présentée, comme pour la précédente autorisation approuvée ;
- la politique de rémunération annuelle déterminera les plafonds d'attribution au regard de la rémunération fixe ; ainsi, pour la politique de rémunération 2026, la valeur de l'attribution annuelle sera limitée à hauteur de 140 % de sa rémunération fixe annuelle pour le Président de la Gérance, et à hauteur de 120 % de la rémunération fixe annuelle pour le Gérant non Commandité en fonction au moment de l'attribution ;
- les Gérants seront soumis à une obligation de conservation pendant la durée de leur mandat à hauteur de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues ;
- en outre, pour ce qui concerne le Président de la Gérance et Associé Commandité :
 - les actions attribuées ne pourront lui être livrées qu'à la condition que des Tantièmes aient été distribués au titre de l'exercice précédent celui au cours duquel les actions sont émises ;
 - le résultat net consolidé servant de base à la détermination des tantièmes intègrera, sur la période de vesting, la charge comptable liée à cette attribution d'actions ;
- en cas de cessation de mandat d'un Gérant :
 - consécutive à une démission ou à une révocation pour faute, la totalité des droits attribués pour l'acquisition d'actions sera perdue ;
 - pour toute autre raison, c'est-à-dire notamment en cas de cessation de mandat à son échéance normale et de départ du Groupe intervenant avant la fin de la période d'acquisition des actions, les droits initialement attribués seraient conservés au prorata de la présence du Gérant dans le Groupe pendant la période d'acquisition des actions ; étant précisé qu'une exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat ⁽¹⁾.

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

Premier critère, lié à la performance financière : évolution du Rendement total pour les actionnaires (Total Shareholder Return – TSR) au regard de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return

Le TSR est un indicateur de performance financière qui mesure le rendement total pour l'actionnaire sur une période donnée. Il prend en compte à la fois l'évolution du cours de l'action et les dividendes perçus. L'évolution du TSR reflète ainsi la performance globale de l'action Michelin en comparaison de la performance globale de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return, incluant la valorisation boursière et le rendement distribué aux actionnaires (dividendes).

Le TSR Michelin est calculé selon la méthodologie usuelle utilisée par les grands fournisseurs de données financières, qui prend en compte l'évolution du cours de l'action ainsi que les dividendes reçus et réinvestis.

Ce critère, d'un poids de 20 %, relève du volet *Performance économique* de la stratégie « Michelin in Motion » pour une croissance rentable et durable.

Cet indicateur prend en compte (i) la moyenne annuelle des cours de clôture quotidiens de l'année précédant la période triennale considérée, incluant le dividende versé cette année-là et (ii) la moyenne annuelle des cours de clôture quotidiens de la dernière année de la période triennale considérée, incluant les dividendes versés chaque année au cours de la période (derniers cours cotés sur Euronext Paris pour l'action Michelin, et derniers cours cotés pour l'indice Stoxx Europe 600 Net Return).

Le calcul de cet indicateur, avec un poids de 20 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- si le TSR de Michelin est supérieur de 5 points ou plus au TSR de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 20 % ;
- si le TSR de Michelin est supérieur de moins de 5 points au TSR de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return, le résultat du critère sera une attribution linéaire entre 0 % et 100 % de 20 % ;
- si le TSR de Michelin est inférieur au TSR de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return, le résultat du critère sera de 0 %.

Pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, le résultat de l'indicateur sera l'évolution de la performance entre la moyenne des cours de l'année 2025 et la moyenne des cours de l'année 2028 et les dividendes versés au cours des années 2025 à 2028 inclus.

Deuxième critère, lié à la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : l'amélioration de la résistance au roulement, le taux de matériaux renouvelables et recyclés et l'évolution de l'engagement du personnel

Il s'agit d'un critère comportant trois indicateurs ayant un poids individuel de 10 % ; le poids total de ce critère est de 30 %.

Le premier indicateur, **l'amélioration de la résistance au roulement (RR)**, est la contribution de Michelin au Scope 3 usage (le plus important) des émissions de CO₂ et s'inscrit dans le volet *Planet* de la stratégie « Michelin in Motion ». En effet, l'efficacité énergétique fait partie intégrante de l'ADN du Groupe, pionnier du pneu basse résistance au roulement, et qui poursuit son engagement d'améliorer continuellement la performance de ses produits. L'usage du pneumatique sur un véhicule thermique induit une dépense énergétique qui entraîne une consommation de carburant et par conséquent des émissions de gaz à effet de serre. Après avoir abaissé de moitié la résistance au roulement de ses pneumatiques entre 1992 et 2020, l'objectif de Michelin est d'améliorer la résistance au roulement des pneumatiques de 10 % en 2030 par rapport à 2020.

Cet indicateur et son mode de calcul sont présentés annuellement dans le rapport de durabilité ; par exemple pour l'exercice 2025, dans les chapitres 4.2.1.2 et 4.2.2.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

Pour l'année 2025, le résultat de cet indicateur est de 4,3 % en ligne avec l'ambition.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n°s 17 à 30)

La prise en compte de cet indicateur portant sur le périmètre courant ⁽¹⁾ du Groupe, avec un poids de 10 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- si l'amélioration de la RR (année de livraison du plan vs 2020) est supérieure à 9 %, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 10 % ;
- si l'amélioration de la RR (année de livraison du plan vs 2020) est comprise entre 8 % et 9 %, le résultat de l'indicateur sera une attribution linéaire de 30 % à 100 % de 10 % ;
- si l'amélioration de la RR (année de livraison du plan vs 2020) est inférieure à 8 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.

Pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, l'amélioration du RR considérée sera celle de l'exercice 2028 vs 2020.

Le second indicateur, le **taux de matériaux renouvelables et recyclés (TMRR)**, est au cœur de la transformation de l'activité industrielle de Michelin et constitue également une mesure du niveau des émissions de CO₂ de ses fournisseurs de matières premières. Cet indicateur fait partie du volet *Planet* de la stratégie « Michelin in Motion ». Le Groupe a pour ambition d'utiliser 100 % de matériaux renouvelables ou recyclés en 2050, et l'engagement d'atteindre 40 % en 2030 sur le périmètre de production de pneus. Cette ambition est mesurée via l'indicateur TMRR qui donne le ratio entre la masse de matières renouvelables et recyclées réceptionnées d'une part et la masse totale de matières premières réceptionnées d'autre part. Il permet de suivre la réduction de consommation de matières primaires ainsi que l'augmentation de la circularité de nos matériaux.

Cet indicateur et son mode de calcul sont présentés annuellement dans le rapport de durabilité ; par exemple pour l'exercice 2025, dans le chapitre 4.6.4.1 du Document d'enregistrement universel 2025.

En 2025, le TMRR a atteint 32 %.

La prise en compte de cet indicateur portant sur le périmètre courant ⁽¹⁾ du Groupe avec un poids de 10 %, se ferait de la manière suivante :

- si le TMRR sur le dernier exercice de la période triennale est supérieur à 37 %, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné de 10 %.
- si le TMRR sur le dernier exercice de la période triennale est compris entre 34 % et 37 %, le résultat de l'indicateur sera une attribution linéaire de 30 % à 100 % de 10 %
- si le TMRR sur le dernier exercice de la période triennale est inférieur à 34 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.

Pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, le TMRR considéré sera celui de l'exercice 2028.

Le troisième indicateur, **l'engagement des employés**, reste plus que jamais un moteur important de l'excellence opérationnelle et de l'atteinte des objectifs de performance de l'Entreprise dans le cadre du volet *People*, qui regroupe les dimensions sociale et sociétale de la stratégie « Michelin in Motion ». Michelin s'est fixé un objectif ambitieux de devenir un *world class leader* dans ce domaine en atteignant puis en maintenant un taux d'engagement des salariés de 85 %. L'étude « Avancer Ensemble : votre avis pour agir » mesure chaque année depuis 2013 le taux d'engagement et les sentiments des salariés dans leur travail, y compris les salariés des sociétés nouvellement acquises, 4 ans après leur acquisition.

Les actions menées, l'évolution historique et le mode de calcul détaillé de cet indicateur sont précisés aux chapitres 4.8.1. et 4.8.3 du Document d'enregistrement universel 2025. Il s'établit à 84,4 % pour l'année 2025.

(1) Les activités des sociétés acquises par Michelin sont intégrées dans le progrès des indicateurs à compter du quatrième exercice de consolidation comptable de l'activité concernée.

La prise en compte de cet indicateur, portant sur le périmètre courant ⁽¹⁾ du Groupe avec un poids de 10 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- si le taux d'engagement moyen est supérieur à 85 %, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 10 %.
- si le taux d'engagement moyen est compris entre 83 % et 85 %, le résultat de l'indicateur sera une attribution linéaire de 30 % à 100 % de 10 %
- si le taux d'engagement moyen est inférieur à 83 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %.

Pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, le taux d'engagement moyen considéré sera la moyenne des taux d'engagement des années 2026, 2027 et 2028.

Troisième critère, lié à la performance opérationnelle : croissance du chiffre d'affaires des activités *Polymer Composite Solutions* (segment de reporting du même nom), croissance du chiffre d'affaires des activités Pneus et Services (segments de reporting Consommateur, Transport, Spécialités) et niveau du retour sur capitaux employés (ROCE)

Il s'agit d'un critère comportant trois indicateurs qui relèvent du volet *Performance économique* de la stratégie « Michelin in Motion » pour une croissance ambitieuse, rentable et durable. Ils ont un poids total de 50 %.

Le premier indicateur, la **croissance du chiffre d'affaires des activités *Polymer Composite Solutions*** (en millions €, à ISO parité et ISO périmètre Groupe, « CA/PCS »), mesure la capacité du groupe Michelin à croître dans les activités PCS.

Pour l'année 2025, le chiffre d'affaires des activités *Polymer Composite Solutions* est de 1 245 millions €.

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se ferait de la manière suivante :

- si la croissance moyenne du CA/PCS est supérieure à 5 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % ;
- si la croissance moyenne du CA/PCS est comprise entre 3 % et 5 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire de 30 % à 100 % de 15 % ;
- si la croissance moyenne du CA/PCS est inférieure à 3 % le résultat du critère sera de 0 %.

Cet indicateur sera apprécié en croissance annuelle moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, la croissance moyenne sera calculée entre les exercices 2026/2025, 2027/2026 et 2028/2027.

Le deuxième indicateur, la **croissance du chiffre d'affaires des activités Pneus et Services (segments de reporting Consommateur, Transport, Spécialités)** (en millions €, à ISO parité, à ISO périmètre Groupe et hors effet matières premières, « CA/Pneus & Services »), mesure la capacité du groupe Michelin à croître dans ses activités hors cœur historique de métier.

Pour l'année 2025, le CA/Pneus & Services est de 24 747 millions €.

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se ferait de la manière suivante :

- si la croissance moyenne du CA/Pneus & Services est supérieure à 2,5 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % ;
- si la croissance moyenne du CA/Pneus & Services est comprise entre 1 % et 2,5 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire de 30 % à 100 % de 15 % ;
- si la croissance moyenne du CA/Pneus & Services est inférieure à 1 % le résultat du critère sera de 0 %.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n°s 17 à 30)

Cet indicateur sera apprécié en croissance annuelle moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan. Pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, la croissance moyenne sera calculée entre les exercices 2026/2025, 2027/2026 et 2028/2027.

Le troisième indicateur est constitué par le niveau du **retour sur capitaux employés (ROCE)** du Groupe (y compris les acquisitions, les goodwill associés et les sociétés mises en équivalence) atteint sur le dernier exercice de la période triennale (« ROCE complet »). Cet indicateur atteste de la performance robuste du groupe Michelin.

Il s'établit à 9,2 % pour l'année 2025.

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 20 %, se fait de la manière suivante :

- si le ROCE complet est supérieur à 12 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 20 % ;
- si le ROCE complet est compris entre 10 % et 12 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire de 30 % à 100 % de 20 % ;
- si le ROCE complet est inférieur à 10 % le résultat du critère sera de 0 %.

Par exemple pour un plan d'attribution lancé en 2026 avec une période d'acquisition courant sur les exercices 2026, 2027 et 2028, le ROCE complet considéré sera celui de l'exercice 2028.

TEXTE DE LA VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

■ Autorisation à consentir à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés et aux Gérants de la Société et aux salariés des sociétés du Groupe

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

- autorise les Gérants, ou l'un d'eux, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des bénéficiaires à déterminer parmi les salariés et les Gérants de la Société, et des salariés des entités qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 dudit Code, dans les conditions définies ci-après ;
- prend acte que toute attribution d'actions gratuites aux Gérants devra être déterminée par délibération du Conseil de Surveillance ;
- décide que les Gérants, ou l'un d'eux, pour ce qui concerne les attributions destinées aux salariés, détermineront l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées, les conditions et les critères d'attribution des actions, étant précisé que les attributions annuelles supérieures à deux cent-cinquante (250) actions à un même bénéficiaire seront intégralement soumises à des conditions de performance déterminées avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance de la Société ; les attributions annuelles inférieures ou égales à deux cent cinquante (250) actions à un même bénéficiaire ne seront pas soumises à conditions de performance ;
- décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive, au terme d'une période d'acquisition à fixer par les Gérants, ou l'un d'eux, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans et que les Gérants, ou l'un d'eux, pourront fixer, pour certains bénéficiaires, une période de conservation obligatoire à compter de l'attribution définitive desdites actions ;
- décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas de décès ou en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale et que lesdites actions seront librement cessibles à compter de leur livraison ;

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n° 17 à 30)

- constate qu'en cas d'attribution d'actions gratuites nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
- décide :
 - que les actions attribuées en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 1,5 % (un virgule cinq pour cent) du capital social de la Société au 31 décembre 2025,
 - que les actions attribuées aux Gérants de la Société en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 0,1 % (zéro virgule un pour cent) dudit capital social et seront incluses dans le plafond précité de 1,5 %,
- confère aux Gérants, ou à l'un d'eux, les pouvoirs les plus étendus dans la limite ci-dessus fixée et dans les limites légales en vigueur, pour :
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits d'attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
 - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales,
 - inscrire les actions attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire,
 - prévoir la faculté de procéder pendant la période d'acquisition aux ajustements du nombre d'actions attribuées nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en cas d'opérations portant sur le capital de la Société, et
 - d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour mettre en oeuvre la présente autorisation et, notamment, accomplir tous les actes et formalités de dépôt et de publicité, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder à la mise à jour corrélative des statuts.

La présente autorisation est donnée aux Gérants pour une durée de 38 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 27^E RÉOLUTION

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

La 27^e 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 16 mai 2025 (14^e résolution).

La mise en œuvre des autorisations de rachat en vigueur pendant l'exercice 2025 a permis l'annulation et la réduction de capital correspondante de 22 919 400 actions ⁽¹⁾.

(1) La description de ces opérations figure au chapitre 6.5.6 du Document d'enregistrement universel 2025.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n°s 17 à 30)

TEXTE DE LA VINGT-SEPTIÈME RÉOLUTION

■ Autorisation à consentir aux Gérants 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 Commandités 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, impartir de passer les écritures comptables correspondantes, procéder à la modification corrélative 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.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 28^E RÉOLUTION

■ Mise en conformité des statuts avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024

Avec la 28^e résolution, il est proposé aux actionnaires de mettre en conformité l'article 15.2 des statuts, relatif aux membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés, avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024.

Cette adaptation statutaire n'emporterait aucune modification de la composition actuelle du Conseil de Surveillance, qui comporte deux membres représentant les salariés dont une femme et un homme.

TEXTE DE LA VINGT-HUITIÈME RÉOLUTION

■ Mise en conformité des statuts avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance 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 de modifier l'article 15.2 des statuts « *Membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés* » en insérant, après le deuxième alinéa, l'alinéa rédigé comme suit : « *La ou les organisations syndicales désignent le ou les membres représentant les*

salariés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en matière de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes » ;

- délègue tous pouvoirs aux Gérants, ou à l'un d'eux, avec faculté de subdélégation dans les limites prévues par la loi, pour accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités qui seront utiles ou nécessaires à la mise en œuvre de la présente décision.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 29^E RÉOLUTION

- **Mise en conformité des statuts avec le Décret n° 2026-94 du 13 février 2026 relatif à la modernisation des modalités de communication avec leurs actionnaires de certaines sociétés commerciales**

La mise en conformité des statuts proposée par la 29^e résolution vise à simplifier et à adapter son article 22 aux exigences du Décret n° 2026-94 du 13 février 2026, qui modernise les modalités de communication entre les sociétés et leurs actionnaires.

TEXTE DE LA VINGT-NEUVIEME RÉOLUTION

- **Mise en conformité des statuts avec le Décret n° 2026-94 du 13 février 2026**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance 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 de modifier l'article 22 des statuts :

- En remplaçant le texte de son 6^e alinéa : « *Les actionnaires peuvent voter par correspondance ou donner procuration selon les modalités fixées par la Loi et les dispositions réglementaires.* » par le texte : « *Les actionnaires participent à l'Assemblée générale, et le cas échéant peuvent voter par correspondance ou donner procuration, selon les modalités fixées par la Loi et les dispositions réglementaires.* » ;
- En supprimant son 11^e alinéa : « *La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en*

est donné, seront considérés comme des écrits opposables à tous et uniquement révocables dans les conditions légales et réglementaires, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure. » ;

- En supprimant son 17^e alinéa : « *Ne pourront prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels, sur les registres de la Société, deux jours minimum avant la date de l'Assemblée.* » ;
- Délègue tous pouvoirs aux Gérants, ou à l'un d'eux, avec faculté de subdélégation dans les limites prévues par la loi, pour accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités qui seront utiles ou nécessaires à la mise en œuvre de la présente décision.

EXPOSÉ DES MOTIFS DE LA 30^E RÉOLUTION

- **Pouvoirs**

La 30^e résolution confère les pouvoirs nécessaires à la réalisation des formalités et démarches.

TEXTE DE LA TRENTIEME RÉOLUTION

- **Pouvoirs pour les 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 publicités prévus par la législation en vigueur.

Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions

Résolutions à caractère extraordinaire (résolutions n°s 17 à 30)

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Opérations portant sur le capital	Limites d'utilisation <i>(en valeur nominale)</i>	Durée <i>(expiration)</i>
Emissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription de l'actionnaire (DPS) (17 ^e résolution)	actions : 120 millions € (moins de 35 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois <i>(juillet 2028)</i>
Émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital, offertes au public, avec suppression du DPS (18 ^e résolution)	actions : 34 millions € (moins de 10 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois <i>(juillet 2028)</i>
Émission d'actions et de valeurs mobilières par une offre prévue au 1 ^o de l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier (placements privés) avec suppression du DPS (19 ^e résolution)	actions : 34 millions € (moins de 10 % du capital) ⁽¹⁾ valeurs mobilières : 2,5 milliards € ⁽¹⁾	26 mois <i>(juillet 2028)</i>
Détermination du prix d'émission des actions dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du DPS suivant les 18 ^e et 19 ^e résolutions (20 ^e résolution)	actions : 34 millions € (moins de 10 % du capital) ⁽¹⁾ valeurs mobilières : 2,5 milliards € ⁽¹⁾	26 mois <i>(juillet 2028)</i>
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS en cas de demandes excédentaires (21 ^e résolution)	15 % de l'émission ⁽²⁾	26 mois <i>(juillet 2028)</i>
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (22 ^e résolution)	80 millions €	26 mois <i>(juillet 2028)</i>
Augmentation de capital pour la rémunération d'apports de titres (23 ^e résolution)	34 millions € (moins de 10 % du capital) ⁽¹⁾	26 mois <i>(juillet 2028)</i>
Augmentation de capital réservée aux salariés (24 ^e résolution)	6,8 millions € (moins de 2 % du capital)	26 mois <i>(juillet 2028)</i>
Limitation du montant global de toutes les augmentations de capital et émissions de valeurs mobilières et titres de créances donnant accès au capital (à l'exception des émissions d'actions au titre des 22 ^e et 24 ^e résolutions) (25 ^e résolution)	actions : 120 millions € (moins de 35 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois <i>(juillet 2028)</i>
Attributions d'actions gratuites, avec suppression du droit préférentiel, réservées aux salariés (26 ^e résolution)	1,5 % du capital	38 mois <i>(juillet 2029)</i>
Rachat d'actions (5 ^e résolution)	68,7 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 55 €	18 mois <i>(novembre 2027)</i>
Réduction du capital par annulation d'actions (27 ^e résolution)	10 % du capital	24 mois <i>(mai 2028)</i>

(1) S'imputant sur le plafond prévu à la 18^e résolution (offre au public sans DPS).

(2) 17^e à 20^e résolutions.

GOUVERNANCE

COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (AU 31 DÉCEMBRE 2025)

Composé de 11 membres, dont 8 indépendants⁽¹⁾, le Conseil de surveillance exerce une mission de contrôle et d'évaluation de la gestion du Groupe.



Barbara
DALIBARD
Présidente



Thierry
LE HÉNAFF
Membre indépendant,
Membre référent

11 MEMBRES
dont 1 membre référent
et 2 membres représentant
les salariés

89 %
des membres
sont indépendants⁽²⁾

45 %
de femmes⁽²⁾
parmi les membres

33 %
des membres sont
de nationalité
autre que française⁽²⁾

11
réunions organisées
en 2025

100 %
de taux de participation⁽³⁾



Patrick
DE LA CHEVARDIÈRE
Membre indépendant,
Président du Comité
d'Audit



Monique
LEROUX
Membre indépendant,
Présidente du Comité
de la Responsabilité
Sociétale de l'Entreprise



Jean-Michel
SEVERINO
Membre indépendant,
Président du Comité
des Rémunérations
et des Nominations



Aruna
JAYANTHI
Membre indépendant



Jean-Christophe
LAOURDE
Membre représentant
les salariés



Delphine
ROUSSY
Membre représentant
les salariés



Wolf-Henning
SCHEIDER
Membre indépendant



Catherine
SOUBIE
Membre indépendant



Pascal
VINET
Membre indépendant

(1) Selon les critères définis par le code Apeff/Medef.

(2) Hors membres représentant les salariés.

(3) Aux réunions du Conseil prévues en début d'exercice.

Gouvernance

Les missions du conseil de surveillance

LES MISSIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Afin que le Conseil de Surveillance soit en mesure d'exercer pleinement sa mission de contrôle, les membres du Conseil reçoivent un tableau de bord trimestriel comprenant des indicateurs clés et, de façon régulière, des dossiers d'information comportant notamment les principaux communiqués publiés par le Groupe, les études d'analystes les plus significatives concernant la Société et les éléments concernant les marchés du Groupe.

MISSIONS SPÉCIFIQUES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN LIEN AVEC LA STRATÉGIE DU GROUPE EN PARTICULIER DE SES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

Examen régulier de la stratégie du groupe

Examen périodique de :

- ses marchés ;
- ses résultats et états financiers ;
- sa politique de rémunération des actionnaires ;
- son organisation et ses opérations ;
- ses politiques de gestion des risques et contrôle interne ;
- sa politique de responsabilité sociétale, environnementale et climatique.

Avis formel aux Gérants concernant :

- les investissements d'envergure ;
- les opérations significatives de croissance externe et de cessions d'actifs ;
- les engagements hors bilan.

MISSIONS SPÉCIFIQUES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN LIEN AVEC LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Détermination des critères de performance conditionnant la rémunération variable des Gérants et constatation des objectifs atteints

Accord préalable du Conseil concernant :

- le renouvellement du mandat des Gérants ;
- leur révocation et les indemnités de départ.

Recommandations préalables aux actionnaires concernant :

- la nomination de nouveaux Gérants et du Président de la Gérance ;
- la rémunération de la Gérance (politique, informations) et des membres du Conseil de Surveillance.

Examen :

- de la nomination et de la planification de la succession des membres du Comité Exécutif ;
- des objectifs de diversité au sein des instances dirigeantes et les plans d'action correspondants ;
- de la politique de rémunération des membres du Comité Exécutif.

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS DE VOTE POUR LES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

NOMINATION DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (RÉSOLUTIONS N° 13, 14, 15 ET 16)

Dans la société en commandite par actions Compagnie Générale des Établissements Michelin, seul le Conseil de Surveillance, organe intégralement non exécutif et dont 89 % des membres sont indépendants, peut recommander à l'Assemblée générale les candidatures des membres qui représenteront les actionnaires au Conseil.

Gage essentiel de la séparation des pouvoirs, aucun des Associés Commandités n'intervient dans ces choix, que ce soit Florent Menegaux, Président de la Gérance, 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. En l'occurrence, les actions qu'ils détiennent seront exclues du quorum de chaque

résolution de nomination d'un membre du Conseil de Surveillance.

Les mandats arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 22 mai 2026 sont ceux de Monsieur Thierry Le Hénaff, de Madame Monique Leroux et de Monsieur Jean-Michel Severino, qui ont fait part au Conseil de leur souhait d'être candidats au renouvellement de leur mandat.

Ainsi, sur proposition de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil recommande :

- le renouvellement des mandats de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Thierry Le Hénaff (quatre ans), de Madame Monique Leroux (deux ans) et de Monsieur Jean-Michel Severino (quatre ans) (respectivement 13^e, 14^e et 15^e résolutions) ;
- la candidature de Madame Anne-Sophie Lotgering comme nouveau membre du Conseil de Surveillance (16^e résolution).

Renouvellement de mandats de membres

Monsieur Thierry Le Hénaff

Arkema 51, Esplanade du Général de Gaulle
92800 Puteaux – La Défense – France

Thierry Le Hénaff, de nationalité française, est actuellement Président-Directeur Général d'Arkema⁽¹⁾.

Après avoir débuté sa carrière chez Peat Marwick Consultants, il rejoint Bostik, la division Adhésifs de Total S.A., en 1992 où il occupe différentes responsabilités opérationnelles tant en France qu'à l'international. En juillet 2001, il devient Président-Directeur Général de BostikFindley, nouvelle entité issue de la fusion des activités Adhésifs de Total S.A. et d'Elf Atochem. Le 1^{er} janvier 2003, il rejoint le Comité Directeur d'Atofina au sein duquel il supervise trois divisions (l'Agrochimie, les Fertilisants et la Thiochimie) ainsi que trois Directions

fonctionnelles puis intègre le Comité de Direction du groupe Total en 2004.

Il devient Président-Directeur Général d'Arkema le 6 mars 2006.

Thierry Le Hénaff est par ailleurs membre du Conseil d'Administration de la Fondation de l'École polytechnique depuis 2016.

Il est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées et titulaire d'un master de management industriel de l'Université de Stanford (États-Unis).

Thierry Le Hénaff est Chevalier de l'Ordre national du mérite et Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

Il détient 1 600 actions Michelin au 31 décembre 2025.

(1) Société cotée.

Gouvernance

Rapport du Conseil de Surveillance : propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions

Il est membre indépendant du Conseil depuis 2018, a été membre du Comité d'Audit entre 2018 et mai 2021 puis, à compter de mai 2021, est membre Référent du Conseil et membre du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Le mandat de Thierry Le Hénaff avait été renouvelé par l'Assemblée générale du 13 mai 2022 avec 98,68 % des voix.

Thierry Le Hénaff :

- n'a aucun lien familial avec un membre de la Gérance ou avec un autre membre du Conseil de Surveillance ;
- n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- 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 ;
- n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Le Conseil a examiné sa candidature au renouvellement de son mandat pour quatre ans, en appréciant notamment :

- l'opportunité de ce renouvellement ;
- son expérience de dirigeant au sein d'un groupe international ;
- sa capacité démontrée à accompagner la transformation d'un groupe industriel et à en faire un leader mondial dans ses principales activités ;
- sa contribution à la diversité de la composition du Conseil ;
- son implication dans les travaux du Comité d'Audit et, depuis mai 2021, à la fois dans l'animation des *Executive Sessions* du Conseil en tant que membre Référent et dans les travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations ;
- sa disponibilité et son assiduité aux travaux du Conseil et de ses comités ; Monsieur Le Hénaff a participé aux réunions du Conseil et des comités dont il était membre durant les trois dernières années (période retenue par le Conseil pour étudier

l'assiduité d'un membre en vue d'un renouvellement de son mandat) avec une assiduité globale supérieure à 95 % ;

- sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts, confirmés par l'analyse du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽¹⁾.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de Thierry Le Hénaff pour une durée de quatre années.

Madame Monique Leroux

Michelin
112, avenue Kléber
75016 Paris – France

Compagnon de l'Ordre du Temple de la renommée de l'entreprise canadienne et du Temple de la renommée de l'industrie des valeurs mobilières, Monique Leroux, de nationalité canadienne, est administratrice de sociétés. Elle siège aux Conseils d'Administration des sociétés Bell (BCE) ⁽²⁾ et Couche-Tard (ATD) ⁽²⁾

Monique Leroux est Compagnon de l'Ordre du Canada, officière de l'Ordre du Québec, chevalier de la Légion d'honneur (France) et récipiendaire du prix Woodrow Wilson (États-Unis). Elle a reçu les titres de Fellow de l'Ordre des CPA et de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada et des doctorats honoris causa de 12 universités canadiennes en reconnaissance de sa contribution dans le secteur des affaires, mais aussi pour sa contribution à la communauté.

Monique Leroux a présidé le Conseil sur la stratégie industrielle du Canada en 2020 dans le contexte d'un mandat spécial du gouvernement canadien sur la relance économique et elle a également siégé au Conseil d'Administration de S&P Global de 2016 à 2022.

Monique Leroux détenait 4 000 actions Michelin au 31 décembre 2025.

Elle est membre indépendant du Conseil depuis octobre 2015 et membre du Comité d'Audit depuis 2017. Depuis 2020, elle est Présidente du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Comité RSE).

Le mandat de Monique Leroux avait été renouvelé par l'Assemblée générale du 13 mai 2022 avec 99,65 % des voix.

(1) Présentée dans le chapitre 2.2.6 du Document d'enregistrement universel 2025.

(2) Société cotée.

Monique Leroux :

- n'a aucun lien familial avec un membre de la Gérance ou avec un autre membre du Conseil de Surveillance ;
- n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- 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 ;
- n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Le Conseil a examiné sa candidature au renouvellement de son mandat pour deux ans, en appréciant notamment :

- l'opportunité de ce renouvellement pour un mandat de deux ans, au regard de ses dix années de présence au sein du Conseil ;
- son engagement dans les travaux du Conseil, du Comité d'Audit puis depuis décembre 2020 dans l'animation du Comité RSE en tant que Présidente ;
- sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ses compétences en matière comptable, financière et de contrôle interne ;
- son assiduité, sa disponibilité et son implication dans les réunions du Conseil et des comités, en particulier en qualité de Présidente du Comité RSE ; Madame Monique Leroux a participé en 2021 aux travaux du Conseil et des comités dont elle était membre durant les trois dernières années (période retenue par le Conseil pour étudier l'assiduité d'un membre en vue d'un renouvellement de son mandat) avec une assiduité globale de 100 % ;
- sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- la compétence et l'expérience qu'elle apporte aux travaux du Conseil ; en particulier, le Comité a estimé que Madame Monique Leroux continuera à faire bénéficier le Groupe de son expérience diversifiée, acquise au titre de son expérience, entre autres, comme associée de EY (Canada) et de Présidente du Conseil et chef de la Direction du Mouvement Desjardins de 2008 à 2016, premier

groupe financier coopératif du Canada dont elle en a piloté la croissance dynamique tout en faisant de ce groupe une des plus solides institutions financière du monde.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressée s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de Monique Leroux pour une durée de deux années.

Monsieur Jean-Michel Severino

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

Jean-Michel Severino, de nationalité française, est un ancien élève de l'École nationale d'administration, diplômé de l'ESCP, de l'IEP Paris, titulaire d'un DEA en sciences économiques et d'une licence en droit. Inspecteur général des finances, il a été Directeur du Développement au ministère de la Coopération et du Développement français, Vice-Président pour l'Asie de l'Est à la Banque mondiale et Directeur Général de l'Agence française de développement.

Il est Président du Conseil de Surveillance d'Investisseurs et Partenaires (I&P), société d'investissement spécialisée dans le financement des PME et jeunes pousses africaines.

Il est également Vice-Président et Senior Fellow de la Fondation pour les Études et Recherches sur le Développement International (Fondation de recherche consacrée au développement durable international) et membre de l'Académie des technologies.

Jean-Michel Severino détenait 1 600 actions Michelin au 31 décembre 2025.

Il est membre indépendant du Conseil depuis novembre 2020, membre et Président du Comité des Rémunérations et des Nominations depuis mai 2024 et membre du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Comité RSE) depuis 2020.

Le mandat de Jean-Michel Severino avait été renouvelé par l'Assemblée générale du 13 mai 2022 avec 99,88 % des voix.

Jean-Michel Severino :

- n'a aucun lien familial avec un membre de la Gérance ou avec un autre membre du Conseil de Surveillance ;
- n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;

Gouvernance

Rapport du Conseil de Surveillance : propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions

- 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 ;
- n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Le Conseil a examiné sa candidature au renouvellement de son mandat pour quatre ans, en appréciant notamment :

- l'opportunité de ce renouvellement ;
- son expertise, notamment dans les domaines de l'environnement social, ressources humaines et gouvernance ;

Nomination d'un nouveau membre

Dans une perspective d'anticipation des échéances de mandats des prochaines années, et afin de maintenir et d'accroître les compétences des membres du Conseil de Surveillance dans les domaines IT/IA/Cyber Sécurité, le Conseil a souhaité proposer à l'Assemblée générale du 22 mai 2026, la nomination d'un membre supplémentaire pertinent dans ces domaines.

Mme Anne-Sophie Lotgering

Michelin
112, avenue Kléber, 75016 Paris

Née en 1974, de nationalités néerlandaise et française, Anne-Sophie Lotgering est Chief Executive Officer Europe au sein de la société NTT DATA Inc. et membre de son Comité Exécutif. Elle pilote une activité en services d'intégration IT pour le groupe NTT de plus de 13 000 personnes.

Anne-Sophie Lotgering est diplômée de l'université Paris-Sorbonne (maîtrise d'histoire et licence d'histoire de l'art) et du University College of London (diplôme d'études approfondies en histoire). Elle possède une culture très internationale et a vécu et travaillé aux Etats Unis et dans de nombreux pays d'Asie, d'Afrique, et d'Europe. Elle est quadrilingue : anglais/français/hollandais/allemand.

- sa bonne connaissance du monde industriel ;
- son expérience internationale ;
- son assiduité, sa disponibilité et son implication dans les réunions du Conseil et des comités, en particulier en qualité de Président du Comité des Rémunérations et des Nominations ; Monsieur Jean-Michel Severino a participé aux réunions du Conseil et des comités dont il était membre durant les trois dernières années (période retenue par le Conseil pour étudier l'assiduité d'un membre en vue d'un renouvellement de son mandat) avec une assiduité globale de 100 % ;
- 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 le renouvellement du mandat de Jean-Michel Severino pour une durée de quatre années.

Anne-Sophie Lotgering a effectué un parcours dans de très grandes entreprises internationales et aussi diverses que Orange (2002-2017, 2018-2020), Microsoft (2017-2018), Proximus (2020-2025) et maintenant NTT Data Inc., dans les domaines des télécommunications et surtout des services informatiques (Cloud, Cybersecurity, Data Centers, AI).

À ce titre, elle a piloté d'importantes transformations internes anticipant les évolutions technologiques, ainsi que des programmes de transformation digitale critiques pour des clients issus de divers secteurs, notamment l'industrie 4.0 et la gestion logistique.

Elle n'occupe aucun mandat dans une autre société cotée.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a considéré que son profil compléterait de manière optimale les compétences et expertises des membres du Conseil (identifiées dans la matrice des compétences du Conseil ainsi que celles relatives aux enjeux de durabilité ⁽¹⁾) et qu'elle apporterait en particulier au Conseil de Surveillance :

- ses compétences professionnelles et techniques très solides dans les domaines IT/IA/Cyber Sécurité ;

(1) Éléments détaillés dans le chapitre 2.1.3.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

- son expérience réussie de dirigeante au sein d'un grand groupe international acteur dans des secteurs très concurrentiels, non seulement en Europe mais également dans un contexte corporate mondial ;
- son expérience en matière de M&A ;
- la compétence et l'expérience qu'elle apportera aux travaux du Conseil ; en particulier, le Comité a estimé que Anne-Sophie Lotgering pourra faire bénéficier le Conseil de Surveillance des expertises suivantes, regroupées selon la classification établie par le Conseil de Surveillance dans sa matrice détaillée des expertises :
 - IT, IA et Cyber Sécurité : 24 ans d'expérience dans des entreprises de services informatiques dont NTT, Orange, Proximus et Microsoft ; pilotage d'une activité en services d'intégration IT pour le groupe NTT de plus de 13 000 personnes ;
 - Direction d'Entreprise internationale : CEO Europe et membre du Comité Exécutif de NTT DATA, ex-CEO et membre du Comité Exécutif de PROXIMUS NXT IT ;
 - Expertise financière : expérience dans les activités de fusions-acquisitions, notamment ex-responsable de l'intégration des différentes activités B2B de Proximus Group au Benelux ;
- 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.

Anne-Sophie Lotgering est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante car :

- elle n'a aucun lien familial proche ni avec les Gérants ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;

- elle n'est pas salariée de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- elle n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- elle n'est pas dirigeante 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 ;
- elle n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- elle n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- elle 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 Anne-Sophie Lotgering pour une durée de quatre années.

Les membres du Conseil envisageraient que Anne-Sophie Lotgering, si les actionnaires lui accordent leur confiance, devienne membre du Comité d'Audit.

Anne-Sophie Lotgering a accepté d'être candidate et d'intégrer le Conseil.

Anne-Sophie Lotgering s'engage à acquérir 800 actions Michelin avant la date de l'Assemblée générale du 22 mai prochain et, si elle est élue par cette Assemblée, elle s'engage à acquérir un nombre supplémentaire de 800 actions afin de détenir le nombre minimal d'actions requis par le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Gouvernance

Rapport du Conseil de Surveillance : propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions

Présentation synthétique du Conseil de Surveillance à l'issue de l'Assemblée générale

En considérant l'élection des membres dont la nomination est proposée à l'Assemblée et l'évolution envisagée par le Conseil de la composition de ses comités, le Conseil et ses comités seraient constitués de la manière suivante :

Membre	Indépendance ⁽¹⁾	Comité(s)	Date initiale de nomination	Date de renouvellement ⁽²⁾	Terme du mandat en cours (AGO) ⁽³⁾	Nombre d'années au Conseil	Nombre d'actions détenues	Nationalité	Âge	Sexe
Barbara Dalibard		-	2008	2013 ⁽²⁾	2027	17	2 740	Française	67	F
				2015 ⁽³⁾						
				2019						
				2023						
Aruna Jayanthi		Audit	2015	2019	2027	10	1 600	Indienne	63	F
				2023						
Patrick de La Chevardière			2020	2024	2028	5	1 600	Française	68	M
Jean-Christophe Laourde		Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020	2024	2028 ⁽⁴⁾	5	505	Française	50	M
Thierry Le Hénaff		Rémunérations et Nominations	2018	2022 2026	2030	7	1 600	Française	62	M
Monique Leroux		Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise 	2015 ⁽⁵⁾	2018	2028	10	4 000	Canadienne	71	F
				2022						
				2026						
Delphine Roussy		Rémunérations et Nominations	2020	2024	2028 ⁽⁴⁾	5	1 636	Française	43	F
Wolf-Henning Scheider		Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2021	2025	2029	4	1 600	Allemande	63	M
Jean-Michel Severino		Responsabilité Sociétale de l'Entreprise Rémunérations et Nominations 	2020 ⁽⁶⁾	2022	2030	5	1 600	Française	68	M
				2026						
Catherine Soubie		Audit	2024	-	2028	1	1 600	Française	60	F
Pascal Vinet		Rémunérations et Nominations	2024	-	2028	1	1 600	Française	63	M
Anne-Sophie Lotgering		Audit	2026	-	2030	0	800	Néerlandaise Française	52	F

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

- (1) Selon les critères du Code AFEP/MEDEF repris en intégralité dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance.
- (2) L'Assemblée générale du 15 mai 2009 a modifié les statuts pour réduire de cinq à quatre ans la durée des mandats.
- (3) L'Assemblée générale du 17 mai 2013 a modifié les statuts pour permettre un réajustement optimal des mandats et a procédé à des nominations pour des durées de deux, trois et quatre ans.
- (4) Désigné(e) selon les modalités statutaires et non par les actionnaires.
- (5) Mme Monique Leroux a été cooptée par le Conseil de Surveillance le 1^{er} octobre 2015, en remplacement de Mme Laurence Parisot, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de Mme Parisot.
- (6) M. Jean-Michel Severino a été coopté par le Conseil de Surveillance le 12 novembre 2020, en remplacement de M. Cyrille Poughon, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de M. Poughon.
- (7)

NOMINATION D'UN NOUVEAU GÉRANT (RÉSOLUTION N° 12)

A l'occasion de l'échéance du mandat de Monsieur Yves Chapot, qui n'a pas souhaité que soit proposé le renouvellement de son mandat, la Présidente du Conseil de Surveillance ainsi que l'ensemble de ses membres tiennent à remercier Yves Chapot pour sa contribution au développement de l'Entreprise et pour son engagement sans faille afin d'assurer sa robustesse et sa résilience dans un environnement extrêmement perturbé. Ils tiennent à souligner la qualité et la transparence de leurs échanges et la pertinence et la profondeur de ses analyses.

En conformité avec les statuts, un processus de sélection exigeant et approfondi a été engagé avec l'Associé Commandité non Gérant, la société SAGES, en pleine coopération avec le Conseil de Surveillance ainsi qu'avec son Comité des Rémunérations et des Nominations.

Les acteurs de la gouvernance ont choisi en commun un cabinet international en leadership, qui leur a apporté toute son expertise au long de ce processus commencé dès septembre 2023.

Avec son concours, et celui des membres de la Gérance, ils ont suivi et analysé l'évolution d'une vingtaine de cadres dirigeants du Groupe, pour chacun desquels un plan de développement personnalisé a été établi.

Pendant ces deux années, au cours de séances de réflexion très fréquentes, les différentes options ont été évaluées afin de permettre le meilleur développement pour Michelin dans les années à venir.

A l'issue de ce processus, le Conseil de Surveillance a émis un avis positif unanime à la proposition de la société SAGES de présenter à l'Assemblée générale de la Société la nomination de Monsieur Philippe Jacquin en qualité de Gérant non Commandité pour une durée de quatre années.

Monsieur Philippe Jacquin a fait savoir par avance qu'il acceptait ce mandat et qu'aucune mesure n'est susceptible de lui en empêcher l'exercice.

Monsieur Philippe Jacquin, né en 1972 et de nationalité française, est actuellement membre du Comité Exécutif du groupe Michelin, Directeur de la Recherche & Développement du Groupe, et il supervise la Direction Corporate Innovation & Partenariats.

Monsieur Philippe Jacquin est diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées en 1996.

Il rejoint Michelin en 1998 en tant qu'Ingénieur de suivi technique pour les pneus génie-civil, devient Ingénieur de développement en 2000, puis Responsable procédé, matériau et méthode pour ces mêmes activités en 2003.

En 2007, il devient Directeur du développement des pneus hiver Tourisme & Camionnette pour le Groupe et en 2009, prend le rôle de Directeur technique pour le développement de pneus Tourisme & Camionnette pour l'Amérique du Nord.

Il devient en 2012 Directeur technique Europe pour les pneus Poids lourds, et en 2015, Directeur marketing.

En 2018, il est nommé Directeur marketing de la division Transport Longue Distance pour le Groupe.

En 2019, il occupe la responsabilité de Directeur développement et pré-développement pour les pneus Tourisme & Camionnette, 2 roues, et Motorsport, pour l'ensemble des marchés de Première monte et de Remplacement.

En 2024, Monsieur Philippe Jacquin rejoint le Comité Exécutif du Groupe en tant que Directeur Recherche & Développement et pour superviser également la Direction Corporate Innovation & Partenariats.

Le Conseil de Surveillance considère que cette candidature présente de nombreux atouts, notamment :

- sa connaissance intime des activités du Groupe et en particulier son expérience internationale dans les domaines de l'innovation technique et du développement des produits, éléments clés de la valeur créée par Michelin ;
- son aptitude à mettre en place une collaboration fructueuse et inspirante avec l'ensemble de l'équipe de direction du Groupe, et en particulier le Président de la Gérance, afin de poursuivre avec succès le déploiement de « Michelin in Motion » ;
- la garantie d'une continuité et de la permanence de la direction du Groupe. ;

En conséquence, le Conseil de Surveillance, à l'unanimité, recommande aux actionnaires d'approuver la nomination de Philippe Jacquin en tant que Gérant non Commandité objet de la 12^e résolution.

Gouvernance

Rapport du Conseil de Surveillance : propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions

APPROBATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX (RÉSOLUTIONS N° 6 À 11)

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 Présidence du Comité des Rémunérations et des Nominations.

En 2026, 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 2026 ⁽¹⁾ ;

- 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 2025 ou attribuées au titre de ce même exercice ⁽²⁾.

Sur proposition de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance recommande en conséquence aux actionnaires d'approuver les projets de résolution correspondants.

APPROBATION DES COMPTES, CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOLLICITÉES (RÉSOLUTIONS N° 1 À 5, 17 À 23 ET 25)

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 2025 (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 est proposé aux actionnaires 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 saluer l'engagement et la résilience de l'équipe de Direction de Michelin et de ses Gérants dans un environnement toujours extrêmement volatil. Il la remercie pour la transparence des analyses partagées au sein du Conseil et lui renouvelle toute sa confiance pour mettre en œuvre sa vision dans les années qui viennent.

Au regard de ces performances, le Conseil de Surveillance est donc favorable à la proposition du

Président de la Gérance de fixer le montant du dividende à 1,38 € par action (2^e résolution).

D'autre part, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions dans des conditions similaires 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 l'an dernier (14^e résolution).

D'autre part, les résolutions à caractère extraordinaire prévoient le renouvellement, dans des conditions, identiques ou très similaires, des délégations de compétences ou des autorisations financières votées par l'Assemblée du 17 mai 2024, qui demeurent nécessaires au groupe Michelin dans le cadre général de la mise en œuvre de sa stratégie (17^e à 23^e et 25^e résolutions). En outre, il est proposé de reconduire une délégation de compétence pour des augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe adhérents à un plan d'épargne du Groupe, en remplacement de la précédente autorisation (24^e résolution).

(1) Politique détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise élaboré par le Conseil de Surveillance et reproduit dans le chapitre 2.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

(2) Informations détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise élaboré par le Conseil de Surveillance et reproduit dans les chapitres 2.4 et 2.5 du Document d'enregistrement universel 2025.

Est également proposée une autorisation d'attribuer des actions gratuites à des bénéficiaires salariés des sociétés du Groupe et aux Gérants de la Société (26^e résolution). Ces attributions seraient réalisées :

- pour des bénéficiaires Gérants, sur proposition des Associés Commandités et après détermination par

le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance ;

- pour des bénéficiaires salariés, après examen du Comité des Rémunérations et des Nominations et avis favorable du Conseil de Surveillance.

MISES EN CONFORMITÉ DES STATUTS (RÉSOLUTIONS N° 28 ET 29)

Mise en conformité des statuts avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024 concernant les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés

Avec la 28^e résolution, il est proposé aux actionnaires de mettre en conformité l'article 15.2 des statuts, relatif aux membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés, avec l'Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024.

Cette adaptation statutaire n'emporterait aucune modification de la composition actuelle du Conseil de Surveillance, qui comporte deux membres représentant les salariés dont une femme et un homme.

Mise en conformité des statuts avec le Décret n° 2026-94 du 13 février 2026 relatif à la modernisation des modalités de communication avec leurs actionnaires de certaines sociétés commerciales

Avec la 29^e résolution, il est proposé aux actionnaires de mettre en conformité l'article 22 des statuts avec le Décret n° 2026-94 du 13 février 2026 qui modernise les modalités de communication entre les sociétés commerciales et leurs actionnaires.

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 10 février 2026

Le Conseil de Surveillance

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

(Assemblée générale mixte du 22 mai 2026 – 17^e, 18^e, 19^e, 20^e et 21^e résolutions)

A l'assemblée générale

Compagnie Générale des Etablissements Michelin

23 Place des Carmes-Déchaux

63000 Clermont Ferrand

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation aux Gérants, ou à l'un d'eux, de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport :

- de déléguer aux Gérants, ou à l'un d'eux, pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider, sauf en période d'offre publique, des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions, et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (17^{ème} résolution) d'actions de la Société, et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre ;
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public autre que celles visées au 1^o de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (18^{ème} résolution) d'actions de la Société, et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre ;
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre visée au 1^o de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier et dans la limite légale de 30% du capital social par an (19^{ème} résolution) d'actions de la Société, et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre ;
- de l'autoriser, par la 20^{ème} résolution et dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 18^{ème} et 19^{ème} résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra, selon la 25^{ème} résolution, excéder 120 000 000 euros au titre des 17^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème}, 20^{ème} et 21^{ème} et 23^{ème} résolutions, étant précisé que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme, ne pourra excéder :

- 120 000 000 euros dans le cadre de la 17^{ème} résolution,
- 34 000 000 euros dans le cadre de chacune et de l'ensemble des 18^{ème} et 19^{ème} résolutions.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra, selon la 25^{ème} résolution, excéder 2 500 000 000 euros pour les 17^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème}, 20^{ème} et 21^{ème} résolutions, ce montant constituant également le plafond individuel de chacune des 17^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème} résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 17^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème} résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la 21^{ème} résolution.

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

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 ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Président de la Gérance relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, données dans le rapport du Président de la Gérance au titre des 18^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème} résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la 17^{ème} résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 18^{ème} et 19^{ème} résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par les Gérants, ou l'un d'eux, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 2 avril 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Itto El Hariri Frédéric Nusbaumer

Deloitte & Associés
Frédéric Gourd Céline Dubreucq

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

(Assemblée générale mixte du 22 mai 2026 – 24^e résolution)

À l'Assemblée générale

Compagnie Générale des Etablissements Michelin

Société en commandite par actions

23, place des Carmes-Déchaux

63000 Clermont-Ferrand

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation aux Gérants, ou à l'un d'eux, de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, pour un montant maximum de 6 875 960 euros, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de votre société et de sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du code de commerce et de l'article L. 3344-1 du code du travail, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de déléguer aux Gérants, ou à l'un d'eux, pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Président de la Gérance relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du Président de la Gérance.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par les Gérants, ou à l'un d'eux.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 2 avril 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Itto El Hariri

Frédéric Nusbaumer

Frédéric Gourd

Céline Dubreucq

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE

(Assemblée générale mixte du 22 mai 2026 – 26^e résolution)

À l'Assemblée générale

Compagnie Générale des Etablissements Michelin

Société en commandite par actions

23, place des Carmes-Déchaux

63000 Clermont-Ferrand

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre, au profit des bénéficiaires à déterminer parmi les salariés et les Gérants de la Société, et des salariés des entités qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 dudit code, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation, ne pourra pas représenter plus de 1,5 % du capital social de la Société au 31 décembre 2025, étant précisé que les actions attribuées aux Gérants de la Société en vertu de cette autorisation, ne pourront pas représenter plus de 0,1 % dudit capital social et seront incluses dans le plafond précité de 1,5 %.

Votre Président de la Gérance vous propose, sur la base de son rapport, d'autoriser les Gérants, ou l'un d'eux, pour une durée de 38 mois à compter de la date de la présente Assemblée, à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre, étant précisé que toute attribution d'actions gratuites aux Gérants devra être déterminée par délibération de votre Conseil de surveillance.

Il appartient au Président de la Gérance d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Président de la Gérance s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Président de la Gérance portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 2 avril 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Itto El Hariri Frédéric Nusbaumer

Deloitte & Associés
Frédéric Gourd Céline Dubreucq

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

(Assemblée générale mixte du 22 mai 2026 – 27^e résolution)

À l'Assemblée générale

Compagnie Générale des Etablissements Michelin

Société en commandite par actions

23, place des Carmes-Déchaux

63000 Clermont-Ferrand

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 de la date de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital, 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 2 avril 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Itto El Hariri

Frédéric Nusbaumer

Frédéric Gourd

Céline Dubreucq

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

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

	2021	2022	2023	2024	2025
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	357 061	357 059	357 479	352 874	343 798
Nombre des actions ordinaires existantes	714 121 800	714 117 414	714 958 226	705 747 272	687 596 240
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Ventes de marchandises	959 769	1 010 962	1 790 853	1 797 318	1 898 164
Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	635 133	426 055	419 782	1 236 007	1 374 342
Impôt sur les bénéfices	18 811	(48 236)	(19 112)	23 562	40 068
Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	584 192	544 575	272 053	1 216 874	1 373 345
RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	0,86	0,66	0,56	1,78	1,94
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	0,82	0,76	0,38	1,72	2,00
Dividende attribué à chaque action ⁽¹⁾	1,13	1,25	1,35	1,38	1,38
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2	2	2	2	2
Montant de la masse salariale de l'exercice	3 190	2 603	3 502	2 712	2 827

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.

GARDONS LE CONTACT RESTEZ INFORMÉS

Retrouvez l'essentiel de nos publications
mises à jour régulièrement

<https://www.michelin.com/publications>

Abonnez-vous directement en remplissant le formulaire sur notre espace Internet, **Actionnaires Individuels** pour être informé en temps réel et recevoir toutes nos communications par email.

<https://www.michelin.com/investisseurs/actionnaire>





Conception graphique et réalisation

Contact : fr-design_KPMGAdv@kpmg.fr

Crédit photo : Arthur De Tassigny

**COMPAGNIE GÉNÉRALE
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

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

Appel gratuit pour la France

0 800 716 161 Service & appel
gratuits

actionnaires-individuels@michelin.com

Site Internet : www.michelin.com

Société en commandite par actions au capital de 343 798 729 €

