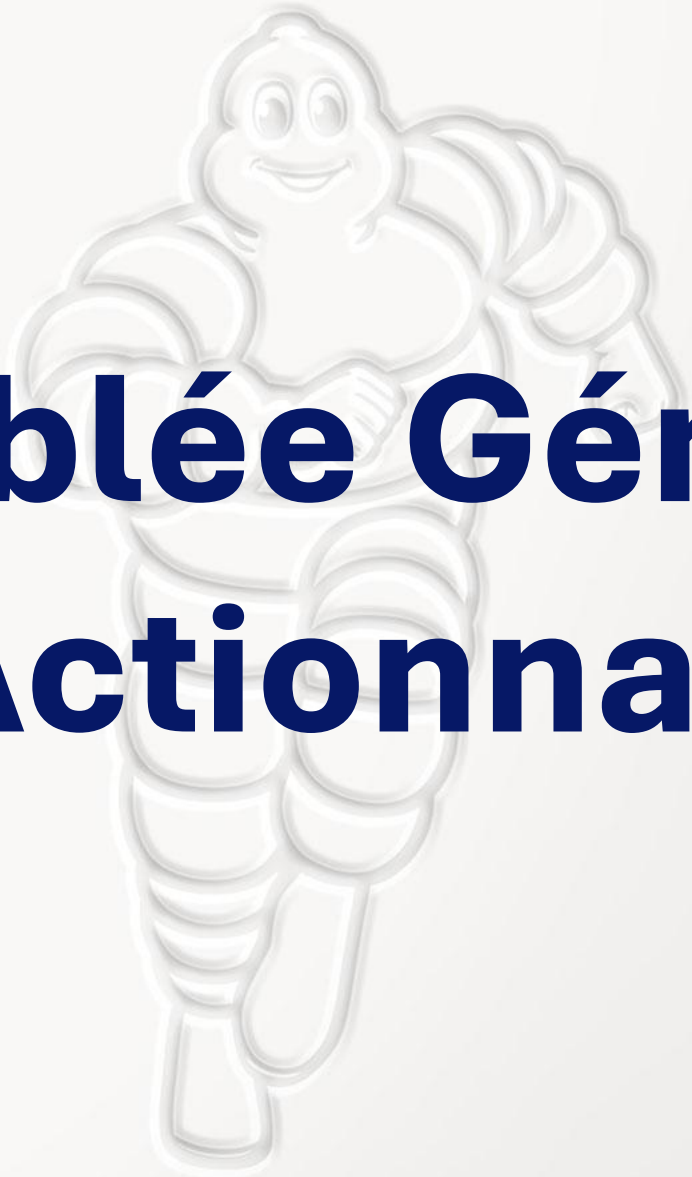




Assemblée Générale des Actionnaires

2026

Activité 2025 & Perspectives 2026

Performance 2025

Un engagement collectif et durable des équipes

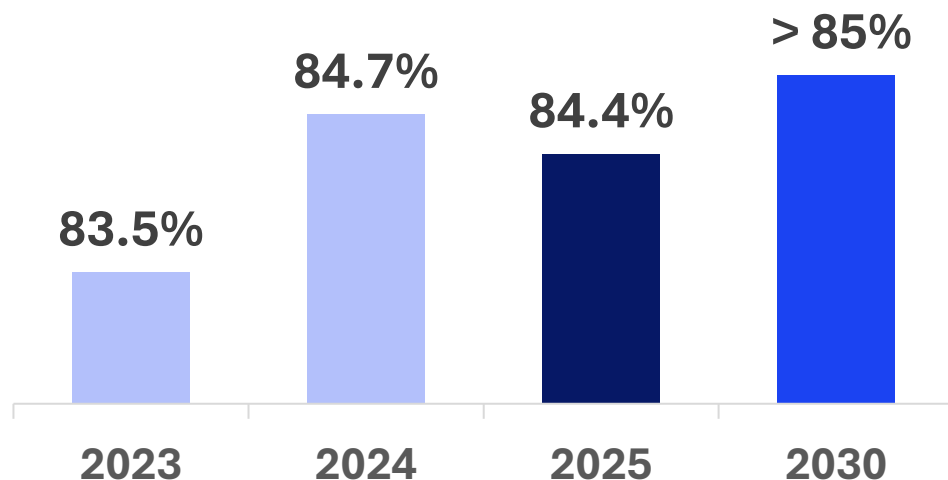


65%
Salariés Actionnaires

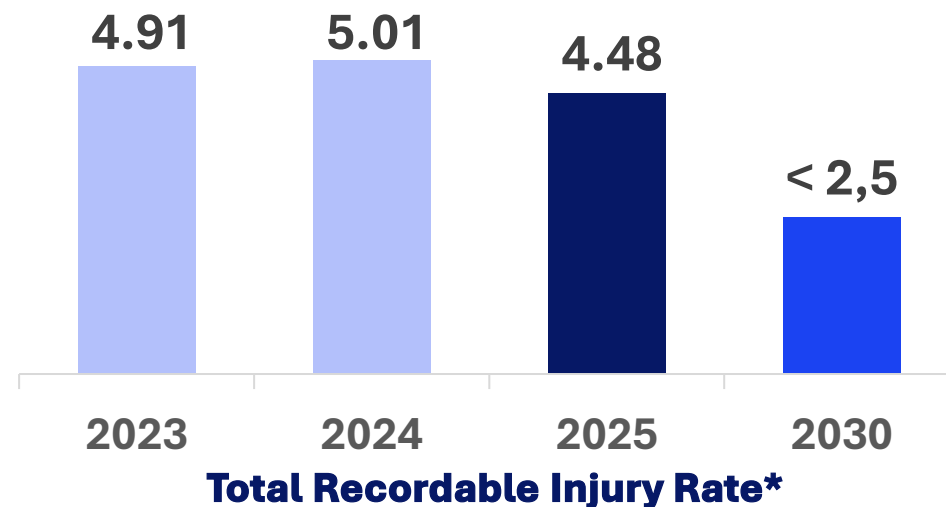


+20%
Actions souscrites
Vs 2024

Engagement des salariés



Sécurité au travail



*Nombre d'incidents par 500 employés temps plein sur une période d'un an

Planète : en bonne voie pour atteindre les ambitions 2030



	2024	2025	Ambition 2030	Ambition 2050
				
Émissions de CO₂ scopes 1 & 2, vs 2019	-37%	-48%	-47%	Zéro émission nette
Efficacité énergétique des produits/pneus*	104,3	105,8	110	
Performance abrasion Emissions de Particules *	107,0	108,4	110	
Matériaux renouvelables ou recyclés dans nos pneus	31%	32%	40%	100%

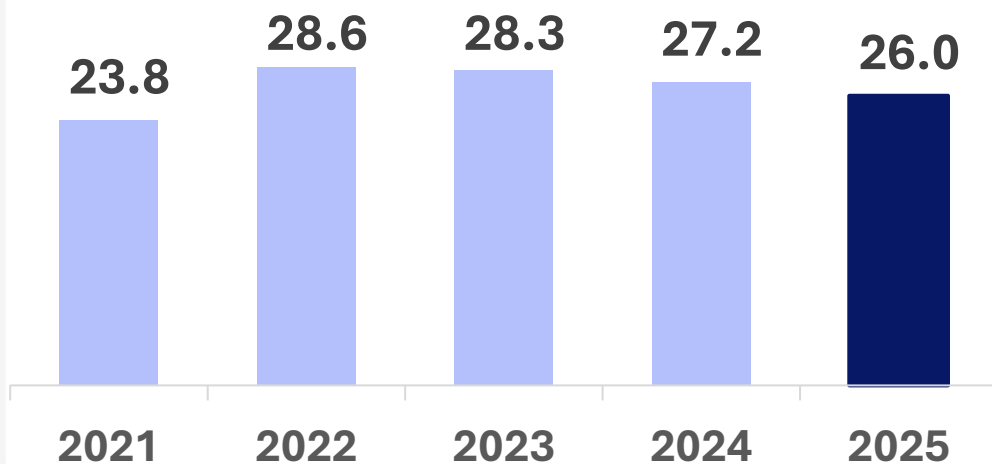
*(Base 100 en 2020)

Une performance économique et financière solide dans un contexte difficile



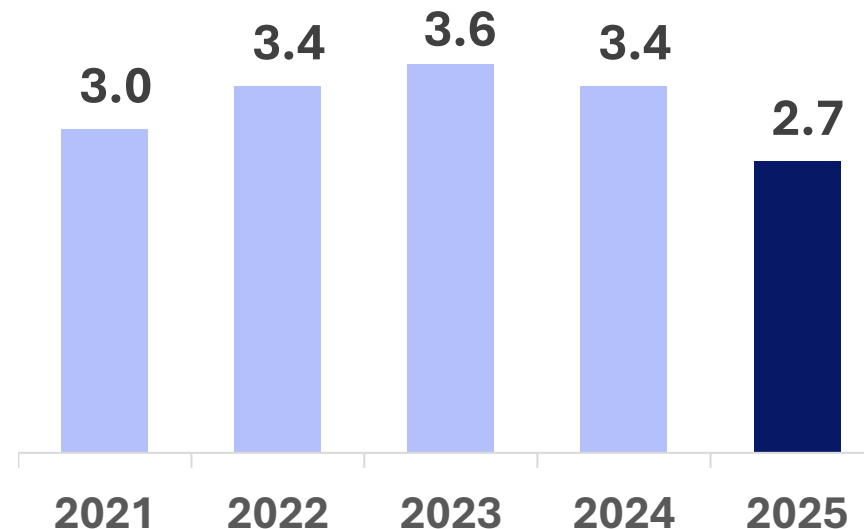
Ventes

En milliards €



Résultat Opérationnel des Secteurs

En milliards €

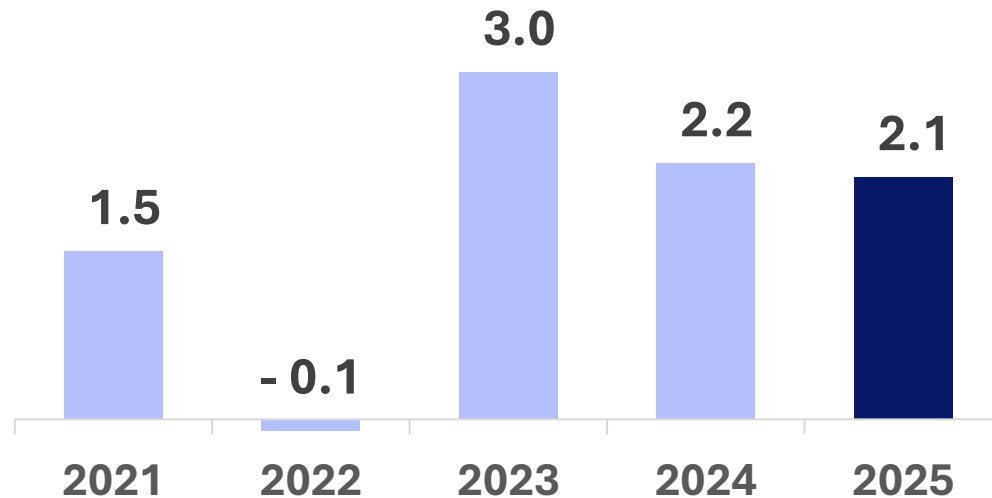


Une performance économique et financière solide dans un contexte difficile

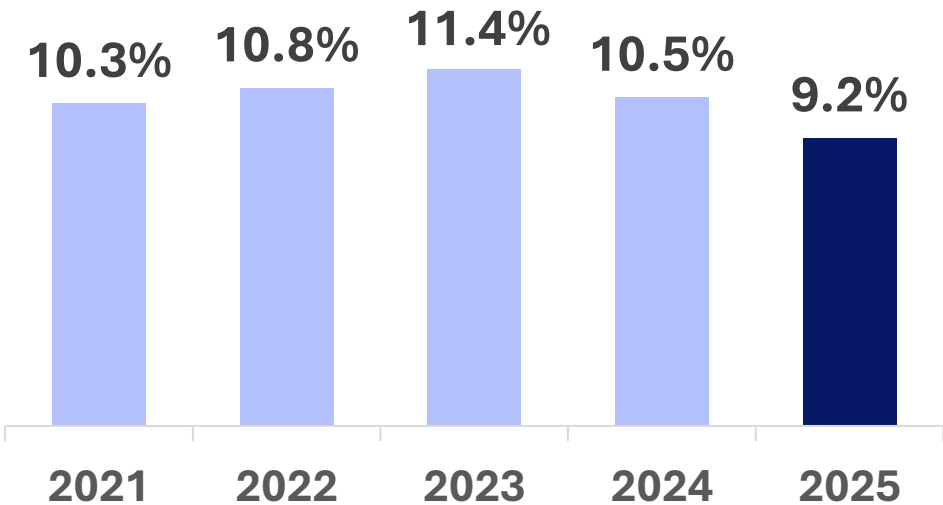


Cash-Flow Libre avant acquisitions

En milliards €



Retour sur Capitaux Employés



Trois acquisitions accélérant la croissance dans les Polymer Composite Solutions

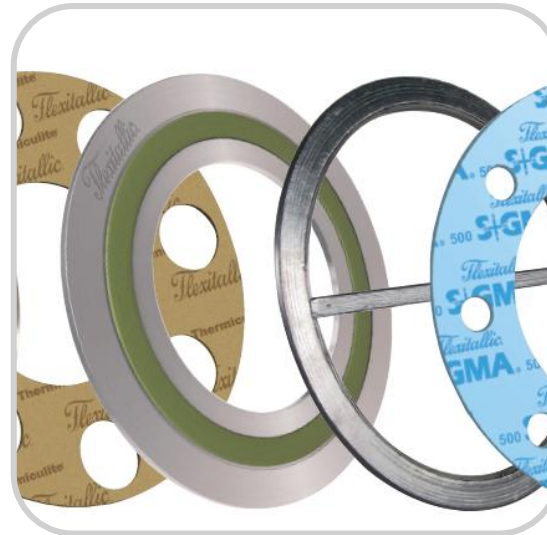
Cooley/Group



300 Salariés

Tissus enduits

Flexitallic



1 200 Salariés

Joints

TEXTech



**Acquisition
En cours**

300 Salariés

Tissus enduits

Un nouveau Segment de Reporting dès 2026

Consommateur



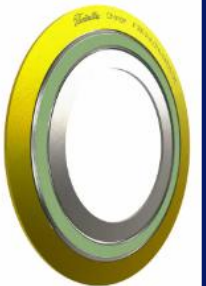
Transport



Spécialités



Polymer Composite Solutions



Répartition par segment des résultats 2025

<i>En millions € et % des ventes</i>	TOTAL 2025	Consommateur	Transport	Spécialités	Polymer Composite Solutions
Ventes	25 992	14 306	6 023	4 418	1 245
Résultat Opérationnel des Secteurs	2 719	1 677	280	577	186
Marge Opérationnelle des Secteurs	10,5%	11,7%	4,7%	13,1%	14,9%

MICHELIN, une marque puissante



9^{ème} Marque
la plus forte au monde

Brand Finance, 2026

Top 3
du CAC40

Baromètre IA-Réputation

Vector & Trickster, 2026

\$10,3 Mds

Valeur de la
marque MICHELIN

Brand Finance, 2026

Une politique actionnariale attractive et un taux de distribution croissant

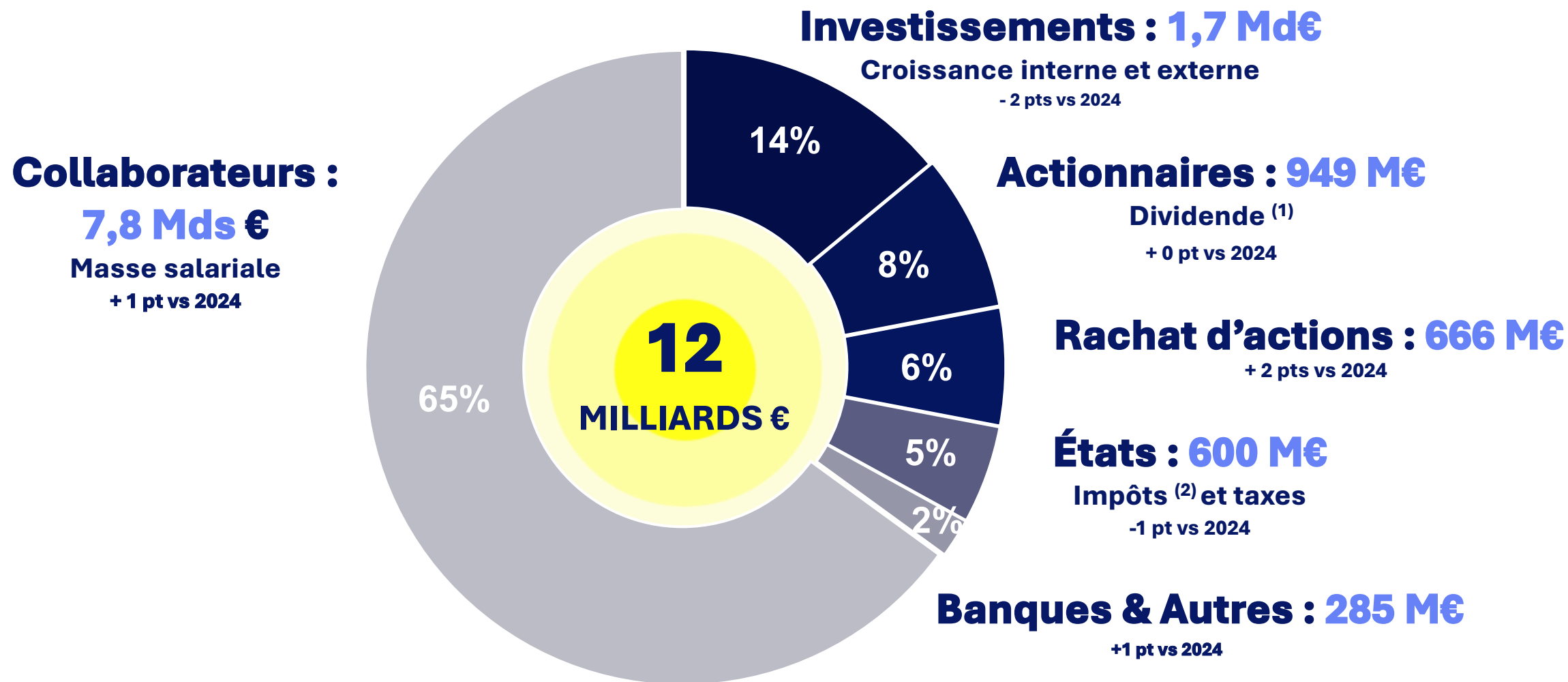
	Dividende par action €	Taux de distribution
2022	1,25	44%
2023	1,35	49%
2024	1,38	52%
2025	1,38*	57%

Politique de rachat d'actions

- Programmes anti-dilutifs pour compenser l'effet des programmes d'actionnariat destinés aux employés
- Programmes de rachat :
2024-2025 : 1,165 milliard d'euros
2026-2028 : jusqu'à 2 milliards d'euros

* Soumis à approbation par l'Assemblée Générale du 22 mai 2026

La répartition de la valeur ajoutée 2025



(1) Le montant du dividende retenu pour le partage de la valeur ajoutée est le dividende au titre de l'exercice 2025, qui sera versé à l'issue de l'Assemblée générale 2026

(2) Le taux d'impôt a augmenté de 4 points par rapport au résultat avant impôts.

Perspectives 2026

L'impact du conflit au Moyen-Orient

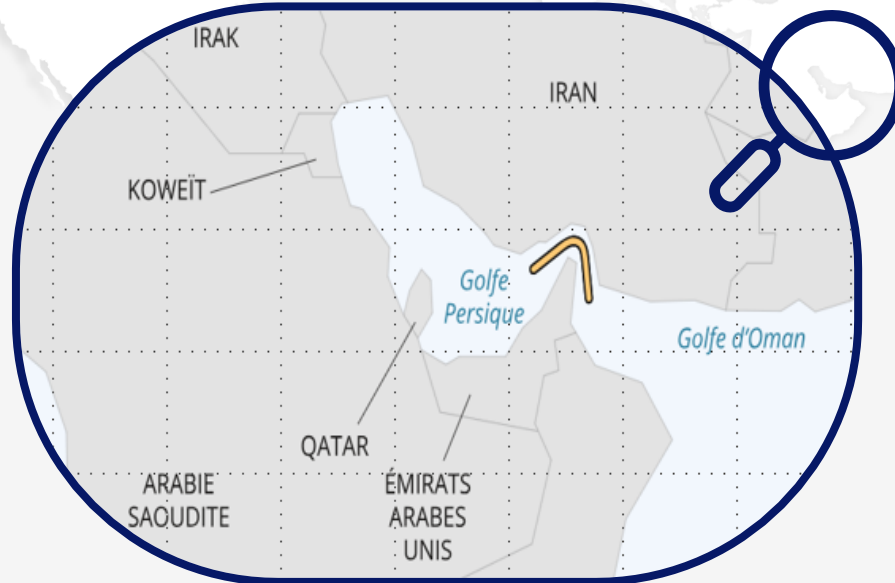
Prix des Matières Premières



Coûts Energétiques



Coûts Logistiques



Comportement des Consommateurs



Gestion de Crise



Approvisionnements



Les Perspectives du Groupe pour 2026



**Résultat Opérationnel
des Secteurs***
> 2025

Cash-Flow Libre
avant acquisitions
> 1,6 Md€

**À périmètre et taux de change constants par rapport à 2025*

Merci de votre attention

Rapports des Commissaires aux Comptes

Exercice clos le 31 décembre 2025

Frédéric Gourd
Cabinet Deloitte

Rapports à votre attention

- **Informations en matière de durabilité**

- Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

- **Pour la partie ordinaire de l'Assemblée Générale**

- Rapport sur les comptes annuels (1ère résolution)
- Rapport sur les comptes consolidés (3ème résolution)
- Rapport sur les conventions réglementées (4ème résolution)

- **Pour la partie extraordinaire de l'Assemblée Générale**

- Rapport sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription (17ème, 18ème , 19ème , 20ème et 21ème résolutions)
- Rapport sur l'augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (24ème résolution)
- Rapport sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre (26ème résolution)
- Rapport sur la réduction de capital (27ème résolution)

Rapport sur les informations en matière de durabilité

Objectif	Observations	Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière	Conclusion
Conformité du processus de double matérialité avec les ESRS	Aucune observation	Mise à jour de l'analyse de la double matérialité	Absence d'erreurs, omissions ou incohérences importantes
Conformité des informations sur la durabilité avec les ESRS	Aucune observation	- Bilan d'émissions de gaz à effet de serre - Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	
Conformité aux exigences de publication de la taxonomie	Aucune observation	Aucun élément ayant fait l'objet d'une attention particulière	

Rapport sur les comptes consolidés et les comptes annuels | Certification des comptes

- **L'objectif de notre mission est d'obtenir l'assurance raisonnable :**
 - Que les comptes ne comportent pas d'anomalie significative
 - Qu'ils sont conformes aux principes comptables applicables, réguliers et sincères
 - Et qu'ils donnent une image fidèle du résultat de l'exercice et de la situation financière et du patrimoine en fin d'exercice
- **Opinions sans réserve**
- **Pour les comptes annuels, une observation portant sur les incidences relatives à la première application du règlement ANC n°2022-06**

Rapport sur les comptes consolidés et les comptes annuels | Vérifications spécifiques

- Sincérité et concordance du rapport de gestion avec les comptes
- Exactitude et sincérité des informations fournies en matière de rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux et sur les engagements consentis en leur faveur
- Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange
- Conformité du format de présentation des comptes consolidés et des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel avec le format d'information électronique unique défini par la réglementation européenne

Rapport sur les comptes consolidés et les comptes annuels | Points clés de l'audit

- **Éléments qui traduisent les principaux sujets d'échange que nous avons eus avec la Direction et le Comité d'Audit**
- **Comptes Consolidés**
 - Évaluation des goodwill
- **Comptes annuels**
 - Évaluation des titres de participation

Rapport spécial sur les conventions réglementées

- **Aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice**
- **Aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

Rapport sur les résolutions soumises à votre Assemblée Générale extraordinaire

Rapport	Observation
Emission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription (17ème , 18ème , 19ème , 20ème et 21ème résolutions)	Pas d'observation sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre
Augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (24ème résolution)	Pas d'observation sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre
Autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre (26ème résolution)	Pas d'observation sur les informations portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites

Merci de votre attention

Rapport du Conseil de surveillance

Barbara Dalibard
Présidente du Conseil de surveillance

Un Conseil majoritairement indépendant et un fonctionnement efficace



Barbara Dalibard

Présidente



Aruna Jayanthi



Patrick de La Chevardière



Jean-Christophe Laourde

Membre représentant les salariés



Thierry Le Hénaff

Membre référent



Monique Leroux



Delphine Roussy

Membre représentant les salariés



Wolf-Henning Scheider



Jean-Michel Severino



Catherine Soubie



Pascal Vinet

2025

89%

Membres Indépendants⁽¹⁾

45%

Femmes

100%

Participation aux réunions

33%

Nationalité non française

11

Réunions

(1) Selon les critères définis par le code AFEP/MEDEF

Proposition de Nomination de Philippe Jacquin en tant que Gérant non Commandité



- Membre du Comité exécutif depuis 2024, Directeur R&D, supervise depuis mars 2026 les Directions Corporate Stratégie & Transformations, l'Innovation & Partenariats et la Région Chine
- Directeur développement & pré-développement Tourisme-Camionnette(2019)
- Directeur technique Europe pneus Poids lourds en 2012 puis Directeur marketing 2015/2018
- Directeur développement pneus hiver en 2007 & Directeur technique Amérique du Nord Première-Monte en 2009
- Ingénieur de développement en 2000, puis Responsable procédé, matériau et méthode
- Diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées en 1996, rejoint Michelin en 1998

Comité d'Audit

- Revue :
 - Des dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne
 - Du rapport de durabilité selon la CSRD (double matérialité)
 - Du processus de suivi dans le cadre des M&A
 - Du code éthique et notamment de l'adaptation du cadre éthique du Groupe à l'intelligence artificielle
- Examen des informations comptables et financières, du plan d'audit et du premier rapport de transparence fiscale



Membres



Patrick de La Chevardière
Président



Aruna Jayanthi



Monique Leroux



Wolf-Henning Scheider



Catherine Soubie

Comité des Rémunérations et des Nominations

Examen :

- Du plan de succession des Gérants, des cadres dirigeants, et des membres du Conseil de Surveillance
- De la rémunération des Gérants (dont la rémunération variable) et des membres du Conseil de Surveillance
- De l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêts
- Des politiques Groupe, de la gestion des talents et de leur promotion ainsi que des plans d'actions du Groupe en matière de diversité et d'inclusion



Membres



Jean-Michel Severino
Président



Thierry Le Hénaff



Delphine Roussy



Pascal Vinet

Proposition de Nomination au Conseil de Surveillance : Renouvellement du Mandat de Jean-Michel Severino



- Membre indépendant depuis novembre 2020
- Président du Comité des Rémunérations et Nominations et Membre du Comité RSE
- Président du Conseil de Surveillance d'Investisseurs et Partenaires (I&P)
- Vice-Président et Senior Fellow de la Fondation pour les Études et Recherches sur le Développement International
- Membre de l'Académie des technologies
- Commandeur de la Légion d'honneur

Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (CRSE)

- Revue :
 - Du rapport de durabilité
 - Du plan de décarbonation du Groupe
- Examen de la stratégie eau et de la circularité des pneus en fin de vie
- Veille externe des normes et bonnes pratiques de durabilité
- Participation à la revue des risques RSE par le Comité d'Audit



Membres



Monique Leroux
Présidente



Jean-Christophe Laourde



Wolf-Henning Scheider



Jean-Michel Severino

Merci de votre attention

Processus de Nomination de la Gérance

Vincent Montagne
Président de la SAGES
(Associé Commandité non-gérant)

Rapport d'Activité 2025 du Comité des Rémunérations et des Nominations

Jean-Michel Severino
Président du Comité

DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL

2025



Rémunérations 2025

Document d'Enregistrement Universel 2025, chapitre 2



Rémunérations des mandataires sociaux au titre de 2025

(VALEURS ARRONDIES, EN MILLIERS €)

Gérants	Fixe	Variable Annuelle	Variable Pluriannuelle ⁽²⁾ Actions de performance
Florent Menegaux Président de la Gérance	1 110 ⁽¹⁾	1 176	930 (66 083 actions)
Yves Chapot Gérant	779 ⁽¹⁾	544	558 (39 650 actions)

Conseil de Surveillance			
Conseil de Surveillance (hors Présidente du Conseil de surveillance)	915		
Barbara Dalibard Présidente du Conseil de Surveillance	350		

(1) Incluant avantages & voiture
(2) Actions attribuées en 2025 sous condition de performance et éventuellement livrées en 2028

DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL

2025



Politique de Rémunération 2026

Document d'Enregistrement Universel 2025, chapitre 2

Structure de la Politique de Rémunération des Gérants

	Rémunération variable	
	Annuelle ⁽²⁾	Long Terme ⁽³⁾
Rémunération fixe	Stratégie • Déploiement des programmes de transformation	Performance Boursière • Rendement Total pour l'Actionnaire (TSR)
Autres avantages ⁽¹⁾	Performance Économique • Résultat Net • Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS) • Cash-Flow Libre avant acquisitions • Polymer Composite Solutions : croissance du ROS Personnes • Sécurité • Féminisation de l'encadrement Planète • Emissions de CO2 (scopes 1 & 2)	Performance Économique • Pneus & Services : croissance du chiffre d'affaires • Polymer Composite Solutions : croissance du chiffre d'affaires • Retour sur capitaux employés (ROCE) Personnes • Taux d'Engagement Planète • Amélioration de la Résistance au Roulement • Taux de Matériaux Renouvelables ou Recyclés

(1) Indemnité de départ contraint ; indemnité de non-concurrence ; retraite ; mutuelle santé / prévoyance, voiture

(2) Plafonnée à 150 % de la rémunération fixe

(3) Plafonnée à 140% (Président de la Gérance) et 120 % (Gérants) de la rémunération fixe

Politique de Rémunération 2026 des membres du Conseil de Surveillance

- **Conservation sans augmentation de l'enveloppe globale de rémunération du Conseil de surveillance : 1 150 000 €** (*hors rémunération de la Présidente*)
- **Nouvelles règles de rémunération individuelle, qui reflètent les règles existantes dans la plupart des sociétés cotées en France (CAC 40 et SBF 120) en comptabilisant de manière différenciée :**
 - Les réunions de Conseil et celles des comités,
 - Les réunions tenues en présentiel et en distanciel,
 - La participation aux réunions des membres résidant en France, en Europe et hors Europe.



Proposition de nominations au sein du Conseil de surveillance

Proposition de Nomination au Conseil de Surveillance : Renouvellement du Mandat de Thierry Le Hénaff



- Membre indépendant depuis 2018
- Membre référent et Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations (ancien membre du Comité d'Audit)
- Président-Directeur Général d'Arkema
- Membre du Conseil d'Administration de la Fondation de l'École polytechnique
- Chevalier de l'Ordre national du mérite et Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

Proposition de Nomination au Conseil de Surveillance : Renouvellement du Mandat de Monique Leroux



- Membre indépendant depuis 2015
- Présidente du comité de la responsabilité sociétale de l'entreprise et membre du comité d'audit
- Administratrice de sociétés, ancienne associée de EY (Canada) et ancienne Présidente du Conseil et Chef de la Direction du Mouvement Desjardins (Canada)
- 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)

Proposition de Nomination au Conseil de Surveillance de Anne-Sophie Lotgering



- Chief Executive Officer Europe au sein de la société NTT DATA Inc. et membre de son Comité Exécutif
- Parcours dans de grandes entreprises internationales et dans les domaines des télécommunications et des services informatiques (Cloud, Cybersecurité, Data Centers, AI) : Proximus (2020-2025), Orange (2002-2017, 2018-2020), Microsoft (2017-2018)
- 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)

Merci de votre attention

Présentation des résolutions

Benoit Balmary
Directeur Juridique Groupe

Le 7 avril 2026 : publication du Document d'Enregistrement Universel 2025

SAY ON PAY

- Politique de rémunération des organes de Direction et de Surveillance pour l'exercice 2026
- Rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux en 2025
- Rémunérations individuelles versées ou attribuées aux dirigeants mandataires en 2025

<https://www.michelin.com>



Résolutions publiées au **BALO**

Bulletin des Annonces Légales Obligatoires



Projets de résolutions présentés à l'Assemblée Générale | Ordinaire

**1^{ère}
&
2^{ème}**

Comptes annuels, résultat annuel et dividende au titre de l'exercice 2025

3^{ème}

Comptes consolidés de l'exercice 2025

4^{ème}

Conventions réglementées

5^{ème}

Programme de rachat d'actions
(prix maximum d'achat de 55 € par action)

**6^{ème}
&
7^{ème}**

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

**8^{ème}
à
11^{ème}**

Informations sur les rémunérations versées en 2025 aux Gérants et aux membres du Conseil de Surveillance

12^{ème}

Nomination de Philippe Jacquin en qualité de Gérant non commandité

**13^{ème}
à
16^{ème}**

Conseil de Surveillance : Renouvellement des mandats de Monique Leroux, Thierry Le Hénaff et Jean-Michel Severino, et Nomination de Anne-Sophie Lotgering

Projets de résolutions présentés à l'Assemblée Générale | Extraordinaire

17^{ème}

Augmentations de capital par offre au public avec maintien du droit préférentiel de souscription

**18^{ème}
à
19^{ème}**

Augmentations de capital par offre au public avec suppression du droit préférentiel (Emission d'obligations convertibles et placements privés)

20^{ème}

Fixation du prix d'émission pour les augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, prévues aux 18^{ème} et 19^{ème} résolutions

21^{ème}

Autorisation relative à l'augmentation du nombre de titres à émettre, en cas de demandes excédentaires, pour des augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription

Projets de résolutions présentés à l'Assemblée Générale | Extraordinaire

22^{ème}

Augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes

23^{ème}

Augmentations de capital servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature, sans droit préférentiel de souscription

24^{ème}

Augmentation de capital et/ou cessions de titres pour des opérations d'actionnariat salarié, sans droit préférentiel de souscription

25^{ème}

Limitation du montant global des augmentations de capital sollicitées

Projets de résolutions présentés à l'Assemblée Générale | Extraordinaire

26^{ème}

Attribution d'actions gratuites
réservées aux salariés et aux Gérants,
sans droit préférentiel de souscription

27^{ème}

Autorisation relative à la réduction
du capital par annulation d'actions

**28^{ème}
&
29^{ème}**

Mises en conformité des Statuts
relatives aux membres du Conseil de
Surveillance représentant les salariés
et à la modernisation des modalités de
communication avec les actionnaires

30^{ème}

Pouvoirs pour les formalités

Merci de votre attention



Échanges avec les actionnaires

**Vos Questions :
QuestionAG@michelin.com**