

RÉMUNÉRATIONS

2.3 **POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2026**

2.3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

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.

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

Conformément à l'article L. 22-10-76-I du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux doit être conforme à l'intérêt social de la Société et contribuer à sa stratégie commerciale et à la pérennité de la Société. Cette politique de rémunération établit un cadre de rémunération compétitif, adapté à la stratégie et au contexte de l'Entreprise et a notamment pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme ; en cela elle respecte l'intérêt social du Groupe et est conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Cette politique contribue à la stratégie commerciale de la Société en ce qu'elle tient compte des performances du Groupe dans le calcul des rémunérations variables notamment pour les raisons suivantes :

- la part des rémunérations variables (annuelle, pluriannuelle) de la Gérance est prépondérante au sein de leur rémunération globale ; et
- le montant effectivement versé de ces rémunérations dépend de l'atteinte d'objectifs fixés sur des indicateurs de performance majeurs du Groupe, également partagés par les salariés des sociétés du Groupe.

Cette politique contribue à la pérennité de la Société en ce qu'elle tient compte des performances du Groupe dans le calcul des rémunérations variables, notamment pour les raisons suivantes :

- pour l'ensemble de la Gérance :
 - les indicateurs de performance applicables aux rémunérations variables (annuelle et pluriannuelle) présentent des caractères de durabilité (*Sustainability*) qui sont le reflet de la stratégie du Groupe,
 - la rémunération pluriannuelle, sous forme d'attribution d'actions de performance (i) prévoit que le nombre effectivement livré à l'échéance est fonction de l'atteinte d'objectifs de performance à satisfaire sur plusieurs exercices, et (ii) est assortie d'une obligation de conservation d'une partie des actions reçues, pendant toute la durée du mandat ;
- pour le Président de la Gérance, la politique de rémunération prend en compte son statut d'Associé Commandité, responsable solidairement sur ses biens propres des dettes de la Société, et lui attribue sa rémunération variable annuelle sur la base des sommes dues aux Associés Commandités sur les bénéfices de la Société, s'ils existent ;
- pour le Conseil de Surveillance, l'assiduité de ses membres aux réunions du Conseil et de ses différents comités, programmées en début d'année, est prise en compte pour le calcul du versement de leur rémunération au titre de membre du Conseil et d'un ou plusieurs comités, le cas échéant.

Dans le processus de décision suivi pour la détermination et la révision de la politique de rémunération, la Société a choisi de prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (« MFPM » ou le « Péricètre »)⁽¹⁾.

(1) La Société n'employant qu'un nombre très limité de salariés (inférieurs à cinq et non mandataires sociaux), il n'a pas été estimé pertinent de retenir le périmètre social.

Les Gérants partageront en 2026 avec les salariés éligibles des sociétés du Groupe les mêmes critères et indicateurs quantitatifs de performance, définis par le Conseil de Surveillance pour leurs rémunérations variables annuelle et pluriannuelle.

Le processus d'élaboration, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération permet, grâce à l'intervention du Conseil de Surveillance et de son Comité des Rémunérations et des Nominations, composé uniquement de membres indépendants (hors membre représentant les salariés), d'éviter les conflits d'intérêts. Les modalités de gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil de Surveillance sont détaillées au chapitre 2.2.6.

Il n'est pas prévu que les Associés Commandités, en ce qui concerne les Gérants, ou le Conseil de Surveillance, en ce qui concerne les membres du Conseil de Surveillance, puissent déroger, au sens du deuxième alinéa de l'article L. 22-10-76-III du Code de commerce, à l'application de la politique de rémunération.

La politique de rémunération 2026 fait l'objet de deux projets de résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2025 :

- la 6^e résolution, concernant la politique applicable aux Gérants, détaillée au chapitre 2.3.2 ci-après ;
- la 7^e résolution, concernant la politique applicable aux membres du Conseil de Surveillance, détaillée au chapitre 2.3.3 ci-après.

2.3.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE LA GÉRANCE

Le présent chapitre présente les éléments de la politique de rémunération des Gérants, qui font l'objet d'un projet de résolution ayant recueilli l'accord des Associés Commandités et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2025 (6^e résolution).

En raison de l'échéance des mandats des Gérants et de la transition annoncée le 12 janvier 2026, la politique de rémunération 2026 de la Gérance sera en conséquence applicable :

- à Florent Menegaux sur toute l'année 2026 ;

- à Yves Chapot, entre le 1^{er} janvier et le 22 mai 2026, date de la prochaine Assemblée générale ordinaire et extraordinaire (avec la prise en compte d'une date de fin fixée au 31 mai 2026) ;
- à Philippe Jacquin, entre le 22 mai 2026 et le 31 décembre 2026, sous réserve de l'approbation par les actionnaires de la nomination de M. Jacquin (avec la prise en compte d'une date de début fixée au 1^{er} juin 2026).

2.3.2.1 Principes de détermination de la rémunération

En ce qui concerne le Président de la Gérance et Associé Commandité, sa rémunération fait l'objet d'une décision des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance. Cette rémunération est :

- pour sa composante variable annuelle, prélevée sur une quote-part du résultat net de l'exercice (tel que précisé au chapitre 2.3.2.3 ci-dessous) ;
- pour sa composante variable pluriannuelle, attribuée sous forme d'actions de performance de la Société ;
- pour sa composante fixe, versée par une filiale de la Société en contrepartie de ses fonctions de Président de cette société.

Concernant les Gérants non Commandités, leur rémunération annuelle fixe et variable et leur rémunération variable pluriannuelle, attribuées sous forme d'actions de performance de la Société, font l'objet de décisions des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance.

D'autre part, le Comité des Rémunérations et des Nominations examine l'exhaustivité des sommes ou avantages dus, attribués ou à attribuer sur l'exercice clos par toute société du Groupe aux membres de la Gérance. Le Comité vérifie notamment que les sommes versées ou attribuées aux membres de la Gérance sont appropriées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

2.3.2.2 Rémunération fixe

Pour Florent Menegaux

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que :

- la rémunération fixe définie dans la politique de rémunération 2025 approuvée pour Florent Menegaux a été déterminée au début de son deuxième mandat en 2022 et est demeurée inchangée tout au long de ce mandat ;
- ce niveau de rémunération fixe reste inférieur à la médiane de rémunération fixe des premiers dirigeants mandataires sociaux des principaux groupes français cotés en Bourse⁽¹⁾.

Le Comité a également reconnu la performance de la Direction Générale du Groupe dans le déploiement de la stratégie face à une situation géopolitique complexe et très évolutive.

Le Comité a en conséquence estimé justifié et pertinent une remise à niveau de sa rémunération fixe à compter de 2026, première année de son nouveau mandat.

Cependant, Florent Menegaux, prenant en considération le contexte économique actuel et notamment la politique de modération salariale décidée pour 2026 pour les employés du Périmètre ⁽²⁾, a fait part au Comité de son souhait de ne pas voir sa rémunération fixe augmentée pour 2026.

Le Comité en a pris acte et a proposé de conserver pour 2026 le montant de sa rémunération fixe au niveau déterminé en 2022, soit 1 100 000,00 €.

Pour Yves Chapot

La rémunération fixe définie dans la politique de rémunération 2025 approuvée pour Yves Chapot a été déterminée au début de son deuxième mandat en 2022 et est demeurée inchangée tout au long de ce mandat. Le Comité a proposé de conserver pour 2026 le montant de sa rémunération fixe au niveau déterminé en 2022, soit 770 000,00 €.

M. Chapot n'ayant pas souhaité que soit proposé le renouvellement de son mandat de Gérant non Commandité, celui-ci s'achèvera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire prévue le 22 mai 2026. Sa rémunération fixe sera proratisée au regard de la durée du mandat avec une prise en compte effective au 31 mai 2026.

Pour Philippe Jacquin

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a étudié les conditions de rémunération de M. Jacquin en qualité de Gérant non Commandité dont la nomination est soumise à l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026.

Dans la détermination de la rémunération fixe de M. Jacquin, le Comité a considéré notamment les éléments suivants :

- l'accession aux fonctions de Gérant non Commandité ;
- les rémunérations des principaux membres du Comité Exécutif du Groupe.

En conclusion, sous réserve de sa nomination par l'Assemblée générale du 22 mai 2026, la rémunération fixe annuelle de référence de Philippe Jacquin serait de 500 000,00 €, se traduisant pour 2026 par un montant de 291 667,00 € (calculé au prorata avec une prise en compte effective au 1^{er} juin 2026).

2.3.2.3 Rémunération variable (annuelle et pluriannuelle)

Principes communs

Afin d'assurer une convergence forte avec les performances de la Société et d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme, la partie variable attribuée chaque année aux Gérants comprend une part variable annuelle et une part variable pluriannuelle, toutes deux soumises à conditions de performance.

Cette structure a pour effet de faire évoluer l'ensemble de cette part variable non seulement selon le résultat atteint sur

l'exercice, mais aussi au regard de la satisfaction sur plusieurs années de conditions de performance supplémentaires, essentielles pour le déploiement de la stratégie de Michelin dans une orientation résolument durable.

Les niveaux et conditions de rémunération des Gérants sont déterminés en tenant compte d'une part des fonctions de Président de la Gérance et Gérant Commandité, et d'autre part de la différence de statut entre un Gérant Commandité et un Gérant non Commandité.

(1) En considérant une analyse des rémunérations des catégories équivalentes des dirigeants exécutifs des sociétés de l'indice CAC 40, effectuée à partir de plusieurs études convergentes réalisées par des cabinets spécialisés de premier plan.

(2) Le Périmètre correspond à l'ensemble des salariés de la société MFPM (cf. le chapitre 2.3.1 du présent rapport).

Rémunération variable annuelle

Pour Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité

En raison de leur responsabilité indéfinie et solidaire sur leur propre patrimoine, les Associés Commandités ont droit à une quote-part des bénéfices de l'exercice écoulé (appelée « Tantièmes ») déterminée dans les conditions définies par les statuts de la Société. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces Tantièmes que si et seulement si la Société réalise des bénéfices⁽¹⁾.

Modalités d'attribution

Les Tantièmes sont définis par les articles 12 et 30 des statuts de la Société, qui prévoient que :

- la part revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) est déterminée par référence aux objectifs préalablement fixés par le Conseil de Surveillance ;
- la part revenant à l'Associé Commandité non Gérant est d'un montant égal à celui revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s), au titre de la rémunération variable annuelle ou sous quelque forme que ce soit (notamment de la valeur des actions de performance livrées).

Le montant total des Tantièmes dus aux Associés Commandités demeure en tout état de cause plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

Modalités de détermination

- En début de chaque exercice, les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations des propositions de critères de performance et d'objectifs cohérents avec la *guidance* et les informations communiquées au marché ;
- le Comité des Rémunérations et des Nominations analyse les propositions des Gérants, en tenant compte :
 - de la recommandation n° 25 du Code AFEP/MEDEF relative aux principes de détermination et au contenu des éléments de la rémunération,
 - des pratiques des sociétés faisant partie de l'indice CAC 40 et des benchmarks pertinents,
 - des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Michelin,
 - de la variabilité intrinsèque du résultat,
 - des perspectives des résultats futurs,
 - du caractère particulier du statut d'Associé Commandité ;
- le Comité des Rémunérations et des Nominations partage ses conclusions avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et présente ses recommandations correspondantes au Conseil de Surveillance ;
- au vu des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance délibère et décide des critères et objectifs pour l'exercice en cours ;

- les Associés Commandités se réunissent alors pour établir la politique de rémunération des Gérants pour l'exercice en cours et formaliser, sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires des résolutions correspondantes, (i) pour le Gérant Commandité, par une convention entre les Associés Commandités, la part des résultats de cet exercice pouvant être attribuée au Gérant Commandité à titre de rémunération variable annuelle dans les limites fixées par les statuts, et (ii) pour le Gérant non Commandité, par une décision des Associés Commandités, les éléments de rémunération annuelle le concernant ; lesdites convention et décision tenant compte et intégrant les critères de performance et objectifs de rémunération variable annuelle fixés par le Conseil de Surveillance et ce, après consultation et délibération de ce dernier ;
- le Président de la Gérance, après confirmation de l'accord de l'Associé Commandité non Gérant, soumet à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les projets de résolutions correspondants dans les conditions de la réglementation en vigueur.

À la clôture de chaque exercice, le Comité des Rémunérations et des Nominations apprécie les résultats atteints en lien avec les objectifs applicables et présente ses recommandations au Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance statue sur l'évaluation des objectifs effectuée par le Comité des Rémunérations et des Nominations et partage cette évaluation avec l'Associé Commandité non Gérant.

Les Associés Commandités valident les éléments de rémunération variable annuelle et pluriannuelle à verser ou à livrer au Président de la Gérance Associé Commandité sur la base de l'évaluation par le Conseil de Surveillance de l'atteinte des objectifs sur les critères de performance.

Structure de la rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de M. Florent Menegaux serait prélevée en totalité sur les Tantièmes et serait constituée des deux parties suivantes :

- une partie n° 1⁽²⁾, déterminée en lien avec sa responsabilité financière et juridique d'Associé Commandité, donnerait droit à un montant :
 - égal à 4 % de l'assiette des Tantièmes (égale à 0,6 % du résultat net consolidé),
 - plafonné à 150 % du montant total obtenu au titre des objectifs de la partie n° 2 (nouveau plafonnement introduit dans la politique de rémunération 2025) ;
- une partie n° 2, calculée sur une assiette établie en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et déterminée par les résultats des critères et objectifs de performance décidés par le Conseil de Surveillance.

(1) Les Tantièmes perçus par l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) sont pour la quasi-totalité affectés à la réserve de prévoyance qu'il a constituée dans les conditions prévues dans ses statuts.

(2) Le calcul de ce critère relatif au résultat net est adapté pour tenir compte de la responsabilité de M. Florent Menegaux en tant qu'Associé Commandité.

Les critères et objectifs de la politique de rémunération 2026 sont partagés avec le Gérant non Commandité et avec l'ensemble des salariés du Groupe éligibles à une rémunération variable et sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui comporte également les valeurs des seuils, cibles et plafonds. Les critères de la politique de rémunération 2025 ont été reconduits pour 2026, avec comme évolutions :

- la création d'un nouveau critère relatif à la stratégie, mesurant la croissance du résultat opérationnel

des secteurs (ROS) des activités *Polymer Composite Solutions* qui constituent le nouveau segment de reporting du même nom, avec un poids de 5 % ;

- le rééquilibrage correspondant :

- du poids du critère général relatif à la stratégie sur le déploiement des transformations du Groupe, qui passe de 10 % à 7 % ;
- du poids du critère des émissions de CO₂, qui passe de 10 % à 8 % compte tenu de la maturité du Groupe.

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max
Critère et objectif quantitatifs lié à la responsabilité d'Associé Commandité/ partie n°1	Résultat net	Performance économique	En % des Tantièmes	N/A	N/A	N/A
			Valeur de l'indicateur (sur l'assiette des Tantièmes)	4 %	4 %	4 % ⁽²⁾
Critères et objectifs quantitatifs/partie n° 2 (soit 50 % de la rémunération fixe en cible)	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2026 (parité 2025, ISO-périmètre)	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	2 720 M€	3 300 M€	3 400 M€
	Évolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 600 M€	1 800 M€	2 100 M€
Total quantitatif/partie n°2				0 %	50 %	75 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables/partie 2 (soit 30 % de la rémunération fixe en cible)	Stratégie : déploiement des transformations	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>			
			En % de la rémunération fixe	0 %	7 %	10,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
	Stratégie : croissance du résultat des activités <i>Polymer Composite Solutions</i> (parité 2025, ISO-périmètre)	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	186 M€	195 M€	204 M€
	Niveau du <i>Total Recordable Injury Rate</i> (TRIR)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
		Valeur de l'indicateur	4,5	4,3	4,2	
Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	
		Valeur de l'indicateur	27,0 %	27,5 %	28,0 %	
Niveau d'émission de CO ₂ (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %	
		Valeur de l'indicateur	1,640 mT	1,600 mT	1,550 mT	
Total qualitatif et quantifiable/partie n°2				0 %	30 %	45 %
Total quantitatif et qualitatif/partie n°2 (soit hors critère portant sur Résultat net)				0 %	80 %	120 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE/PARTIES N°1 ET 2				0 %	N/A	150 %
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS				1 650 000 ⁽³⁾		

(1) Pour chaque critère de la partie 2 sont définis un seuil, une cible et une surperformance plafonnée ; une performance intermédiaire entre les différentes bornes donnerait droit à un résultat calculé de manière linéaire.

(2) Le montant attribué au titre de cette partie n° 1 sera plafonné à 150 % du montant total obtenu au titre des objectifs de la partie n° 2.

(3) La totalité de la rémunération variable annuelle serait prélevée sur les Tantièmes.

Pour Yves Chapot, Gérant non Commandité

Modalités de détermination

La détermination et l'évaluation des objectifs des critères de performance seraient effectuées de la même manière que pour le Président de la Gérance, à l'exception des spécificités liées au statut d'Associé Commandité. La rémunération à verser sera proratisée au regard de la durée effective du mandat au cours de l'exercice, avec la prise en compte d'une date de fin fixée au 31 mai 2026.

Structure de la rémunération variable annuelle

Les critères et objectifs de la politique de rémunération 2026 sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui comporte également les valeurs des seuils, cibles et plafonds. Comme pour le Président de la Gérance, les critères de la politique

de rémunération 2025 ont été reconduits pour 2026, avec comme évolutions :

- la création d'un nouveau critère relatif à la stratégie, mesurant la croissance du résultat opérationnel des secteurs (ROS) des activités *Polymer Composite Solutions* qui constituent le nouveau segment de reporting du même nom, avec un poids de 5 % ;
- le rééquilibrage correspondant :
 - du poids du critère général relatif à la stratégie sur le déploiement des transformations du Groupe, qui passe de 10 % à 7 % ;
 - du poids du critère des émissions de CO₂, qui passe de 10 % à 8 % compte tenu de la maturité du Groupe.

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max
Critères et objectifs quantitatifs <i>(soit 70 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Résultat net	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	30 %
			Valeur de l'indicateur	1 500 M€	1 700 M€	1 900 M€
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2026 <i>(parité 2025, ISO-périmètre)</i>	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	2 720 M€	3 300 M€	3 400 M€
	Evolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 600 M€	1 800 M€	2 100 M€
TOTAL QUANTITATIF				0 %	70 %	105 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables <i>(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Stratégie : déploiement des transformations	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>			
			En % de la rémunération fixe	0 %	7 %	10,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
	Stratégie : croissance du résultat des activités <i>Polymer Composite Solutions</i> <i>(parité 2025, ISO-périmètre)</i>	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	186 M€	195 M€	204 M€
	Niveau du <i>Total Recordable Injury Rate</i> (TRIR)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	4,5	4,3	4,2
	Taux de féminisation <i>(périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)</i>	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	27,0 %	27,5 %	28,0 %
	Niveau d'émission de CO ₂ <i>(Scopes 1 et 2)</i>	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %
Valeur de l'indicateur			1,640 mT	1,600 mT	1,550 mT	
TOTAL QUALITATIF ET QUANTIFIABLE				0 %	30 %	45 %
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net				0 %	80 %	120 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS ⁽²⁾				1 155 000		

(1) Pour chaque critère sont définis un seuil, une cible et une surperformance plafonnée ; une performance intermédiaire entre les différentes bornes donnerait droit à un résultat calculé de manière linéaire.
 (2) Sur une base annuelle.

Pour Philippe Jacquin, Gérant non Commandité

Modalités de détermination

La détermination et l'évaluation des objectifs des critères de performance seraient effectuées de la même manière que pour le Président de la Gérance, à l'exception des spécificités liées au statut d'Associé Commandité.

Sous réserve de la nomination de Philippe Jacquin par l'Assemblée générale du 22 mai 2026, le montant total résultant de l'atteinte des objectifs sera proratisé à la durée effective du mandat sur l'exercice avec une application à compter du 1^{er} juin 2026.

Structure de la rémunération variable annuelle

Les critères et objectifs de la politique de rémunération 2026 sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui comporte également les valeurs des seuils, cibles et plafonds.

Les critères de la politique de rémunération 2025 applicable à Yves Chapot, Gérant non Commandité, ont été reconduits pour 2026 pour les deux Gérants non Commandités, avec comme évolutions :

- la création d'un nouveau critère relatif à la stratégie, mesurant la croissance du résultat opérationnel des secteurs (ROS) des activités *Polymer Composite Solutions* qui constituent le nouveau segment de reporting du même nom, avec un poids de 5 % ;
- le rééquilibrage correspondant :
 - du poids du critère général relatif à la stratégie sur le déploiement des transformations du Groupe, qui passe de 10 % à 7 % ;
 - du poids du critère des émissions de CO₂, qui passe de 10 % à 8 % compte tenu de la maturité du Groupe.

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max
Critères et objectifs quantitatifs <i>(soit 70 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Résultat net	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	30 %
			Valeur de l'indicateur	1 500 M€	1 700 M€	1 900 M€
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2026 <i>(parité 2025, ISO-périmètre)</i>	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	2 720 M€	3 300 M€	3 400 M€
	Evolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 600 M€	1 800 M€	2 100 M€
TOTAL QUANTITATIF				0 %	70 %	105 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables <i>(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Stratégie : déploiement des transformations	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>			
			En % de la rémunération fixe	0 %	7 %	10,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
	Stratégie : croissance du résultat des activités <i>Polymer Composite Solutions</i> (parité 2025, ISO-périmètre)	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	186 M€	195 M€	204 M€
	Niveau du <i>Total Recordable Injury Rate</i> (TRIR)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	4,5	4,3	4,2
	Taux de féminisation <i>(périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)</i>	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	27,0 %	27,5 %	28,0 %
	Niveau d'émission de CO ₂ <i>(Scopes 1 et 2)</i>	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %
Valeur de l'indicateur			1,640 mT	1,600 mT	1,550 mT	
TOTAL QUALITATIF ET QUANTIFIABLE				0 %	30 %	45 %
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net				0 %	80 %	120 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS ⁽²⁾				750 000		

(1) Pour chaque critère sont définis un seuil, une cible et une surperformance plafonnée ; une performance intermédiaire entre les différentes bornes donnerait droit à un résultat calculé de manière linéaire.

(2) Sur une base annuelle.

Rémunération variable pluriannuelle : attribution d'actions de performance

Afin d'aligner les objectifs de moyen/long terme des Gérants avec les objectifs des attributions dont bénéficient les salariés éligibles, la rémunération variable pluriannuelle des Gérants prend la forme d'une attribution d'actions de performance Michelin.

Les conditions, critères et objectifs de ces attributions pour 2026 sont établis en application de l'autorisation proposée à l'Assemblée générale extraordinaire du 22 mai 2026 ⁽¹⁾.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, a décidé de reconduire en 2026 les indicateurs de la politique de rémunération 2025, avec les évolutions suivantes :

- 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 ;
- l'évolution des indicateurs de performance opérationnelle, avec deux indicateurs portant sur les activités pneus et hors pneus :
 - croissance du chiffre d'affaires des activités *Polymer Composite Solutions* (segment de reporting du même nom), et
 - croissance du chiffre d'affaires des activités Pneus et Services (segments de reporting Consommateur, Transport, Spécialités) ;
- un rééquilibrage de la pondération de la performance RSE et de la performance opérationnelle.

Les principales particularités concernant les attributions susceptibles d'être effectuées en 2026 au profit des Gérants demeurent identiques à celles de la politique de rémunération 2025 approuvée :

- 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 proposée à l'Assemblée générale extraordinaire du 22 mai 2026, l'ensemble des attributions aux Gérants sera limité à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société au moment de l'approbation de la résolution précitée par l'Assemblée générale ;
- par ailleurs, pour le Président de la Gérance, le nombre d'actions de performance à attribuer en 2026 serait limité à hauteur d'une valeur de 140 % de sa rémunération fixe 2026 ⁽²⁾ et pour le Gérant non Commandité en fonction au jour de l'attribution, l'attribution effectuée en 2026 serait limitée à hauteur d'une valeur de 120 % de sa rémunération fixe annuelle 2026 ⁽⁴⁾ ; ces niveaux d'attribution se situent au niveau de la médiane pour les dirigeants de l'indice de référence ayant des fonctions équivalentes ⁽³⁾ ;
- les Gérants seront soumis à une obligation de conservation, pendant toute la durée de leur mandat à hauteur de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues et s'engagent à ne pas recourir à des opérations de couverture de risque sur les actions de performance jusqu'à la fin de cette période de conservation ;
- pour le Président de la Gérance et Associé Commandité, les actions de performance 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 seraient livrées ;
- 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 intervenant avant la fin de la période d'acquisition des actions, les droits initialement attribués seraient conservés au prorata de la présence du Gérant pendant la période d'acquisition des actions, étant précisé que cette exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat ⁽⁴⁾.

(1) Cf. la description de cette autorisation et des critères et indicateurs applicables dans le chapitre 7.1 du Document d'enregistrement universel 2025.

(2) Calculée selon la moyenne des cours d'ouverture de l'action Michelin sur les 20 séances de Bourse précédant la date d'attribution, affectée d'un discount égal à la valeur des dividendes non reçus pendant la période de *vesting*.

(3) Selon l'analyse effectuée en 2022 par le Comité des Rémunérations et des Nominations à partir des résultats de plusieurs études convergentes réalisées par des cabinets spécialisés de premier plan.

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

Les critères et indicateurs de performance sont les suivants :

Critères	Ambition	Indicateur	Poids
Évolution relative du Rendement total pour les actionnaires (<i>Total Shareholder Return</i> – TSR)	Performance boursière	La performance du TSR de l'action Michelin doit être comprise entre 0 (seuil) et 5 points (plafond) de plus que le TSR de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return entre 2025 et 2028 ⁽¹⁾	20 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	Planète	L'amélioration de la résistance au roulement (RR) ⁽²⁾ doit être comprise entre 8 % (seuil) et 9 % (plafond) en 2028 versus 2020	10 %
	Planète	Le Taux de Matériaux Renouvelables et Recyclés (TMRR) ⁽²⁾ doit être compris entre 34 % (seuil) et 37 % (plafond) en 2028	10 %
	Personnes	L'évolution du taux d'engagement des employés du Groupe sur trois ans (sur une base consolidée et en données comparables) ⁽²⁾ , doit être comprise entre 83,0 points (seuil) et 85,0 points (plafond)	10 %
Performance opérationnelle	Performance économique	Le taux de croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des activités <i>Polymer Composite Solutions</i> (segment du même nom) ⁽³⁾ doit être compris entre 3 % (seuil) et 5 % (plafond) entre 2026/2025, 2027/2026 et 2028/2027	15 %
	Performance économique	Le taux de croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des activités Pneus & Services (segments de Reporting Consommateur, Transport, Spécialités) ⁽⁴⁾ doit être compris entre 1 % (seuil) et 2,5 % (plafond) entre 2026/2025, 2027/2026 et 2028/2027	15 %
	Performance économique	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe ⁽⁵⁾ doit être compris entre 10 % (seuil) et 12 % (plafond) en 2028	20 %

(1) 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).

(2) Cf. les présentations de ces indicateurs dans le Document d'enregistrement universel 2025 aux chapitres 4.6.4.1 pour les matériaux renouvelables, 4.2.1.2 et 4.2.2.3 pour la résistance au roulement, 4.8.1 et 4.8.2 pour le taux d'engagement des employés. Ils sont calculés sur le périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

(3) En millions €, à ISO-parité et ISO-périmètre.

(4) En millions €, à ISO-parité, ISO-périmètre Groupe et hors effet matières premières.

(5) Y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence.

L'atteinte du résultat pour l'indicateur TSR est évalué entre un seuil et une cible de la manière suivante :

- en dessous du seuil le résultat est de 0 ;
- entre le seuil et la cible le résultat est linéaire entre 0 et 100 % ;
- à la cible et au-delà, le résultat est de 100 %.

Tous les autres indicateurs sont évalués entre un seuil et une cible de la manière suivante :

- en dessous du seuil, le résultat est de 0 ;
- au seuil le résultat est de 30 % ;
- entre le seuil et la cible le résultat est linéaire de 30 à 100 % ;
- à la cible et au-delà, le résultat est de 100 %.

2.3.2.4 Avantages en nature et rémunérations d'administrateur

Chaque Gérant bénéficie d'un avantage en nature correspondant à la mise à disposition d'une voiture.

Ils ne perçoivent aucune rémunération au titre d'un mandat d'administrateur versée par la Société ou des filiales de son Groupe.

En leur qualité de mandataires sociaux de la Société ou de la filiale MFPM, M. Menegaux, M. Chapot et M. Jacquin doivent pouvoir bénéficier des régimes Frais de santé et Prévoyance dans les mêmes conditions que les salariés de la Société ou de la MFPM.

2.3.2.5 Options de souscription/d'achat d'actions

Aucun Gérant ne bénéficie d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société ou de filiales de son Groupe.

2.3.2.6 Retraite

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

M. Menegaux, en sa qualité de Président de la société filiale MFPM, et M. Chapot, en sa qualité de Gérant non Commandité de CGEM ont accès au régime de Retraite Supplémentaire Executive Michelin dont les conditions sont décrites respectivement aux chapitres 2.4.3.5 et 2.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 2025.

En application des dispositions de l'ordonnance 2019-697 du 3 juillet 2019, ce régime a été fermé aux nouveaux entrants après le 4 juillet 2019 et gelé de façon à ce qu'aucun nouveau droit supplémentaire ne soit créé pour les affiliés existants après le 31 décembre 2019.

Compte tenu du règlement de ce régime, le pourcentage de droit acquis par M. Menegaux et M. Chapot ouvre droit à une rente plafonnée correspondant à 15 % de taux de remplacement.

Si un Gérant ne bénéficiait pas ou venait à ne plus pouvoir bénéficier du régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin, il pourra néanmoins lui être proposé alternativement (i) un nouveau régime de retraite à cotisations définies ou (ii) la mise en place d'un dispositif alternatif de constitution d'une retraite pouvant notamment prendre la forme de l'attribution d'un capital d'amorçage, en numéraire ou en actions, et d'un versement annuel destiné à lui permettre de se constituer une retraite.

2.3.2.7 Indemnité de départ contraint

Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, un Gérant peut avoir droit, à l'initiative de la SAGES, Associé Commandité non Gérant, et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité versée par la Société d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.

Cette indemnité statutaire est soumise par le Conseil de Surveillance au résultat des critères de performance

2.3.2.8 Non-concurrence

Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, chaque Gérant est soumis à un engagement de non-concurrence.

Si la Société décidait d'appliquer cet engagement de non-concurrence pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, dans les conditions rappelées au chapitre 2.6.1.12 du présent Document d'enregistrement universel 2025 :

- Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance, aurait droit à une indemnité maximale de

M. Jacquin ne bénéficiant pas du régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin, un dispositif alternatif sera mis en place. Il prendra la forme d'un régime de retraite facultatif à cotisations définies (Article 82 du Code général des impôts) déjà existant dans le Groupe au profit des membres du Comité Exécutif du groupe Michelin, et dont M. Jacquin est bénéficiaire.

Ce dispositif prévoit le versement par la Société auprès d'un organisme tiers d'une cotisation égale à 20 % de la tranche de la rémunération annuelle brute effectivement perçue (fixe et variable) comprise entre 12 fois et 24 fois le plafond de la Sécurité sociale. Les cotisations versées à ce titre ne bénéficient d'aucun régime social et fiscal préférentiel. Pour cette raison, M. Jacquin reçoit une indemnité forfaitaire d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur. Le versement de cette indemnité est concomitant à celui de la cotisation à l'organisme assureur. Les montants des cotisations et de l'indemnité forfaitaire dépendent des performances de la Société dans la mesure où l'assiette de calcul intègre la part variable de la rémunération qui est liée aux résultats du Groupe.

Les Gérants bénéficient au titre de leur mandat du Plan d'épargne retraite obligatoire (PERO) applicable aux employés des sociétés CGEM et MFPM.

applicables à la rémunération variable annuelle, calculé selon la formule suivante :

[Rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat] x [moyenne (exprimée en %) des résultats atteints au titre de la rémunération variable annuelle, applicables aux trois exercices clos précédant le départ.]

En outre, le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.

24 mois de rémunération sur la base de sa dernière rémunération fixe annuelle ;

- Yves Chapot et Philippe Jacquin, Gérants non Commandité, auraient droit à une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur l'assiette constituée par la dernière rémunération définie dans leur contrat de travail, suspendu, correspondant au poste qu'ils occupaient avant d'être nommés Gérants.

Conformément à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, le versement des indemnités précitées est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Conformément au Code AFEP/MEDEF :

- la Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause ;

2.3.2.9 Rémunération exceptionnelle

Il n'est pas prévu d'attribuer de rémunération exceptionnelle à un Gérant.

2.3.2.10 Contrat de travail

En raison de son statut et de ses responsabilités particulières, la politique de rémunération constante prévoit que le Gérant Commandité ne doit pas conserver un contrat de travail avec une société du Groupe y compris en cas d'ancienneté significative dans le Groupe.

Dès lors, Florent Menegaux n'est plus lié par un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales depuis sa nomination comme Gérant Commandité de la Société.

Par ailleurs, les caractéristiques des mandats de Gérant non Commandité d'Yves Chapot et de Philippe Jacquin ont conduit à ce que leur contrat de travail préexistant avec une société du groupe Michelin soit suspendu pour les raisons suivantes ⁽¹⁾ :

- un Gérant non Commandité n'est pas le premier dirigeant mandataire social exécutif ; il est soumis à un lien de subordination avec le Président de la Gérance qui, selon les

- dans l'éventualité où les conditions de versement de l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat seraient remplies (cf. le chapitre « Indemnité de départ contraint » ci-dessus) cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ, y compris la clause de non-concurrence détaillée ci-dessus, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.

dispositions des statuts de la Société, définit les domaines de compétences et fixe les objectifs annuels et les limites des pouvoirs des Gérants ;

- la position d'un Gérant non Commandité peut ainsi être rapprochée de celle d'un Directeur Général Délégué ou d'un membre du Directoire d'une société anonyme, pour lesquels la recommandation du Code AFEP/MEDEF de mettre fin au contrat de travail ne s'applique pas ;
- en cas de cessation de mandat, les éventuelles autres indemnités exigibles (indemnité en cas de départ contraint, indemnité en cas d'application de l'engagement de non-concurrence) seraient réduites ou supprimées afin que l'ensemble des sommes versées en raison du départ, incluant les indemnités résultant de la rupture du contrat de travail suspendu d'un Gérant non Commandité, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.

2.3.2.11 Projet de résolution sur la politique de rémunération de la Gérance

L'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2025, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

6^e RÉSOLUTION

■ Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants

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

de rémunération des Gérants telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.2.

2.3.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le présent chapitre présente les éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance, qui font l'objet d'un projet de résolution ayant recueilli l'accord des Associés Commandités et qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice 2025 (7^e résolution).

Les membres du Conseil de Surveillance et sa Présidente peuvent recevoir une rémunération fixe annuelle dont le Conseil déterminera l'affectation conformément à la politique de rémunération.

Ces éléments de rémunération ont été établis par le Conseil de Surveillance sur proposition de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

(1) Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 2.2.8 sur la mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer ».

2.3.3.1 Présidence du Conseil de Surveillance

La mission légale du Conseil de Surveillance réside dans le contrôle permanent de la gestion de l'Entreprise, mais elle a été significativement étendue par les dispositions statutaires :

- à l'examen de la qualité de la gestion ;
- à un rôle important dans le plan de succession et la nomination des Gérants ;
- à l'appréciation de certaines opérations importantes comme les opérations de croissance externe.

Le rôle de Président(e) du Conseil de Surveillance, élu(e) par les membres de cet organe consiste à :

- assurer un rôle de direction, de coordination des travaux et d'animation du Conseil, spécialement au regard des missions statutaires rattachées ;
- participer activement au fonctionnement de la gouvernance en y occupant une place majeure et lui consacrer la majeure partie de son temps, notamment :
 - en assurant des contacts permanents et des réunions régulières avec les Gérants mais aussi avec l'Associé

Commandité non Gérant (la société SAGES) et ses représentants pour assurer une gouvernance fluide,

- en proposant régulièrement et en mettant en place des améliorations dans les interactions, en lien avec son expérience et avec les propositions résultant des évaluations périodiques du fonctionnement du Conseil de Surveillance,
- en conduisant un dialogue direct avec les investisseurs pour leur présenter les caractéristiques de la gouvernance de Michelin à l'occasion de *Governance Roadshows*.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance (la Présidente s'abstenant) a décidé de reconduire la Politique de Rémunération 2025 ⁽¹⁾ la concernant et de déterminer la rémunération fixe annuelle de Barbara Dalibard à la Présidence du Conseil à hauteur de 400 000 €, répartie entre une rémunération des fonctions de Présidente (350 000 € ⁽²⁾) et sa rémunération de membre du Conseil (présentée au chapitre 2.3.3.2 ci-dessous).

2.3.3.2 Membres du Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil consacrent un temps croissant à l'exercice de leurs missions légales et statutaires. Cet engagement renforcé se manifeste notamment par leur participation active aux travaux des comités spécialisés ainsi que par leur implication dans un programme exigeant de la formation continue.

Afin de garantir la continuité d'un dispositif de gouvernance exigeant, engagé et de haute qualité, le Comité des Rémunérations et des Nominations a procédé à une analyse approfondie du contexte actuel et des conditions d'exercice du mandat de membre du Conseil de Surveillance. Cette analyse met en évidence plusieurs éléments structurels justifiant une évolution de la rémunération de ses membres.

Les comités spécialisés (Audit, RSE, Rémunérations et Nominations) constituent plus encore qu'auparavant des instances déterminantes pour le bon fonctionnement de la gouvernance et la préparation des décisions stratégiques. La complexification de l'environnement économique, réglementaire et technologique conduit à un approfondissement substantiel de leurs travaux, nécessitant un investissement régulier et significatif.

Par ailleurs, leur périmètre s'est étendu à des thématiques techniques et émergentes telles que la gestion des risques cyber, l'analyse des enjeux climatiques, la conformité globale ou le suivi des performances extra-financières.

Afin de renforcer encore l'implication du Conseil dans le suivi de l'exécution de la stratégie du Groupe, le Comité d'Audit examinera, à partir de 2026, les projets clés de M&A en amont des revues du Conseil.

Ces évolutions des activités des comités appellent un niveau d'expertise élevé et un engagement additionnel, que la politique de rémunération doit reconnaître de manière appropriée.

L'acquisition et le maintien des compétences sur les thématiques techniques et émergentes, ainsi que l'adaptation aux évolutions sectorielles et géopolitiques, qui apparaissent désormais impératives pour assurer la qualité des missions du Conseil. Ce devoir de formation, devenu structurel, requiert un investissement personnel soutenu de la part de ses membres.

Comme lors des précédentes évaluations, la dernière évaluation externe du fonctionnement du Conseil, corroborée par les observations des membres indépendants recueillies par le membre Référent, témoigne de la disponibilité, de l'assiduité et de la rigueur de préparation des membres du Conseil. Leur implication dans l'analyse de dossiers stratégiques complexes et la diversité des thématiques traitées illustrent la qualité et la constance de leur engagement au service de l'Entreprise et de ses actionnaires. Cela justifie une rémunération adaptée au niveau d'exigence requis.

(1) Politique de Rémunération 2025 présentée en page 116 du Document d'enregistrement universel 2024 ; la 7^e résolution correspondante ayant été approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 par 99,85 % des voix.

(2) Ce niveau de rémunération a été déterminé pour toute la durée des fonctions de Barbara Dalibard en qualité de Présidente du Conseil de Surveillance.

Par ailleurs, l'indépendance attendue des membres du Conseil – impliquant une limitation stricte du cumul de mandats et l'absence de conflits d'intérêts – nécessite de leur assurer un niveau de rémunération adéquat.

Dans un contexte où les entreprises du CAC 40 et les grands groupes internationaux renforcent également leurs dispositifs de gouvernance, il est essentiel que l'Entreprise demeure attractive afin d'attirer et de fidéliser des membres de Conseil disposant de compétences reconnues et d'expériences internationales de haut niveau.

Le Conseil considère que les évolutions présentées contribueront à préserver l'indépendance de ses membres, à garantir une gouvernance conforme aux meilleures pratiques du marché et à assurer l'efficacité de ses travaux au service de l'Entreprise et de l'ensemble de ses actionnaires, dans une perspective durable et de long terme. Dans un contexte de concurrence accrue pour recruter des mandataires sociaux qualifiés, il est

Ces règles sont détaillées dans le tableau suivant :

Part individuelle fixe			40 000 €
Supplément par réunion du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾	Résident France	Réunion présentielle	4 500 €
		Réunion distancielle	1 400 €
	Résident Europe	Réunion présentielle	5 200 €
		Réunion distancielle	1 400 €
Résident Hors Europe	Réunion présentielle	5 700 €	
	Réunion distancielle	1 400 €	
Supplément par réunion de Comité ⁽²⁾	Résident France	Réunion présentielle	3 100 €
		Réunion distancielle	1 400 €
	Résident Europe	Réunion présentielle	3 100 €
		Réunion distancielle	1 400 €
	Résident Hors Europe	Réunion présentielle	3 100 €
		Réunion distancielle	1 400 €
Supplément Présidence de Comité ⁽²⁾			21 000 €
Supplément Membre Référent ⁽³⁾			18 000 €

(1) En supplément des autres parts, par réunion programmée en début d'exercice et avec prise en compte d'un maximum de 8 réunions annuelles (6 en présentiel, 2 en distanciel).

(2) En supplément des autres parts, par réunion programmée en début d'exercice et avec prise en compte d'un maximum de 8 réunions annuelles pour le Comité d'Audit (4 en présentiel, 4 en distanciel), 3 réunions annuelles pour le Comité des Rémunérations et des Nominations (en présentiel) et 3 réunions annuelles pour le Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (en présentiel).

(3) En supplément des autres parts.

indispensable de maintenir une rémunération alignée avec les standards observés au niveau national et international.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil propose pour la politique de rémunération 2026 :

- de conserver sans augmentation le plafond de l'enveloppe globale de rémunération du Conseil de Surveillance en vigueur (1 150 000 € ⁽¹⁾) ;
- d'adopter de nouvelles règles de fixation de rémunération individuelle des membres du Conseil, qui reflètent les règles existantes dans la plupart des principales 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.

(1) D'un niveau inférieur à la moyenne des enveloppes de rémunération des Conseils des sociétés du CAC40.

De la même manière que pour la politique de rémunération 2025 :

- la constatation de la présence des membres aux réunions et le projet de répartition correspondant de la rémunération annuelle au titre d'un exercice seront effectués par le Comité des Rémunérations et des Nominations puis approuvés par le Conseil de Surveillance au premier trimestre de l'exercice suivant ;
- les versements seront effectués au cours du premier semestre suivant l'exercice au titre duquel ils sont dus à

condition que la résolution présentée sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce ait été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice précédant celui au titre duquel ils sont dus.

L'effet des nouvelles règles de répartition sur la rémunération versée à chaque membre au regard des précédentes règles dépendra de la situation individuelle des membres.

2.3.3.3 **Autres rémunérations**

Les membres du Conseil de Surveillance, n'exerçant pas d'autres fonctions pour la Société ou pour le groupe Michelin, ne perçoivent pas d'autres éléments de rémunération de la Société ou de ses filiales ⁽¹⁾.

2.3.3.4 **Projet de résolution sur la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée générale ordinaire annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice 2025, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

7^E RÉSOLUTION

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

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, approuve en application de l'article L. 22-10-76 II du Code 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.

(1) À l'exception des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.