

## 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 2023.

La politique de rémunération 2023 des membres du Conseil de Surveillance a été présentée à l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 12 mai 2023 et a été approuvée par 99,65 % des voix.

Les informations relatives à l'assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2023 figurent dans le chapitre 3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2023.

Le tableau ci-après détaille :

- 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 versés en 2023 ;
- les montants versés au cours de l'exercice 2023 au titre du mandat exercé en 2022 ;
- les montants attribués au titre du mandat exercé en 2023 et non encore versés.

Membres du Conseil de Surveillance	Exercice 2023 <sup>(1)</sup>		Exercice 2022 <sup>(1)</sup>	
	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)
Barbara Dalibard <sup>(2)</sup>	400 000 <sup>(3)</sup>	470 000 <sup>(4)</sup>	120 000	91 153
Jean-Pierre Duprieu	85 000	75 000	75 000	71 963
Aruna Jayanthi	78 800	67 750	67 750	57 570
Anne-Sophie de La Bigne	90 000	75 000	75 000	71 963
Patrick de La Chevardière <sup>(5)</sup>	99 400	80 000	80 000	76 760
Jean-Christophe Laourde <sup>(6)</sup>	70 000	60 000	60 000	51 573
Thierry Le Hénaff	85 000	75 000	75 000	71 963
Monique Leroux	115 000	100 000	100 000	86 355
Michel Rollier <sup>(7)</sup>	N/A	N/A	N/A	47 975
Delphine Roussy <sup>(8)</sup>	70 000	60 000	60 000	51 573
Wolf-Henning Scheider <sup>(8)</sup>	80 000	57 750	57 750	33 582
Jean-Michel Severino <sup>(9)</sup>	70 000	60 000	60 000	57 570
<b>TOTAL</b>	<b>1 243 200 <sup>(10)</sup></b>	<b>1 180 500 <sup>(11)</sup></b>	<b>830 500</b>	<b>770 000</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) Nouvelle rémunération fixe 2023 qui comporte un montant de 350 000 € (rémunération fixe de Présidente du Conseil) non incluse dans l'enveloppe citée à la note 10 ci-dessous.

(4) Incluant la rémunération reçue en 2023 au titre de 2022 (120 000 €) et la nouvelle rémunération fixe décidée au titre de 2023 et versée au cours de ce même exercice.

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

(6) Membre du Conseil de Surveillance depuis décembre 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 (2023) sont établis en application de la politique de rémunération 2023 du Conseil de Surveillance, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2023 (7<sup>e</sup> résolution, approuvée par 99,65 % des voix) et de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale du 13 mai 2022 d'un montant maximum de 950 000 € (16<sup>e</sup> résolution, approuvée par 99,58 % des voix), hors part de rémunération fixe de la Présidente pour 2023 (350 000 €).

(11) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2023) ont été attribués au titre de l'exercice 2022, sauf en ce qui concerne la nouvelle rémunération fixe versée à Barbara Dalibard au titre de 2023 (350 000 €) au cours de ce même exercice et non incluse dans l'enveloppe annuelle citée à la note 10 ci-dessus.

## 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 2023.

### 3.4.2.1 Rémunération à titre du mandat

En application de la Politique de Rémunération 2022, Mme Dalibard a reçu en 2023 une rémunération fixe de 120 000 € en contrepartie de ses fonctions de membre et de Présidente du Conseil de Surveillance au titre de 2022.

En application de la Politique de Rémunération 2023 :

- la rémunération fixe perçue par Mme Dalibard en 2023 a été de 350 000 €, due en contrepartie de ses fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2023,

- le montant à percevoir par Mme Dalibard en 2024, au titre de 2023 en tant que membre du Conseil de Surveillance serait de 50 000 €.

Aucune rémunération variable ne lui a été versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2023.

Les informations relatives à l'assiduité de Mme Dalibard aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2023 figurent dans le Chapitre 3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2023.

### 3.4.2.2 Autres rémunérations

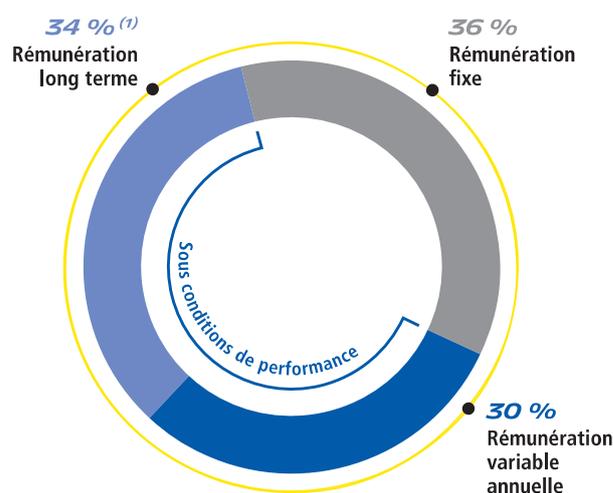
Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à Mme Dalibard au cours ou au titre de l'exercice 2023.

## 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 2023 ou attribuées au titre du même exercice, en application de la politique de rémunération 2023 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (ci-après la « Politique de Rémunération 2023 ») reproduite dans le Document d'enregistrement universel 2022 <sup>(2)</sup> et présentée à l'Assemblée générale du 12 mai 2023 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations <sup>(3)</sup>.

### RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. FLORENT MENEGAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2023



(1) La rémunération à long terme tient compte de la valorisation comptable d'actions de performance attribuées aux Gérants sur l'exercice 2023.

(1) Au 31 décembre 2023, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et la société SAGES, non Gérant (cf. le chapitre 3.1.2 du Document d'enregistrement universel 2023).

(2) Cf. les dispositions des chapitres 3.3.1 et 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

(3) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 12 mai 2023 sur le site Internet [www.michelin.com](http://www.michelin.com).

## 3.4.3.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2023, la rémunération fixe perçue par M. Menegaux a été de 1 100 000,00 € <sup>(1)</sup>.

## 3.4.3.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2023 suivant la recommandation du Conseil de Surveillance et est intégralement perçue sur la quote-part du résultat net attribuable aux Associés Commandités (« Tantièmes ») <sup>(2)</sup>.

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

	Critère	Ambition	Mesure <sup>(1)</sup>	Min	Cible	Max	Réel 2023	Taux de réalisation
<b>Critère et objectifs quantitatifs lié à la responsabilité d'Associé Commandité/ partie n°1</b>	Résultat net	Performance économique	En % des Tantièmes	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			Valeur de l'indicateur	4 %	4 %	4 %	4 %	4 % <sup>(1)</sup>
<b>Critères et objectifs quantitatifs/ partie n° 2 (soit 50 % de la rémunération fixe en cible)</b>	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2023	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	3 150 M€	3 400 M€	3 550 M€	3 866 M€	-
	Évolution du <i>cash flow</i> libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 400 M€	1 800 M€	2 050 M€	3 009 M€	-
<b>Total quantitatif/partie n°2</b>				0 %	50 %	75 %	-	75 %
<b>Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables/ partie 2 (soit 30 % de la rémunération fixe en cible)</b>	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en oeuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>					
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	9,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Niveau du taux TCIR ( <i>Total Case Incident Rate</i> )	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	7,08 %
			Valeur de l'indicateur	1,15	1,06	1,00	1,01	-
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	6,75 %
Valeur de l'indicateur			19,8 %	20,8 %	21,8 %	21,5 %	-	
Niveau d'émission de CO <sub>2</sub> (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	9,79 %	
		Valeur de l'indicateur	2,3 mT	2,16 mT	2,02 mT	2,163 mT	-	
<b>Total qualitatif et quantifiable/partie n°2</b>				0 %	30 %	45 %		33,12 %
<b>Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net</b>								108,12 %
<b>TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE/PARTIES N°1 ET 2 (arrondi à la décimale la plus proche)</b>				<b>0 %</b>	<b>N/A</b>	<b>150 %</b>		<b>151,4 %<sup>(2)</sup></b>

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

(2) Cf. la 2<sup>e</sup> résolution soumise à l'Assemblée générale du 17 mai 2024. 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 2023).

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	150 % de la rémunération fixe annuelle
Taux effectif de réalisation de l'ensemble des critères	151,4 <sup>(1)</sup> %
Montant attribué (en €) après application du plafond	1 650 000,00 <sup>(2)</sup>
Taux de réalisation plafonné en pourcentage de la rémunération fixe de référence (incluant le montant correspondant à la rémunération d'Associé Commandité)	150,00 %

(1) Il s'agit d'un pourcentage calculé sur l'assiette de base de calcul des Tantièmes (0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, en application de la politique de rémunération 2023) et non d'un pourcentage calculé par référence à la rémunération fixe.

(2) Le résultat des critères donne un montant de 1 665 134,25 € qui représente 151,40 % de la rémunération fixe de référence (1 100 000 €), supérieur au plafond de 150 % de cette même rémunération (1 650 000 €).

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2023 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 notamment analysé les résultats de la *Balanced Score Card* stratégique et, constatant les progrès sensibles réalisés dans les trois dimensions *People, Profit, Planet*, le Comité a décidé une atteinte de l'indicateur à 95 %, pratiquement au niveau de la cible fixée (100 %) ;
- 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 (1,01) supérieur à la cible fixée et très proche du plafond ;

- pour le critère « Taux de féminisation » : le Comité a relevé un niveau d'atteinte (21,5 %) nettement supérieur à la cible fixée ;
- pour le critère « Niveau d'émission de CO<sub>2</sub> (Scopes 1 et 2) » : le Comité a relevé un niveau d'atteinte (2,163 mT) pratiquement au niveau de la cible fixée.
- En conclusion, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer la réalisation cumulée de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs à 151,4 % qui, sur la base de l'assiette de calcul égale à la rémunération fixe annuelle (1 100 000,00 €) donne un résultat de 1 665 134,25 €. Ce montant dépassant le plafond de 150 % de la rémunération fixe de référence, le montant effectivement dû est ramené à ce plafond, soit 1 650 000,00 €.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 9 février 2024 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

### 3.4.3.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2023 : actions de performance

Le 17 novembre 2023, 65 164 actions de performance ont été attribuées à M. Florent Menegaux <sup>(1)</sup>, pour une valorisation au 31 décembre 2023 de 1 047 089,10 € et qui représentent moins de 0,0092 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2023.

Cette attribution a été :

- autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023 (14<sup>e</sup> résolution) ;
- effectuée sur proposition des Associés Commandités en application des conditions et critères déterminés par le Conseil de Surveillance, qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance, et qui sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022, et en application de la Politique de Rémunération 2023 <sup>(2)</sup>.

En application de la politique de rémunération 2023, 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 0,1 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 1,5 % 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) Afin de privilégier une meilleure comparabilité entre les exercices et éviter la prise en compte de conditions de performance marché, indicateur trop volatile, la juste valeur utilisée pour déterminer le nombre d'actions à attribuer a pris en compte dans le taux de discount utilisé uniquement la non-perception des dividendes pendant la période d'acquisition.

(2) Cf. le Document d'enregistrement universel 2022, pages 111, 455 et 462.

Les critères de performance sont rappelés ci-dessous.

#### PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE DU 17 NOVEMBRE 2023 : BILAN INTERMÉDIAIRE DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

Critères	Poids	Résultats intermédiaires		
		2023 vs 2022		
<b>Évolution relative du cours de l'action</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2022 et 2025 (moyenne des cours de clôture quotidiens des deux années de référence)</li> <li>Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points</li> </ul>	30 %	- 7,8 points		
		2023	2024	2025
<b>Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'Industrial - Michelin Environmental Performance – i-MEP<sup>(1)</sup> doit être inférieur à 80 points en 2025</li> <li>Résultat linéaire entre seuil 86 points et cible 80 points</li> </ul>	20 %	83,9 points	-	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le taux d'engagement des employés doit être supérieur à 84,5 % en 2025</li> <li>résultat proportionnel entre 83 % et 84,5 %, plafonné à 16 %</li> <li>résultat proportionnel entre 84 % et 84,5 %, plafonné à 20 %</li> </ul>	20 %	83,5 %	-
<b>Performance opérationnelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être supérieur 12 % en moyenne annuelle entre 2023/2022, 2024/2023 et 2025/2024</li> <li>Résultat linéaire entre seuil 7 % et cible 12 %.</li> </ul>		15 %	10,0 %	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2025</li> <li>Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 12 %.</li> </ul>	15 %	11,4 %	-

(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 2023, M. Menegaux n'a reçu en 2023 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, 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 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2023, 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 165 000 €.

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. 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 2023 <sup>(1)</sup>.

### 3.4.3.7 Non-concurrence

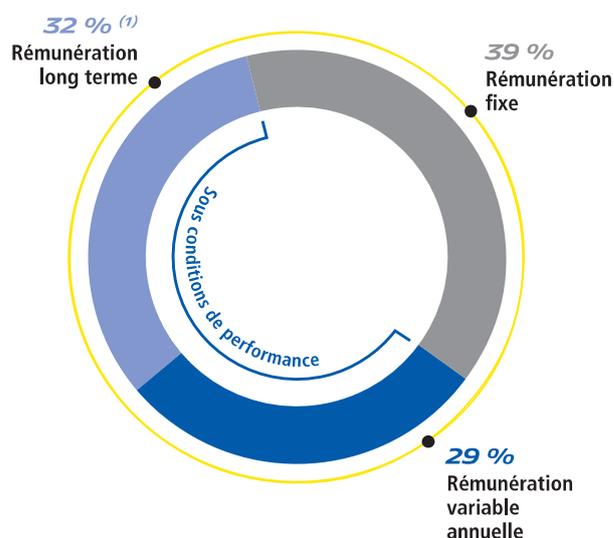
Aucune indemnité n'a été versée en 2023 <sup>(1)</sup>.

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

### 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 2023 ou attribuées au titre du même exercice à raison du mandat, en application de la politique de rémunération 2023 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (ci-après la « Politique de Rémunération 2023 ») reproduite dans le Document d'enregistrement universel 2022 <sup>(1)</sup> et présentée à l'Assemblée générale du 12 mai 2023 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations <sup>(2)</sup>.

#### RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. YVES CHAPOT AU COURS DE L'EXERCICE 2023



(1) La rémunération à long terme tient compte de la valorisation comptable d'actions de performance attribuées aux Gérants sur l'exercice 2023.

#### 3.4.4.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2023, la rémunération fixe perçue par M. Chapot a été de 770 000,00 €.

#### 3.4.4.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2023 suivant la recommandation du Conseil de Surveillance.

(1) Cf. les dispositions des chapitres 3.3.1 et 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

(2) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 12 mai 2023 sur le site Internet [www.michelin.com](http://www.michelin.com).

## RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Informations relatives aux éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux

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

	Critère	Ambition	Mesure <sup>(1)</sup>	Min	Cible	Max	Réel 2023	Taux de réalisation
<b>Critère et objectif quantitatifs</b> (soit 70 % de la rémunération fixe en cible)	Résultat net	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	30 %	-	14,73 %
			Valeur de l'indicateur	1 800 M€	2 048 M€	2 200 M€	1 983 M€	-
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2023	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	3 150 M€	3 400 M€	3 550 M€	3 866 M€	-
	Évolution du cash flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 400 M€	1 800 M€	2 050 M€	3 009 M€	-
<b>Total quantitatif</b>				0 %	70 %	105 %	-	89,73 %
<b>Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables</b> (soit 30 % de la rémunération fixe en cible)	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>					
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	9,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Niveau du taux TCIR ( <i>Total Case Incident Rate</i> )	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	7,08 %
			Valeur de l'indicateur	1,15	1,06	1,00	1,01	-
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	6,75 %
			Valeur de l'indicateur	19,8 %	20,8 %	21,8 %	21,5 %	-
	Niveau d'émission de CO <sub>2</sub> (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	9,79 %
			Valeur de l'indicateur	2,3 mT	2,16 mT	2,02 mT	2,163 mT	-
<b>Total qualitatif et quantifiable</b>				0 %	30 %	45 %		33,12 %
<b>Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net</b>								108,12 %
<b>TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE</b> (arrondi à la décimale la plus proche)				<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	<b>150 %</b>		<b>122,8 %</b>

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	150 % de la rémunération fixe annuelle
Taux effectif de réalisation de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	122,8 %
Montant attribué (en €)	945 907,24
Taux de réalisation en pourcentage de la rémunération fixe de référence	122,8 %

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2023 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 notamment analysé les résultats de la *Balanced Score Card* stratégique et, constatant les progrès sensibles réalisés dans les trois dimensions *People, Profit, Planet*, le Comité a décidé une atteinte de l'indicateur à 95 %, pratiquement au niveau de la cible fixée (100 %) ;
- 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 (1,01) supérieur à la cible fixée et très proche du plafond ;

- pour le critère « Taux de féminisation » : le Comité a relevé un niveau d'atteinte (21,5 %) nettement supérieur à la cible fixée ;
- pour le critère « Niveau d'émission de CO<sub>2</sub> (Scopes 1 et 2) » : le Comité a relevé un niveau d'atteinte (2,163 mT) pratiquement au niveau de la cible fixée.

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 122,8 % qui, sur la base du montant de l'assiette de calcul égale à la rémunération fixe annuelle (770 000,00 €), donne un montant de rémunération variable annuelle de 945 907,24 € pour l'exercice 2023.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 9 février 2024 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

### 3.4.4.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2023 : actions de performance

#### Rémunération variable pluriannuelle

Le 17 novembre 2023, 39 098 actions de performance ont été attribuées à M. Yves Chapot <sup>(1)</sup>, pour une valorisation au 31 décembre 2023 de 628 247,03 € et qui représentent moins de 0,0055 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2023.

Cette attribution a été :

- autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023 (14<sup>e</sup> résolution) ;
- effectuée sur proposition des Associés Commandités en application des conditions et critères déterminés par le Conseil de Surveillance, qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance, et qui sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022, et en application de la Politique de Rémunération 2023 <sup>(2)</sup>.

En application de la Politique de Rémunération 2023, 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 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 0,1 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 1,5 % 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) Afin de privilégier une meilleure comparabilité entre les exercices et éviter la prise en compte de conditions de performance marché, indicateur trop volatile, la juste valeur utilisée pour déterminer le nombre d'actions à attribuer a pris en compte dans le taux de discount utilisé uniquement la non-perception des dividendes pendant la période d'acquisition.

(2) Cf. le Document d'enregistrement universel 2022, pages 111, 455 et 462.

Les critères de performance sont rappelés ci-dessous.

### PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE DU 17 NOVEMBRE 2023 : BILAN INTERMÉDIAIRE DES CRITÈRES COMPOSANT LA CONDITION DE PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DES GÉRANTS

Critères	Poids	Résultats intermédiaires			
		2023 vs 2022			
<b>Évolution relative du cours de l'action</b>			- 7,8 points		
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2022 et 2025 (moyenne des cours de clôture quotidiens des deux années de référence)</li> <li>Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points</li> </ul>	30 %				
			2023	2024	2025
<b>Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Industrial - Michelin Environmental Performance – i-MEP<sup>(1)</sup> doit être inférieur à 80 points en 2025</li> <li>Résultat linéaire entre seuil 86 points et cible 80 points</li> </ul>	20 %	83,9 points	-	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le taux d'engagement des employés doit être supérieur à 84,5 % en 2025</li> <li>résultat proportionnel entre 83 % et 84,5 %, plafonné à 16 %</li> <li>résultat proportionnel entre 84 % et 84,5 %, plafonné à 20 %</li> </ul>	20 %	83,5 %	-	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à iso-parité et iso-périmètre, doit être supérieur 12 % en moyenne annuelle entre 2023/2022, 2024/2023 et 2025/2024</li> <li>Résultat linéaire entre seuil 7 % et cible 12 %.</li> </ul>	15 %	10,0 %	-	-
<b>Performance opérationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2025</li> <li>Résultat linéaire entre seuil 10 % et cible 12 %.</li> </ul>	15 %	11,4 %	-	-

(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 2023, M. Chapot n'a reçu en 2023 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 2023, 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 203 000 €.

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 2023 <sup>(1)</sup>.

#### 3.4.4.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2023 <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.

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.

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

La Société a en conséquence choisi de présenter volontairement les ratios établis au regard du périmètre de quatre des principales sociétés françaises de son Groupe<sup>(1)</sup>, qui représentent au 31 décembre 2022 plus de 82 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin.

Ces filiales exercent des activités industrielles, commerciales, de recherche et développement et l'une d'entre elles héberge la très grande majorité des services centraux du groupe Michelin.

La méthodologie utilisée pour le rapport établi sur l'exercice 2022 a été reconduite, en appliquant les « Lignes directrices sur les multiples de rémunérations » publiées par l'AFEP en février 2021.

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 et des avantages en nature et autres primes **versés** au cours des exercices mentionnés (i) aux dirigeants mandataires sociaux et (ii) 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.

Les progressions et ratios constatés sur 2023 pour la Présidence du Conseil de Surveillance doivent être examinés au regard de la politique de rémunération 2023<sup>(2)</sup>, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2023 avec 99,65 % des voix, qui a fait évoluer sa rémunération annuelle à un montant de 400 000 €, niveau inférieur à la médiane de rémunération pour une présidence de Conseil dissociée et non occupée par un ancien dirigeant exécutif, au sein des sociétés de l'indice CAC 40 (450 000 €).

En outre, le montant total versé en 2023 à la Présidente du Conseil (470 000 €) résulte d'une comptabilisation cumulative sur le même exercice :

- d'un montant de 120 000 € en contrepartie de ses fonctions de membre et de Présidente du Conseil de Surveillance exercées l'année précédente (2022) conformément à la politique de rémunération 2022, dont seul le montant correspondant aux fonctions de membre du Conseil (50 000 €) a été maintenu en 2023 ;
- d'un montant de 350 000 € en contrepartie de ses fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance exercées pendant l'exercice (2023).

(1) Les sociétés Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, Compagnie Générale des Établissements Michelin, Pneu Laurent, Caoutchouc Synthétique Michelin.

(2) Décrite en pages 114 et 115 du Document d'enregistrement universel 2022. Cette politique prévoit un montant de 350 000 € dus au titre des fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance et versés au cours de l'exercice, et 50 000 € dus en qualité de membre du Conseil, à verser au cours de l'exercice suivant.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DE L'ARTICLE L. 22-10-9-I. 6° ET 7° DU CODE DE COMMERCE

	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DE LA PRÉSIDENTIE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE <sup>(1)(2)</sup></b>	<b>191,7 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>28,7 %</b>	<b>- 2,7 %</b>	<b>0,0 %</b>
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %	2,9 %	2,9 %	1,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	5,6	1,9	2,1	2,1	1,7	1,8
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	194,7 %	- 9,5 %	0 %	26,5 %	- 5,1 %	- 1,7 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	7	2,5	2,8	2,7	2,1	2,3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	180,0 %	- 10,7 %	3,7 %	26,8 %	- 5,3 %	- 2,6 %
<b>ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE <sup>(1)(3)(4)(5)</sup></b>	<b>- 36,9 %</b>	<b>103,0 %</b>	<b>- 6,5 %</b>	<b>- 37,6 %</b>	<b>8,1 %</b>	<b>15,0 %</b>
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %	2,9 %	2,9 %	1,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	48,8	77,3	42,9	47,1	77,6	73,8
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 36,9 %	80,2 %	- 8,9 %	- 39,3 %	5,1 %	13,2 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	61,7	101,3	55,9	61,0	99,8	94,8
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 39,1 %	81,2 %	- 8,4 %	- 38,9 %	5,3 %	12,0 %
<b>ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DU GÉRANT NON COMMANDITÉ <sup>(1)(4)(5)</sup></b>	<b>- 20,1 %</b>	<b>40,7 %</b>	<b>28,6 %</b>	<b>33,0 %</b>	<b>69,6 %</b>	<b>-</b>
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %	2,9 %	2,9 %	1,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	31,6	39,5	31,5	25,1	19,5	11,8
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 20,0 %	25,4 %	25,5 %	29,0 %	64,8 %	-
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	39,9	51,7	41,0	32,6	25,0	15,2
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 22,8 %	26,1 %	25,8 %	30,2 %	65,2 %	-
<b>PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ <sup>(6)</sup></b>						
Évolution du résultat opérationnel des secteurs (ROS) (hors parité)	8,3 %	65,2 %	- 33,4 %	6,5 %	11,0 %	5,6 %
Évolution des Ventes (hors parité)	14,0 %	18,2 %	- 12,6 %	7,8 %	4,1 %	6,2 %

(1) Les rémunérations versées aux dirigeants pour des fonctions occupées sur une partie seulement d'un exercice (nouveau dirigeant ou dirigeant non remplacé) ont été annualisées.

(2) Les progressions et ratios constatés sur 2023 doivent être examinés au regard de la politique de rémunération 2023, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2023 avec 99,65 % des voix (cf. les explications détaillées dans les éléments de contexte en introduction au présent tableau et au chapitre 3.5.1 du Document d'enregistrement universel 2023).

(3) Seule la fonction de Président de la Gérance et Associé Commandité est présentée en raison du caractère ponctuel d'une fonction isolée de Gérant Commandité sur la période.

(4) Le versement de rémunérations différées à long terme à des dirigeants n'occupant plus les fonctions concernées sur la période reportée n'a pas été pris en compte.

(5) Depuis l'exercice 2020, le montant de référence de la rémunération variable comprend la valorisation comptable d'actions de performance attribuées aux Gérants.

(6) Afin de disposer d'une comparaison pertinente avec les rémunérations versées sur un exercice, qui dépendent significativement des résultats de l'exercice précédent, les valeurs prises en compte pour un exercice donné correspondent aux résultats atteints au titre de l'exercice précédent.

### 3.4.6 Projet de résolution sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de Commerce

En application des dispositions légales et réglementaires, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent 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.

L'Assemblée générale du 17 mai 2024 est invitée dès lors à se prononcer sur la résolution ci-après portant sur l'ensemble des informations détaillées dans les chapitres 3.4.1 à 3.4.5 :

#### 8<sup>e</sup> 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 2023, aux chapitres 3.4.1 à 3.4.5.