

### 3.3.3.2 Membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale ordinaire annuelle du 13 mai 2022 a fixé l'enveloppe annuelle globale de rémunération des membres du Conseil de Surveillance à un montant de 950 000,00 € à compter de l'exercice 2022 (16<sup>e</sup> résolution approuvée par 99,57 % des voix) <sup>(1)</sup>.

Pour l'exercice 2023, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer les règles de répartition suivantes dans le cadre de l'enveloppe annuelle globale votée en 2022 :

- un montant de base pour chacun des membres, égal à 50 000,00 € <sup>(2)</sup> ;
- un montant supplémentaire n° 1 pour chaque membre titulaire d'un Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, égal à 20 000,00 € <sup>(3)</sup> ;
- un montant supplémentaire n° 2 pour le Président de chaque Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, égal à 35 000,00 € (40 000,00 € pour le Comité d'Audit) <sup>(4)</sup>, le bénéficiaire de ce montant supplémentaire n° 2 ne percevant pas le montant supplémentaire n° 1 pour la participation aux travaux du Comité qu'il préside ;
- un montant supplémentaire n° 3 pour le Membre Référent du Conseil de Surveillance, égal à 15 000,00 € ;
- un montant supplémentaire n° 4 pour les membres du Conseil de Surveillance résidant de manière permanente hors de France et proportionnel à leur participation physique aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités, égal à 10 000,00 €.

Le versement de 60 % de l'ensemble des montants à percevoir (montant de base et le cas échéant montant(s) supplémentaire(s) défini(s)) sera conditionné à l'assiduité du membre aux réunions du Conseil de Surveillance et du(des) Comité(s) auquel(s) le membre participe, programmées en début d'exercice. Pour 2023, cette condition d'assiduité ne s'appliquerait pas au montant n° 2 précité, attaché à la Présidence des Comités, en raison de l'accroissement constant à la fois de la charge de travail, conséquente, et des responsabilités qui incombent à un(e) Président(e) de Comité d'Audit, de Comité des Rémunérations et/ou des Nominations ou encore de Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

La constatation de cette assiduité et le projet de répartition correspondant de la rémunération annuelle au titre d'un exercice seront effectués par le Comité des Rémunérations et des Nominations puis approuvés par le Conseil de Surveillance au premier trimestre de l'exercice suivant.

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

### 3.3.3.3 Autres rémunérations

Les membres du Conseil de Surveillance, n'exerçant pas d'autres fonctions pour la Société ou pour le groupe Michelin, ne perçoivent pas d'autres éléments de rémunération de la Société ou de ses filiales <sup>(5)</sup>.

### 3.3.3.4 Projet de résolution sur la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale ordinaire annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice 2022, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

#### 7<sup>e</sup> 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 2022, aux chapitres 3.3.1 et 3.3.3.

(1) L'enveloppe annuelle globale était précédemment de 770 000 €.

(2) Ce montant était de 45 000 € dans la précédente politique.

(3) Ce montant était de 15 000 € dans la précédente politique.

(4) Ces montants étaient respectivement de 30 000 € et de 35 000 € dans la précédente politique.

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

## 3.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

### 3.4.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Aucune rémunération variable ne leur a été versée au cours de l'exercice 2022.

La politique de rémunération 2022 des membres du Conseil de Surveillance a été présentée à l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 13 mai 2022 et a été approuvée par 99,59 % des voix.

Les informations relatives à l'assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2022 figurent dans le chapitre 3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

Le tableau ci-après détaille :

- les montants versés au cours de l'exercice 2021 au titre du mandat exercé en 2020 ;
- les montants attribués au titre du mandat exercé en 2021 et versés en 2022 ;
- les montants versés au cours de l'exercice 2022 au titre du mandat exercé en 2021 ;
- les montants attribués au titre du mandat exercé en 2022 et non encore versés.

Membres du Conseil de Surveillance	Exercice 2022 <sup>(1)</sup>		Exercice 2021 <sup>(1)</sup>	
	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)
Barbara Dalibard <sup>(2)</sup>	120 000	91 153	91 153	80 000
Olivier Bazil <sup>(3)</sup>	N/A	N/A	N/A	35 500
Jean-Pierre Duprieu	75 000	71 963	71 963	62 500
Aruna Jayanthi	67 750	57 570	57 570	70 000
Anne-Sophie de La Bigne	75 000	71 963	71 963	65 000
Patrick de La Chevardière <sup>(4)</sup>	80 000	76 760	76 760	44 500
Jean-Christophe Laourde <sup>(5)</sup>	60 000	51 573	51 573	9 000
Thierry Le Hénaff	75 000	71 963	71 963	68 330
Monique Leroux	100 000	86 355	86 355	80 000
Cyrille Poughon <sup>(6)</sup>	N/A	N/A	N/A	47 250
Michel Rollier <sup>(7)</sup>	N/A	47 975	47 975	120 000
Delphine Roussy <sup>(5)</sup>	60 000	51 573	51 573	9 000
Wolf-Henning Scheider <sup>(8)</sup>	57 750	33 582	33 582	N/A
Jean-Michel Severino <sup>(9)</sup>	60 000	57 570	57 570	17 750
<b>TOTAL</b>	<b>830 500<sup>(10)</sup></b>	<b>770 000 <sup>(11)</sup></b>	<b>770 000</b>	<b>708 830</b>

(1) Les rémunérations indiquées sont constituées uniquement des rémunérations fixes relatives au mandat, aucune rémunération variable relative au mandat ni aucune autre rémunération n'ont été attribuées ou versées.

(2) Présidente du Conseil de Surveillance depuis mai 2021.

(3) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en juin 2020.

(4) Membre du Conseil de Surveillance depuis juin 2020.

(5) Membre du Conseil de Surveillance depuis décembre 2020.

(6) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en octobre 2020.

(7) Président et membre du Conseil de Surveillance jusqu'en mai 2021.

(8) Membre du Conseil de Surveillance depuis mai 2021.

(9) Membre du Conseil de Surveillance depuis novembre 2020.

(10) Les montants attribués au titre de l'exercice écoulé (2022) sont établis en application de la politique de rémunération 2022 du Conseil de Surveillance, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2022 (7<sup>e</sup> résolution, approuvée par 99,59 % des voix) et de l'enveloppe annuelle décidée par cette même Assemblée d'un montant maximum de 950 000 € (16<sup>e</sup> résolution, approuvée par 99,58 % des voix).

(11) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2022) ont été attribués au titre de l'exercice 2021 en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 d'un montant maximum de 770 000 € (12<sup>e</sup> résolution, approuvée par 99,15 % des voix).

### 3.4.2 RÉMUNÉRATION DE MME BARBARA DALIBARD, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées ou attribuées à Mme Dalibard en sa qualité de Présidente du Conseil de Surveillance en application de la Politique de Rémunération 2022.

#### 3.4.2.1 Rémunération à titre du mandat

Au titre de l'exercice 2022, dans le cadre de la Politique de Rémunération 2021, le montant à percevoir par Mme Dalibard en 2022 serait de 120 000,00 €, incluant une part due en contrepartie de ses fonctions de Présidente du Conseil.

Aucune rémunération variable ne lui a été versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2022.

Les informations relatives à l'assiduité de Mme Dalibard aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2022 figurent dans le Chapitre 3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

#### 3.4.2.2 Autres rémunérations

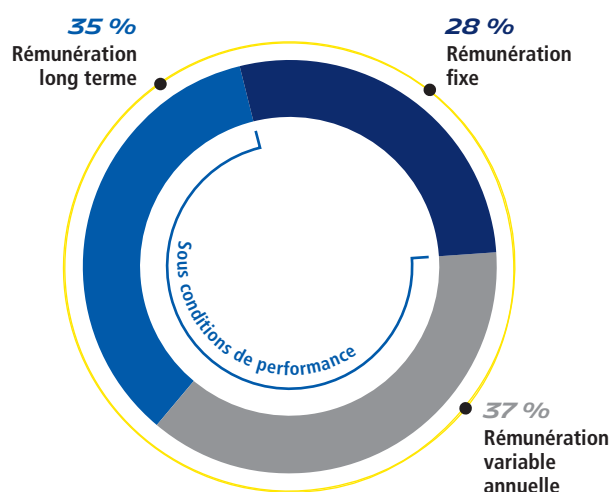
Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à Mme Dalibard au cours ou au titre de l'exercice 2022.

### 3.4.3 RÉMUNÉRATIONS DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

En sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM <sup>(1)</sup>, M. Florent Menegaux est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Florent Menegaux au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice, en application de la Politique de Rémunération 2022 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2021 <sup>(2)</sup> et présentée à l'Assemblée générale du 13 mai 2022 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations (ci-après la "Politique de Rémunération 2022") <sup>(3)</sup>.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. FLORENT MENEGAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2022



#### 3.4.3.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2022, la rémunération fixe perçue par M. Menegaux, modifiée à compter du 1<sup>er</sup> juin 2022, a été de 1 016 670,00 € <sup>(4)</sup>.

#### 3.4.3.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2022 suivant la recommandation du Conseil de Surveillance et est intégralement perçue sur la quote-part du résultat net attribuable aux Associés Commandités ("Tantièmes") <sup>(5)</sup>.

(1) Au 31 décembre 2022, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et la SAGES, non Gérant (cf. le chapitre 3.1.2 du Document d'enregistrement universel 2022).

(2) Cf. les dispositions des chapitres 3.3.1 et 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

(3) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 13 mai 2022 sur le site internet [www.michelin.com](http://www.michelin.com).

(4) Versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin SAS (MFPM) en contrepartie de ses fonctions de Président de cette société.

(5) Cf. la 2<sup>e</sup> résolution soumise à l'Assemblée générale du 12 mai 2023. Les Tantièmes sont déterminés par les statuts de la Société et plafonnés à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice (cf. les informations détaillées des chapitres 3.3.2.3 et 3.10.5 du Document d'enregistrement universel 2022).

## RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Les résultats des critères déterminant les sommes dues au titre de cette rémunération sont les suivants :

Critères quantitatifs	Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS ; parité 2021 – iso périmètre)	Niveau annuel du cash flow libre structurel	Niveau du Résultat Net du Groupe
Indicateur	Montant	Montant	Montant
Objectif fixé	Seuil : 3 000 M€ Cible : 3 300 M€ Plafond : 3 450 M€	Seuil : 1 000 M€ Cible : 1 240 M€ Plafond : 1 400 M€	4,00 % des Tantièmes en qualité d'Associé Commandité
Indicateur : réel 2022	3 215 M€	378 M€	2 009 M€
Valeur maximale de chaque critère	<ul style="list-style-type: none"> <li>25,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)</li> <li>37,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)</li> <li>37,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)</li> </ul>	4,00 % des Tantièmes
Taux de réalisation	17,92 %	0,00 %	4,00 %

Critères qualitatifs et quantifiables	Mise en place de la stratégie : déploiement des transformations	RSE/TCIR <sup>(1)</sup>	Synergie des acquisitions <sup>(2)</sup>	Taux de féminisation	Emission CO <sub>2</sub> Scopes 1 et 2 et Transport Amont/Aval Scope 3
Indicateur	Appréciation du Conseil de Surveillance (%)	%	Millions € (M€)	%	Millions de tonnes (mT)
Objectif fixé	Mise en oeuvre de la Balanced Score Card	Seuil : 1,25 % Cible : 1,15 % Plafond : 1,05 %	Seuil : 95 M€ Cible : 111 M€ Plafond : 120 M€	Seuil : 18,00 % Cible : 20,00 % Plafond : 22,00 %	Seuil : 4,2 mT Cible : 4,015 mT Plafond : 3,9 mT
Indicateur : réel 2022	110,00 %	1,07 %	117 M€	18,80 %	3,50 mT
Valeur maximale de chaque critère	<ul style="list-style-type: none"> <li>10,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)</li> <li>15,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)</li> <li>7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)</li> <li>7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)</li> <li>7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)</li> <li>7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)</li> </ul>
Taux de réalisation	11,00 %	7,00 %	6,67 %	2,00 %	7,50 %

(1) Total Case Incident Rate.

(2) Périmètre des sociétés Camso, Multistrada et Allophone (parité 2021).

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	150 % de la rémunération fixe annuelle
Taux de réalisation de l'ensemble des critères	52,09 %
Montant attribué (en €)	905 744,43
En pourcentage de la rémunération fixe de référence (incluant le montant correspondant à la rémunération d'Associé Commandité)	89,09 %

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2022 et n'ont pas été modifiés.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chacun des critères. En particulier, concernant les critères qualitatifs et quantifiables, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- pour le critère "mise en place de la stratégie : déploiement des transformations", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés sur la base des résultats de la Balanced Score Card stratégique attestant :
  - de l'évolution de la *Balanced Score Card* conformément aux attentes,
  - du déploiement de la stratégie *Michelin In Motion* dans ses volets *Personnes, Performance économique, Planète,*
  - du développement du Groupe hors pneus et distribution ;

- pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (*Total Case incident Rate* : amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a relevé le niveau d'atteinte proche du plafond de l'objectif fixé, avec un taux TCIR de 1,07 ;
- pour le critère concernant la réalisation des synergies liées à l'intégration des activités des sociétés Camso, Multistrada et Allopneus : le Comité a constaté la réalisation d'un montant global de 117 M€ de synergies en 2022, soit un résultat supérieur de près de 6 % par rapport à la cible.

En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le taux de réalisation cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 89,09 % qui, sur la base de l'assiette de calcul égale à la rémunération fixe annuelle (1 016 670,00 €) donne un résultat de 905 744,43 €.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 10 février 2023 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

### 3.4.3.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2022 : actions de performance

#### RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Le 17 novembre 2022, 67 983 actions de performance ont été attribuées à M. Florent Menegaux, pour une valorisation comptable au 31 décembre 2022 de 866 812,76 € (selon la norme IFRS 2) et qui représentent moins de 0,0096 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2022.

Cette attribution a été :

- autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 23 juin 2020 <sup>(1)</sup> ;
- effectuée sur proposition des Associés Commandités en application des conditions et critères déterminés par le Conseil de Surveillance, présentés dans les Documents d'enregistrement universel 2019, 2020 et 2021 <sup>(2)</sup>, et en application de la Politique de Rémunération 2022.

En application de la politique de rémunération 2022, cette attribution obéit aux règles spécifiques suivantes :

- les Gérants sont soumis à une obligation de conservation de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues à l'échéance et ce, pendant la durée de leur mandat ;

- l'attribution destinée au Président de la Gérance est limitée à 140 % de sa rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution ;
- en outre, pour toute la durée de l'autorisation de l'Assemblée générale (38 mois), les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,05 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 0,9 % applicable à l'ensemble des bénéficiaires tel que prévu dans la résolution précitée ;
- pour ce qui concerne les actions attribuées à M. Menegaux, en sa qualité de Président de la Gérance et de Gérant Commandité, les actions attribuées ne pourront lui être livrées qu'à la condition que des Tantièmes aient été distribués au titre de l'exercice précédant celui au cours duquel les actions sont émises.

Conformément à la recommandation n° 26.3.3 du code AFEP/MEDEF, il est précisé que M. Menegaux n'a pas recours à des opérations de couverture de risque sur lesdites actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation de ces actions.

(1) 25<sup>e</sup> résolution approuvée par 97,02 % des voix.

(2) Cf. les chapitres 7.1.1 du Document d'enregistrement universel 2019 et 3.3.2.3 des Documents d'enregistrement universel 2020 (politique de rémunération pour 2021) et 2021 (politique de rémunération pour 2022) .

Les critères de performance sont rappelés ci-dessous.

### PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE DU 17 NOVEMBRE 2021 : BILAN INTERMÉDIAIRE DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

Critères	Poids	Résultats intermédiaires		
		2022 vs 2020		
Évolution relative du cours de l'action	30 %	+ 4,3 points		
		2021	2022	2023
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	20 %	92,6 points	88,8 points	-
	20 %	- 2,0 points	+ 3,0 points	-
Performance opérationnelle	15 %	+ 7,7 %	+ 22,0 %	-
	15 %	10,3 %	10,8 %	-

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4<sup>e</sup> exercice de consolidation comptable.

Pour tous les critères, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

- réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;
- réalisation comprise entre le seuil et le plafond : attribution linéaire ;
- réalisation égale ou supérieure au plafond : attribution complète.

#### 3.4.3.4 Avantages en nature, options de souscription/d'achat d'actions, rémunération de membre de Conseils d'Administration ou de Surveillance

En application de la Politique de Rémunération 2022, M. Menegaux n'a reçu en 2022 aucune rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités ni aucune option d'achat ou de souscription d'actions de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau du chapitre 3.6.1.2).

#### 3.4.3.5 Retraite

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

En sa qualité de Président de la filiale MFPM SAS, M. Menegaux a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Conformément à l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale et de l'article 39 du Code général des impôts sont décrites ci-après :

- une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;

- l'acquisition de droits à hauteur de 1,50 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;
- les droits acquis viennent s'ajouter au taux de remplacement procuré par tous les régimes de retraite dont bénéficie M. Menegaux. En aucun cas, le taux de remplacement total ne dépassera 35 % ;

- une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70,00 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2022, la rémunération de référence de M. Menegaux est uniquement constituée de la rémunération annuelle fixe versée par la filiale MFPM.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses prévues par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce introduit par le décret n° 2019-1235, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 152 500 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe de 24 %. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

M. Menegaux bénéficie au titre de son mandat du Plan d'Épargne Retraite Obligatoire (PERO) applicable aux employés des sociétés CGEM et MFPM.

### 3.4.3.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2022 <sup>(1)</sup>.

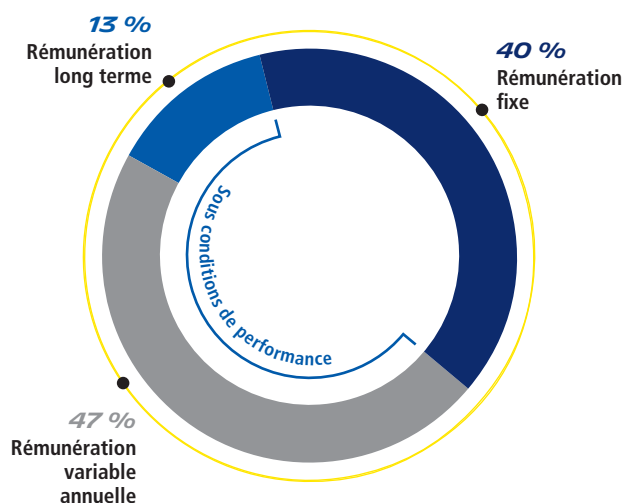
### 3.4.3.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2022 <sup>(1)</sup>.

## 3.4.4 RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Yves Chapot au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice à raison du mandat, en application de la Politique de Rémunération 2022 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2021 <sup>(2)</sup> et présentée à l'Assemblée générale du 13 mai 2022 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations (ci-après la "Politique de Rémunération 2022") <sup>(3)</sup>.

### RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. YVES CHAPOT AU COURS DE L'EXERCICE 2021



### 3.4.4.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2022, la rémunération fixe perçue par M. Chapot, modifiée à compter du 1<sup>er</sup> juin 2022, a été de 700 000,00 €.

### 3.4.4.2 Rémunération variable annuelle

En application de la Politique de Rémunération 2022, les Associés Commandités, suivant la recommandation du Conseil de Surveillance, ont fixé cette rémunération variable annuelle sur une assiette de 100 % de sa rémunération fixe annuelle

perçue en 2022 au titre de son mandat (l' "Assiette"), à laquelle est appliqué le résultat d'objectifs fixés sur huit critères, dont trois critères quantitatifs comptant pour 70 sur 100 et trois critères qualitatifs et quantifiables comptant pour 30 sur 100.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2021.

(2) Cf. les dispositions des chapitres 3.3.1 et 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2021.

(3) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 13 mai 2022 sur le site internet [www.michelin.com](http://www.michelin.com).



## RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Les résultats des critères déterminant les sommes dues au titre de cette rémunération sont les suivants :

Critères quantitatifs	Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS ; parité 2021 – iso périmètre)	Niveau annuel du cash flow libre structurel	Niveau du Résultat Net du Groupe
	Montant	Montant	Montant
Indicateur			
Objectif fixé	Seuil : 3 000 M€	Seuil : 1 000 M€	Seuil : 1 800 M€
	Cible : 3 300 M€	Cible : 1 240 M€	Cible : 1 910 M€
	Plafond : 3 450 M€	Plafond : 1 400 M€	Plafond : 2 000 M€
Indicateur : réel 2022	3 215 M€	378 M€	2 009 M€
Valeur maximale de chaque critère	25,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)	25,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)	20,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)
	37,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)	37,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)	30,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)
Taux de réalisation	17,92 %	0,00 %	30,00 %

Critères qualitatifs et quantifiables	Mise en place de la stratégie : déploiement des transformations	RSE/TCIR <sup>(1)</sup>	Synergie des acquisitions <sup>(2)</sup>	Taux de féminisation	Emission CO <sub>2</sub> Scopes 1 et 2 et Transport Amont/Aval Scope 3
		%	Millions € (M€)	%	Millions de tonnes (mT)
Indicateur	Appréciation du Conseil de Surveillance (%)				
Objectif fixé	mise en œuvre de la <i>Balanced Score Card</i>	Seuil : 1,25 %	Seuil : 95 M€	Seuil : 18,00 %	Seuil : 4,200 mT
		Cible : 1,15 %	Cible : 111 M€	Cible : 20,00 %	Cible : 4,015 mT
		Plafond : 1,05 %	Plafond : 120 M€	Plafond : 22,00 %	Plafond : 3,900 mT
Indicateur : réel 2022	110,00 %	1,07 %	117 M€	18,80 %	3,50 mT
Valeur maximale de chaque critère	10,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)	5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)	5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)	5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)	5,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte de l'objectif (cible)
	15,00 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)	7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)	7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)	7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)	7,50 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance (égale ou supérieure au plafond)
Taux de réalisation	11,00 %	7,00 %	6,67 %	2,00 %	7,50 %

(1) Total Case incident Rate.

(2) Périmètre des sociétés Camso, Multistrada et Allo pneus (parité 2021).

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	150 % de la rémunération fixe annuelle
Taux de réalisation de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	82,08 %
Montant attribué (en €)	574 583,33
En pourcentage de la rémunération fixe de référence	82,08 %



L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2022 et n'ont pas été modifiés.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chacun des critères. En particulier, concernant les critères qualitatifs et quantifiables, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- pour le critère "Mise en place de la stratégie : déploiement des transformations", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés sur la base des résultats de la *Balanced Score Card* attestant :
  - de l'évolution de la *Balanced Score Card* conformément aux attentes,
  - du déploiement de la stratégie *Michelin In Motion* dans ses volets *Personnes*, *Performance économique*, *Planète*,
  - du développement du Groupe Autour et hors pneus et distribution ;
- pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (*Total Case incident Rate* : amélioration de la sécurité des employés du Groupe Michelin), le Comité a relevé le niveau d'atteinte proche du plafond de l'objectif fixé, avec un taux TCIR de 1,07 ;

- pour le critère concernant la réalisation des synergies liées à l'intégration des activités des sociétés Camso, Multistrada et Allopeus : le Comité a constaté la réalisation d'un montant global de 117 M€ de synergies en 2022, soit un résultat supérieur de près de 6 % par rapport à la cible.

En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le taux de réalisation cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 82,08 % qui, sur la base du montant de l'Assiette (rémunération fixe annuelle de 700 000,00 €), donne un montant de rémunération variable annuelle de 574 583,33 € pour l'exercice 2022.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 10 février 2023 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

### 3.4.4.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2022 : actions de performance

#### RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Le 17 novembre 2022, 40 073 actions de performance ont été attribuées à M. Yves Chapot pour une valorisation comptable au 31 décembre 2022 de 510 948,15 € (selon la norme IFRS 2), qui représentent moins de 0,0057 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2022.

Cette attribution, autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 23 juin 2020 <sup>(1)</sup> et effectuée en application des critères présentés dans les Documents d'enregistrement universel 2019, 2020 et 2021 <sup>(2)</sup>, a été réalisée en application de la Politique de Rémunération 2022, sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance.

En application de la Politique de Rémunération 2022, cette attribution obéit aux règles spécifiques suivantes :

- les Gérants sont soumis à une obligation de conservation de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues à l'échéance et ce, pendant la durée de leur mandat ;

- l'attribution destinée au Gérant et Directeur Financier est limitée à 120 % de sa rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution ;
- en outre, pour toute la durée de l'autorisation de l'Assemblée générale (38 mois), les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,05 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 0,9 % applicable à l'ensemble des bénéficiaires tel que prévu dans la résolution précitée.

Conformément à la recommandation n° 26.3.3 du code AFEP/MEDEF, il est précisé que M. Chapot n'a pas recours à des opérations de couverture de risque sur lesdites actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation de ces actions.

(1) 25<sup>e</sup> résolution approuvée par 97,02 % des voix.

(2) Cf. les chapitres 7.1.1 du Document d'enregistrement universel 2019 et 3.3.2.3 des Documents d'enregistrement universel 2020 (politique de rémunération pour 2021) et 2021 (politique de rémunération pour 2022).

Les critères de performance sont rappelés ci-dessous.

#### PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE DU 17 NOVEMBRE 2021 : BILAN INTERMÉDIAIRE DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

Critères	Poids	Résultats intermédiaires		
		2022 vs 2020		
<b>Évolution relative du cours de l'action</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'évolution de l'<b>action Michelin</b> doit être <b>supérieure de 5 points</b> à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2020 et 2023 (moyenne des cours de clôture des 2 années)</li> <li>Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points</li> </ul>	30 %	+ 4,3 points		
		<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'Industrial - <i>Michelin Environmental Performance – i-MEP</i> <sup>(1)</sup> doit être <b>inférieur à 88 points</b> en 2023</li> <li>Résultat linéaire entre seuil 92 points et cible 88 points</li> </ul>	20 %	92,6 points	88,8 points	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'évolution du <b>taux d'engagement des employés</b> du Groupe, sur une base consolidée et en données comparables, doit être <b>supérieure à 1 point</b> en moyenne annuelle et appréciée sur les exercices 2021, 2022, 2023</li> <li>Résultat linéaire entre 0,0 point et cible 1,0 point</li> </ul>	20 %	- 2,0 points	+ 3,0 points	-
<b>Performance opérationnelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le taux de <b>croissance du chiffre d'affaires</b> hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être <b>supérieur ou égal à 8 %</b> en moyenne annuelle entre 2021/2020, 2022/2021 et 2023/2022</li> <li>Résultat linéaire entre seuil 3 % et cible 8 %</li> </ul>	15 %	+ 7,7 %	+ 22,0 %	-
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Le retour sur capitaux employés (ROCE)</b> complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être <b>supérieur ou égal à 11 % en 2023</b></li> <li>Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 11 %</li> </ul>	15 %	10,3 %	10,8 %	-

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4<sup>e</sup> exercice de consolidation comptable.

Pour tous les critères, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

- réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;
- réalisation comprise entre le seuil et le plafond : attribution linéaire ;
- réalisation égale ou supérieure au plafond : attribution complète.

#### 3.4.4.4 Avantages en nature, options de souscription/d'achat d'actions, rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance

En application de la Politique de Rémunération 2022, M. Chapot n'a reçu en 2022 aucune rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, ni aucune option d'achat ou de souscription d'actions de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau du chapitre 3.6.1.3).

### 3.4.4.5 Retraite

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

En sa qualité de Gérant non Commandité de la CGEM, M. Chapot a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Conformément à l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts sont décrites ci-après :

- une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;
- l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;
- les droits acquis viennent s'ajouter au taux de remplacement procuré par tous les régimes de retraite dont bénéficie M. Chapot. En aucun cas, le taux de remplacement total ne dépassera 35 % ;

- une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2022, la rémunération de référence de M. Chapot en sa qualité de mandataire social est constituée de sa rémunération annuelle fixe et de sa part variable annuelle.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses prévues par l'article D. 22-10-16 introduit par le décret n° 2020-1742, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 181 000 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe de 24 %. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

M. Chapot bénéficie au titre de son mandat du Plan d'Épargne Retraite Obligatoire (PERO) applicable aux employés des sociétés CGEM et MFPM.

### 3.4.4.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2022 <sup>(1)</sup>.

### 3.4.4.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2022 <sup>(1)</sup>.

## 3.4.5 RATIOS PORTANT SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

### Éléments de contexte

Les évolutions de la composition de la Gérance décrites ci-dessous ont eu une influence sur le calcul des ratios présentés :

- M. Florent Menegaux est Gérant Associé Commandité depuis mai 2018 puis est devenu Président de la Gérance depuis mai 2019 ;
- M. Yves Chapot est Gérant non Commandité depuis mai 2018 ;
- Mme Barbara Dalibard est Présidente du Conseil de Surveillance depuis mai 2021 ;
- M. Jean-Dominique Senard a été Président de la Gérance et Associé Commandité jusqu'en mai 2019 ;
- M. Michel Rollier a été Président du Conseil de Surveillance jusqu'en mai 2021.

À la différence des dirigeants mandataires sociaux de sociétés anonymes, tout Gérant Associé Commandité de la Société (qui est une société en commandite par actions), qui peut en outre

être Président de la Gérance, est responsable indéfiniment des dettes de l'Entreprise sur son patrimoine personnel pour le cas où la Société ne pourrait faire face à ses engagements, et seule une décision de l'Assemblée générale extraordinaire peut décharger un Associé Commandité de cette qualité. Cette responsabilité exceptionnelle justifie une part de rémunération spécifique.

La Société n'employant qu'un nombre très limité de salariés (inférieurs à cinq et non mandataires sociaux), l'information relative à des ratios entre la rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux et celle de ses propres salariés n'est pas pertinente.

La Société a en conséquence choisi de présenter volontairement les ratios établis au regard du périmètre de sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui représente au 31 décembre 2022 près de 79 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2022.

Cette filiale exerce des activités industrielles, commerciales, de recherche et développement et héberge la très grande majorité des services centraux du groupe Michelin.

La méthodologie et le périmètre des informations présentées sont identiques à ceux utilisés pour le rapport établi sur l'exercice 2021 <sup>(1)</sup>.

Les deux indicateurs de performance sélectionnés au niveau du groupe Michelin sont les ventes totales, ainsi que le résultat opérationnel des secteurs ("ROS"), hors parité, qui mesure la performance des secteurs opérationnels du Groupe.

Les ratios présentés ci-après ont été calculés de manière à présenter l'information attachée à la fonction afin d'assurer, dans la mesure du possible, une pertinence et une cohérence dans la comparabilité des exercices sur la durée reportée. Ces ratios ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables **versées** au cours des exercices mentionnés aux salariés présents sur la totalité de l'exercice, ainsi que des actions de performance **attribuées** au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur.

Concernant l'évolution de la rémunération de M. Florent Menegaux, les progressions et ratios constatés sur 2022 ne sont pas pertinents en raison de la conjonction de deux éléments : la comptabilisation cumulative de deux rémunérations à long terme (ILT) sur le même exercice, et la mise à niveau de sa rémunération fixe (inchangée depuis 2018).

D'une part, en raison du remplacement en 2020 d'un ILT versé en cash par l'attribution d'actions de performance (AGA), l'application des règles méthodologiques rappelées ci-dessus (comptabilisation des rémunérations fixes et variables **versées** et de la valeur des actions de performance **attribuées** au cours d'un même exercice) a pour effet la comptabilisation cumulative sur le même exercice de deux ILT pour le calcul des ratios 2022, c'est-à-dire :

- premièrement, la comptabilisation d'un montant (non perçu par M. Florent Menegaux) correspondant à la valorisation (867 000 euros) de 100 % du nombre théorique des AGA qui lui seraient livrées en 2026 dans le cadre de l'attribution

décidée en 2022, alors que les taux de réalisation des conditions de performance déterminant le nombre d'AGA réellement livré aux bénéficiaires se situent historiquement entre 30 % et 59 % <sup>(2)</sup> ;

- deuxièmement, la comptabilisation sur le même exercice 2022 du montant du dernier plan ILT en cash attribué en 2019 et qui a été versé à M. Florent Menegaux en 2022 (1 300 000 euros).

D'autre part, l'augmentation de la rémunération globale de M. Florent Menegaux est le reflet à la fois de la bonne performance du groupe Michelin mais également d'un réalignement de la rémunération de M. Florent Menegaux aux pratiques du marché.

Ainsi, en application des résultats des critères de performance correspondants, M. Florent Menegaux a reçu en 2022 une part variable de 1 350 000 euros, contre un montant de 581 000 euros en 2021. Il est à rappeler que M. Florent Menegaux avait renoncé en 2020 à percevoir une partie de ses rémunérations fixe et variable en raison de la crise sanitaire.

Par ailleurs, sa rémunération fixe n'ayant pas été révisée depuis le début de son mandat en mai 2018, la politique de rémunération 2022 de la Gérance a fait évoluer sa rémunération fixe à compter de 2022 (1 100 000 euros en base annuelle) afin de mieux l'aligner aux pratiques de marché, étant entendu qu'elle n'évoluera plus jusqu'à la fin de son mandat <sup>(3)</sup>.

En ce qui concerne sa rémunération à long terme (ILT), la valeur des AGA attribuées en 2022 à M. Florent Menegaux est en augmentation (867 000 euros contre 727 000 euros en 2021), en raison principalement de l'augmentation du plafond individuel d'attribution des AGA, passé de 100 % de sa rémunération fixe en 2021 à 140 % de sa rémunération fixe en 2022. Cette augmentation du plafond s'inscrivait également dans le contexte de réalignement de sa rémunération aux pratiques du marché.

(1) En appliquant les "Lignes directrices sur les multiples de rémunérations" publiées par l'AFEP en février 2021.

(2) Cf. les informations du chapitre 6.5.4 du Document d'enregistrement universel 2022.

(3) Cf. la politique de rémunération 2022 de la Gérance, décrite dans le chapitre 3.3 du Document d'enregistrement annuel 2021 et approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2022 par 94,70 % des voix.