



# **AVIS DE CONVOCATION** **2015**

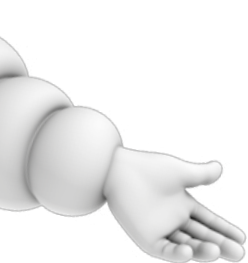
## **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES**

Vendredi 22 mai 2015, à 9 heures au Polydome, place du 1<sup>er</sup> mai  
à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme)



**MICHELIN**

*Une meilleure façon d'avancer*



## **SOMMAIRE**

<b>Ordre du jour</b>	<b>4</b>
<b>Exposé sommaire</b>	<b>5</b>
<b>Rapport du Président de la Gérance et projets de résolutions</b>	<b>11</b>
<b>Rapport du Conseil de Surveillance</b>	<b>26</b>
<b>Rapport des Commissaires aux Comptes</b>	<b>31</b>
<b>Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices</b>	<b>32</b>
<b>Participation à l'Assemblée générale</b>	<b>33</b>
<b>Demande d'envoi de documents</b>	<b>37</b>

---

### **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.

# MESSAGE DU PRÉSIDENT

## Madame, Monsieur, Cher(e) Actionnaire,

Cette année, nous réunissons de nouveau nos Actionnaires en Assemblée Générale Mixte, Ordinaire et Extraordinaire.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire, vous aurez à vous prononcer sur l'approbation des comptes 2014 et l'affectation du résultat.

Nous vous proposerons cette année un dividende de 2,50 € par action, stable par rapport à l'an dernier soit un taux de distribution du résultat net consolidé, hors éléments non récurrents, de 41 %, signe notre confiance dans l'avenir.

S'agissant des autres résolutions à caractère ordinaire, vous aurez à vous prononcer sur le renouvellement du mandat de Mme Barbara Dalibard et sur la nomination d'un nouveau membre du conseil de surveillance, Mme Aruna Jayanthi, en remplacement de M. Louis Gallois qui avait démissionné le 11 février 2014 en raison de ses nouvelles fonctions.

Il vous sera également proposé, comme chaque année, d'autoriser la Société à faire une opération sur ses propres titres dans le cadre d'un programme de rachat d'actions. Cette autorisation se substituerait à celle donnée lors de l'assemblée du 16 mai 2014, dont la mise en œuvre pendant l'exercice a permis d'éviter la dilution de nos actionnaires par l'annulation d'un peu plus d'un million d'actions.

Nous vous soumettrons aussi une résolution visant à émettre votre avis sur les éléments de la rémunération qui m'est due ou attribuée au titre de l'exercice 2014, en qualité de Président de la Gérance.

Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire, il vous sera demandé de renouveler l'autorisation de réduire le capital par annulation d'actions et de mettre les statuts de la Société en harmonie avec une nouvelle disposition réglementaire.

L'Assemblée Générale est toujours un moment essentiel pour moi-même et mon équipe : elle nous permet d'échanger avec vous et mieux vous faire connaître la vie de votre Groupe, sa stratégie, ses résultats, ainsi que ses perspectives.

J'attache une très grande importance à ce moment de dialogue et au vote de nos actionnaires. Il exprime la confiance que vous accordez à votre Entreprise.

C'est pourquoi j'espère que vous serez nombreux, une nouvelle fois, à répondre favorablement à cette invitation.

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



**Jean-Dominique Senard**

**Gérant  
Président du groupe Michelin**

## **ORDRE DU JOUR**

- Rapport du Président de la Gérance
- Rapport du Conseil de Surveillance

### **DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE**

- Rapport du Président du Conseil de Surveillance visé par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce
- Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2014, rapport spécial sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce et rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques
- Approbation des comptes annuels de l'exercice 2014
- Affectation du résultat de l'exercice 2014 et fixation du dividende
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014
- Conventions réglementées
- Autorisation à consentir au Président de la Gérance 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 140 € par action
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance
- Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de Surveillance
- Nomination d'un nouveau membre du Conseil de Surveillance

### **DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE**

- Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes
- Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions
- Modification des statuts relative au changement de la date d'établissement de la liste des personnes habilitées à participer aux assemblées générales d'actionnaires
- Pouvoirs pour formalités

# EXPOSÉ SOMMAIRE

## FAITS MARQUANTS 2014

- Des volumes en légère hausse de 0,7%, dans un contexte de ralentissement de la croissance des marchés et avec une progression de la marque MICHELIN en ligne avec les marchés.
- Un résultat opérationnel, avant éléments non récurrents, de 2 170 millions €, en hausse de 81 millions € à périmètre et parités constants avec :
  - Un effet prix-mix/matières premières positif de 118 millions €, comme attendu.
  - Un plan de compétitivité permettant d'absorber l'inflation sur les coûts de production et les frais généraux.
- Une forte génération de *cash flow* libre de 722 millions €, hors acquisitions.
- Une proposition d'un dividende de 2,50 € par action, soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2015, stable par rapport à 2014.

## ÉVOLUTION DES MARCHÉS DE PNEUMATIQUES

### Tourisme camionnette

2014/2013 (en nombre de pneus)	Europe*	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	+ 3 %	+ 5 %	+ 4 %	- 16 %	+ 2 %	+ 3 %
Remplacement	+ 1 %	+ 6 %	+ 4 %	+ 5 %	+ 4 %	+ 4 %

4 <sup>e</sup> trimestre 2014/2013 (en nombre de pneus)	Europe*	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte	- 0 %	+ 4 %	- 0 %	- 9 %	+ 12 %	+ 1 %
Remplacement	- 7 %	+ 6 %	+ 3 %	+ 5 %	+ 4 %	+ 1 %

\* Y compris Russie et Turquie.

### ► Première monte

- En Europe, la demande, en hausse de 3 %, combine une croissance de 5 % en Europe de l'Ouest par rapport à un marché faible au début de 2013, et un recul de 12 % (- 25 % sur le 4<sup>e</sup> trimestre) en Europe orientale dans un contexte géopolitique et économique difficile.
- En Amérique du Nord, le marché, toujours porteur, progresse de 5 % sur l'année, soutenu par la demande de véhicules et un environnement économique favorable.
- En Asie (hors Inde), la demande est globalement en hausse de 4 % à fin décembre. En Chine, le marché reste en forte croissance sur l'année (+ 9 %), même si elle ralentit au second semestre en lien avec la conjoncture économique de la zone. Le marché japonais s'établit en hausse de 1 %, avec un ralentissement au second semestre en ligne avec les tendances de long terme, après le début d'année poussé par des anticipations d'achats avant la hausse de TVA du 1<sup>er</sup> avril. Le marché de l'Asie du Sud-Est (- 8 %) reste orienté à la baisse, en raison principalement du contexte politique et économique thaïlandais.
- En Amérique du Sud, la demande (- 16 %) est en baisse constante depuis le début de l'année, du fait de la situation économique au Brésil et en Argentine.

### ► Remplacement

- En Europe, le marché est en légère hausse (+ 1 %) à fin décembre. La demande en Europe de l'Ouest progresse de 2 % sur l'année, avec une baisse de 8 % au 4<sup>e</sup> trimestre principalement liée au marché hiver. Sur l'année, le segment hiver est stable, combinant des livraisons à la distribution dès le mois de juin de la part de certains concurrents et un recul marqué à l'automne du fait de la douceur de l'hiver, avec des stocks élevés pour certaines marques dans la distribution. En Europe orientale, le marché recule de 3 % sur l'année, fortement touché par les difficultés politiques et économiques en Russie.
- En Amérique du Nord, le marché est en augmentation de 6 % sur l'année, sous l'effet d'un fort stockage de pneus chinois importés avant la mise en place de droits de douane, la demande soutenue de pneus hiver au Canada et le dynamisme du marché au Mexique.
- En Asie (hors Inde), les marchés progressent globalement de 4 %. La demande en Chine se caractérise par une nouvelle amélioration du mix ; elle augmente de 8 % sur l'année, mais ralentit au second semestre dans un environnement économique moins allant. Le marché japonais augmente de 2 %, alimenté par la demande de pneus hiver. La croissance de 4 % en Asie du Sud-Est est soutenue par l'Indonésie et le Vietnam notamment.
- En Amérique du Sud, la demande est en hausse de 5 %, tirée par le Brésil et le soutien artificiel de la demande apporté par les promotions sur les pneus invendus en première monte.

## Poids lourd

2014/2013 (en nombre de pneus neufs)	Europe**	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte*	- 9 %	+ 16 %	+ 1 %	- 21 %	+ 3 %	- 1 %
Remplacement*	+ 1 %	+ 8 %	+ 1 %	- 4 %	- 1 %	+ 1 %

4 <sup>e</sup> trimestre 2014/2013 (en nombre de pneus neufs)	Europe**	Amérique du Nord	Asie (hors Inde)	Amérique du Sud	Afrique Inde Moyen-Orient	Total
Première monte*	- 15 %	+ 25 %	- 4 %	- 34 %	- 0 %	- 4 %
Remplacement*	- 4 %	+ 5 %	- 2 %	- 10 %	- 1 %	- 2 %

\* Marché radial uniquement.

\*\* Y compris Russie et Turquie.

### ► Première monte

- En Europe, le marché s'établit en fort recul (- 9 %). En Europe de l'Ouest (- 4 %), il subit la baisse de la demande à l'export ainsi que le contrecoup lié à la mise en œuvre de la norme Euro VI. En Europe orientale, il chute de 35 % dans un contexte géopolitique et économique défavorable.
- En Amérique du Nord, le marché poursuit sa forte croissance (+ 16 %), soutenu par la demande de constructeurs qui opèrent à pleine capacité et par une hausse particulièrement accentuée du segment Class 8.
- En Asie (hors Inde), la demande radial et bias est en hausse de 1 %. En Chine, le marché augmente de 1 %, sous l'effet d'une recherche accrue d'efficacité dans l'industrie du transport et d'un retrait du segment *Coach & Bus* concurrencé par le train. En Asie du Sud-Est, la demande chute de 16 %, en raison du ralentissement économique et de la situation politique instable en Thaïlande. Au Japon, la première monte rebondit de 19 % sur l'année, soutenue par la demande du secteur Construction et par la reprise des exportations.
- En Amérique du Sud, dans un environnement économique en recul, la demande est en forte baisse (- 21 % sur l'année, - 34 % au 4<sup>e</sup> trimestre), après une année 2013 qui avait enregistré une forte demande de *Heavy duty trucks* pour le secteur agricole.

### ► Remplacement

- En Europe, le marché s'établit globalement en hausse de 1 % sur l'année. En Europe de l'Ouest, le marché, en progrès de 4 %, est soutenu par l'activité de transport, les stocks des distributeurs et le manque de carcasses disponibles pour le rechapage. En Europe orientale, le marché du pneumatique recule de 2 % sur l'année, avec une baisse plus accentuée au 4<sup>e</sup> trimestre ; les segments de pneus d'entrée de gamme progressent fortement.
- En Amérique du Nord, le marché poursuit sa dynamique de croissance (+ 8 %), avec un ralentissement apparent au dernier trimestre lié à la base de comparaison 2013. Les facteurs macro-économiques et l'évolution de l'industrie du transport demeurent favorables, tandis que la part des importations s'accroît, notamment au Mexique.
- Les marchés d'Asie (hors Inde) progressent légèrement de 1 %. En Chine, le marché augmente de 1 %, avec néanmoins un ralentissement du fret et une stabilité du transport de personnes. Au Japon, le marché progresse de 6 % sur l'ensemble de l'année, tiré en fin d'année par la demande de pneus hiver après les achats d'anticipation qui avaient précédé la hausse de TVA du 1<sup>er</sup> avril. En Asie du Sud-Est, le marché est stable, malgré un fort recul en Thaïlande (- 18 %).
- En Amérique du Sud, le marché recule de 4 %, dans un environnement économique et social plus difficile. Le recul de demande au Brésil (- 1 %) est amplifié par la comparaison avec 2013 qui a bénéficié du dynamisme du secteur agricole.

## Pneumatiques de spécialités

- **Génie civil** : le marché des pneumatiques pour les mines est en recul significatif par rapport à l'année précédente, pénalisé par la diminution des stocks constitués par les compagnies minières et la baisse de l'activité d'extraction dans certaines mines touchées par la chute des cours des matières premières.

Les marchés du 1<sup>er</sup> équipement sont en rebond dans les zones matures, après le déstockage réalisé en 2013 par les constructeurs.

Les marchés de pneumatiques destinés aux infrastructures et aux carrières sont en croissance dans les pays matures grâce, notamment, à un niveau de stocks de la distribution plus faible que l'an dernier.

- **Agricole** : la demande mondiale sur le marché du 1<sup>er</sup> équipement est en nette baisse dans les pays matures, en raison du renouvellement important du parc au cours des dernières années, de la baisse des cours des céréales et de la réduction aux États-Unis des incitations fiscales de soutien au secteur.

Le marché du remplacement en Europe est stable cette année, marquée par une baisse au second semestre. Il est en retrait significatif en Amérique du Nord.

- **Deux-roues** : le marché Moto a progressé en Europe, porté par une météo favorable ; il recule en Amérique du Nord.
- **Avion** : le marché pneumatique pour les avions commerciaux est en hausse, porté par l'augmentation du trafic passager.

## ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2014

### Ventes nettes

Compte tenu d'un effet de change défavorable de 304 millions € et d'un écart de périmètre de - 75 millions €, **les ventes nettes s'établissent à 19 553 millions €**, contre 20 247 millions € en 2013.

La croissance de 0,7 % des volumes, dans des marchés peu porteurs, enregistre la bonne résistance de la marque MICHELIN, en ligne avec l'évolution des marchés en Tourisme camionnette.

L'effet prix-mix négatif s'établit à - 449 millions € (- 2,2 %). Il traduit, à hauteur de - 596 millions €, l'évolution des prix dont environ 35 % correspondent

aux ajustements liés aux clauses d'indexation sur les coûts de matières premières. Il comprend également, à hauteur de 147 millions €, l'effet de l'amélioration du mix liée notamment à la stratégie premium de la marque MICHELIN en Tourisme camionnette.

L'impact des parités de change de - 304 millions € (- 1,5 %) combine l'évolution de l'euro par rapport au dollar américain, fortement défavorable jusqu'à l'été et qui s'est inversé à compter de septembre, ainsi que la hausse de l'euro, globalement défavorable, par rapport au real brésilien, au rouble russe, au peso argentin et au dollar canadien, notamment.

### Résultats

**Le résultat opérationnel du Groupe avant éléments non récurrents s'établit à 2 170 millions €**, contre 2 234 millions € en 2013. Les éléments non récurrents de 179 millions € correspondent principalement aux frais de restructuration liés aux projets d'amélioration de la compétitivité du Groupe.

Hormis l'effet des variations de change (- 145 millions €), le résultat opérationnel avant éléments non récurrents enregistre l'effet net favorable de 118 millions € lié au pilotage de l'effet prix mix (- 449 millions €) compte tenu de l'impact favorable des matières premières (+ 567 millions €). Il reflète également l'impact de la



légère hausse des volumes (+ 51 millions €), les effets du plan de compétitivité (+ 238 millions €) conforme aux objectifs annuels, l'inflation des coûts de production et autres frais (- 256 millions €), ainsi que l'évolution

de dépenses liées notamment au nouvel outil de pilotage de l'entreprise et la stabilisation des frais de démarrage et des frais dans les nouveaux marchés.

**Le résultat net s'établit en bénéfice de 1 031 millions €.**

## Position financière nette

Sur l'exercice, le Groupe a généré un **cash flow libre de 722 millions €**, hors acquisition de Sascar, après des investissements de 1 883 millions €.

Au 31 décembre 2014, le Groupe affiche un **ratio d'endettement de 7 %**, correspondant à un endettement financier net de 707 millions €, contre 2 % et 142 millions € à fin décembre 2013.

## Information sectorielle

(en millions €)	Ventes nettes		Résultat opérationnel avant non récurrents		Marge opérationnelle avant non récurrents	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Tourisme camionnette et distribution associée	10 498	10 693	1 101	1 086	10,5 %	10,2 %
Poids lourd et distribution associée	6 082	6 425	495	503	8,1 %	7,8 %
Activités de spécialités	2 973	3 129	574	645	19,3 %	20,6 %
<b>GROUPE</b>	<b>19 553</b>	<b>20 247</b>	<b>2 170</b>	<b>2 234</b>	<b>11,1 %</b>	<b>11,0 %</b>

## Tourisme camionnette et distribution associée

Les ventes nettes du secteur opérationnel Tourisme camionnette et distribution associée s'élèvent à 10 498 millions € avec un effet défavorable des parités de - 1,3 %, contre 10 693 millions € pour la même période de 2013.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'est ainsi établi à 1 101 millions € soit 10,5 % des ventes nettes, contre 1 086 millions € et 10,2 % en 2013.

Outre l'effet des parités, cette progression reflète principalement la progression de 2 % des volumes, malgré la contre-performance des marques de milieu de gamme, et un effet prix/mix positif par rapport à la baisse des cours de matières premières, résultant de la politique de pilotage des prix. L'amélioration continue du mix est soutenue par le succès de la stratégie dans le segment 17 pouces et plus et celui de lancements tels que MICHELIN Premier A/S, MICHELIN Alpin 5, MICHELIN Pilot Sport Cup 2 et, en fin d'année, BFGoodrich KO2.

## Poids lourd et distribution associée

Les ventes nettes du secteur opérationnel Poids lourd et distribution associée s'élèvent à 6 082 millions €, contre 6 425 millions € pour 2013. Elles subissent à hauteur de - 2,2 %, l'effet défavorable des parités monétaires.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'élève à 495 millions €, représentant 8,1 % des ventes nettes, à comparer à 503 millions € et 7,8 % des ventes nettes pour 2013.

En ligne avec l'objectif de redressement de la rentabilité, il reflète d'abord le bon pilotage des prix, dans un environnement fortement concurrentiel lié à la baisse des cours de matières premières, et la légère

diminution des volumes vendus (- 1 %). Il enregistre également l'impact des parités et la stricte gestion des coûts industriels et frais généraux.

## Activités de spécialités

Les ventes nettes du secteur opérationnel des Activités de spécialités s'élèvent à 2 973 millions €, contre 3 129 millions € en 2013, compte tenu de l'impact négatif des changes (- 1,7 %) et du retrait des volumes limité à 1 %, malgré la poursuite du déstockage de pneus dans les compagnies minières et au recul du segment Agricole.

Le résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'élève à 574 millions € et 19,3 % des ventes nettes, contre 645 millions € soit 20,6 % au titre de 2013.

L'évolution du résultat opérationnel ci-dessus provient, outre les effets de volume et de change, des ajustements de prix liés aux clauses d'indexation dans un contexte de baisse des matières premières.

## COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

La Compagnie Générale des Établissements Michelin a réalisé un bénéfice de 555 millions € pour l'exercice 2014, après un bénéfice de 303 millions € en 2013.

Les comptes ont été présentés au Conseil de Surveillance qui s'est réuni le 5 février 2015. Les procédures d'audit ont été effectuées et le rapport d'audit a été émis le 9 février 2015.

Le Président de la Gérance convoquera une Assemblée générale des actionnaires le vendredi 22 mai 2015 à 9 heures à Clermont-Ferrand.

Le Président de la Gérance soumettra à l'approbation des actionnaires le versement d'un dividende de 2,50 € par action, stable par rapport à l'exercice précédent.

## PERSPECTIVES 2015

En 2015, la demande de pneumatiques Tourisme camionnette et Poids lourd devrait poursuivre sa croissance en Amérique du Nord et en Chine, progresser légèrement en Europe, se maintenir aux niveaux observés en 2014 dans les nouveaux marchés et rebondir en Asie du Sud-Est. Les clients de pneus miniers devraient continuer leur déstockage, le segment des pneus Agricole devrait reculer en Première monte, tandis que ceux de Première monte Génie civil et Infrastructure devraient à nouveau légèrement progresser.

Dans cet environnement, Michelin a pour objectif une croissance des volumes en ligne avec l'évolution mondiale des marchés sur lesquels il opère. Le Groupe a également pour objectif en 2015 un résultat opérationnel avant éléments non récurrents en croissance au-delà de l'effet de change, une rentabilité des capitaux employés supérieure à 11 % et la génération d'un *cash flow libre* structurel d'environ 700 millions €, en parallèle du programme d'investissements de 1,7 à 1,8 milliard €.

# RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉOLUTIONS

## Guide pédagogique sur les projets de résolution

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 de toujours plus d'efforts de pédagogie sur le contenu, les motifs et les enjeux des résolutions proposées par le Conseil d'Administration à l'Assemblée.

Reprenant une proposition du rapport final de son groupe de travail sur les Assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées publié le 2 juillet 2012, qui préconisait notamment d'améliorer la rédaction de la présentation des projets de résolution afin d'éclairer la décision de vote, l'AMF recommandait aux associations professionnelles concernées d'élaborer un guide pédagogique de Place qui expliquerait les enjeux et les modalités de chaque type d'autorisation financière.

Ainsi, pour chacune des autorisations financières sollicitées, le présent rapport mentionne les références de la fiche correspondante du guide pédagogique intitulé "*Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées*" établi sous l'égide du Comité droit des sociétés/droit boursier/gouvernement d'entreprise du MEDEF (en français seulement) disponible à l'adresse Internet [www.medef.com/medef-corporate/publications](http://www.medef.com/medef-corporate/publications).

Les textes imprimés en bleu ci-dessous constituent les projets de résolutions proposés par la Société qui seront publiés dans un avis de réunion au *Bulletin des annonces légales obligatoires*. Un avis de convocation sera envoyé ultérieurement dans les délais légaux à chaque actionnaire.

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

### 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions

#### ► Approbation des comptes annuels de l'exercice 2014

#### ► Affectation du résultat de l'exercice 2014 et fixation du dividende

Les 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2014 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 555 427 932,14 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 5 000 249,80 €, le solde de 550 427 682,34 €, augmenté du report à nouveau de 60 351 857,68 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 610 779 540,02 €.

Nous vous proposons au titre de l'exercice 2014 la distribution d'un dividende de 2,50 € par action.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 20 mai 2015, 24 heures, date d'arrêté des positions (*record date*).

La date de détachement du dividende (*ex date*) est fixée au 27 mai 2015.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 28 mai 2015.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions détenues par la Compagnie au moment de la mise en paiement sera affectée au poste "Report à nouveau".

**Première résolution  
(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2014)**

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 2014 d'où il résulte un bénéfice de 555 427 932,14 €.

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 2014 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 555 427 932,14 €
- la part statutaire des Associés Commandités de 5 000 249,80 €
- le solde, de 550 427 682,34 €
- qui majoré du report à nouveau, de 60 351 857,68 €
- représente une somme distribuable de 610 779 540,02 €

Décide :

- de mettre en distribution un montant global de 464 315 500,00 €
- qui permettra le paiement d'un dividende de 2,50 € par action
- d'affecter le solde de au poste "Report à nouveau" 146 464 040,02 €

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 28 mai 2015.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions détenues au moment de la mise en paiement sera affectée au poste "Report à nouveau".

**Pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, il est précisé que la totalité du dividende proposé sera :**

- soumise au barème progressif de l'impôt sur le revenu après application d'un abattement de 40 % (article 158-3-2° du Code général des impôts) ;
- soumise à un prélèvement à la source obligatoire au taux de 21 %. Ce prélèvement effectué par l'établissement payeur constitue un acompte d'impôt sur le revenu imputable ou restituable en cas d'excédent (*les contribuables dont le revenu fiscal de référence figurant sur l'avis d'impôt 2013 est inférieur à 50 000 € [pour les personnes seules] et inférieur à 75 000 € [pour celles soumises à une imposition commune] peuvent demander à être dispensés de ce prélèvement ; cette demande était à formuler, avant le 30 novembre 2014, par la production d'une attestation sur l'honneur auprès de la banque où sont conservés les titres, indiquant que le revenu fiscal de référence est inférieur aux montants précités*) ;
- assujettie aux prélèvements sociaux et contributions additionnelles au taux de 15,5 % (dont 5,1 % déductibles) prélevés à la source par l'établissement payeur.

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 €)
2011	378 039 683,70	2,10
2012	438 136 111,20	2,40
2013	464 474 107,50	2,50

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

### 3<sup>e</sup> résolution

#### ► Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014

La 3<sup>e</sup> résolution se rapporte à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014, faisant apparaître un bénéfice net de 1 031 090 milliers €.

Le Document de Référence, le Rapport d'Activité et de Développement Durable et le Guide de l'Actionnaire, disponibles sur le site [www.michelin.com](http://www.michelin.com) sous la rubrique Finance/Actionnaires individuels/documents, comportent notamment l'analyse des comptes consolidés et de leur évolution par rapport à ceux de l'exercice précédent et peuvent être adressés à tout actionnaire qui en ferait la demande.

#### Troisième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014)

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 2014 d'où il résulte un bénéfice de 1 031 090 milliers €.

### 4<sup>e</sup> résolution

#### ► Conventions réglementées

En l'absence de convention réglementée intervenue pendant l'exercice 2014, 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 2014.

#### 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 conventions à soumettre à approbation.

### 5<sup>e</sup> résolution

#### ► Autorisation à consentir au Président de la Gérance 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 140 € par action

La cinquième résolution concerne le renouvellement à l'identique de l'autorisation donnée à la Société, pour une durée de 18 mois, d'opérer sur ses propres actions avec un prix maximum d'achat unitaire de 140 € et pour un montant maximal inférieur à 10 % du capital social actuel de la Société. Cette autorisation se substituerait à celle donnée sur le même objet par l'Assemblée générale du 16 mai 2014 dont la mise en œuvre pendant l'exercice a permis l'annulation d'actions et la réduction correspondante du capital d'un peu plus d'un million d'actions.

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

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 4 *Rachat d'actions* qui figure en page 42 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/medef-corporate/publications](http://www.medef.com/medef-corporate/publications)).

**Cinquième résolution  
(Autorisation à consentir au Président de la Gérance 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 140 € par action)**

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), l'Assemblée générale autorise le Président de la Gérance, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à opérer sur les actions de la Société avec un prix maximal d'achat de 140 € (cent quarante 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 2<sup>e</sup> 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 2014, le montant maximal des opérations, s'élèverait à deux milliards six cent millions cent soixante six mille huit cent euros (€ 2 600 166 800) correspondant à 10 % (dix pour cent) du capital social de la Société, soit dix-huit millions cinq cent soixante douze mille six cent vingt (18 572 620) actions au prix maximal d'achat de 140 € (cent quarante euros) par 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 au travers d'un contrat de liquidité établi conformément à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- de remettre des actions à l'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 % de son capital social ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'AMF ; 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 au Président de la Gérance 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 et prive d'effet à compter de son entrée en vigueur l'autorisation consentie par la cinquième résolution de l'Assemblée générale du 16 mai 2014.

## 6<sup>e</sup> résolution

### ► Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (version du 16 juin 2013, Code AFEP/MEDEF) et à son guide d'application (version du 23 décembre 2014).

Les sociétés qui choisissent d'appliquer l'article 24.3 de ce dernier Code doivent soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social, qui peuvent comprendre :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

La Direction et le Conseil de Surveillance de Michelin ont choisi d'appliquer cette recommandation.

En conséquence, comme en 2014, sur proposition et avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance et l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), le Président de la Gérance soumet à l'Assemblée générale ordinaire la 6<sup>e</sup> résolution visant à émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social de la Société.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations sont précisés dans le tableau ci-dessous (l'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés et figurant dans le chapitre 4.3.1 du Document de Référence 2014).

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	1 100 000	<p>Il s'agit du montant brut de la rémunération fixe annuelle due par la société contrôlée Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), en contrepartie des fonctions de Gérant non Commandité exercées par M. Senard dans cette société.</p> <p>Cette rémunération a été fixée par l'Associé Commandité de cette société par décision du 29 avril 2014. Cette rémunération a fait l'objet d'un examen par le Comité des Rémunérations du Conseil de Surveillance de la CGEM.</p>
Rémunération variable annuelle	750 037	<p><b>Caractéristiques communes</b></p> <p>Les composantes variables annuelles sont intégralement perçues sur les prélèvements statutaires annuels ("Tantièmes"), attribuables sur le bénéfice de l'exercice aux deux Associés Commandités de la CGEM (M. Senard et la société SAGES) et dont la répartition fait désormais l'objet d'un accord préalable conclu entre les deux Associés Commandités.</p> <p>Aucune nouvelle convention ou aucun nouvel engagement n'a donc été conclu entre la CGEM et M. Senard relativement à sa rémunération.</p> <p>En application de l'article 30, paragraphe 3 des statuts de la Compagnie (cf. le rappel au chapitre 5.1.2 e) du présent document) le montant des Tantièmes est fixé à 12 % du bénéfice net social de l'exercice duquel sont déduites les distributions de bénéfices annuels ou de réserve effectuées par les filiales Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et Compagnie Financière du groupe Michelin (CFM).</p> <p>Ce montant est, le cas échéant, plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.</p> <p>Pour l'exercice 2014, le montant distribuable de Tantièmes correspond ainsi à une base de € 5,0 millions, soit 12 % du bénéfice net social après déduction de la distribution de bénéfices reçue en 2014 de la filiale CFM.</p>
		<p><b>Composante variable annuelle monocritère</b></p> <p>Cette composante est constituée d'un pourcentage de 8 % des Tantièmes, soit 400 020 € pour l'exercice 2014, dont est déduit un montant de 50 000 € correspondant à des Tantièmes à verser par la filiale CFM en contrepartie des fonctions et responsabilités de Gérant et Associé Commandité exercées par M. Senard dans cette société.</p>



Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable annuelle (suite)		<p data-bbox="474 325 910 347"><b>Composante variable annuelle multicritères</b></p> <p data-bbox="474 357 1023 517">Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, spécialement pour éviter (i) de fournir des indications sur la stratégie de la Compagnie qui peuvent être exploitées par les concurrents et (ii) de créer, le cas échéant, une confusion auprès des actionnaires avec les informations que la Compagnie communique aux investisseurs, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau des objectifs fixés.</p> <p data-bbox="474 526 1023 612">Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % des Tantièmes, déterminée selon le niveau de performance atteint fixé par le Conseil de Surveillance pour 2014 sur les huit critères suivants :</p> <ul data-bbox="474 622 1023 916" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="474 622 1023 692">• quatre critères quantitatifs, identiques aux critères arrêtés pour évaluer la rémunération variable des membres du Comité Exécutif du Groupe, comptant pour 100/150<sup>es</sup>, soit : <ul data-bbox="497 692 1023 852" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="497 692 1023 718">– la progression annuelle de la croissance des ventes (en volume),</li> <li data-bbox="497 718 1023 788">– le résultat annuel du programme Efficience (réduction des coûts de fonctionnement) traduit sous forme d'un ratio adapté SG&amp;A/marge brute,</li> <li data-bbox="497 788 1023 813">– le niveau annuel du <i>cash flow</i> libre après investissements,</li> <li data-bbox="497 813 1023 852">– la progression annuelle de la part de marché des pneumatiques sur certains segments ;</li> </ul> </li> <li data-bbox="474 852 1023 916">• quatre critères qualitatifs relatifs à la stratégie du Groupe, son management et sa communication financière, comptant ensemble pour 50/150<sup>es</sup>.</li> </ul> <p data-bbox="474 925 627 948">Il est rappelé que :</p> <ul data-bbox="474 957 1023 1117" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="474 957 1023 1027">• le seuil de déclenchement de cette composante variable annuelle multicritères est fixé à l'atteinte d'un résultat minimum de 50/150<sup>es</sup> en cumul sur les huit objectifs ;</li> <li data-bbox="474 1027 1023 1117">• l'attribution de la part maximum de 14 % des Tantièmes sur cette composante correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150<sup>es</sup> en cumul sur les huit objectifs.</li> </ul> <p data-bbox="474 1126 1023 1171">Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs.</p> <p data-bbox="474 1181 1023 1311">En conclusion de son analyse pour la composante variable annuelle multicritères, le Comité a estimé que le résultat cumulé des objectifs quantitatifs et qualitatifs se situe à un niveau de 80/150<sup>es</sup>. L'application de ce résultat à la grille d'évaluation des critères donne un montant de composante variable multicritères de 350 017 €, à prélever sur les Tantièmes dus au titre de l'exercice 2014.</p>

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable différée	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>Intéressement variable à long terme (part variable pluriannuelle)</b></p> <p>Cet intéressement est calculé sur une base de 1 800 000 €, indexée sur l'évolution du cours de l'action Michelin sur la période 2014/2015/2016, et modulé par le résultat des trois critères suivants sur la période 2014/2015/2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40, comptant pour 33,3 % ;</li> <li>• taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe (en valeur), comptant pour 33,3 % ;</li> <li>• taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE), comptant pour 33,3 %.</li> </ul> <p>Les objectifs des deux derniers critères sont fixés en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non-récurrents et pourront être réévalués en cas de survenance d'événements exceptionnels.</p> <p>L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.</p> <p>Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• est plafonné à 150 % de la moyenne des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2014/2015/2016 ;</li> <li>• sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2016 à verser en 2017 après approbation des comptes de l'exercice 2016 sous réserve :             <ul style="list-style-type: none"> <li>– de l'existence de prélèvements statutaires distribuables en 2017 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2016, et</li> <li>– dans la limite du solde disponible de ces prélèvements statutaires après déduction des composantes variables monocritère et multicritères à devoir sur l'exercice 2016.</li> </ul> </li> </ul> <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2014.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = N/A Actions = N/A Autre élément = N/A	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Absence d'attribution d'actions de performance Absence d'attribution d'autre élément de rémunération de long terme
Jetons de présence	N/A	M. Senard ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	6 894	Véhicule de fonction
Indemnité de prise de fonction	N/A	Absence d'attribution d'indemnité de prise de fonction

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés\***

	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, M. Senard peut prétendre, à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.</p> <p>En application des dispositions des Règlements intérieurs du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Conseil, le Conseil a approuvé les conditions de performance proposées par le Comité, et les a notifiés au Président de la Gérance en 2014.</p> <p>En conséquence, le montant définitif de l'indemnité prévue à l'article 13-2 des statuts dépendra de la moyenne des résultats atteints par le Président de la Gérance au titre de la composante variable annuelle multicritères des Tantièmes applicables aux trois exercices clos précédant le départ ("Moyenne Triennale") selon la règle suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyenne Triennale &lt; 40 % : aucune indemnité à verser ;</li> <li>• Moyenne Triennale &gt; 40 % et &lt; 60 % : indemnité égale à 50 % de la Base de Référence à verser ;</li> <li>• Moyenne Triennale &gt; 60 % : indemnité égale à 100 % de la Base de Référence à verser.</li> </ul> <p>La "Base de Référence" correspondant au montant de la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.</p> <p>Le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.</p>

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés\***

	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, et en remplacement de la clause de non-concurrence prévue dans son contrat de travail échu, M. Senard est soumis à une clause de non-concurrence qui a été conclue le 26 juillet 2011 avec l'accord préalable du Conseil de Surveillance.</p> <p>Si la Société décidait d'appliquer cette clause de non-concurrence, pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, elle devrait verser à M. Senard une indemnité maximale de 16 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par les sociétés du Groupe.</p> <p>La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause.</p> <p>Dans l'éventualité où les conditions de versement de l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat seraient remplies cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ, y compris la clause de non-concurrence, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.</p>

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés\***

	<b>Montants soumis au vote (en €)</b>	<b>Présentation</b>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>M. Senard ne bénéficie d'aucun régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux. En sa qualité de Gérant non Commandité de la MFPM, M. Senard a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM, sur la base de la rémunération fixe qu'il reçoit de cette société et qui constitue à cet égard sa rémunération de référence. Le coût de ce régime additif plafonné est évalué conformément aux normes comptables du Groupe. Ce régime, non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ;</li> <li>• 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 3 meilleures années sur les 5 dernières années) ;</li> <li>• un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires).</li> </ul> <p>La constitution des droits à prestations au titre de ce régime est subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière de M. Senard 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.</p> <p>Les droits acquis au titre de ce régime dans les hypothèses actuarielles générales de départ prises en compte conformément aux normes comptables du Groupe, donneraient un taux de remplacement brut inférieur à 10 % de sa rémunération de référence.</p> <p>Cette rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2014 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel pour M. Senard se situerait de ce fait à un niveau proche de la moitié du taux de remplacement cité ci-dessus, et donc très largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).</p>

\* Contrairement au régime des sociétés anonymes, les dispositions relatives aux "engagements réglementés" prévus à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce ne sont pas applicables aux engagements pris par une société en commandite par actions au bénéfice de ses Gérants (le renvoi effectué par l'article L. 226-10 à ces articles constituant un renvoi au seul régime des conventions réglementées). De plus, l'article L. 226-10-1, prévoyant l'obligation pour le Président du Conseil de Surveillance d'établir un rapport joint sous le contrôle des Commissaires aux Comptes, confirme que le régime spécifique des S.A. sur les "engagements réglementés" ne s'applique pas aux S.C.A. car le contenu du rapport joint exclut explicitement les informations relatives aux "principes et règles concernant les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux", informations obligatoires pour les S.A. suivant l'article L. 225-37 et L. 225-68. Cette différence de régime juridique n'a aucun effet (i) sur les règles de diffusion au public des informations sur les montants et mécanismes relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Société, ni (ii) sur l'application, adaptée au contexte, des recommandations du Code AFEP/MEDEF.

**Sixième résolution**  
**(Avis sur les éléments de rémunération**  
**due ou attribuée au titre de l'exercice**  
**2014 à Monsieur Jean-Dominique Senard,**  
**Président de la Gérance)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance et ayant pris acte de l'accord de l'Associé Commandité non Gérant, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document de Référence de la Société sur l'exercice 2014, au chapitre 4.3.3.

**7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> résolutions : mandats**  
**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 et Laurence Parisot, de Messieurs Olivier Bazil, Pat Cox, Jean-Pierre Duprieu et Michel Rollier.

Tous 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 (96,7 % de taux d'assiduité en 2014) et aux travaux de ses Comités auxquels ils apportent leur contribution (100 % de taux d'assiduité pour le Comité d'Audit et pour le Comité des Rémunérations en 2014).

Les membres du Conseil exercent leur mandat en toute indépendance et avec une totale liberté d'appréciation.

Une synthèse de ses travaux durant l'exercice 2014 figure dans le rapport du Président du Conseil sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, reproduit au chapitre 4.5 du Document de Référence portant sur cet exercice.

► **Les Associés Commandités**  
**de Michelin sont exclus du processus**  
**de nomination des membres**  
**du Conseil de Surveillance**

Dans la société en commandite par actions Michelin, il convient de rappeler que seul le Conseil de Surveillance, organe quasi exclusivement indépendant et intégralement non exécutif, 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 le Président 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 Compagnie, 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.

Les informations relatives aux principes de gouvernance de Michelin sont rappelées dans les chapitres 4.1 (Composition des organes d'administration, de Direction et de surveillance) et 4.2 (Fonctionnement des organes d'administration, de Direction et de surveillance) du Document de Référence portant sur l'exercice 2014.

► **Le Conseil de Surveillance recommande à l'Assemblée générale de renouveler le mandat d'un membre et de désigner un nouveau membre**

Le mandat de Madame Barbara Dalibard vient à échéance à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Le Conseil a en outre décidé de proposer à l'Assemblée la nomination d'un nouveau membre pour remplacer Monsieur Louis Gallois qui avait démissionné du Conseil en février 2014.

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 (inséré dans la brochure de convocation de l'Assemblée générale 2015 et dans le chapitre 10.2.3 du Document de Référence 2014).

À l'issue de ce processus, le Conseil de Surveillance a décidé de recommander à l'unanimité et de demander au Président de la Gérance de proposer à l'Assemblée générale :

- le renouvellement du mandat de Madame Barbara Dalibard, Mme Dalibard s'abstenant sur cette recommandation ;
- la nomination d'un nouveau membre, Madame Aruna Jayanthi.

Ces nominations sont proposées 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 2018.

**Septième résolution  
(Renouvellement du mandat de Madame Barbara Dalibard 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 Barbara Dalibard 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 2018.

**Huitième résolution  
(Nomination de Madame Aruna Jayanthi 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 nommer Madame Aruna Jayanthi 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 2018.

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

Trois projets de résolutions à caractère extraordinaire sont proposés ; ils concernent :

- le renouvellement, dans des conditions identiques, de l'autorisation de réduire le capital par annulation d'actions ;
- une modification statutaire requise par le changement de la "record date" relative à la liste des actionnaires pouvant participer aux Assemblées générales ; et
- l'attribution des pouvoirs pour effectuer les formalités liées à la tenue de l'Assemblée.

### 9<sup>e</sup> résolution

#### ► Autorisation à consentir au Président de la Gérance à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions

La neuvième résolution autorise le Président de la Gérance, pour une période de 18 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 16 mai 2014 (20<sup>e</sup> résolution), qui a été mis en œuvre en 2014 et a permis l'annulation d'actions et la réduction de capital correspondante d'un peu plus d'un million d'actions (cf. le communiqué de presse diffusé le 4 novembre 2014, et les informations du chapitre 5.5.7 b) du Document de Référence 2014).

Ce type de projet de résolution est expliqué en détail dans la Fiche 5.10 *Délégation en vue de réduire le capital* qui figure en page 67 du guide pédagogique "Projets de résolution soumis au vote des actionnaires de sociétés cotées" (disponible à l'adresse Internet : [www.medef.com/medef-corporate/publications](http://www.medef.com/medef-corporate/publications)).

#### Neuvième résolution

##### (Autorisation à consentir au Président de la Gérance 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 le Président de la Gérance :
  - 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 au Président de la Gérance, 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 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.



## 10<sup>e</sup> résolution

### ► Mise à jour de la “record date” pour la participation aux Assemblées générales

En conséquence de l’harmonisation à l’échelon de l’Union européenne (Règlement n° 909/2014) du système de règlement-livraison des titres négociés sur les marchés réglementés, un décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 a modifié la date d’établissement de la liste des personnes habilitées à participer aux Assemblées d’actionnaires et d’obligataires des sociétés commerciales (“record date”). En conséquence, l’article R. 225-85 du Code de commerce a été modifié pour raccourcir de trois jours ouvrés avant l’Assemblée à deux jours ouvrés avant l’Assemblée le délai limite d’établissement de la “record date” pour les sociétés dont les titres sont négociés sur un marché réglementé.

La dixième résolution proposée a pour objet de mettre les statuts de la Compagnie en harmonie avec cette nouvelle disposition réglementaire impérative applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

### Dixième résolution (Modification des statuts relative au changement de la date d’établissement de la liste des personnes habilitées à participer aux Assemblées générales d’actionnaires)

L’Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Président de la Gérance, ayant pris acte de l’accord de chacun des Associés Commandités et statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires,

Prenant acte de la modification de l’article R. 225-85 du Code de commerce opérée par le décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 modifiant la date et les modalités d’établissement de la liste des personnes habilitées à participer aux Assemblées d’actionnaires et d’obligataires des sociétés commerciales,

Décide de remplacer la dernière phrase de l’article 22 des statuts de la Société : “*Ne pourront prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels, sur les registres de la Société, trois jours minimum avant la date de l’Assemblée*” par la phrase : “*Ne pourront prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels, sur les registres de la Société, deux jours minimum avant la date de l’Assemblée*”.

## 11<sup>e</sup> résolution

### ► Pouvoirs pour formalités

La onzième résolution donne pouvoir pour l’exécution des formalités liées à l’Assemblée générale.

### Onzième 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.

## TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS SOLLICITÉES

Opérations	Limites d’utilisation (en valeur nominale)	Durée (expiration)
Rachat d’actions (5 <sup>e</sup> résolution)	18,57 millions d’actions à un prix d’achat unitaire maximum de 140 €	18 mois (novembre 2016)
Réduction du capital par annulation d’actions (9 <sup>e</sup> résolution)	10 % du capital	18 mois (novembre 2016)

# **RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Mesdames, Messieurs,

Nous vous prions de prendre connaissance de notre rapport.

## **RECOMMANDATIONS : APPROBATION DES COMPTES, AUTORISATIONS FINANCIÈRES, RECORD DATE (RÉSOLUTIONS N° 1, 2, 3, 4, 5, 9 ET 10)**

Concernant les résolutions à caractère ordinaire, les documents comptables et financiers mis à votre disposition ainsi que le rapport du Président de la Gérance relatent les activités et les résultats du Groupe pour l'exercice 2014 (résolutions n° 1, 2, 3).

Les rapports des Commissaires aux Comptes n'appellent pas d'observation de notre part.

D'autre part, 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<sup>e</sup> résolution).

Par ailleurs, la Société souhaite renouveler son programme de rachat d'actions (résolution n° 5) avec un prix maximum d'achat de 140 €, identique à celui de la précédente autorisation. Afin de compléter efficacement cette résolution, il est présenté un projet de résolution à caractère extraordinaire (résolution n° 9) ayant pour objet de renouveler l'autorisation d'annuler les actions acquises dans le cadre de ce programme, pour remplacer celle décidée et mise en œuvre l'an dernier.

Enfin, une résolution extraordinaire à caractère technique (résolution n° 10) est également proposée visant à mettre à jour dans les statuts le délai d'enregistrement des actionnaires pouvant participer à une Assemblée générale ("*record date*") avec le nouveau délai impératif modifié par le décret du 8 décembre 2014, entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

En conclusion, concernant l'activité du Groupe, vous avez noté une amélioration du résultat opérationnel à taux de change constant et la génération d'un important *cash flow* positif venant renforcer encore la structure financière du Groupe.

Le Groupe reste par ailleurs bien aligné sur les grandes orientations qu'il s'était données. Le Conseil de Surveillance renouvelle sa confiance au Président de la Gérance et vous recommande de voter favorablement pour l'ensemble des résolutions n° 1, 2, 3, 4, 5, 9 et 10.

## **PROPOSITION DE RÉOLUTION N° 6 : CONSULTATION SUR LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE SUR L'EXERCICE 2014**

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (version du 16 juin 2013, Code AFEP/MEDEF) et à son guide d'application (version du 23 décembre 2014).

Le Conseil de Surveillance de Michelin a choisi d'appliquer cette recommandation depuis son application.

Avec l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), nous soumettons à l'Assemblée générale ordinaire la 6<sup>e</sup> résolution visant à émettre un

avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social de la Société.

Les éléments de rémunération et les diligences correspondantes effectuées par le Comité des Rémunérations et des Nominations sont précisés dans le tableau du rapport du Président de la Gérance sur la 6<sup>e</sup> résolution, reproduit dans le chapitre 4.3.3 du Document de Référence 2014.

## **PROPOSITION DES RÉOLUTIONS N° 7 ET 8 : NOMINATION DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Le mandat de Mme Barbara Dalibard arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 22 mai 2015 et il convenait que le Comité des Rémunérations et des Nominations se prononce sur la décision à recommander au Conseil.

Le Conseil a souhaité en outre examiner et recommander la nomination d'un membre supplémentaire pour remplacer M. Louis Gallois qui avait démissionné le 11 février 2014 en raison de ses nouvelles fonctions de Président du Conseil de Surveillance de PSA.

En effet, en raison de la proximité de la date de l'Assemblée générale du 16 mai 2014 et comme le Conseil l'avait indiqué dans son rapport sur les résolutions de cette même Assemblée, le Comité des Rémunérations et des Nominations avait décidé de surseoir au remplacement de M. Louis Gallois afin de conduire dans les meilleures conditions la procédure de sélection.

## Proposition de renouvellement de Madame Barbara Dalibard

### ► Madame Barbara Dalibard



SNCF Direction Générale Voyageurs  
2, place aux Étoiles  
93210 La Plaine-Saint-Denis  
(France)

Mme Dalibard, née en 1958, de nationalité française, est Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs.

Mme Dalibard détient 485 actions Michelin.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné les contributions individuelles de Mme Dalibard, et a notamment remarqué :

- sa compréhension des grands enjeux du Groupe ;
- sa contribution à la définition des grandes orientations en matière de recherche et développement ;
- sa maîtrise des questions liées à l'économie numérique ;
- sa disponibilité et son implication dans les travaux du Conseil ;
- sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts.

Membre du Conseil depuis 2008, Barbara Dalibard est considérée par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante lors de la dernière revue du Conseil car :

- elle n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;

- elle n'est pas salariée de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- elle n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- elle n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- elle n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité ;
- elle n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- elle n'est pas actionnaire ou dirigeante de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin.

En conclusion, le Comité a estimé qu'il était dans l'intérêt des actionnaires de pouvoir continuer à bénéficier de la compétence et de l'expérience de Mme Dalibard et il lui a demandé si elle accepterait le renouvellement de son mandat. Mme Dalibard ayant fait part de son acceptation, le Conseil de Surveillance a en conclusion décidé, l'intéressée s'abstenant, de suivre l'avis favorable du Comité des Rémunérations et des Nominations formulé lors de sa séance du 13 octobre 2014 et de proposer aux actionnaires le renouvellement du mandat de Mme Barbara Dalibard pour une durée de quatre années.

## Proposition de nomination de Madame Aruna Jayanthi

À la demande du Conseil de Surveillance, le Comité des Rémunérations et des Nominations a défini des orientations pour la recherche d'un candidat en s'appuyant sur les meilleures pratiques et en les adaptant au contexte de la Compagnie.

Le Comité a confié cette recherche à un cabinet de recrutement indépendant de premier plan qui a sélectionné une dizaine de candidat(e)s potentiel(le)s.

Après une étude détaillée de ces candidatures, le Comité a retenu la candidature de Mme Jayanthi.

### ► Madame Aruna Jayanthi



Capgemini India Pvt.Ltd  
Godrej & Boyce Compound  
LBS Road, Vikhroli (West)  
Mumbai 400079 (Inde)

Mme Jayanthi est née en 1962 à Visakhapatnam (Inde) et est de nationalité indienne.

Mme Jayanthi est francophone.

Depuis 2011, elle est *Chief Executive Officer* de Capgemini India et à ce titre elle supervise les opérations sur l'ensemble des activités du Groupe en Inde, c'est-à-dire dans les activités Conseil, Technologie et Outsourcing Services, qui regroupent près de 50 000 personnes.

Après une formation principale en gestion financière (Management Finance) au *Narsee Monjee Institute of Management Studies* de Mumbai, Mme Jayanthi a, entre 1984 et 2000, occupé différents postes dans différents domaines des services informatiques, notamment chez des clients en Europe et aux États-Unis, et en particulier chez Tata Consulting Services et Aptech.

Depuis 2000, elle a intégré le groupe Capgemini.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné de manière détaillée sa candidature, a auditionné Mme Jayanthi et a considéré qu'elle apporterait en particulier au Conseil de Surveillance :

- la dimension multinationale et multiculturelle de son expérience ;
- son expertise dans le domaine du conseil, des services informatiques et de l'éco-numérique ;

- son expérience de dirigeante au sein d'un groupe international ;
- sa connaissance du marché indien et des marchés émergents ;
- sa volonté de participer activement aux travaux du Conseil de Surveillance.

Le Comité a examiné la situation d'indépendance de Mme Jayanthi en relation avec Michelin et a relevé :

- qu'elle n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- qu'elle n'est pas salariée de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- qu'elle n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Michelin détient directement ou indirectement un mandat social ou dans laquelle un dirigeant mandataire social de Michelin détient un mandat social ;
- qu'elle n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité ;
- qu'elle n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- qu'elle n'est pas actionnaire ou dirigeante de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin.

Mme Jayanthi a accepté d'être candidate et elle s'est engagée à acquérir 200 actions Michelin, avant l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2015, puis à détenir le nombre requis par le règlement intérieur du Conseil de Surveillance, soit 400 actions, dans un délai raisonnable après son élection.

À l'issue de ce processus, la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a rendu compte au Conseil de cet examen et lui a recommandé la candidature de Mme Jayanthi en tant que nouveau membre indépendante pour un mandat d'une durée de quatre ans.

Lors de sa séance du 5 février 2015, le Conseil de Surveillance a ainsi décidé de proposer la nomination de Mme Jayanthi en qualité de nouveau membre du Conseil, conjointement à la proposition de renouvellement de mandat de Mme Dalibard, à l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2015.

PROPOSITION DES RÉSOLUTIONS N° 7 ET 8 : NOMINATION DE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Ces nominations auraient également pour effet :

- d'apporter au Conseil une complémentarité d'approche du monde de l'entreprise ;
- de conforter la dimension internationale de la composition du Conseil ;
- d'enrichir le Conseil de nouvelles compétences ;
- de maintenir la représentation féminine du Conseil à 37,5 % <sup>(1)</sup> ;
- de maintenir le nombre de membres indépendants du Conseil à six membres, soit un taux de 75 %.

Dans ce cas, les échéances des mandats des membres du Conseil de Surveillance de Michelin seraient réparties de manière équilibrée chaque année de la manière suivante :

**ÉCHÉANCES DES MANDATS – MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

	AG 2016	AG 2017	AG 2018	AG 2019
M. Olivier Bazil		X		
M. Pat Cox			X	
Mme Barbara Dalibard <i>(renouvellement soumis à l'AG 2015)</i>				X
Mme Anne-Sophie de La Bigne	X			
M. Jean-Pierre Duprieu	X			
Mme Laurence Parisot			X <sup>(1)</sup>	
M. Cyrille Poughon			X	
M. Michel Rollier		X		
Mme Aruna Jayanthi <i>(nomination soumise à l'AG 2015)</i>				X
<b>NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR AN</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

(1) Date d'échéance théorique, Mme Parisot ayant démissionné avec effet au 24 juillet 2015 (cf. le chapitre 4.5.1.a) du Document de Référence 2014).

Le 5 février 2015

**Michel Rollier**  
Président du Conseil de Surveillance

(1) En tenant compte de la démission de Mme Laurence Parisot à effet du 24 juillet 2015.

# **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

## **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL**

### **Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2015 (9<sup>e</sup> résolution)**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 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.

Le Président de la Gérance vous propose de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, 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.

Neuilly-sur-Seine, le 9 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Éric Bulle

**Deloitte & Associés**

Dominique Descours

# RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

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

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>I – Capital en fin d'exercice</b>					
a) Capital social	353 216	360 038	365 113	371 579	371 452
b) Nombre des actions ordinaires existantes	176 607 845	180 018 897	182 556 713	185 789 643	185 726 200
<b>II – Opérations et résultats de l'exercice</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	479 974	532 552	566 610	545 071	503 954
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	214 443	382 027	477 181	331 917	598 149
c) Impôt sur les bénéfices	29 187	21 646	(7 993)	12 741	22 365
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	184 932	360 146	465 119	302 985	555 428
<b>III – Résultats par action</b>					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,05	2,00	2,66	1,72	3,10
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	1,05	2,00	2,55	1,63	2,99
c) Dividende attribué à chaque action	1,78	2,10	2,40	2,50	2,50 <sup>(1)</sup>
<b>IV – Personnel</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	18	14	10	8	8
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	2 706	4 245	1 434	485	318
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociales, Œuvres sociales, etc.)	824	1 436	648	(119)	139

(1) Dividendes 2014 soumis à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2015.



# PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale mixte se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent.

## A. FORMALITÉS PRÉALABLES À EFFECTUER POUR PARTICIPER 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 précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (soit le 20 mai 2015, zéro heure, heure de Paris) par l'inscription en compte de leurs actions à leur nom.

Seuls les actionnaires justifiant de cette qualité au 20 mai 2015, zéro heure, heure de Paris, dans les conditions prévues à l'article R. 225-85 du Code de commerce et rappelées ci-dessus, pourront participer à cette Assemblée.

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.

## B. MODES DE PARTICIPATION À CETTE ASSEMBLÉE

1. Les actionnaires désirant assister personnellement 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 comportant l'avis de convocation ;
  - soit en renvoyant le formulaire de vote en cochant la case "je désire assister à l'Assemblée", en utilisant l'enveloppe réponse fournie avec leur avis de convocation.
2. Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette Assemblée et souhaitant voter à distance ou être représentés en donnant pouvoir au président de l'Assemblée ou à toute autre personne, pourront :
  - soit renvoyer par voie postale, avec l'enveloppe réponse fournie, le formulaire unique de vote à distance ou par procuration, qui leur est adressé avec l'avis de convocation. Le formulaire de vote devra être parvenu au plus tard **3 jours** avant la date de réunion de l'Assemblée, soit le **19 mai 2015** ;

- soit voter préalablement à l'Assemblée par voie électronique :
- les actionnaires ayant opté pour la convocation par voie électronique recevront un courriel comportant l'avis de convocation ainsi qu'un lien leur permettant de se connecter sur le site Internet sécurisé **www.voteassemblee.com/michelin** où ils pourront voter. Ils devront utiliser le code d'accès porté sur le courriel et le mot de passe qui leur a été envoyé par un courriel séparé le même jour ;
- les autres actionnaires peuvent opter pour un vote par voie électronique. Pour cela, ils adressent leur demande par courrier à Société Générale, Service Assemblées, 32 rue du Champ-de-Tir, BP 81236, 44312 Nantes Cedex 03, en précisant leurs nom, prénom, adresse, date de naissance, au plus tard 35 jours avant l'Assemblée générale. En retour, Société Générale leur enverra un courriel avec le lien permettant de se connecter sur un site sécurisé et un second courriel contenant un mot de passe pour voter.

Ce site Internet sera ouvert du 1<sup>er</sup> avril 2015, 9 heures, au 21 mai 2015, 15 heures, heures 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.

3. Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique, selon les modalités suivantes :

L'actionnaire doit envoyer un courriel revêtu d'une signature électronique obtenue par ses soins auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, à l'adresse électronique suivante : [mandatAG2015@fr.michelin.com](mailto:mandatAG2015@fr.michelin.com) en précisant ses nom, prénom, adresse et identifiant nominatif Michelin, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard le 19 mai 2015 pourront être prises en compte. Par ailleurs, seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats pourront être adressées à l'adresse électronique suivante : [mandatAG2015@fr.michelin.com](mailto:mandatAG2015@fr.michelin.com), toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.

## C. DEMANDE D'INSCRIPTION DE PROJETS DE RÉSOLUTION OU DE POINTS, QUESTIONS ÉCRITES ET CONSULTATION DES DOCUMENTS MIS À LA DISPOSITION DES ACTIONNAIRES

1. 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 et R. 225-73 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, à l'adresse suivante : Compagnie Générale des Établissements Michelin, à l'attention de Monsieur Jacques Engasser, 12, cours Sablon, 63000 Clermont-Ferrand, par lettre

recommandée avec accusé de réception, dans les vingt jours de la parution du présent avis, soit au plus tard le 29 mars 2015.

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 20 mai 2015, 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 (<http://www.michelin.com>).

2. 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 18 mai 2015, adresser ses questions à Compagnie Générale des Établissements Michelin, à l'attention de Monsieur Jacques Engasser, 12, cours Sablon, 63000 Clermont-Ferrand, par lettre recommandée avec accusé de réception en précisant son identifiant nominatif Michelin.

Pour être prises en compte, ces questions doivent impérativement provenir d'un actionnaire dont les titres sont inscrits sur les registres de la Société.

3. 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, 12, cours Sablon, 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. 225-73-1 du Code de commerce, sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : <http://www.michelin.com>, dès le 9 mars 2015, soit bien avant le vingt et unième jour précédant l'Assemblée.

**Le Président de la Gérance**

**ENSEMBLE,  
PARTICIPONS À LA RÉDUCTION DE CONSOMMATION  
DE PAPIER ET D'ENCRE ET À LA DIMINUTION  
DES COÛTS D'AFFRANCHISSEMENT !**

Dans le cadre de nos actions en faveur du développement durable,  
tous nos documents sont disponibles en version numérique.

Consultez-les ou téléchargez-les depuis notre site Internet  
[www.michelin.com](http://www.michelin.com), rubrique "Finance", onglet "Documents".

*Nous vous remercions pour votre participation à cette démarche.*



# DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS

(à renvoyer avec le formulaire de vote)

M., Mme, Mlle : .....

Adresse : .....

Code postal : ..... Localité : .....

E-mail : .....@ .....

- Souhaite recevoir, en application des dispositions de l'article R. 225-88 du Code de commerce, les documents et renseignements relatifs à l'Assemblée générale du 22 mai 2015, énumérés à l'article R. 225-83 du Code de commerce.
- Souhaite recevoir la nouvelle édition du Guide de l'Actionnaire Individuel Michelin (uniquement en français), rassemblant une présentation de l'Entreprise et des informations pratiques et utiles pour la gestion de mes titres.

Mode de diffusion souhaité (par défaut, diffusion électronique par e-mail) :

- Par e-mail                       Par courrier postal

Ces documents sont aussi disponibles sur le site [www.michelin.com](http://www.michelin.com), rubrique "Finance", onglet "Documents".

À ..... le .....

Signature



## ***NOTES***

---

## ***NOTES***

---

## **COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

12, cours Sablon

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France

Téléphone : + 33 (04) 73 98 59 00

Télécopie : + 33 (04) 73 98 59 30

Appel gratuit pour la France

à partir d'un téléphone fixe : 0 800 000 222

**Internet : [www.michelin.com](http://www.michelin.com)**

Société en commandite par actions au capital de 371 452 400 €  
855 200 887 R.C.S. Clermont-Ferrand

