



2022

AVIS DE CONVOCATION

Assemblée Générale Mixte des Actionnaires

Vendredi 13 mai 2022, à 9 heures
au Zénith d'Auvergne
24, rue de Sarliève
63800 Cournon d'Auvergne (Puy-de-Dôme)

OPTEZ POUR LA CONVOCATION PAR VOIE ÉLECTRONIQUE

+ ÉCOLOGIQUE

+ RAPIDE



+ PRATIQUE

+ SÉCURISÉ

Ensemble, participons à la réduction de papier et d'encre.
Des milliers d'actionnaires nous ont déjà donné leur accord !

NOUS ATTENDONS VOTRE ACCORD POUR VOUS INSCRIRE DANS CETTE DÉMARCHE DURABLE

► Connectez-vous sur votre compte "Sharinbox" Société Générale : <https://sharinbox.societegenerale.com> avec votre identifiant et votre mot de passe. Choisissez "E-services" et cliquer sur "E-convocation".

ou

► Renseignez le coupon ci-dessous et retournez-le avec le formulaire de vote dans l'enveloppe T jointe.

Identifiant Société Générale :

NOM :

Prénom :

Ville :

Code postal :

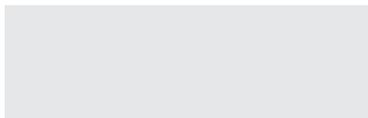
Téléphone :

Autorise la Compagnie Générale des Établissements Michelin à adresser ma convocation et la documentation relative aux Assemblées générales de la Compagnie Générale des Établissements Michelin à l'adresse électronique indiquée ci-dessous :

E-mail : (en MAJUSCULES).....@.....

À, le

Signature :



Nota : Avis de convocation adressé aux copropriétaires d'actions indivises

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-68 du Code de commerce, nous devons adresser cet avis de convocation à tous les copropriétaires d'actions indivises de notre Société.

Nous vous informons que la représentation de l'indivision devant être assurée par une seule personne, en application des dispositions de l'article L. 225-110 du Code de commerce, la formule de procuration et le formulaire de vote à distance à cette Assemblée ont été adressés au représentant désigné de l'indivision dont le nom figure dans nos registres.

SOMMAIRE

ORDRE DU JOUR	4
MESSAGE DU PRÉSIDENT	6
DATES CLÉS	7
COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?	8
EXPOSÉ SOMMAIRE	14
RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉOLUTIONS	32
RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	54
RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	60
RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	64
DEMANDE DE DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE	65

- ▶ 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 2021
- ▶ Affectation du résultat de l'exercice 2021 et fixation du dividende
- ▶ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021
- ▶ 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 220,00 € 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 2021
- ▶ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021
- ▶ Approbation des éléments de la rémunération de Madame Barbara Dalibard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021
- ▶ Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Michel Rollier versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021
- ▶ 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
- ▶ Rémunération du Conseil de Surveillance
- ▶ Nomination d'un Commissaire aux Comptes titulaire
- ▶ Nomination d'un Commissaire aux Comptes titulaire

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

"L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EST UN TEMPS FORT DE LA DÉMOCRATIE ACTIONNAIRALE"



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 13 mai 2022 à 9 heures, au Zénith d'Auvergne à Cournon**. Après avoir organisé les Assemblées générales 2020 et 2021 à huis clos, je suis très heureux de vous accueillir à nouveau, lors d'un format "présentiel" pour partager ensemble ce temps fort de la vie de votre Groupe ⁽¹⁾.

Michelin a réalisé en 2021 de très bons résultats dans des conditions extrêmement difficiles tout en maintenant la priorité donnée à la protection de ses employés. Fort de cette performance, et alors que l'année 2022 s'annonce à nouveau perturbée en raison du contexte géopolitique, le Groupe reste confiant dans sa capacité à délivrer son plan stratégique *Michelin in Motion*.

Nous vous proposerons lors de l'Assemblée générale un dividende de 4,50 €/action au titre de l'exercice 2021. Il est en augmentation substantielle par rapport à la période pré-Covid-19, puisqu'il représente une hausse de 22 % par rapport au dividende versé en 2019.

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

Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire, à l'expression de mes sentiments les plus dévoués.

Florent Menegaux
Président du groupe Michelin

(1) Vous pourrez aussi (i) suivre l'évènement en direct par visio-conférence sur le site Internet de la Société www.michelin.com
(ii) poser vos questions lors de la session prévue à cet effet.

DATES CLÉS À RETENIR POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

VENDREDI 15 AVRIL 2022

À 9 H 30

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

<https://michelin.voteassemblee.com>

LUNDI 9 MAI 2022

Date limite de réception
des questions écrites

MARDI 10 MAI 2022

Date limite de réception
des formulaires de vote papier

MERCREDI 11 MAI 2022

Date limite d'inscription en compte
de vos actions pour pouvoir participer
à l'Assemblée générale

JEUDI 12 MAI 2022

À 15 HEURES

Date limite de vote électronique
(fermeture du site Voxaly)

VENDREDI 13 MAI 2022

À 9 HEURES

Assemblée générale de la Compagnie
Générale des Établissements Michelin,
retransmise en direct sur www.michelin.com

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

JEUDI 19 MAI 2022

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 13 mai 2022 à 9 heures, au Zénith d'Auvergne, 24, rue de Sarliève, 63800 Cournon d'Auvergne**. L'évènement sera également retransmis en direct sur le site Internet de la Société www.michelin.com.

Dans le contexte de crise sanitaire, la Société peut être conduite à tout moment à modifier les modalités de participation à l'Assemblée générale. Les actionnaires sont donc invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée générale sur le site Internet de la Société <https://www.michelin.com/finance/actionnaires-individuels/assemblee-generale-2022/> qui sera mise à jour pour préciser les modalités définitives de participation à cette 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

Les actionnaires souhaitant assister à cette Assemblée, s'y faire représenter ou voter à distance devront justifier de la propriété de leurs actions au deuxième jour ouvré ("record date") précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit le 11 mai 2022, 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.

Seuls les actionnaires justifiant de cette qualité au 11 mai 2022, zéro heure, heure de Paris, dans les conditions prévues à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce et rappelées ci-dessus, pourront participer à cette Assemblée dans les conditions ci-après.

1. LES ACTIONNAIRES DÉSIRANT 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 15 avril 2022 comportant l'avis de convocation



- ▶ soit en **renvoyant le formulaire de vote** papier envoyé par la Société le 15 avril 2022, 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 12 mai 2022 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 www.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-convocqué 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 15 avril 2022, 9 h 30 au 12 mai 2022, 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 engorgements des communications par Internet. **La Société informe ses actionnaires que le vote électronique à distance étant possible jusqu'à la veille de l'événement (12 mai 2022, 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 10 mai 2022.

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 le nom – prénom – adresse du mandataire.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard le 10 mai 2022 à 23h59 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 9 mai 2022, 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 13 mai 2022.
- ▶ **Questions libres (à distance, avant et le jour de l'évènement 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 au nominatif Michelin. Cette adresse sera disponible dès le 11 mai 2022, à partir de 9 h 00 et jusqu'au début de la séance d'échanges lors de l'Assemblée du 13 mai 2022. 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.

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, 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, dans les vingt jours de la parution de l'avis de réunion, soit au plus tard le 21 avril 2022.

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 à zéro heure, heure de Paris (soit au 11 mai 2022, 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/finance/actionnaires-individuels/assemblee-generale-2022/>

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

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/finance/actionnaires-individuels/assemblee-generale-2022/> dès le 15 avril 2022, soit avant le vingt et unième jour précédant l'Assemblée.

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

NOTA BENE

L'exposé sommaire reproduit le communiqué de presse diffusé à l'occasion de la présentation des Résultats annuels de l'exercice 2021. À ce titre, il ne prend pas en compte les impacts du contexte géopolitique actuel.

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Clermont-Ferrand, le 14 février 2022

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

Le Groupe réalise un résultat opérationnel des secteurs de 2 966 millions € et retrouve son niveau de marge de 2019 à 12,5 %, démontrant à nouveau sa solidité et la résilience de son modèle d'affaires.

- ▶ Les ventes progressent de 16,3 % à 23 795 millions € et le résultat opérationnel des secteurs s'établit à 2 966 millions €, soit 12,5 % des ventes :
 - progression des volumes pneu de 11,8 % et des ventes hors pneu de 7,7 %,
 - mix activités Première monte/Remplacement très favorable dans le segment Automobile, gains de parts de marché 18 pouces et plus confirmant le *leadership* d'innovation technologique du Groupe,
 - pilotage dynamique des prix sur les activités non indexées s'appuyant sur la puissance de la marque et permettant de compenser les facteurs d'inflation,
 - Activités de spécialités davantage pénalisées par les pénuries de main-d'œuvre, les tensions liées à la logistique et l'inflation,
 - ▶ Le *cash flow* libre avant acquisitions s'élève à 1,5 milliard €, soit 1,8 milliard € de *cash flow* libre structurel⁽¹⁾ retraité de l'inflation des matières premières ;
 - ▶ À fin 2021, la performance du Groupe est en ligne avec les ambitions 2030 du plan *Michelin in Motion* sur les trois piliers *People, Profit, Planet* :
 - progression du taux de féminisation du management à 28,9 %,
 - poursuite de l'intégration des sociétés acquises avec 41 millions € de synergies additionnelles portant le montant des synergies à 122 millions € sur un rythme annuel,
 - poursuite du déploiement des plans de simplification et de compétitivité,
 - rentabilité des capitaux employés de 10,3 %,
 - renforcement des engagements environnementaux avec la signature de *Race to zero*,
 - ▶ Résultat net de 1 845 millions € en hausse de 1 220 millions € et proposition d'un dividende de 4,50 € par action ;
- Florent Menegaux, Président, a déclaré : "Michelin a réalisé en 2021 de très bons résultats dans des conditions extrêmement difficiles tout en maintenant la priorité donnée à la protection de ses employés. Je souhaite chaleureusement remercier les équipes de notre Groupe, qui relèvent au quotidien les nombreux défis auxquels nous faisons face. Fidèles à notre volonté de partager la valeur créée, nous reconnaissons leur engagement dans ce contexte exceptionnel, notamment à travers une augmentation substantielle des rémunérations variables. Avec ces résultats, notre Groupe démontre une nouvelle fois sa solidité et sa résilience. Nous envisageons avec confiance la poursuite du déploiement de notre stratégie *Michelin in Motion*".
- ▶ Perspectives 2022 :
- En 2022, dans un contexte qui reste encore très perturbé, les marchés Tourisme camionnette devraient afficher une évolution comprise entre 0 % et + 4 % sur l'année, les marchés Poids lourd une croissance entre 1 % et 5 % et les marchés des Activités de spécialités une hausse comprise entre 6 % et 10 %.
- Dans ce scénario marché, hors nouvel effet systémique lié au Covid-19⁽²⁾, Michelin a pour objectif un résultat opérationnel des secteurs annuel supérieur à 3,2 milliards € à parités constantes⁽³⁾ et un *cash flow* libre structurel supérieur à 1,2 milliard €.

(1) *Cash flow* libre structurel : *cash flow* libre avant acquisitions, ajusté de l'effet de la variation des cours de matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.

(2) Des perturbations graves de la supply chain ou des mesures de restriction de la mobilité qui aboutiraient à une chute importante des marchés pneumatiques.

(3) Cf présentation des résultats annuels 2021 disponibles sur www.michelin.com

<i>(en millions €)</i>	2021	2020	2019
Ventes	23 795	20 469	24 135
Résultat opérationnel des secteurs	2 966	1 878	3 009
Marge opérationnelle des secteurs	12,5 %	9,2 %	12,5 %
Automobile et distribution associée	13,7 %	8,3 %	11,1 %
Transport routier et distribution associée	9,6 %	5,6 %	9,3 %
Activités de spécialités et distribution associée	13,0 %	14,8 %	18,7 %
Autres produits et charges opérationnels	- 189	- 475	- 318
Résultat opérationnel	2 777	1 403	2 691
Résultat net	1 845	625	1 730
Résultat net par action	10,31 €	3,52 €	9,69 €
Dividende par action	4,50 € ⁽⁵⁾	2,30 €	2,00 €
EBITDA des secteurs	4 700	3 631	4 763
Investissements hors acquisitions	1 705	1 221	1 801
Endettement net	2 789	3 531	5 184
Ratio d'endettement net	18,6 %	28,0 %	39,2 %
Provision pour avantages au personnel différés	3 362	3 700	3 873
Cash flow libre ⁽¹⁾	1 357	2 004	1 142
Cash flow libre structurel ⁽²⁾	1 793	2 010	1 615
ROCE ⁽³⁾	10,3 %	6,0 %	10,0 %
Effectif inscrit ⁽⁴⁾	124 760	123 600	127 200

(1) *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.

(2) *Cash flow libre structurel* : cash flow libre avant acquisitions, ajusté de l'effet de la variation des cours de matières premières sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks.

(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 25 %.

(4) Fin de période.

(5) Dividende soumis à l'approbation lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2022.

INCIDENCE DU COVID-19 SUR L'ACTIVITÉ DU GROUPE EN 2021

L'année 2021 a marqué la transition d'un état de choc soudain et d'une économie mondiale soutenue par les États et les Banques Centrales à un état de possible "new normal", auquel le groupe Michelin a su s'adapter grâce à la force de ses actifs et un engagement constant de ses équipes.

Dans la continuité des actions mises en place en 2020, le Groupe a maintenu ses efforts en 2021 sur ses deux priorités : protéger la santé et la sécurité de ses salariés et partenaires, et tout mettre en œuvre pour assurer la pérennité de ses activités.

Le Groupe a veillé à strictement respecter les directives nationales ou locales relatives au télétravail, garantissant à tous les salariés concernés les moyens de remplir leur mission à distance. Au-delà de la crise Covid-19, dans les métiers où cela est possible et dans le respect des législations locales, Michelin a proposé à ses salariés, sur la base du volontariat, de contractualiser sur la durée le recours occasionnel ou régulier au télétravail, par le biais d'accords pluriannuels signés avec les organisations syndicales.

Au-delà des restrictions ponctuelles de la mobilité ayant impacté les ventes, les conséquences de la crise Covid-19 ont significativement pénalisé les activités du Groupe en 2021.

Les chaînes d'approvisionnement ont été désorganisées, en raison, en premier lieu, de fortes tensions dans le transport maritime. Le fort redémarrage de la demande mondiale associé à une raréfaction de l'offre de transport (de nombreux armateurs ayant mis à profit la baisse d'activité de 2020 pour initier le renouvellement de leur flotte) et à la fermeture de certains ports pour cause de Covid-19 a entraîné d'importants ralentissements sur la chaîne logistique, pénalisant les approvisionnements en matières premières ainsi que la capacité du Groupe à expédier au départ de certaines de ses usines.

L'année 2021 a également été marquée par une pénurie de main-d'œuvre qui a impacté les activités industrielles du Groupe ainsi que celle de ses fournisseurs. Si le soutien financier des États a pu différer temporairement le retour à l'emploi, il est possible aussi que, de manière plus structurelle, certains changements sociétaux liés au Covid-19 aient généré un nouveau rapport au travail qui pourrait expliquer ces difficultés à recruter.

Michelin a ainsi su opérer tout au long de l'année en faisant face à de profondes perturbations, traduisant la solidité et l'efficacité de ses procédures de *business continuity*, notamment au regard du risque de non-continuité des activités industrielles et du risque de rupture d'approvisionnement.

Enfin, le fort rebond de la demande mondiale sur 2021 a entraîné une augmentation très significative du prix des matières premières et de l'énergie, à laquelle s'ajoute la très forte hausse des coûts logistiques. Sur la totalité de l'année 2021, le Groupe a ainsi fait face à environ 1,2 milliard € de coûts supplémentaires, entièrement compensés par ses efforts de productivité, son pilotage des prix et un enrichissement du mix produit.

Le cycle inflationniste et les perturbations de la *supply chain* ne remettent pas en cause les orientations stratégiques de Michelin et les moyens mis en œuvre pour les déployer. Convaincu de la pertinence de son modèle stratégique, le Groupe s'est renforcé durant la crise et réaffirme que sa vision "Tout durable" constitue la clé de voûte de sa performance future.

ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

Tourisme camionnette

2021/2020 (en nombre de pneus)	Europe de l'Ouest et centrale*	CEI	Amérique du Nord et centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde et Chine)	Afrique, Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 5 %	+ 6 %	0 %	+ 12 %	+ 3 %	+ 2 %	+ 16 %	+ 2 %
Remplacement	+ 10 %	+ 15 %	+ 14 %	+ 27 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 17 %	+ 11 %

* Y compris Turquie.

4 ^e trimestre 2021/2020 (en nombre de pneus)	Europe de l'Ouest et centrale*	CEI	Amérique du Nord et centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde et Chine)	Afrique, Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 27 %	- 18 %	- 17 %	- 16 %	- 4 %	- 10 %	- 30 %	- 14 %
Remplacement	+ 3 %	+ 2 %	- 7 %	- 1 %	- 4 %	+ 2 %	0 %	- 1 %

* Y compris Turquie.

Le marché mondial des pneumatiques **Tourisme camionnette**, Première monte et Remplacement, est en croissance de 9 % en unités sur l'ensemble de l'année 2021, et reste inférieur de 4 % au marché de 2019.

Première monte

- ▶ En Première monte, après un premier semestre en forte croissance (+ 28 %) dû aux effets de base (arrêt des usines des constructeurs automobiles au premier semestre 2020) la demande de pneumatiques a été fortement impactée au deuxième semestre par la pénurie de semi-conducteurs au niveau mondial (- 17 %). Après un fort recul au troisième trimestre (- 19 %), la demande reste en retrait de 14 % au quatrième trimestre, à la suite d'une amélioration relative de la pénurie de semi-conducteurs en Amérique du Nord et en Chine.
- ▶ À fin 2021, le marché de la Première monte reste en recul de 15 % par rapport à 2019.
- ▶ L'ensemble des régions a bénéficié de bases de comparaison favorables au premier semestre tout en étant touchée par la pénurie mondiale de semi-conducteurs au deuxième semestre. À fin 2021, seule la Chine a pratiquement retrouvé une demande égale à celle de 2019 (- 1 %). Le reste de l'Asie est en recul de 17 %, l'Amérique du Nord de 21 % et l'Europe occidentale de 27 %.

Remplacement

- ▶ Après un premier semestre où le marché mondial du Remplacement a augmenté de 27 % sur des bases de comparaison très favorables, la demande mondiale a été stable au deuxième semestre par rapport à l'année précédente.
- ▶ À fin 2021, le marché mondial a retrouvé son niveau de 2019.
- ▶ En **Europe (hors CEI)**, après un premier semestre en fort rebond (+ 22 %), et un troisième trimestre en léger recul (- 2 %), la demande de pneumatiques progresse de 3 % au quatrième trimestre. Sur l'année, la demande est en progression de 10 % par rapport à 2020. Le quatrième trimestre a été marqué par le dynamisme des marchés en France (+ 8 %) et en Allemagne (+ 6 %), ainsi qu'en Europe centrale. Le Royaume-Uni affiche un recul de 10 % s'expliquant par le fort stockage de la distribution observé au quatrième trimestre 2020, avant l'entrée en vigueur du *Brexit* au 1^{er} janvier 2021. Les marchés espagnol et italien sont en léger recul, respectivement de - 2 % et - 3 %. À fin 2021, le marché est proche de son niveau de 2019 dans la plupart des pays, à l'exception de la Turquie (+ 19 %) et de l'Italie (- 10 %).

EXPOSÉ SOMMAIRE

Compagnie Générale des Établissements Michelin

- ▶ En **CEI**, après un premier semestre en fort rebond (+ 21 %), la demande reste dynamique sur le deuxième semestre (+ 10 %). À fin 2021, le marché progresse de 15 % par rapport à 2020 et dépasse légèrement son niveau de 2019 (+ 2 %).
- ▶ En **Amérique du Nord et centrale**, après neuf mois avec une demande très élevée – due notamment aux effets de base et à la reconstitution des stocks dans la distribution (+ 23 % à fin septembre par rapport à 2020, + 7 % par rapport à 2019), la demande au quatrième trimestre est en recul de 7 %, sachant que fin 2020, les spéculations autour de la mise en place de droits de douanes aux États-Unis sur les pneus importés de Corée du Sud, Thaïlande, Vietnam et Taïwan avaient conduit à un stockage de la distribution. À fin 2021, avec une croissance de 14 % sur l'année, le marché termine 4 % au-dessus de son niveau de 2019.
- ▶ En **Amérique du Sud**, la demande a été en forte hausse (+ 39 %), sur les neuf premiers mois. (En 2020, les marchés ont été affectés par le Covid-19 jusqu'au troisième trimestre). Au quatrième trimestre, la demande est stable par rapport à l'année précédente. À fin 2021, avec une croissance de 27 % sur l'année, le marché se situe légèrement au-dessus de son niveau de 2019 (+ 2 %).
- ▶ En **Chine**, après un rebond de 15 % au premier semestre – porté par des effets de base très favorables sur le premier trimestre – la demande est en ligne avec 2019 au deuxième semestre. Elle affiche toutefois un recul de 7 % par rapport à la même période en 2020 qui avait connu un rebond particulièrement fort en sortie de confinement (+ 8 %). À fin 2021, le marché est en croissance de 3 %, légèrement en dessous de son niveau de 2019 (- 2 %).
- ▶ En **Asie (hors Chine et Inde)**, après un premier semestre avec un rebond de la demande de 13 % et un troisième trimestre fortement impacté par le Covid-19 (- 5 %, dont - 42 % en Thaïlande, - 38 % au Vietnam et - 14 % en Indonésie), le quatrième trimestre affiche une légère croissance de 2 %. À fin 2021, le marché est en croissance de 5 % par rapport à 2020, mais reste très en deçà de son niveau de 2019 (- 6 %).
- ▶ En **Afrique, Inde, Moyen-Orient**, le premier semestre a été marqué par un fort rebond de la demande (+ 36 %, dont + 64 % en Inde) sur des bases de comparaison très favorables. Après un troisième trimestre en progression de 6 %, la demande est stable au quatrième trimestre. À fin 2021, le marché est en croissance de 17 %, soit un retrait de 3 % par rapport à 2019.

Poids lourd (radial & bias)

2021/2020 (en nombre de pneus)	Europe de l'Ouest et centrale*		Amérique du Nord et centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde et Chine)	Afrique, Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	+ 25 %	+ 20 %	+ 25 %	+ 35 %	- 16 %	+ 16 %	+ 28 %	- 2 %
Remplacement	+ 12 %	+ 3 %	+ 21 %	+ 19 %	- 7 %	+ 6 %	+ 11 %	+ 7 %

* Y compris Turquie.

4 ^e trimestre 2021/2020 (en nombre de pneus)	Europe de l'Ouest et centrale*		Amérique du Nord et centrale	Amérique du Sud	Chine	Asie (hors Inde et Chine)	Afrique, Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	+ 4 %	+ 14 %	+ 6 %	+ 8 %	- 49 %	+ 11 %	- 12 %	- 30 %
Remplacement	0 %	+ 12 %	+ 4 %	0 %	- 28 %	+ 2 %	+ 7 %	- 7 %

* Y compris Turquie.

Pour l'activité **Poids lourd**, le marché, en nombre de pneus neufs, est en progression de 4 % à fin décembre 2021. Les marchés sont en progression dans toutes les régions à l'exception de la Chine (- 11 %), pénalisée par une demande exceptionnelle en 2020, en anticipation de l'entrée en vigueur de la norme *China 6*.

Première monte

- ▶ En Première monte, le marché mondial, en nombre de pneus neufs, recule de 2 % par rapport à fin 2020, en ligne avec le marché de 2019 (+ 1 %). Ces chiffres masquent une forte disparité entre la Chine et les autres régions.
- ▶ **En Europe (hors CEI) et dans les Amériques**, la forte reprise de l'activité économique, ainsi que la pénurie de chauffeurs ont incité les flottes à renouveler massivement leur parc. Dans ces régions, les marchés affichent une forte progression sur l'année : + 25 % en Amérique du Nord et en Europe, + 35 % en Amérique du Sud.
- ▶ À fin 2021, le marché en **Europe** retrouve son niveau de 2019 (+ 2 %), alors que la demande en Amérique du Nord reste sensiblement inférieure (- 10 %) à 2019, année exceptionnellement dynamique.

Remplacement

- ▶ En Remplacement, après un fort rebond (+ 25 %) au premier semestre sur des bases de comparaison favorables, la demande est en recul de 6 % au deuxième semestre. À fin 2021, le marché est en progression de 7 % mais reste en retrait de 3 % par rapport à 2019. Ces chiffres masquent une forte disparité entre la Chine et les autres régions.
- ▶ En **Europe de l'Ouest et centrale**, après un fort rebond au premier semestre (+ 28 %), la demande est stable au deuxième semestre, dynamique en Allemagne (+ 12 %) et dans les pays nordiques (+ 19 %), stable en France et en Espagne et en recul en Europe centrale (- 7 %).

À fin 2021, le marché est en progression de 12 % par rapport à 2020, et de 9 % par rapport à 2019 (dont Turquie + 18 %).

Pneumatiques de spécialités

- ▶ **Mines** : Sur l'ensemble de l'année, malgré les très fortes perturbations des chaînes logistiques mondiales, la demande de pneumatiques pour les mines de surface est en croissance, avec une accélération au second semestre.
- ▶ **Agricole et Construction** : les marchés de pneumatiques pour véhicules agricoles s'affichent en forte hausse par rapport à 2020, avec une progression cyclique très forte de la Première monte. Les segments Construction et Infrastructure poursuivent leur forte reprise, plus accentuée en Première monte, le segment Infrastructure étant favorisé par la dynamique du secteur de la construction.

- ▶ **En Chine**, après un premier trimestre en très fort rebond (+ 88 %), la demande a été pénalisée par des bases de comparaison très défavorables liés aux achats massifs d'anticipation réalisés en 2020 avant l'entrée en vigueur de la norme *China 6*.

À fin 2021, le marché est en recul de 16 % sur l'année, mais reste néanmoins supérieur de 11 % au marché 2019.

- ▶ **Dans le reste du monde**, les marchés 2021 sont dynamiques (+ 16 % en Asie hors Chine et + 28 % en Afrique, Inde, Moyen-Orient), mais ne rattrapent pas leur niveau de 2019 (- 16 % en Asie hors Chine, - 34 % en Afrique, Inde, Moyen-Orient).

- ▶ En **Amérique du Nord et centrale**, la demande reste très dynamique au second semestre (+ 9 %), après un rebond de 35 % au premier semestre.

À fin 2021, porté par la forte reprise économique, le marché est en hausse de 21 % par rapport à 2020, et de 18 % par rapport à 2019.

- ▶ En **Amérique du Sud**, les marchés présentent une dynamique similaire à l'Amérique du Nord, avec un premier semestre en rebond de 33 % et une demande soutenue au deuxième semestre de 7 %. Soutenu par la forte reprise économique, le marché termine en hausse de 19 % par rapport à 2020, et de 10 % par rapport à 2019.

- ▶ **Deux-roues** : malgré un milieu d'année pénalisé par le Covid-19 sur les marchés asiatiques, la demande du Deux-roues se maintient à un niveau soutenu dans l'ensemble des zones géographiques et des segments.
- ▶ **Avion** : les marchés, dans un contexte très turbulent, rebondissent en ligne avec la reprise du trafic aérien, les vaccinations anti-Covid-19 et les réouvertures de frontières. Les segments Militaire et *General Aviation* affichent toujours une bonne résistance.

EXPOSÉ SOMMAIRE

Compagnie Générale des Établissements Michelin

- ▶ **Bandes transporteuses** : le marché des bandes transporteuses pour le secteur minier affiche des tendances contrastées. En Australie, la demande se redresse légèrement alors qu'elle avait subi les restrictions d'exportations de charbon vers la Chine, tandis que les activités Services et Ingénierie sont pénalisées par le Covid-19. En Amérique du Nord, le marché rebondit en fin d'année tant sur le secteur minier que sur le secteur industriel.
- ▶ **Polymères de spécialité** : ces marchés ont dans l'ensemble progressé, tirés par la reprise économique notamment dans les secteurs des infrastructures et de l'énergie.

VENTES ET RÉSULTATS 2021

Ventes

Sur l'année 2021, les ventes ressortent à 23 795 millions €, en progression de 16,3 % par rapport à 2020, sous l'effet des facteurs suivants :

- ▶ des volumes pneus en fort rebond (+ 11,8 %) dans un contexte de reprise soutenue de la demande sur tous les marchés pneumatiques. Les activités de Remplacement ont également bénéficié de la reconstitution de stocks des distributeurs tout au long de l'année ;
- ▶ un effet prix pneu de + 4,5 % soit + 921 millions € : dans un contexte de forte inflation, le pilotage volontariste des prix sur les activités non indexées a permis au Groupe de compenser les éléments d'inflation propres à ces activités ;
- ▶ un effet mix pneu positif de 1,6 %, soit + 330 millions € : la chute de la production automobile consécutive à la pénurie de semi-conducteurs s'est

traduite par un effet mix très favorable avec un poids supérieur des activités de Remplacement dans le segment Automobile. De plus, l'effet mix reflète le succès continu de la stratégie "Premium" de la marque MICHELIN et en particulier les gains de part de marché en pneu tourisme 18 pouces et plus ;

- ▶ la croissance des activités non pneu de + 7,7 %, tirée par les activités de Fenner et de gestion de flotte ;
- ▶ l'impact négatif (- 1,9 %) des parités de change ; s'expliquant principalement par les performances relatives du dollar américain et de la livre turque par rapport à l'euro ;
- ▶ l'écart de périmètre (- 0,2 %) suite à la déconsolidation de Solesis et des activités d'impression, d'édition et de commercialisation des cartes & guides pour la France.

Résultats

Le résultat opérationnel des secteurs s'établit à 2 966 millions €, soit 12,5 % des ventes, contre 1 878 millions € et 9,2 % en 2020.

L'évolution du résultat opérationnel des secteurs s'explique principalement par :

- ▶ un effet périmètre de - 6 millions € traduisant la déconsolidation de Solesis et des activités d'impression, d'édition et de commercialisation des cartes & guides pour la France ;
- ▶ un effet volume pneu de + 1 389 millions € reflétant le fort rebond des volumes pneu de 11,8 % et une meilleure absorption des frais fixes ;
- ▶ un fort effet prix-mix pneu de + 1 251 millions € grâce à un pilotage prix volontariste des activités non indexées, à l'enrichissement continu du mix produit et à un mix activité favorable ;

- ▶ un effet matières premières et coût de leur approvisionnement de - 574 millions € ;
- ▶ un effet performance industrielle et logistique de - 622 millions €, reflétant notamment la forte inflation des coûts d'énergie et de logistique ;
- ▶ une augmentation des SG&A pneu de 181 millions €, qui restent inférieurs à leur niveau de 2019 ;
- ▶ une amélioration de 13 millions € de la contribution au résultat opérationnel des secteurs des activités hors pneu ;
- ▶ un effet autre de - 46 millions €, comprenant notamment des coûts Covid-19 en diminution de 63 millions € ;
- ▶ un effet défavorable des parités de - 136 millions €.

Les autres produits et charges opérationnels s'élevaient à - 189 millions €, correspondant à l'amortissement des incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises pour - 78 millions €, à des opérations de restructuration pour - 86 millions €, à des pertes de valeurs sur actifs immobilisés de - 116 millions € et au résultat de cession partielle de Solesis à hauteur de 114 millions €.

Position financière nette

Au 31 décembre 2021, le *cash flow* libre est de 1 357 millions €, en recul de 647 millions € comparé à la même période en 2020. Cette variation comprend notamment la forte augmentation de l'EBITDA (+ 1 069 millions €) provoquée par le rebond de l'activité en 2021, mais aussi l'effet négatif de la reconstitution attendue du besoin en fonds de roulement (augmentation de

Le résultat net s'établit à 1 845 millions €, contre 625 millions € en 2020.

824 millions € en 2021, contre une diminution de 700 millions € en 2020) avec en particulier une hausse des stocks de 1 106 millions € en 2021. Au 31 décembre 2021, le Groupe affiche un ratio d'endettement net de 18,6 %, correspondant à un endettement financier net de 2 789 millions €, en diminution de 742 millions € par rapport au 31 décembre 2020.

Information sectorielle

(en millions €)	Ventes		Résultat opérationnel des secteurs		Marge opérationnelle des secteurs	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Automobile et distribution associée	11 998	10 103	1 643	839	13,7 %	8,3 %
Transport routier et distribution associée	6 233	5 373	599	302	9,6 %	5,6 %
Activités de spécialités et distribution associée	5 564	4 993	724	737	13,0 %	14,8 %
Groupe	23 795	20 469	2 966	1 878	12,5 %	9,2 %

Automobile et distribution associée

Les ventes du secteur Automobile et distribution associée s'élevaient à 11 998 millions €, contre 10 103 millions € en 2020, soit une augmentation de 18,8 %.

Le résultat opérationnel du secteur s'est établi à 1 643 millions € soit 13,7 % des ventes, contre 839 millions € et 8,3 % en 2020.

La forte hausse du résultat opérationnel du secteur est liée tout d'abord à un effet volume de + 12,3 % au-delà de la progression des marchés. Un pilotage volontariste des prix, un mix activité très favorable dû à un poids supérieur des activités de Remplacement dans les ventes du secteur et un mix produit lié notamment aux gains de part de marché sur les pneus 18 pouces et plus ont permis de couvrir les éléments d'inflation du coût de revient des ventes.

Transport routier et distribution associée

Les ventes du secteur Transport routier et distribution associée s'élevaient à 6 233 millions €, en progrès de 16 % par rapport à 5 373 millions € en 2020.

Le résultat opérationnel du secteur s'élève à 599 millions €, représentant 9,6 % des ventes, à comparer à 302 millions € en 2020.

Dans des marchés en forte reprise à l'exception de la Chine, le secteur affiche un effet volume pneu de + 12,9 %. Une politique de sélectivité avec la mise en avant de la marque MICHELIN et un pilotage prix ambitieux ont permis de couvrir les différents éléments d'inflation du coût de revient des ventes. Les activités de gestion de flotte poursuivent leur développement.

Activités de spécialités et distribution associée

Les ventes du secteur des Activités de spécialités et distribution associée s'élevaient à 5 564 millions €, à comparer à 4 993 millions € en 2020, soit une augmentation de 11,4 %.

Le résultat opérationnel du secteur atteint 724 millions € soit 13 % des ventes, contre 737 millions € et 14,8 % en 2020. Avec une progression des volumes de 9,8 %, les Activités de spécialités ont été davantage impactées que les autres secteurs par les pénuries de main-d'œuvre, les perturbations des chaînes logistiques et l'inflation des matières premières mais aussi de l'énergie et de la logistique.

Agricole et Construction : le rebond de la demande de pneus et chenilles agricoles et de pneus Construction, particulièrement marqué en premier équipement, entraîne les ventes du Groupe.

Mines de surface : l'activité Mines de surface du Groupe reste fortement perturbée par les difficultés liées à la pénurie de main-d'œuvre et de logistique amont et aval. Cette situation n'a pas permis de servir la totalité de la demande client, qui reste soutenue.

Deux-roues : les ventes progressent fortement, alimentées par (i) la dynamique du marché, (ii) une croissance des positions du Groupe en particulier en Première monte et (iii) l'appétit pour les modes de transport individuels dans les marchés matures.

Avion : l'activité, en forte amélioration, traduit la reprise, même irrégulière, du trafic aérien, les succès en *General Aviation* et la résilience de l'activité Militaire.

Les activités de bandes transporteuses de Fenner, ont globalement démontré une bonne résilience, avec un fort rebond en Amérique du Nord au quatrième trimestre. À fin décembre 2021, les carnets de commande sont à un niveau élevé.

PLAN STRATÉGIQUE "MICHELIN IN MOTION" : OBJECTIFS 2023

Le Groupe confirme ses objectifs :

- ▶ résultat opérationnel des secteurs 2023 supérieur à 3,3 milliards € (à parité janvier 2021) ;
- ▶ marge opérationnelle des secteurs de 13,5 %, dont :
 - Automobile et distribution associée > 12 %,
 - Transport routier et distribution associée > 10 %,
 - Activités de spécialités et distribution associée > 17 % ;

- ▶ ROCE 2023 supérieur à 10,5 % ;
- ▶ *cash flow* libre structurel cumulé 2020-2023 de 6,3 milliards €, dont un report en 2022-2023 des investissements non engagés en 2020-2021.

Le Groupe poursuit le déploiement de ses plans de simplification et de compétitivité annoncé lors du *Capital Markets Day* du 8 avril 2021, mais compte tenu d'une inflation nettement supérieure à la moyenne de ces dernières années, les économies réalisées ne permettront pas de dépasser l'inflation.

PLAN STRATÉGIQUE “MICHELIN IN MOTION” : AMBITIONS 2030

Ambitions “People”

	Indicateurs	2019	2020	2021	Ambitions 2030
Être une référence mondiale pour l’engagement des employés	Taux d’engagement	80 %	82 %	80 %	> 85 %
Être une référence mondiale pour la sécurité au travail	TCIR ⁽¹⁾	1,43	1,19	1,29	< 0,5
Être une référence pour la diversité et l’inclusion au sein des équipes	IMDI ⁽²⁾		62	67	80 points sur 100
Être les meilleurs du secteur en termes de valeur créée pour nos clients	NPS Partenaires ⁽³⁾ NPS Client final ⁽³⁾	38,0	40,5	38,9	+ 10 pts vs 2020 soit 48 + 5 pts vs 2020

(1) Total Case Incident Rate : nombre d’accidents et maladies professionnelles pour 200 000 heures travaillées.

(2) Indicateur de management des diversités de l’inclusion.

(3) Deux indicateurs composites seront créés :

– le NPS “Partenaires”, moyenne pondérée de deux segments OEMs (clients constructeurs) et distributeurs ;

– le NPS “Client final”, moyenne pondérée de deux segments utilisateurs : consommateurs et clients professionnels. Pour ce dernier, des difficultés opérationnelles n’ont pas permis de calculer cet indicateur pour 2021. L’ambition du Groupe sera ajustée lors de la première publication de cet indicateur.

Être une référence mondiale pour l’engagement des employés

Le taux d’engagement 2020 a permis aux employés du groupe Michelin de remercier l’entreprise et ses managers pour la priorité absolue qu’ils ont accordée à la sécurité et la santé des personnes.

En 2021, la persistance de la crise sanitaire, les perturbations des chaînes d’approvisionnement, l’évolution induite de l’environnement interne et externe a beaucoup

sollicité les employés et ce tout particulièrement dans les opérations (usines, supply chain, centres de service clients...).

Bien qu’en baisse par rapport à 2020, le niveau global de 80 % reste élevé.

La cible de taux d’engagement 2030 reste à 85 %.

Être une référence mondiale pour la sécurité au travail

En 2021, l’équipe centrale de sécurité de Michelin a effectué une analyse approfondie des accidents les plus graves sur une période de deux ans. Les résultats ont été partagés avec le Comité Exécutif du Groupe et les dirigeants de l’industrie. Les leçons tirées de l’étude sont utilisées pour développer les domaines d’intervention de

2022 et pour mettre en place des mesures afin d’éviter les récives et ainsi réduire le TCIR, faire encore progresser la culture de sécurité, et construire la feuille de route en matière de sécurité et d’ergonomie pour atteindre les ambitions du Groupe à l’horizon 2030.

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

Témoignant de l’implication du Groupe sur ce sujet, toutes les composantes de l’indicateur IMDI sur les diversités et l’inclusion ont progressé en 2021 (mixité, identité, plurinationalité du management, handicap, promotion interne), faisant passer le score de 62 à 67/100. Le déploiement d’une formation d’une demi-journée sur les biais et stéréotypes auprès de milliers de salariés en Europe et aux États-Unis, la nomination d’ambassadeurs sur le handicap dans huit régions géographiques et la mise en œuvre d’un projet d’insertion de personnes handicapées sur le site de

Chennai en Inde avec l’ONG Handicap International ont, entre autres, contribué à faire avancer l’accueil des diversités dans le Groupe. Concernant la mixité, la part des femmes a continué à progresser en 2021 dans le management pour atteindre 28,9 %. Quant à la multinationalité du management, elle a également continué à se poursuivre dans les zones de croissance (passant de 79 à 83 %), mais aussi au sein du Top 100, où elle est passée de 30 à 35 %.

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

Malgré des améliorations importantes du NPS ⁽¹⁾ avec les clients Première monte, particulièrement sur le segment Automobile, le "NPS Partenaires" global diminue en raison de la forte baisse avec les clients Distributeurs, qui s'explique par :

- ▶ les perturbations de la *supply chain*, particulièrement dans les régions où la part de marché du Groupe est forte. C'est le cas en Amérique du Nord où le NPS a significativement baissé, particulièrement dans les activités Tourisme camionnette Remplacement ;

- ▶ les hausses de prix fréquentes et importantes mises en place afin de compenser l'inflation, en particulier dans les pays émergents.

En Première monte automobile, les scores NPS augmentent sur la totalité des segments clients. Le professionnalisme, l'avantage produit et la qualité restent les principales forces du Groupe soulignées dans les verbatims des clients. Ceux-ci sont également de plus en plus positifs sur deux points d'amélioration identifiés : la réactivité et l'efficacité.

Ambitions "Profit"

	Indicateurs	2019	2020	2021	Ambitions 2030
Réaliser une croissance significative de nos ventes et notamment dans les activités autres que le pneumatique et la distribution associée	Croissance annuelle moyenne des ventes entre 2023 et 2030	24,1 Mds €	20,5 Mds €	23,8 Md s€	TCAM ⁽⁴⁾ + 5 %
Assurer une création de valeur continue	ROCE ⁽¹⁾	10,0 %	6,0 %	10,3 %	> 10,5 % à partir de 2023
Maintenir la puissance de la marque MICHELIN	Indicateur de vitalité de la marque ⁽²⁾		58	68	+ 5 pts vs 2021
Maintenir un rythme soutenu d'innovations produits et services	Indicateur de vitalité des offres ⁽³⁾	33 %	33 %	31 %	> 30 %

(1) ROCE Groupe, les goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres des sociétés mises en équivalence sont réintégrés dans l'actif économique. Le résultat après impôts réintègre 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.

Réaliser une croissance significative de nos ventes dans les activités autres que le pneumatique et la distribution associée

En 2021, le Groupe a réalisé une croissance forte de ses ventes (16,3 %), tirée par le rebond des marchés, des gains de part de marché, une politique prix dynamique ainsi que par la croissance de ses activités hors pneu de 7,7 %. Le Groupe continue de déployer sa stratégie de

croissance sur les nouveaux écosystèmes identifiés hors du pneu. La croissance en 2021 a notamment été tirée par les ventes de polymères de précision et les activités de *fleet management*.

(1) Net Promoter Score.

Assurer une création de valeur continue

Le Groupe s’est engagé à réaliser au moins 3 points de création de valeur chaque année à partir de 2023, ce qui équivaut, avec un coût moyen pondéré du capital de 7,5 %, à afficher un ROCE supérieur ou égal à 10,5 %. En 2021, le Groupe a revu la définition de son indicateur de rentabilité des capitaux engagés en incluant dans le calcul de l’actif économique, les goodwill, les actifs immobilisés incorporels acquis ainsi que les titres de

sociétés mise en équivalence et prêts associés. Le ROCE du Groupe est de 10,3 % pour l’exercice 2021, comparé à 6 % en 2020 (année non représentative, perturbée par l’émergence du Covid-19) et 10,0 % en 2019. Ce résultat comparé à 2019, traduit les progrès du Groupe tant sur sa rentabilité que sur son optimisation des capitaux engagés et est parfaitement en ligne avec l’objectif de 10,5 % en 2023.

Maintenir la puissance de la marque MICHELIN

L’indicateur de vitalité de la marque affiche une forte progression en 2021, qui s’explique par le déploiement de la campagne de marque MICHELIN et par une performance moindre des autres marques comprises dans le panel.

Maintenir un rythme soutenu d’innovations produits et services

Michelin maintient son indicateur de vitalité des offres au-dessus de 30 %, en ligne avec ses ambitions. En 2021, 31 % des offres commercialisées avaient été lancées il y avait moins de trois ans. Le lancement du pneu Pilot Sport EV illustre la capacité du Groupe à renouveler et

améliorer constamment son offre : le Pilot Sport EV est un pneu destiné aux véhicules électriques haut de gamme. Grâce à sa très faible résistance au roulement, il permet d’étendre l’autonomie sans compromis sur les autres performances.

Ambitions “Planet”

	Indicateurs	2019	2020	2021	Ambitions 2030
Atteindre la neutralité carbone en 2050 pour l’industrie et l’énergie	Émissions de CO ₂ scopes 1 et 2	- 24,8 %	- 36,5 %	- 29 %	- 50 % vs 2010
Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)	Efficacité énergétique des produits (scope 3)		100	100,5	+ 10 % vs 2020
Être une référence mondiale pour l’empreinte environnementale des sites industriels	i-MEP ⁽¹⁾		100	92,6	- 1/3 vs 2020
Atteindre 100 % de matériaux durables dans les pneus	Taux de matériaux durables	26 %	28 %	29 %	40 %

(1) *i-MEP (industrial – Michelin Environmental Performance)*. Cet indicateur sera l’outil de pilotage de l’impact environnemental des activités industrielles du Groupe pour les dix prochaines années. Il permettra une lecture simplifiée des impacts en s’appuyant sur cinq axes prioritaires : la consommation d’énergie, les émissions de CO₂, la consommation de solvants organiques, les prélèvements d’eau et la quantité de déchets générés. Cet indicateur est décrit plus précisément dans la note méthodologique du chapitre 4 de l’URD 2020.

EXPOSÉ SOMMAIRE

Compagnie Générale des Établissements Michelin

Atteindre la neutralité carbone pour l'industrie et l'énergie d'ici 2050

Le résultat 2021 marque une poursuite du progrès en ce qui concerne l'évolution des émissions de CO₂ grâce à la robustesse des actions d'amélioration de l'efficacité énergétique qui ont permis de retrouver le niveau de 2019 malgré l'impact de la crise Covid-19 et l'intégration du troisième site de production de caoutchouc synthétique. Par ailleurs, la part d'énergies renouvelables consommées par le Groupe est passée de 13 % en 2019 à 18 % en 2021. Cela a été réalisé au travers de

l'installation de panneaux photovoltaïques sur plusieurs sites et l'achat d'électricité garantie d'origine renouvelable au Brésil et en Serbie. Le plan stratégique à moyen terme s'appuieront sur un budget d'investissement renforcé avec une moyenne annuelle de 60 millions €. À horizon 2030, l'ensemble des leviers techniques identifiés dans la feuille de route permettra d'atteindre la cible.

Contribuer à atteindre la neutralité carbone (usage)

L'année 2021 a vu un certain nombre d'introductions de nouveaux produits amenant des gains significatifs en efficacité énergétique, comme le MICHELIN E-Primacy et le MICHELIN CrossClimate 2 en Tourisme et comme le

MICHELIN X Multi Energy D pour les camions et le MICHELIN X Incit EV Z pour les bus électriques. Les projets engagés soutiennent la feuille de route de gain de 10 % en efficacité énergétique en 2030.

Être une référence mondiale pour l'empreinte environnementale des sites industriels

La première année du nouvel indicateur environnemental du Groupe a mis en évidence un niveau de progrès supérieur aux attentes. Dans un contexte d'évolution favorable de la production, l'ensemble des cinq composantes de l'i-MEP a progressé. À titre d'exemple, une progression de 7 % de la composante eau a été

accomplie notamment au travers de la mise en place de solutions de recyclage et de réutilisation de l'eau au niveau de différents sites du Groupe. Ces résultats illustrent un démarrage positif de cet indicateur vers la cible de réduction d'un tiers à horizon 2030.

Atteindre 100 % de matériaux durables dans les pneus

Le résultat du Groupe est en ligne avec sa feuille de route pour atteindre 40 % de matériaux durables en 2030. De par la nature des sujets traités, la croissance de cet indicateur n'est pas et ne sera pas linéaire sur cet horizon de temps.

En 2021, Michelin a fait progresser comme prévu la maturité de technologies spécifiques dans ses projets R&D, et la traçabilité de certaines filières avec ses fournisseurs. L'impact de ces actions sur les tonnages consommés en 2021 est encore peu significatif sur cet indicateur.

Valorisation des externalités négatives

(en millions €)

2019	330
▶ Revalorisation du prix de la tonne de CO ₂ de 58 € à 100 €	176
2019 retraité	506
▶ Variation des émissions de CO ₂ scopes 1 et 2	- 15
▶ Variation des émissions de CO ₂ scope 3 logistique, hors effet des perturbations 2021	- 16
▶ Impact des perturbations logistiques 2021 sur les émissions de CO ₂ scope 3	37
▶ Variation des prélèvements d'eau	- 2
▶ Variation des composés organiques volatils	- 2
2021	508
Cible 2023 (retraitée avec un prix de la tonne de CO₂ à 100 €)	467

En 2020, Michelin a initié la traduction en euros de ses impacts environnementaux avec la valorisation de ses émissions de CO₂ scopes 1 et 2, scope 3 "Transport et distribution amont et aval", de ses émissions de composés organiques volatils (COV) et de ses prélèvements d'eau. Cette démarche s'inscrit dans sa stratégie "Tout durable". Elle vise à faciliter la représentation des enjeux environnementaux, gagner en transparence et disposer d'une méthode de valorisation utilisée pour l'appréciation de la performance des entités du Groupe ou lors des opérations d'acquisition. Les leviers pour réduire ces impacts ont été clairement identifiés. Une réduction d'environ 330 millions € à environ 300 millions € entre 2019 et 2023 a été annoncée lors du *Capital Markets Day* du 8 avril 2021.

MICHELIN "TOUT DURABLE"

Biodiversité

Engagements en faveur de la biodiversité à l'horizon 2030 : en 2021, le Groupe renouvelle son engagement pour réduire les impacts de ses activités, tout au long de sa chaîne de valeur, en se fixant de nouveaux objectifs en faveur de la biodiversité à horizon 2030 à travers

Michelin ayant décidé d'augmenter à 100 € le coût de la tonne de CO₂ pris en compte pour la valorisation de ses émissions, afin de tenir compte de la tendance fortement haussière du prix des quotas carbone sur le marché européen en fin d'année 2021, le coût total des externalités en 2019 est aujourd'hui valorisé à 506 millions €. En 2021, le coût total des externalités valorisées (508 millions €) est en très légère augmentation (0,4 %) par rapport cette dernière référence. La désorganisation des chaînes de transport a conduit le Groupe à mettre en place ponctuellement des options de contournement logistique plus coûteuses qui ont pénalisé les émissions de CO₂ de l'année. Néanmoins, les progrès intrinsèques réalisés pour réduire chacune des externalités positionnent le Groupe sur la bonne trajectoire pour respecter ses prévisions 2023.

l'initiative Act4nature international. Ceux-ci s'intègrent dans son approche "Tout durable" et portent sur trois domaines : la recherche et le développement (notamment en incluant la biodiversité dans les analyses de cycles de vie), les matières premières et les sites de production.

Caoutchouc naturel

Au-delà des projets phares menés en faveur d'un caoutchouc naturel durable, comme le programme Or Vert Bahia au Brésil, Michelin poursuit son engagement à travers de nouveaux projets :

► Soutien apporté aux producteurs indonésiens de caoutchouc naturel : Michelin et Porsche élargissent leur partenariat au caoutchouc naturel durable à travers un programme de formation destiné aux petits producteurs indonésiens, leur permettant d'adopter de bonnes pratiques sociales et environnementales. D'une durée de quatre ans, ce programme vise à améliorer les conditions de vie des petits exploitants et de leurs familles.

Il s'agit du premier projet sur le caoutchouc naturel prenant en compte les résultats de la cartographie des risques ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) réalisée avec l'application RubberWay™, qui réunit l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement : les petits exploitants et leurs partenaires, un transformateur de caoutchouc naturel, un fabricant de pneus et un constructeur automobile, avec l'aide d'une organisation non gouvernementale locale.

- Développement de l'agroforesterie en Thaïlande en complément de l'activité hévéicole : Michelin finance un projet de la plateforme mondiale pour du caoutchouc naturel durable GPSNR ⁽¹⁾ en Thaïlande, afin de soutenir la diversification des revenus des petits producteurs de caoutchouc grâce à l'agroforesterie, bénéfique pour l'environnement. Ce projet, d'une durée de trois ans, vise à générer des revenus supplémentaires pour les petits exploitants, réduire l'utilisation d'intrants agrochimiques, augmenter la séquestration du carbone et améliorer la biodiversité.
- Développement du caoutchouc naturel dans l'État d'Amazonas au Brésil : ce projet, soutenu par le WWF Brésil et la Fondation d'Entreprise Michelin, vise à développer la récolte de caoutchouc naturel dans l'État d'Amazonas au Brésil, à préserver la forêt et à favoriser le développement des communautés amazoniennes. Au cours des trois prochaines années, ce projet prévoit de créer un impact économique positif pour 3 800 familles, grâce à la gestion de 6,8 millions d'hectares dans 14 unités de conservation de l'État d'Amazonas. La production de 700 tonnes de caoutchouc permettra de dynamiser l'économie locale tout en respectant les normes sociales et environnementales définies.

(1) *Global Platform Sustainable Natural Rubber.*

- ▶ Développement du caoutchouc naturel et soutien apporté aux producteurs en Afrique : à travers SIPH, premier producteur en Afrique, avec neuf usines de transformation et plus de 60 000 hectares de plantations en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Nigeria et au Liberia. Membre fondateur de la plateforme pour un caoutchouc naturel durable (GPSNR), SIPH accompagne le développement des plantations

Notations extra-financières

Afin d'évaluer le plus objectivement possible sa performance ESG (environnementale, sociétale et de gouvernance), le groupe Michelin suit les évaluations attribuées par les principales agences de notation extra-financière reconnues sur le plan international.

En 2021, les appréciations des agences de notation extra-financière témoignent des progrès réalisés par le Groupe :

- ▶ **VigeoEiris** : Michelin obtient à nouveau la note maximale A1+ à l'ESG Rating de VigeoEiris (Moody's), et améliore son score global de 5 points (73/100). Le Groupe occupe ainsi la première place du classement des entreprises du secteur Automobile (sur 39 entreprises évaluées). Pour VigeoEiris, Michelin "démontre une volonté et une capacité avancée à intégrer les facteurs ESG au sein de sa stratégie, de ses opérations et de sa gestion des risques". Le Groupe obtient en outre le score de 100/100 pour le volet "Environmental Strategy" de l'évaluation.
- ▶ **MSCI** : Michelin améliore son score atteignant ainsi la note maximum AAA. Michelin est reconnu comme étant le meilleur dans le secteur Automobile pour son approche solide de gestion de la qualité de ses produits et de ses performances environnementales.

FAITS MARQUANTS 2021

- ▶ 6 janvier 2021 – Michelin engage un projet de simplification et de compétitivité pour accompagner l'évolution de ses activités en France.
- ▶ 9 février 2021 – Grâce au pneu CAMSO TLH 732+, Camso optimise la productivité de ses clients de l'industrie de la construction.
- ▶ 10 mars 2021 – Michelin lance le nouveau pneu VTT MICHELIN Wild Enduro Racing Line, pneu qui s'est d'ores et déjà imposé au plus haut niveau de la compétition avec plusieurs titres mondiaux.
- ▶ 19 mars 2021 – Michelin conclut un partenariat avec sennder, le leader digital du transport de marchandises afin d'élargir son offre de service aux flottes. Cette offre permettra au fret routier d'optimiser sa rentabilité et réduire son empreinte carbone.

villageoises et forme près de 90 000 exploitants chaque année aux bonnes pratiques agricoles, à la santé, à la sécurité au travail et aux problématiques environnementales. L'entreprise est une référence pour ses actions dans le domaine social avec la scolarisation de plus de 12 000 élèves dans ses 47 écoles et la création de 37 centres de santé.

- ▶ **Sustainalytics (ESG Risk Rating)** : Michelin améliore son score net en passant de 15.2 à 13.1 et passe de la onzième à la sixième place dans le secteur industriel Automobile.
- ▶ **ISS ESG** : Michelin maintient son score B- et sa distinction PRIME lui permettant de conserver sa place dans le premier décile de l'ensemble des industries évaluées.
- ▶ **EcoVadis** : Michelin maintient son score de 78/100, et conserve sa distinction Platinum pour son engagement et son leadership RSE (1 % des entreprises les mieux notées).
- ▶ **CDP** : en 2021, le CDP ⁽¹⁾, organisme indépendant de notation extra-financière, a classé Michelin parmi les entreprises les plus avancées en matière de lutte contre le changement climatique et a attribué à Michelin une note de "A", ce qui correspond au niveau "Leadership". Ce résultat est une reconnaissance de la gouvernance du Groupe, de sa stratégie à long terme, et de ses résultats.

- ▶ Avril 2021 – Impliqué dans deux projets de développement avec Safran et Stellantis, et avec le projet de construction de la plus grande usine de production de piles à Saint-Fons (France), Symbio (A Faurecia Michelin Hydrogen Company) accélère la transition vers une mobilité hydrogène.
- ▶ 2 avril 2021 – BMW Group renouvelle une fois de plus sa confiance au groupe Michelin avec le développement de deux pneus spécifiques aux BMW M3 et M4 : les MICHELIN Pilot Sport 4S et MICHELIN Pilot Sport Cup2 Connect.
- ▶ 8 avril 2021 – Lors du *Capital Markets Day*, Florent Menegaux présente la stratégie 2030 du Groupe, *Michelin in Motion*.

(1) Carbon Disclosure Program.

- ▶ 15 avril 2021 – ProovStation, leader européen de l'inspection automatisée, s'allie à Michelin pour réduire le temps et les coûts de l'inspection des pneus, grâce à la technologie MICHELIN QuickScan.
- ▶ 15 avril 2021 – Michelin et Altaris annoncent leur intention de s'associer pour accélérer la croissance de Solesis, filiale de Michelin, spécialisée dans les biomatériaux pour le secteur médical.
- ▶ 23 avril 2021 – Avec la conception du pneu MICHELIN Scorcher Adventure, conçu sur mesure pour la Harley-Davidson Pan America™ 1250, Harley-Davidson et Michelin poursuivent leur collaboration historique.
- ▶ 23 avril 2021 – En validant la technologie de recyclage enzymatique des déchets plastiques en PET ⁽¹⁾ mise au point par Carbios pour une utilisation dans ses pneumatiques, Michelin franchit avec Carbios une étape vers le pneu 100 % durable, ambition de Michelin d'ici 2050.
- ▶ 30 avril 2021 – Après avoir lancé, en février, le pneu MICHELIN Pilot Sport EV, premier pneu de la famille Pilot Sport pour les véhicules électriques sportifs, Michelin annonce la conception du pneu MICHELIN X Incity EV Z, première gamme spécialement conçue pour les bus électriques.
- ▶ 17 mai 2021 – Camso est reconnu "Fournisseur de niveau partenaire pour 2020" dans le cadre du programme *John Deere Achieving Excellence*.
- ▶ 19 mai 2021 – La nouvelle application du Guide MICHELIN et de Tablet Hotels décroche une première distinction, la "Webby Honoree" dans la catégorie "Apps and Software". Cette distinction a été décernée lors des *Webby Awards*, qui honorent l'excellence sur Internet.
- ▶ 21 mai 2021 – L'Assemblée générale mixte des actionnaires de Michelin s'est tenue à huis clos dans le respect des règles sanitaires. Lors de l'événement, plusieurs hommages ont été rendus à Monsieur Michel Rollier, quittant ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance. Barbara Dalibard, qui lui succède, a été élue par le Conseil de Surveillance se tenant le même jour.
- ▶ 27 mai 2021 – Le nouveau pneu MICHELIN Trailxbib, conçu en partenariat avec des agriculteurs de nombreux pays, augmente le rendement agronomique grâce à la technologie innovante "MICHELIN Ultraflex".
- ▶ 28 mai 2021 – AddUp, joint-venture créée par Michelin et Fives en 2016, fait progresser l'impression 3D métal avec la mise au point d'une nouvelle génération de machines aux spécificités prometteuses pour l'industrie.
- ▶ 1^{er} juin 2021 – Le partage de la gouvernance de Movin'On constitue une étape majeure du développement de Movin'On, avec pour objectif de fixer les orientations stratégiques de Movin'On et d'agir concrètement pour accélérer la transition de la mobilité.
- ▶ 1^{er} juin 2021 – Lors de Movin'On 2021, Michelin présente deux innovations : le projet "WISAMO", l'aile gonflable, rétractable et automatisée contribuant à la décarbonation du transport maritime, ainsi que le pneumatique de compétition intégrant 46 % de matériaux durables, qui effectuera ses premiers tours de piste, quelques semaines plus tard, aux 24 Heures du Mans. Ces deux innovations constituent deux nouvelles preuves tangibles et concrètes de la volonté du Groupe de rendre la mobilité toujours plus durable.
- ▶ 17 juin 2021 – KRISTAL.aero et Michelin lancent KRISTAL.air, une application mobile au service de l'aviation légère répondant aux ambitions de Michelin Aviation en termes de mobilité connectée, de sécurité et de plus grande proximité avec ses clients. Elle s'inscrit également dans l'approche "Tout durable" du Groupe.
- ▶ 23 juin 2021 – Michelin conçoit MICHELIN X AGV EV, le premier pneu spécifiquement conçu pour les véhicules à guidage automatique (*Automatic Guided Vehicles*, AGV) dans les installations portuaires. Il contribue à la réduction des émissions de CO₂ et à l'augmentation de la durée de vie de la batterie des véhicules électriques, grâce à sa très faible résistance au roulement.
- ▶ 30 juin 2021 – Quatre mois après avoir lancé ses nouveaux pneus MICHELIN X[®] Multi[™] Energy[™], Michelin enrichit sa gamme d'un nouveau pneu poids lourd MICHELIN X[®] Multi Grip[™], pour les conditions hivernales sévères ainsi que sur routes mouillées. Le point commun de ces nouveaux pneumatiques : contribuer à un transport plus durable, en réduisant notamment les émissions de CO₂ par kilomètre parcouru.
- ▶ 30 juin 2021 – Michelin lance "WATEA by Michelin" pour accompagner la transition de ses clients professionnels vers la mobilité "zéro émission" par le biais d'un abonnement mensuel tout inclus et plus de 80 services proposés.
- ▶ 2 septembre 2021 – Michelin lance le pneu MICHELIN CrossClimate 2, la nouvelle génération de pneumatiques MICHELIN 4 Saisons. À travers ce lancement, Michelin illustre sa volonté d'investir et d'innover dans le développement de pneumatiques premium à très forte valeur technologique.

(1) PET (Poly Téréphtalate d'Éthylène) Le PET est un plastique actuellement pétrosourcé, les monomères utilisés, l'éthylène glycol et l'acide téréphtalique, sont issus de la transformation du pétrole. Le PET est la matière première de l'une des principales fibres textiles utilisées dans les renforts des pneumatiques.

EXPOSÉ SOMMAIRE

Compagnie Générale des Établissements Michelin

- ▶ 15 septembre 2021 – Michelin et Dorna poursuivent leur partenariat en MotoGP™. Michelin restera fournisseur officiel et exclusif de pneumatiques de la catégorie reine des Grands Prix Motos, de 2024 à 2026.
- ▶ 24 septembre 2021 – Engie accompagne Michelin dans la décarbonation de son site historique de Cataroux à Clermont-Ferrand. Objectif du Groupe : baisser ses consommations d'énergie, tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre.
- ▶ 1^{er} octobre 2021 – Pour la cinquième édition des "Supplier Awards", Michelin a distingué neuf de ses meilleurs fournisseurs sur la base de cinq critères : développement durable, innovation, qualité, gestion des risques et soutien apporté pendant la crise. Michelin considère l'efficacité et la qualité de ses relations avec ses fournisseurs comme essentielles à la performance durable du Groupe.
- ▶ 1^{er} octobre 2021 – Fenner™ PrecisionPolymers fait l'acquisition du fabricant de bandes transporteuses métalliques, Lumsden Corporation. Cette acquisition renforce la position de Fenner™ PrecisionPolymers en tant que fournisseur de premier plan de produits de courroies hautement spécialisées.
- ▶ 13 octobre 2021 – ResiCare, filiale de Michelin spécialisée dans le développement et la production de colles haute performance, plus respectueuses des personnes et de la planète, trouve un premier débouché commercial "au-delà du pneu". ResiCare illustre la volonté du groupe Michelin de se diriger vers de nouveaux territoires de croissance.
- ▶ 17 novembre 2021 – À l'occasion de SOLUTRANS, Michelin lance MICHELIN Connected Fleet, sa nouvelle marque ombrelle destinée aux flottes. MICHELIN Connected Fleet réunit, désormais, sous une même bannière, l'ensemble des services et solutions de gestion de flottes du groupe Michelin.
- ▶ 19 novembre 2021 – Michelin acquiert AirCaptif, spécialiste des structures gonflables ultralégères. Une nouvelle illustration du développement de Michelin, au-delà du pneumatique, dans les matériaux de haute technologie.
- ▶ 25 novembre 2021 - À l'occasion de son premier *Media Day*, au centre de Recherche et Développement mondial du Groupe à Clermont-Ferrand, Michelin a présenté les défis du pneu 100% durable. D'ici 2030, Michelin intégrera en moyenne 40 % de matériaux durables dans ses pneumatiques. En 2050, ce taux atteindra 100 %.
- ▶ 30 décembre 2021 - Michelin acquiert 100 % de la société Allopneus SAS, le leader français de la vente et du montage de pneumatiques pour les particuliers sur Internet. Avec cette acquisition, Michelin renforce sa présence dans le e-commerce en France.

La liste complète des Faits marquants de 2021 est disponible sur le site Internet du Groupe : <https://www.michelin.com/>

Calendrier

- ▶ **Information trimestrielle au 31 mars 2022** : mardi 26 avril 2022 après Bourse.
- ▶ **Assemblée générale mixte** : vendredi 13 mai 2022.
- ▶ **Date de détachement du coupon** : mardi 17 mai 2022.
- ▶ **Mise en paiement du dividende** : jeudi 19 mai 2022.
- ▶ **Résultats premier semestre 2022** : mardi 26 juillet 2022 après Bourse.
- ▶ **Information trimestrielle au 30 septembre 2022** : mardi 25 octobre 2022 après Bourse.
- ▶ **Point d'étape "Michelin in Motion" (événement digital)** : mardi 29 novembre 2022.

Relations Investisseurs

Guillaume Jullienne
+33 (0) 7 86 09 68 01
guillaume.jullienne@michelin.com

Pierre Hassaïri
+33 (0) 6 84 32 90 81
pierre.hassaïri@michelin.com

Flavien Huet
+33 (0) 7 77 85 04 82
flavien.huet@michelin.com

Relations Presse

+33 (0) 1 45 66 22 22
groupe-michelin.service.de.presse@michelin.com

Actionnaires individuels

Isabelle Maizaud-Aucouturier
+33 (0) 4 73 32 23 05
isabelle.maizaud-aucouturier@michelin.com

Clémence Rodriguez
+33 (0) 4 73 32 15 11
clemence.daturi-rodriquez@michelin.com

AVERTISSEMENT

Ce communiqué de presse ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Michelin. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant Michelin, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés financiers, également disponibles sur notre site Internet www.michelin.com.

Ce communiqué peut contenir certaines déclarations de nature prévisionnelle. Bien que la Société estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, elles sont par nature soumises à des risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉOLUTIONS

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 pédagogie sur le contenu, les

motifs et les enjeux des résolutions proposées par le Conseil à l'Assemblée.

Les textes imprimés en bleu ci-dessous constituent les projets de résolutions proposés par la Société qui ont été publiés dans un avis de réunion au *Bulletin des annonces légales obligatoires*.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

1^{re} et 2^e résolutions

Approbation des comptes annuels de l'exercice 2021

Affectation du résultat de l'exercice 2021 et fixation du dividende

Les 1^{re} et 2^e résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2021 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 Compagnie qui vous sont soumis, puis de statuer sur l'affectation du bénéfice qui s'élève à 584 192 137,32 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 5 299 452,00 €, le solde de 578 892 685,32 €, augmenté du report à nouveau de 2 459 215 554,28 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 3 038 108 239,60 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2021 la distribution d'un dividende de 4,50 € par action.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 18 mai 2022, 24 heures, date d'arrêt des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex date*) est fixée au 17 mai 2022.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 19 mai 2022.

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 2021*) 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, et laquelle part sera affectée au poste "Report à nouveau" dont le montant s'élèvera à 2 240 020 666,60 €.

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 affectée au poste "Report à nouveau".

Première résolution

(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2021)

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 2021 d'où il résulte un bénéfice de 584 192 137,32 €.

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.

Deuxième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice 2021 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 584 192 137,32 € ;
- ▶ la part statutaire des Associés Commandités de 5 299 452,00 € ;
- ▶ le solde de 578 892 685,32 € ;
- ▶ qui majoré du report à nouveau de 2 459 215 554,28 € ;
- ▶ représente une somme distribuable de 3 038 108 239,60 €.

Décide :

- ▶ de mettre en distribution un montant global de 803 387 025,00 € ;
- ▶ qui permettra le paiement d'un dividende de 4,50 € par action ;
- ▶ d'affecter le solde de 2 234 721 214,60 € au poste "Report à nouveau".

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 19 mai 2022.

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 2021) 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, et laquelle part sera affectée au poste "Report à nouveau" dont le montant s'élèvera à 2 240 020 666,60 €.

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 affectée au poste "Report à nouveau".

3^e résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021

La 3^e résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021, faisant apparaître un résultat net de 1 845 067 milliers €.

Le Document d'enregistrement universel 2021, 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.

Pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées 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 domiciliées en France, sont soumis au prélèvement forfaitaire unique non libérateur au taux de 30 % (trente pour cent) : 12,8 % (douze virgule huit pour cent) au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % (dix-sept virgule deux pour cent) au titre des prélèvements sociaux ;
- ▶ le taux unique de 12,8 % 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 €)
2018	665 436 238,40	3,70
2019	357 255 110,00	2,00
2020	410 182 197,80	2,30

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

Troisième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021)

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 2021 d'où il résulte un résultat net de 1 845 067 milliers €.

4^e résolution

Conventions réglementées

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2021, 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 2021.

Quatrième résolution

(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.

5^e résolution

Autorisation à consentir aux Gérants 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 220 € 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 220,00 € et pour un montant maximal inférieur à 10 % du capital social de la Société.

Cette autorisation s'inscrit dans la continuité de celle donnée par l'Assemblée générale du 21 mai 2021, avec un relèvement du prix maximum unitaire d'achat rendu nécessaire par la progression du cours de l'action sur la fin de l'année 2021.

La mise en œuvre pendant l'exercice 2021 de cette autorisation s'est traduit par le rachat de 8 032 actions (la description détaillée de ces rachats figure au chapitre 6.5.6.2 du Document d'enregistrement universel 2021).

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

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 220,00 € 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 220,00 € (deux cent-vingt euros) par action.

En cas d'opérations sur le capital, notamment d'augmentation de capital par incorporation de réserves et 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 2021, le montant maximal des opérations, s'élèverait à 3 927 669 900,00 € (trois milliards neuf cent vingt-sept millions six cent soixante-neuf mille neuf cent euros) correspondant à 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit 17 853 045 (dix-sept millions huit cent cinquante-trois mille quarante-cinq) actions au prix maximal d'achat de 220,00 € (deux cent-vingt euros) par action, sous réserve d'ajustement éventuel pour tenir compte d'une division de la valeur nominale de l'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 le 2 juillet 2018 ;
- ▶ 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.

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.

6^e et 7^e résolutions

Politique de Rémunération des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance

Depuis 2014, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est soumise à l'Assemblée générale ordinaire annuelle et depuis 2020, selon les conditions et modalités prévues par la loi PACTE entrée en vigueur cette même année.

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 2022 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 13 mai 2022.

Cette politique de rémunération 2022 est détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, dans le chapitre 3.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

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

Sixième 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 2021, aux chapitres 3.3.1 et 3.3.2.

Septième 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 2021, aux chapitres 3.3.1 et 3.3.3.

8^e à 12^e résolutions

Informations sur les rémunérations des mandataires sociaux et sur les rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2021 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 au vote de l'Assemblée générale ordinaire.

En 2022, 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 2021 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 2021 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, Associé 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 depuis mai 2021 (11^e résolution),
 - Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance jusqu'en mai 2021 (12^e résolution).

Ces éléments de rémunération ont été établis conformément aux principes décrits dans la politique de rémunération présentée en 2021 pour cet exercice dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et reproduite dans le chapitre 3.4 du Document d'enregistrement universel 2020.

Huitième résolution

(Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux)

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 22-10-77 I du Code de commerce les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I dudit Code telles qu'elles sont présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2021, aux chapitres 3.4.1 à 3.4.6.

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 2021)

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 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Florent Menegaux, Associé Commandité et Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2021, au chapitre 3.5.3.

Dixième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

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 2021 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 2021, au chapitre 3.5.4.

Onzième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération de Madame Barbara Dalibard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

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 2021 ou attribués au titre du même exercice à Madame Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance à partir du 21 mai 2021, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2021, au chapitre 3.5.1.

13^e à 15^e résolutions

Mandats de membres du Conseil de Surveillance

Les 13^e à 15^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, Anne-Sophie de La Bigne, Aruna Jayanthi, Monique Leroux et Delphine Roussy, et de Messieurs Jean-Pierre Duprieu, Patrick de La Chevadière, Jean-Christophe Laourde, Thierry Le Hénaff, Wolf-Henning Scheider et Jean-Michel Severino.

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 l'entreprise. Ils participent activement aux travaux du Conseil et de ses Comités auxquels ils apportent leur contribution, avec un taux d'assiduité global de 100 % en 2021.

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

Une synthèse des travaux du Conseil durant l'exercice 2021 figure dans le chapitre 3.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2021.

Douzième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Michel Rollier versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

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 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance jusqu'au 21 mai 2021, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2021, au chapitre 3.5.2.

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 Etablissements 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 les mandats de trois membres du Conseil

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 le renouvellement des mandats de M. Thierry Le Hénaff, de Madame Monique Leroux, et de M. Jean-Michel Severino (respectivement, 13^e, 14^e et 15^e résolutions).

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 figurant dans le chapitre 7.2.1 du Document d'enregistrement universel 2021 et inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale du 13 mai 2022.

Treizième résolution

(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 2025.

16^e résolution

Rémunération du Conseil de Surveillance

Sur proposition du Conseil de Surveillance, le Président de la Gérance soumet à l'Assemblée générale une résolution ayant pour objet de réévaluer la rémunération des membres du Conseil de Surveillance à un montant global annuel maximum de 950 000,00 €.

Afin de tenir compte, notamment, de l'accroissement du nombre de membres du Conseil de Surveillance (avec l'arrivée de deux membres supplémentaires) et de la création d'un nouveau comité (Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise - Comité RSE), le Comité des Rémunérations et des Nominations a recommandé au Conseil de Surveillance de proposer à l'Assemblée Générale une réévaluation de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾.

Quatorzième résolution

(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 quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Quinzième résolution

(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 2025.

Seizième résolution

(Rémunération du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance et du rapport du Conseil de Surveillance, fixe à 950 000,00 € (neuf cent cinquante-mille euros) la rémunération globale annuelle allouée au Conseil de Surveillance à compter de l'exercice commençant le 1^{er} janvier 2022.

(1) Des explications complémentaires figurent dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions, inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale du 13 mai 2022 et dans le chapitre 7.2.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

17^e à 18^e résolutions

Mandats des Commissaires aux comptes

Les dix-septième et dix-huitième résolutions ont pour objet des nominations de Commissaires aux Comptes de la Société.

Le Comité d'Audit a conduit, en concertation avec le Groupe, une réflexion sur l'opportunité de renouveler le mandat des Commissaires aux Comptes actuels dont le mandat arrive à l'échéance lors de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2021.

Le Conseil de Surveillance a décidé, sur recommandation de son Comité d'Audit et considérant la qualité des travaux effectués par les Commissaires aux Comptes, de proposer à l'Assemblée générale du 13 mai 2022 :

- ▶ de renouveler comme Commissaire aux Comptes de la Société le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, représenté par Monsieur Jean-Christophe Georghiu pour un mandat d'une durée de 6 ans ;
- ▶ de renouveler comme Commissaires aux Comptes de la Société le cabinet Deloitte & Associés, représenté par Monsieur Frédéric Gourd pour un mandat d'une durée de six ans ;
- ▶ de ne pas renouveler les mandats de leurs suppléants, cette nomination n'étant plus requise, dès lors que le Commissaire aux Comptes titulaire n'est pas une personne physique ou une société unipersonnelle.

De la même manière que pour la nomination des membres du Conseil de Surveillance, les Associés Commandités ne participent pas au processus de nomination des Commissaires aux Comptes.

Le processus d'examen de ces nominations figure dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions, inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale du 13 mai 2022 et dans le chapitre 7.2.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

Dix-septième-résolution

(Nomination d'un Commissaire aux Comptes titulaire)

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance, constatant que les mandats de Commissaire aux Comptes titulaire de la société PricewaterhouseCoopers Audit et de Commissaire aux Comptes suppléant M. Jean-Baptiste Deschryver, arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale :

- ▶ décide de renouveler le mandat de Commissaire aux Comptes de la société PricewaterhouseCoopers Audit, 63 rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine, pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027 ;
- ▶ décide de ne pas renouveler le mandat de Commissaire aux Comptes de M. Jean-Baptiste Deschryver, 63 rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine, la nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant n'étant plus requise dès lors que le Commissaire aux Comptes titulaire n'est pas une personne physique ou une société unipersonnelle.

Dix-huitième-résolution

(Nomination d'un Commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil de Surveillance, constatant que les mandats de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Deloitte & Associés et de Commissaire aux Comptes suppléant de la société B.E.A.S, arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale :

- ▶ décide de renouveler la société Deloitte & Associés, 6 place de la Pyramide, 92908 Paris-La-Défense, pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027 ;
- ▶ décide de ne pas renouveler le mandat de Commissaire aux Comptes de la société B.E.A.S., 6 place de la Pyramide, 92908 Paris-La-Défense, la nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant n'étant plus requise dès lors que le Commissaire aux Comptes titulaire n'est pas une personne physique ou une société unipersonnelle.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

Les 19^e à 28^e 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.

19^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, avec maintien du droit préférentiel de souscription

La 19^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.

Les autorisations demandées sont conformes aux pratiques de place.

Ces autorisations sont encadrées à la fois en termes de durée de validité, limitée, 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 125 millions euros de valeur nominale (soit moins de 35 % du capital de la Société au 31 décembre 2021) 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 35 millions euros de valeur nominale (soit moins de 10 % du capital de la Société au 31 décembre 2021) commun aux augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du DPS.

Par ailleurs, les résolutions n° 19 à 25 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° 16 à 21 de l'Assemblée générale du 23 juin 2020 n'ont pas été utilisées.

La 29^e résolution concerne une division de la valeur nominale de l'action (détaillée dans la présentation individuelle de la résolution) et la 30^e résolution est relative aux formalités.

Le montant nominal total des augmentations de capital ne pourrait être supérieur à 125 000 000,00 € (cent vingt-cinq millions euros), soit, à titre indicatif, près 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 euros).

Cette nouvelle délégation reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 23 juin 2020 (16^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 27^e résolution.

**Dix-neuvième 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, 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, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, 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, bénéfiques 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 125 000 000,00 € (cent-vingt-cinq millions euros), soit, à titre indicatif, près 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,

- 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 ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises, 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 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.

20^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^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription

La 20^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, sans dérogation possible, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse 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 35 000 000,00 € (trente-cinq 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 23 juin 2020 (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, donnant accès au capital est fixé dans la 27^e résolution.

Vingtième 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^o 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, L.22-10-52 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, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, l'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, 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 35 000 000,00 € (trente-cinq 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 immobilières 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 ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises,
- 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 valeur minimum fixée en conformité avec les articles L.22-10-52 et R.22-10-32 du Code de commerce au jour de l'émission (soit à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse 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 œuvre 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.

21^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 dans le cadre d'une offre visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription

En complément de la 20^e résolution, et à l'effet de permettre aux actionnaires un vote distinct, la 21^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^o 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.

Ces opérations s'adresseraient exclusivement aux catégories de personnes énoncées à l'article L. 411-2-1^o du Code monétaire et financier, c'est-à-dire aux investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs, sous réserve que ces investisseurs agissent pour compte propre.

Cette résolution reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 23 juin 2020 (18^e résolution) non utilisée.

Vingt-et-unième 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 dans le cadre d'une offre visée au 1^o 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. 22-10-52 et L. 228-91 et suivants dudit Code et du 1^o 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, dans le cadre d'une offre visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, en euros, en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre visée au 1^o 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 35 000 000,00 € (trente-cinq 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 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 ou toute unité monétaire se référant à plusieurs devises,
- 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 vingtième 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 valeur minimum fixée en conformité avec les articles L.22-10-52 et R.22-10-32 du Code de commerce au jour de l'émission (soit à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse 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 œuvre 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.

22^e résolution

Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, en cas d'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans le cadre des vingtième et vingt et unième résolutions, afin de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois

Dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois, la 22^e résolution a pour objet d'autoriser les Gérants à déroger au prix minimum d'émission des actions ordinaires prévu par les dispositions réglementaires, dans le cadre d'émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société avec suppression du DPS en application des 20^e et 21^e 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 le prix d'émission des actions de la Société devra 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 œuvre 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 27^e résolution. La présente résolution ne serait utilisable qu'en dehors d'une période d'offre publique.

Vingt-deuxième résolution

(Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, en cas d'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société et/ ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans le cadre des vingtième et vingt-et-unième résolutions, afin de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée générale, dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois)

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 des articles L. 225-136 1° alinéa 2 et L. 22-10-52 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 vingtième et vingt-et-unième 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), étant précisé que ce montant s'imputera sur les plafonds d'émission prévus aux vingtième et vingt-et-unième 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 vingtième et vingt-et-unième 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.

23^e résolution

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 23^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 19^e, 20^e, 21^e et 22^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 23 juin 2020 (19^e résolution) non utilisée.

24^e résolution

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 24^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 délégation reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 23 juin 2020 (20^e résolution) et non utilisée.

Vingt-troisième résolution

(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-neuvième, vingtième, vingt-et-unième et vingt-deuxième 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.

Vingt-quatrième résolution

(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 ;

- ▶ 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 œuvre 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.

25^e résolution

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 25^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.

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 20^e résolution.

Cette délégation reconduit l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 23 juin 2020 (21^e résolution) et non utilisée.

Vingt-cinquième résolution

(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 vingtième 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 œuvre 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 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.

26^e résolution

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 26^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 7 100 000,00 € (sept millions cent mille euros), soit à titre indicatif, environ 2 % du capital social.

Cette délégation, avec un plafond identique, se substitue à celle accordée par l'Assemblée générale mixte du 23 juin 2020 (22^e résolution) ayant servi de base au lancement d'un plan d'actionnariat salarié en 2020.

Vingt-sixième résolution

(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 7 100 000,00 € (sept millions cent mille euros), soit, à titre indicatif, environ 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,
 - 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 œuvre 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.

27^e résolution

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

La 27^e résolution a pour objet de fixer à un montant nominal de 125 000 000,00 € (cent vingt-cinq millions euros), soit, à titre indicatif, près de 35 % du capital social, la limitation du montant global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 19^e, 20^e, 21^e, 22^e, 23^e et 25^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 19^e, 20^e, 21^e, 22^e et 23^e résolutions.

Cette résolution reconduit ainsi les plafonnements décidés par l'Assemblée générale mixte du 23 juin 2020 (23^e résolution, non utilisée).

Vingt-septième 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 :

- 125 000 000,00 € (cent vingt-cinq millions euros), soit à titre indicatif, près 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-neuvième, vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième, vingt-troisième et vingt-cinquième 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 ou toute unité monétaire se référant à

plusieurs devises, 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-neuvième, vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième et vingt-troisième 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.

28^e résolution

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

La 28^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 21 mai 2021 (14^e résolution) qui n'a pas été utilisée durant l'exercice 2021.

Vingt-huitième résolution

(Autorisation à consentir aux Gérants, ou à l'un d'eux, 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.

29^e résolution

Division de la valeur nominale de l'action par quatre

La 29^e résolution proposée à l'Assemblée Générale Extraordinaire a pour objet de décider la division par quatre de la valeur nominale de l'action, qui passerait ainsi de 2,00 € (deux euros) à 0,50 € (cinquante centimes euro), avec en conséquence un nombre d'actions qui serait multiplié par quatre.

Cette division de la valeur nominale de l'action permettrait :

- ▶ de poursuivre la diversification de sa base actionnariale et de contribuer à développer l'actionnariat salarié dans le Groupe ;
- ▶ d'améliorer la liquidité du marché de l'action de la Société.

Cette réduction du nominal prendrait effet à une date qui serait fixée par la Gérance, dans les 12 mois à compter de la présente Assemblée Générale et serait sans conséquence sur le droit de vote double attaché aux actions dans les conditions définies dans les statuts de la Société.

Vingt-neuvième résolution

(Division de la valeur nominale de l'action par quatre)

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 diviser le nominal de l'action de la Société par quatre ;
- ▶ décide que la valeur nominale de chaque action sera réduite de 2,00 € (deux euros) à 0,50 € (cinquante centimes euro), et en conséquence décide :
 - que le nombre d'actions en circulation sera multiplié par quatre, le capital social demeurant inchangé,

- que chaque action de 2,00 € (deux euros) de valeur nominale composant le capital social à la date de division du nominal sera de plein droit remplacée par 4 actions de 0,50 € (cinquante centimes d'euro) de valeur nominale, sans qu'il résulte de cet échange aucune novation dans les relations existantes entre la Société d'une part, ses actionnaires et le cas échéant, tout titulaire de droits ou de valeurs donnant accès au capital de la Société d'autre part ;

- ▶ constate que la division du nominal et l'attribution corrélative de nouvelles actions aux actionnaires sont sans effet sur les droits bénéficiant aux actions prévus par les statuts de la Société, les actions nouvelles conservant les mêmes droits que les actions anciennes auxquelles elles se substitueront, en particulier pour les actions inscrites au nominatif depuis deux ans au moins qui conserveront le droit de vote double qui leur est attaché ;

- ▶ délègue tous pouvoirs aux Gérants, ou à l'un d'eux, avec faculté de subdélégation dans les limites prévues par la loi, pour :

- fixer dans les 12 (douze) mois de la date de cette assemblée la date d'effet de cette division de la valeur nominale de l'action,
- déterminer le nombre exact d'actions nouvelles de 0,50 € (cinquante centimes euro) de valeur nominale à émettre en fonction du nombre d'actions de 2,00 € (deux euros) de valeur nominale existantes à cette date et réaliser l'échange des actions nouvelles contre les actions anciennes,
- procéder à tous ajustements rendus nécessaires par cette division, notamment l'ajustement du nombre d'actions attribuées à certains salariés et mandataires sociaux, préalablement à la division de la valeur nominale,
- modifier l'article 6 – Capital social des statuts, et
- accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités qui seront utiles ou nécessaires à la mise en œuvre de la présente décision.

30^e résolution

Pouvoirs pour formalités

La 30^e résolution donne pouvoir pour l'exécution des formalités liées à l'Assemblée générale.

Trentième résolution

(Pouvoirs pour 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 publicité prévus par la législation en vigueur.

TABEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Opérations portant sur le capital	Limites d'utilisation <i>(en valeur nominale)</i>	Durée <i>(expiration)</i>
Émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription de l'actionnaire (DPS) (19 ^e résolution)	actions : 125 millions € (près de 35 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois <i>(juillet 2024)</i>
Émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital, offertes au public, avec suppression du DPS (20 ^e résolution)	actions : 35 millions € (moins de 10 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois <i>(juillet 2024)</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 (21 ^e résolution)	actions : 35 millions € (moins de 10 % du capital) ⁽¹⁾ valeurs mobilières : 2,5 milliards € ⁽¹⁾	26 mois <i>(juillet 2024)</i>
Détermination du prix d'émission des actions dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du DPS suivant les 20 ^e et 21 ^e résolutions (22 ^e résolution)	actions : 35 millions € (moins de 10 % du capital) ⁽¹⁾ valeurs mobilières : 2,5 milliards € ⁽¹⁾	26 mois <i>(juillet 2024)</i>
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS en cas de demandes excédentaires (23 ^e résolution)	15 % de l'émission ⁽²⁾	26 mois <i>(juillet 2024)</i>
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (24 ^e résolution)	80 millions €	26 mois <i>(juillet 2024)</i>
Augmentation de capital pour la rémunération d'apports de titres (25 ^e résolution)	35 millions € (moins de 10 % du capital) ⁽¹⁾	26 mois <i>(juillet 2024)</i>
Augmentation de capital réservée aux salariés (26 ^e résolution)	7,1 millions € (moins de 2 % du capital)	26 mois <i>(juillet 2024)</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 24 ^e et 26 ^e résolutions) (27 ^e résolution)	actions : 125 millions € (près de 35 % du capital) valeurs mobilières : 2,5 milliards €	26 mois <i>(juillet 2024)</i>
Réduction du capital par annulation d'actions (28 ^e résolution)	10 % du capital	24 mois <i>(mai 2024)</i>
Rachat d'actions (5 ^e résolution)	17,9 millions d'actions à un prix d'achat unitaire maximum de 220 €	18 mois <i>(novembre 2023)</i>

(1) S'imputant sur le plafond prévu à la 20^e résolution (offre au public sans DPS).

(2) 19^e à 22^e résolutions.

PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS DE VOTE POUR LES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

NOMINATION DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (RÉSOLUTIONS N° 13 À 15)

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.

M. Thierry Le Hénaff, Mme Monique Leroux et M. Jean-Michel Severino ont fait part au Conseil de leur souhait d'être candidats au renouvellement de leur mandat, qui fait l'objet des projets des 13^e, 14^e et 15^e résolutions.

M. Thierry Le Hénaff

Arkema – 420, rue d'Estienne-d'Orves – 92700 Colombes.

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 400 actions Michelin.

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

En 2021, Thierry Le Hénaff a été considéré par le Conseil de Surveillance comme membre indépendant lors de la dernière revue effectuée⁽²⁾.

Le Conseil a examiné sa candidature à un premier renouvellement de son mandat pour quatre ans, en considérant :

- ▶ 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 complémentarité dans 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 ;

(1) Société cotée.

(2) Cf. la revue détaillée de l'indépendance des membres, détaillée dans le chapitre 3.2.6 du Document d'enregistrement universel 2021.

- ▶ sa disponibilité et son assiduité aux travaux du Conseil et de ses Comités ; M. 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 de 96,30 % ⁽¹⁾ ;
- ▶ 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 Thierry Le Hénaff pour une durée de quatre années.

Mme Monique Leroux

Fiera Capital – 1501 Mc Gill College – Montréal (Québec) – H3A 3M8 – Canada.

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 sur les conseils d'Administration de Bell (BCE) ⁽²⁾, Couche-Tard (ATD) ⁽⁴⁾ et S&P Global (SPGI, mandat qui se terminera en 2022) ⁽⁴⁾.

Monique Leroux, est membre 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 10 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 sur la relance économique et elle a également présidé le Conseil d'administration d'Investissement Québec de 2016 à 2020.

Monique Leroux détient 1 000 actions Michelin.

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).

En 2021, Monique Leroux a été considérée par le Conseil de Surveillance comme membre indépendant lors de la dernière revue effectuée ⁽³⁾.

Le Conseil a examiné sa candidature à un deuxième renouvellement de son mandat pour quatre ans, en considérant :

- ▶ l'opportunité de ce renouvellement ;

- ▶ 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, Mme 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 un taux global d'assiduité 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 Mme 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, une des principales institutions financières américaines 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 quatre années.

M. 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 depuis 2011 Gérant puis Président du Conseil de Surveillance d'Investisseurs et Partenaires (I&P), équipe de gestion dans l'investissement d'impact entièrement dédiée au financement et à l'accompagnement des PME africaines.

(1) *Thierry Le Hénaff n'a été absent qu'à une seule réunion, en 2019.*

(2) *Société cotée.*

(3) *Cf. la revue détaillée de l'indépendance des membres, détaillée dans le chapitre 3.2.6 du Document d'enregistrement universel 2021.*

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Propositions et recommandations de vote pour les projets de résolutions

Il est Administrateur Référent et Président du Comité de Gouvernance du Conseil d'Administration de Danone ⁽¹⁾ (jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale du 26 avril 2022), ainsi qu'Administrateur et membre du Comité d'Audit d'Orange ⁽⁴⁾ et Président du Conseil d'Administration de Ecobank International (EBI S.A.).

Il est également Senior Fellow de la Fondation pour les Études et Recherches sur le Développement International et membre de l'Académie des technologies.

Jean-Michel Severino détient 400 actions Michelin.

Il a été coopté comme membre du Conseil en novembre 2020, en remplacement de M. Cyrille Poughon, démissionnaire et sa nomination pour une durée d'un an (terme du mandat du membre qu'il a remplacé) a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 21 mai 2021 avec 99,92 % des voix (12^e résolution).

Il est également membre du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Comité RSE) créé en 2020 au sein du Conseil de Surveillance.

En 2021, Jean-Michel Severino a été considéré par le Conseil de Surveillance comme membre indépendant lors de la dernière revue effectuée ⁽²⁾.

Dans le prolongement de sa récente nomination au sein du Conseil de Surveillance, le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour quatre ans, en considérant :

- ▶ l'opportunité de ce renouvellement, suite à un premier mandat d'une durée de seulement dix-mois, limitée par l'échéance du mandat du membre du Conseil qu'il a remplacé dans le cadre de sa cooptation ;
- ▶ son expertise, notamment dans les domaines de l'environnement social, ressources humaines et gouvernance ;
- ▶ sa bonne connaissance du monde industriel ;
- ▶ son expérience internationale ;
- ▶ son assiduité, sa disponibilité et son implication dans les travaux du Conseil et de son Comité RSE avec un taux global d'assiduité de 100 % depuis le début de son mandat ;
- ▶ 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.

Échéances des mandats – membres du Conseil de Surveillance

À l'issue de cette Assemblée générale, en considérant l'élection des membres dont la nomination est proposée, les échéances des mandats des membres du Conseil de Surveillance de Michelin seraient réparties de manière équilibrée chaque année de la manière suivante :

	AG 2022	AG 2023	AG 2024	AG 2025
Mme Barbara Dalibard		•		
M. Jean-Pierre Duprieu			•	
Mme Aruna Jayanthi		•		
M. Patrick de La Chevardière			•	
Mme Anne-Sophie de La Bigne			•	
M. Jean-Christophe Laourde			• ⁽¹⁾	
M. Thierry Le Hénaff	•			
Mme Monique Leroux	•			
Mme Delphine Roussy			• ⁽¹⁾	
M. Wolf-Henning Scheider				•
M. Jean-Michel Severino	•			
NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	3	2	3	1

(1) Désigné(e) selon les modalités statutaires et non par les actionnaires.

(1) Société cotée.

(2) Cf. la revue détaillée de l'indépendance des membres, détaillée dans le chapitre 3.2.6 du Document d'enregistrement universel 2021.

NOMINATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (RÉSOLUTIONS N° 17 ET 18)

Le Comité d'Audit a examiné sur plusieurs séances en 2020 et sur la base des travaux et présentations effectués par la Direction Financière du Groupe, la question liée à l'échéance des mandats des Commissaires aux Comptes qui arrivent à expiration à l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2021.

Le Comité d'Audit a constaté (i) qu'aucun des deux cabinets n'est touché par la rotation obligatoire au titre de ce renouvellement et que (ii) la rotation obligatoire des associés signataires a été réalisée en 2018 et en 2020.

Une évaluation de la situation a été effectuée portant notamment sur la qualité des travaux, le fonctionnement du collège des Commissaires aux Comptes, la compréhension des évolutions stratégiques et des transformations du Groupe, l'accompagnement dans l'évolution du contrôle interne et des systèmes d'information, et la couverture et la coordination du réseau des cabinets dans les pays où le groupe Michelin est présent. Après avoir envisagé plusieurs scénarios en tenant compte du cadre réglementaire et de l'organisation du Groupe, le Comité d'Audit a préconisé le renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes en considérant les éléments principaux suivants :

- ▶ une approche d'audit renouvelée prenant en compte les évolutions actuelles du Groupe, dont les nombreuses acquisitions ;

- ▶ des rotations et réallocations de cycles d'audit au niveau central et de pays/entités entre les deux cabinets ;
- ▶ une adaptation du budget des honoraires d'audit en lien notamment avec la simplification des processus et des structures juridiques du groupe Michelin et le déploiement de solutions digitales.

Sur la base de ces éléments et sur la recommandation de son Comité d'Audit, le Conseil de Surveillance, propose à l'Assemblée générale de renouveler, pour une durée de 6 ans, les mandats du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du cabinet Deloitte & Associés.

APPROBATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX, ET RÉÉVALUATION DE LA RÉMUNÉRATION DU CONSEIL (RÉSOLUTIONS N° 6 À 12 ET 16)

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 Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations.

En 2022, 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 2022 ⁽¹⁾ ;
- ▶ les informations (8^e résolution) concernant la rémunération des mandataires sociaux et les éléments individuels (9^e à 12^e résolutions) relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre de ce même exercice ⁽²⁾.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance souhaite proposer à l'Assemblée générale une réévaluation de l'enveloppe de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance pour tenir compte :

- ▶ de l'accroissement en 2020 du nombre de membres du Conseil (11 membres, contre 9 précédemment) ;
- ▶ de la création d'un nouveau comité en 2020, le Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Comité RSE) et de l'implication de ses membres dans les activités très soutenues de ce Comité, qui a un nombre de réunions comparable à celles des autres Comités du Conseil ;

- ▶ du caractère de plus en plus transverse des activités des différents Comités, rendant indispensable une analyse et des travaux communs sur un nombre croissant de sujets, comme par exemple l'analyse des risques dans le domaine RSE et l'examen de la politique du Groupe en matière de Diversité et Inclusion ;
- ▶ des exigences accrues de professionnalisation, d'engagement et de disponibilité de ses membres, en particulier en ce qui concerne les activités des comités spécialisés ⁽³⁾ ;
- ▶ de la nécessité de conserver et de continuer à pouvoir attirer au sein du Conseil de Surveillance des membres ayant une expérience reconnue et des compétences de premier plan, requises pour représenter les actionnaires dans un groupe au périmètre international et en particulier dans le cadre de sa stratégie de développement dans des nouveaux secteurs d'activités.

Le plafond total de l'enveloppe de rémunération des membres du Conseil de Surveillance à verser en 2023 passerait, à compter de l'exercice 2022, de 770 000 € à 950 000 € (16^e résolution). En application des dispositions de son Règlement intérieur, il est rappelé qu'une part prépondérante de cette rémunération dépend de l'assiduité des membres aux réunions du Conseil et de ses Comités.

Les règles d'attribution de cette rémunération parmi les membres du Conseil de Surveillance ne seraient pas modifiées en 2022 et demeureraient identiques à celles définies dans la politique de rémunération 2021 ⁽⁴⁾.

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.

(1) Politique détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise élaboré par le Conseil de Surveillance et reproduit dans le chapitre 3.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

(2) Informations détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise élaboré par le Conseil de Surveillance et reproduit dans les chapitres 3.4 à 3.6 du Document d'enregistrement universel 2021.

(3) Les activités du Conseil de Surveillance, de ses Comités et de son Membre Référent en 2021 sont rappelées au chapitre 3.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

(4) Cf. la Politique détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduite dans le chapitre 3.3.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

APPROBATION DES COMPTES, CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES, AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOLLICITÉES ET DIVISION DU NOMINAL DE L'ACTION (RÉSOLUTIONS N° 1 À 5 ET 19 A 29)

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 2021 (1^{er}, 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 vous est proposé 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 souligner la qualité de la gestion du Groupe, grâce à laquelle il a fait face à une crise sans précédent, sans remettre en cause ses objectifs de long terme.

Ces bonnes performances conduisent le Conseil de Surveillance à renouveler toute sa confiance à la Gérance.

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 4,50 € 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 (28^e résolution).

Par ailleurs, 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 23 juin 2020 qui demeurent nécessaires au groupe Michelin dans le cadre général de la mise en œuvre de sa stratégie (19^e à 25^e et 27^e résolutions).

S'y ajoute également la reconduction d'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 (26^e résolution).

Enfin, afin d'accroître la part des salariés dans le capital de Michelin et plus généralement d'élargir sa base actionnariale, une division de la valeur nominale de l'action est proposée (29^e résolution).

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 11 février 2022

Le Conseil de Surveillance

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'EMISSION D' ACTIONS ET DE DIVERSES VALEURS MOBILIERES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION

(Assemblée générale mixte du 13 mai 2022 – 19^{ème}, 20^{ème}, 21^{ème}, 22^{ème} et 23^{ème} résolutions)

A l'Assemblée générale

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 ainsi que par l'article L. 22-10-52 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation aux gérants, ou à l'un d'entre 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'entre 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 (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 ;
 - 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 (20^{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 (21^{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 22^{ème} résolution et dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 20^{ème} et 21^{ème} résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social.
- ▶ Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra, selon la 27^{ème} résolution, excéder 125 000 000 euros au titre des 19^{ème}, 20^{ème}, 21^{ème}, 22^{ème}, 23^{ème} et 25^{ème} résolutions, étant précisé que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme, ne pourra excéder :
 - ▶ 125 000 000 euros dans le cadre de la 19^{ème} résolution,
 - ▶ 35 000 000 euros dans le cadre de chacune et de l'ensemble des 20^{ème} et 21^{ème} résolutions.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra, selon la 27^{ème} résolution, excéder 2 500 000 000 euros pour les 19^{ème}, 20^{ème}, 21^{ème}, 22^{ème} et 23^{ème} résolutions, ce montant constituant également le plafond individuel de chacune des 19^{ème}, 20^{ème} et 21^{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 19^{ème}, 20^{ème}, 21^{ème} et 22^{ème} résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la 23^{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.

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription

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 20^{ème}, 21^{ème} et 22^{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 19^{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 20^{ème} et 21^{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'entre 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 25 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR L'AUGMENTATION DE CAPITAL RESERVÉE
AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE
D'ENTREPRISE**

(Assemblée générale mixte du 13 mai 2022 - 26^{ème} résolution)

A l'Assemblée générale

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, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de votre société et de sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L225-180 du code de commerce et de l'article L.3344-1 du code du travail, pour un montant maximum de 7 100 000 euros, 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 augmentation 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 établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par vos gérants ou l'un d'eux.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 25 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

(Assemblée générale mixte du 13 mai 2022 - 28^{ème} résolution)

A l'Assemblée générale

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, par période de 24 mois, 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 25 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd

AUTRES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les rapports destinés à l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2022 et qui ne sont pas reproduits ci-dessus figurent :

- ▶ au chapitre 5.3.3 du Document d'enregistrement universel pour le rapport sur les comptes annuels ;
- ▶ au chapitre 5.3.4 du Document d'enregistrement universel pour le rapport spécial sur les conventions réglementées ;
- ▶ au chapitre 5.2.2 du Document d'enregistrement universel pour le rapport sur les comptes consolidés ;
- ▶ au chapitre 4.2.4 du Document d'enregistrement universel pour le rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion.

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

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

	2017	2018	2019	2020	2021
I. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social	359 042	359 695	357 255	356 680	357 061
b) Nombre des actions ordinaires existantes	179 520 987	179 847 632	178 627 555	178 340 086	178 530 450
II. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	681 188	895 113	1 034 805	797 951	959 769
Résultat avant impôt et charges calculées					
b) (amortissements et provisions) nettes	1 058 933	1 028 453	817 567	1 072 009	635 133
c) Impôt sur les bénéfices	(16 054)	47 930	30 603	(9 773)	18 811
Résultat après impôt et charges calculées					
d) (amortissements et provisions)	1 029 300	813 150	672 105	1 010 644	584 192
III. RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)					
a)	5,99	5,45	4,41	6,07	3.45
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)					
b)	5,73	4,52	3,76	5,67	3.27
c) Dividende attribué à chaque action	3,55	3,70	2,00	2,30	4,50 ⁽¹⁾
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	-	-	-	1	2
Montant de la masse salariale de l'exercice	28	877	1 123	2 280	3 190
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	95	369	(76)	645	838

(1) Montants soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022.

DEMANDE DE DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE

MICHELIN VOUS PROPOSE DE CONSULTER LA DOCUMENTATION * SUR SON SITE INTERNET :

[https://www.michelin.com/finance/informations-reglementees/
compagnie-generale-des-etablissements-michelin-amf/](https://www.michelin.com/finance/informations-reglementees/compagnie-generale-des-etablissements-michelin-amf/)

- Pour recevoir la documentation concernant l'Assemblée générale par **mail** ou au format papier, merci d'indiquer vos coordonnées ci-dessous et de renvoyer ce document avec le formulaire de vote dans l'enveloppe T jointe :

E-mail :@.....(en MAJUSCULES)

Identifiant Société Générale :

M, Mme :

Adresse :

Ville :

Code postal : Localité :

Téléphone :

À, le

Signature :



*Documents visés notamment aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce



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.

Crédit photo : Michelin

Conception et réalisation : **côté corp.** Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

GARDONS LE CONTACT RESTEZ INFORMÉS

Retrouvez l'essentiel de nos publications mises à jour régulièrement
<https://www.michelin.com/finance/restez-informe/>

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.

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 357 060 900 €

