

### 4.3.3 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 13 MAI 2016 <sup>(1)</sup>

Comme en 2015, la Compagnie a souhaité appliquer la recommandation du Code AFEP/MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux.

Suivant la recommandation proposée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a émis un avis favorable sur la rémunération globale due ou attribuée à M. Senard au titre de l'exercice 2015 et recommande aux actionnaires d'émettre le même avis à l'occasion de cette consultation.

Ces éléments de rémunération seront donc présentés aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 13 mai 2016.

L'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés par le Code AFEP/MEDEF et figurant dans les chapitres 4.3.1 et 4.3.2 du Document de Référence 2015.

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><b>Cet élément n'a connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <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 puis confirmée le 9 avril 2015 après renouvellement de mandat de M. Senard. Elle a fait l'objet d'un examen par le Comité des Rémunérations du Conseil de Surveillance de la CGEM.</p>
Rémunération variable annuelle	1 276 975	<p><b>Ces composantes ont fait l'objet d'un communiqué de presse du Conseil de Surveillance, mis en ligne sur le site internet de la Société le 7 juillet 2015.</b></p> <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 l'objet d'un accord entre les deux Associés Commandités.</p> <p>En accord avec la politique de rémunération détaillée dans le chapitre 4.3.2.a du Document de Référence 2015 et en application de l'article 30, paragraphe 3 des statuts de la CGEM, le montant des Tantièmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ est fixé à 12 % du bénéfice net social de la Société, duquel sont déduites les distributions de bénéfices annuels ou de réserve éventuellement effectuées par les filiales MFPM et Compagnie Financière du groupe Michelin (CFM) ; et</li> <li>▶ est plafonné dans tous les cas à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.</li> </ul> <p>En tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des dispositions statutaires rappelées ci-dessus, le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé au Conseil de Surveillance les paramètres des critères de performance.</p> <p>Le Conseil, après délibération, a recommandé à l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) les différents critères à appliquer aux Tantièmes devant être versés au Président de la Gérance.</p> <p>Pour l'exercice 2015, le montant des Tantièmes dus aux Associés Commandités est égal à 6 980 407 €, tel que précisé dans la résolution d'affectation du résultat proposée à l'Assemblée Générale du 13 mai 2016.</p> <p>Depuis 2015, par décision des Associés Commandités prise sur proposition du Conseil de Surveillance, la base de calcul des Composantes Variables Annuelles (l'"Assiette Consolidée de Calcul") est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe dans un souci de cohérence avec le périmètre des objectifs Groupe, et non plus à partir du résultat social de la société holding CGEM.</p> <p>Sur la base d'un résultat net consolidé de 1 163 401 238 €, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul était égale à 6 980 407 € pour l'exercice 2015.</p> <p>L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2015 sur les conditions de performance des Composantes Variables Annuelles décrites ci-après, donne un montant de 1 276 975 € dû à M. Senard.</p>

(1) Nomenclature du Code AFEP/MEDEF : paragraphe 24.3 (p. 31 et 32) et guide d'application du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise : pages 12 à 22, dans leurs versions de novembre 2015, accessibles sur les sites [www.afep.com](http://www.afep.com) et [www.medef.com](http://www.medef.com).

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><b>Composante Variable Annuelle Monocritère</b></p> <p>Cette composante est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 6 980 407 €, la Composante Variable Annuelle Monocritère était égale à 508 432 € pour 2015. Ce montant s'entend déduction faite d'une somme à verser par la filiale CFM, en contrepartie des fonctions et responsabilités de Gérant et Associé Commandité exercées par M. Senard dans cette société, estimée à 50 000 €.</p> <p><b>Composante Variable Annuelle Multicritères</b></p> <p>Cette composante correspond à une part pouvant aller de 0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, déterminée selon le niveau de performance atteint sur sept critères.</p> <p><b>Rappel des conditions de performance :</b></p> <p><b>Trois critères quantitatifs</b>, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable 2015 des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, comptant pour une valeur maximale de 100/150<sup>es</sup> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La croissance annuelle des ventes en volume, pour une valeur maximale de 50/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant proportionnel à la progression constatée ;</li> <li>▶ Le résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement) sous forme d'un ratio adapté SG&amp;A/marge brute, pour une valeur maximale de 25/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un ratio minimum ;</li> <li>▶ Le niveau annuel du <i>cash flow</i> libre structurel, pour une valeur maximale de 25/100<sup>es</sup> ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un montant minimum.</li> </ul> <p>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 détaillé des objectifs fixés.</p> <p><b>Quatre critères qualitatifs</b>, comptant ensemble pour une valeur maximale de 50/150<sup>es</sup> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stratégie en matière de Recherche &amp; Développement et de transformation numérique,</li> <li>▶ Management,</li> <li>▶ Communication financière,</li> <li>▶ Contrôle des opérations.</li> </ul> <p>En outre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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 sept critères ;</li> <li>▶ l'attribution de la part maximum de 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul 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 sept critères.</li> </ul> <p><b>Constataion et analyse des résultats des critères de performance</b></p> <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantitatifs et qualitatifs.</p> <p>Concernant les trois critères quantitatifs, le Comité a constaté le niveau atteint en 2015 pour chacun des objectifs fixés par le Conseil de surveillance, qui donnent ensemble un niveau global d'atteinte de 87,1 sur une valeur maximale de 100.</p> <p>Le Comité a apprécié ensuite les résultats atteints sur les critères qualitatifs.</p> <p>Après en avoir débattu, le Comité a estimé que le résultat global des objectifs sur les critères qualitatifs se situait à un bon niveau, et l'a apprécié à 33 sur une valeur maximale de 50.</p> <p>En conclusion de cette analyse pour la Composante Variable Annuelle Multicritères, le Comité a présenté au Conseil de surveillance les propositions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ un résultat des objectifs quantitatifs à un niveau de 87,1/150<sup>es</sup> ;</li> <li>▶ un résultat des objectifs qualitatifs à un niveau de 33/150<sup>es</sup> ;</li> <li>▶ un résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs égal à 120,1/150<sup>es</sup>.</li> </ul> <p>Sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 6 980 407 €, l'application du résultat cumulé des critères à la grille d'évaluation définie par le Conseil de Surveillance donnerait un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 768 543 €.</p> <p>Le Conseil de surveillance en a débattu lors de sa réunion du 11 février 2016 et a approuvé ces recommandations.</p> <p>La Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a ensuite transmis ces recommandations aux Associés Commandités, la société SAGES et M. Senard, qui les ont agréées.</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 différée	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Cet intéressement a été présenté dans le communiqué de presse du Conseil de Surveillance mis en ligne le 7 juillet 2015.</p> <p>Cet intéressement n'est pas à la charge de Michelin et serait, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.</p> <p>La structure de calcul de cet intéressement n'a connu aucune modification, par rapport à l'intéressement attribué l'exercice précédent.</p> <p>Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 euros, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2015/2016/2017.</p> <p>Le résultat de cette indexation sera modulé par le résultat de trois critères fixés par le Conseil de surveillance et qui vont s'appliquer sur cette même période triennale.</p> <p>Les critères sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC40, comptant pour une valeur maximale de 33,3 % ; l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'une évolution de l'action Michelin supérieure ou égale à celle des actions du 3<sup>e</sup> quartile ;</li> <li>▶ Le taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe en valeur, comptant pour une valeur maximale de 33,3 % ; l'objectif étant atteint à partir d'un seuil minimum ;</li> <li>▶ Le taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE), comptant pour une valeur maximale de 33,3 % , l'objectif fixé étant progressivement atteint à partir d'un taux sensiblement supérieur au coût moyen pondéré des capitaux employés.</li> </ul> <p>Les objectifs des 2 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 2015/2016/2017 ;</li> <li>▶ sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2017 à verser en 2018 après approbation des comptes de l'exercice 2017, sous réserve : <ul style="list-style-type: none"> <li>– de l'existence de Tantièmes distribuables en 2018 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2017, et</li> <li>– dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2017.</li> </ul> </li> </ul> <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'était dû au titre de l'exercice 2015.</p> <p>Aucune simulation du montant de cet intéressement à verser à l'échéance 2018 n'est pertinente, car cet intéressement : <ul style="list-style-type: none"> <li>– n'est pas à la charge de Michelin et n'est pas valorisé dans les comptes de la Société ;</li> <li>– est soumis à l'accomplissement de conditions et critères fortement aléatoires, tel qu'indiqué précédemment, qui s'appliquent sur trois exercices dont un seul est échu.</li> </ul> </p> <p>Comme cela était déjà le cas pour la rémunération 2014, de par l'effet de la loi et des statuts de la Société, la perte de qualité d'Associé Commandité par le Gérant avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement variable à long terme.</p> <p>Par ailleurs, il est rappelé qu'en contrepartie, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des 3 ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur 4 ans.</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><b>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <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>Cette indemnité statutaire est soumise à des conditions de performance décidées par le Conseil, en 2014 qui prévoient que le montant définitif de l'indemnité dépendra de la moyenne des résultats de la Composante Variable Annuelle Multicritères sur les 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" étant égale au montant de la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.</p> <p>En outre, le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p><b>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <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 (cf. les explications de la rubrique "Indemnité de départ contraint" ci-dessus) cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ, y compris la clause de non-concurrence détaillée ci-dessus, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, 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><b>La structure et les règles de fonctionnement du régime, détaillées dans ce chapitre, n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</b></p> <p>Cette description est conforme aux dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.</p> <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 (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).</p> <p>Ce régime, régi par les dispositions de l'article L137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, et 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> <li>▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;</li> <li>▶ 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 ;</li> <li>▶ une constitution des droits pré-financée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.</li> </ul> <p>La rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM, d'un montant de 1 100 000 € pour l'exercice 2015.</p> <p>Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses fixées dans le décret précité du 23 février 2016, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 108 500 euros. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32%.</p> <p>La rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2015 (rémunération fixe et prélèvements statutaires variables), le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe 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.