

4

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1 LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS

DES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2017 106

4.1.1	Gérance	106
4.1.2	Conseil de Surveillance	107
4.1.3	Déclarations	111

4.2 COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES 111

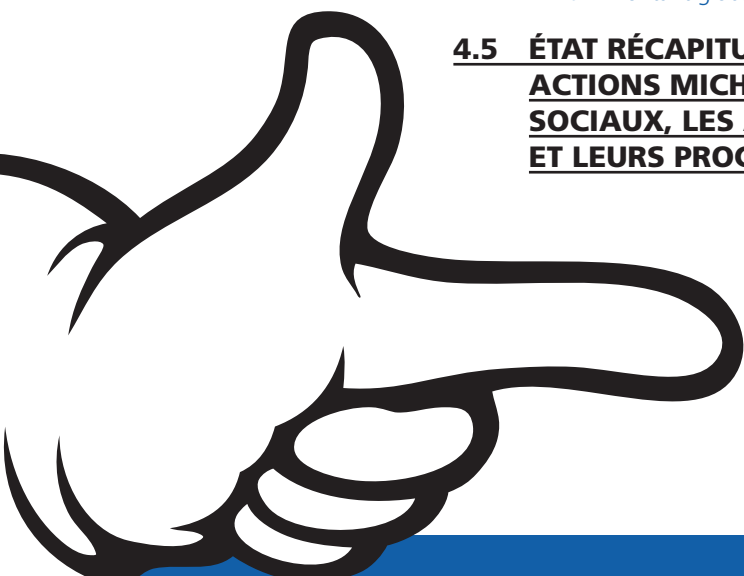
4.3 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL 112

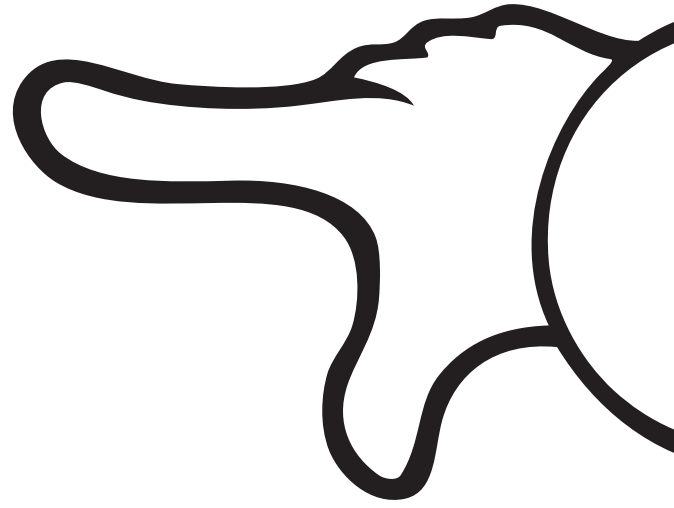
4.3.1	Mission du Conseil	112
4.3.2	Activité du Conseil au cours de l'exercice 2017	112

4.4 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE 122

4.4.1	Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	122
4.4.2	Tableaux récapitulatifs pour les dirigeants mandataires sociaux	127
4.4.3	Montants alloués à M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité	131
4.4.4	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 2017 et soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 18 mai 2018	137
4.4.5	Montants alloués à M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance	142
4.4.6	Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, au titre de l'exercice 2017 et soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 18 mai 2018	143
4.4.7	Rémunération des membres du Conseil de Surveillance perçue en 2017	144
4.4.8	Montant global alloué au Comité Exécutif du Groupe	144

4.5 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2017 145





<u>4.6</u>	<u>ACTE CONSTITUTIF, STATUTS ET PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</u>	145
4.6.1	Associés Commandités (article 1 ^{er} des statuts)	145
4.6.2	Objet social (article 2 des statuts)	145
4.6.3	Gérance (article 10 des statuts)	146
4.6.4	Exercice social (article 29 des statuts)	146
4.6.5	Répartition statutaire des bénéfices (article 30 des statuts)	146
4.6.6	Participation des actionnaires à l'Assemblée générale	146
<u>4.7</u>	<u>RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE</u>	147
<u>4.8</u>	<u>ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</u>	148
4.8.1	Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2016	148
4.8.2	Conférées par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2017	149
<u>4.9</u>	<u>CHANGEMENT DE CONTRÔLE</u>	150
<u>4.10</u>	<u>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</u>	150

Ce rapport est établi par le Conseil de Surveillance de la Société en application de l'article L. 226.10-1 du Code de commerce modifié par l'ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017 portant diverses mesures de simplification et de clarification des obligations à la charge des sociétés. Ce rapport a été approuvé par le Conseil de Surveillance le 9 février 2018.

4.1 LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2017

La biographie des mandataires sociaux figure dans le chapitre 2.15.4 du Document de Référence 2017.

4.1.1 GÉRANCE

La Direction du Groupe est assurée par Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité.

Le rôle du Président de la Gérance est détaillé dans le chapitre 2.15.1 du Document de Référence 2017.

La composition du Comité Exécutif du Groupe est détaillée au chapitre 2.15.1 b) du Document de Référence 2017.

JEAN-DOMINIQUE SENARD

Né en 1953

17 487 actions détenues au 31 décembre 2017

Date de début de mandat : 13 mai 2011

(Gérant Associé Commandité)

Fonctions/Mandats

Président de la Gérance

2013

Gérant et Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA

Administrateur du groupe SEB

Administrateur de Saint-Gobain

2014-2017

Gérant et Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA

Administrateur et Président du Comité d'Audit et des Risques de Saint-Gobain*

* Société cotée.

4.1.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

4.1.2 a) Composition

Au 31 décembre 2017, le Conseil de Surveillance était composé de neuf membres, dont six membres indépendants.

OLIVIER BAZIL

Né en 1946 – Français
1 010 actions détenues au 31 décembre 2017
Date de premier mandat : 17 mai 2013
Échéance du mandat en cours : 2021

Fonctions/Mandats

Membre indépendant

Président du Comité d'Audit

2013-2014

Administrateur de Legrand et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations et des Rémunérations
Administrateur et Président du Comité d'Audit de Firmenich International S.A.
Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer
Président de Fritz S.A.S.
Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec

2015-2016

Administrateur de Legrand et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations
Administrateur et Président du Comité d'Audit de Firmenich International S.A.
Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer
Président de Fritz S.A.S.
Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec

2017

Administrateur de Legrand* et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations
Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du château Palmer
Président de Fritz S.A.S.
Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec* (jusqu'en mai 2017)

* Société cotée.

PAT COX

Né en 1952 – Irlandais
491 actions détenues au 31 décembre 2017
Date de premier mandat : 20 mai 2005
Échéance du mandat en cours : 2018

Fonctions/Mandats

Membre non indépendant (non exécutif)

Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

2013

Membre du *Board of Trustees des Friends of Europe*
Administrateur d'*UCD Michael Smurfit Graduate School of Business*
Membre du Comité Consultatif du Président de l'*University College Cork*
Mécène de *Blue Box Creative Learning Centre*
Président de l'Association des anciens députés du Parlement européen

2014-2015

Membre du *Board of Trustees des Friends of Europe*
Mécène de *Blue Box Creative Learning Centre*

2016

Président de la Fondation Jean Monnet pour l'Europe, Suisse
Membre du *Board of Trustees des Friends of Europe*, Belgique
Leader of Needs Assessment Mission on parliamentary reform for the European Parliament and the Verkhovna Rada, Kiev, Ukraine
Coordinateur européen pour la *Scandinavian-Mediterranean TEN T Core Network (transport) Corridor*, EU
Président de l'Alliance Française, Dublin
Vice-Président Honoraire de l'*European Movement Ireland*
Membre du *Board of the Institute of International and European Affairs*, Dublin
Membre du *Board Third Age Foundation*, Irlande
Membre du *European Advisory Council Liberty Global Netherlands*
Membre de *Yalta European Strategy (YES)*, Ukraine
Président du *Public Interest Committee*, KPMG, Ireland

2017

Président de la Fondation Jean Monnet pour l'Europe, Suisse
Membre du *Board of Trustees des Friends of Europe*, Belgique
Leader of Needs Assessment Mission on parliamentary reform for the European Parliament and the Verkhovna Rada, Kiev, Ukraine
Coordinateur européen pour la *Scandinavian-Mediterranean TEN T Core Network (transport) Corridor*, EU
Président de l'Alliance Française, Dublin
Vice-Président Honoraire de l'*European Movement Ireland*
Membre du *Board of the Institute of International and European Affairs*, Dublin
Membre du *Board Third Age Foundation*, Irlande
Membre de *Yalta European Strategy (YES)*, Ukraine
Président du *Public Interest Committee*, KPMG, Ireland
Membre du *Board Appian Asset Management Ltd*, Dublin

BARBARA DALIBARD

Née en 1958 – Française
 485 actions détenues au 31 décembre 2017
 Date de premier mandat : 16 mai 2008
 Échéance du mandat en cours : 2019

Fonctions/Mandats**Membre indépendant****Membre référent****Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations****2013-2014**

Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs
 Présidente de VSC Groupe
 Administrateur au Conseil d'Administration de NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.)
 Membre du *Supervisory Board* de Wolters Kluwer
 Administrateur d'Eurostar International Limited

2015

Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs
 Présidente de VSC Groupe
 Administrateur au Conseil d'Administration de NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.)
 Membre du *Supervisory Board* de Wolters Kluwer
 Administrateur d'Eurostar International Limited
 Membre du Conseil d'Administration de Société Générale

2016

Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs puis *Chief Executive Officer* de SITA
 Présidente de VSC Groupe
 Administrateur d'Eurostar International Limited
 Membre du Conseil d'Administration de Société Générale

2017

Chief Executive Officer de SITA

ANNE-SOPHIE DE LA BIGNE

Née en 1960 – Française
 903 actions détenues au 31 décembre 2017
 Date de premier mandat : 17 mai 2013
 Échéance du mandat en cours : 2020

Fonctions/Mandats**Membre indépendant****Membre du Comité d'Audit****Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations****2013-2017**

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés

JEAN-PIERRE DUPRIEU

Né en 1952 – Français
 510 actions détenues au 31 décembre 2017
 Date de premier mandat : 17 mai 2013
 Échéance du mandat en cours : 2020

Fonctions/Mandats**Membre indépendant****Membre du Comité d'Audit****2013-2015**

Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide
 Administrateur d'Air Liquide Santé International
 Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe
 Administrateur d'Air Liquide Welding

2016

Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide
 Administrateur d'Air Liquide Santé International
 Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe
 Administrateur d'Air Liquide Welding
 Administrateur du groupe Korian

2017

Administrateur d'Air Liquide Welding
 Administrateur du groupe Korian*

* Société cotée.

ARUNA JAYANTHI

Née en 1962 – Indienne
400 actions détenues au 31 décembre 2017
Date de premier mandat : 22 mai 2015
Échéance du mandat en cours : 2019

Fonctions/Mandats**Membre indépendant****2013**

Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited
Administrateur de Capgemini Business Services India Limited
Administrateur de Pune Software Park Private Limited
Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc SA

2014

Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc SA
Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited
Administrateur de Capgemini Business Services India Limited
Administrateur de Pune Software Park Private Limited
Administrateur de Capgemini Sverige AB
Administrateur de IBX Norge (Administrateur)
Administrateur de Capgemini Norge AS

2015-2016

Administrateur de Capgemini Norge AS
Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc SA
Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited
Administrateur de Capgemini Business Services India Private Limited (anciennement Capgemini Business Services India Limited)
Administrateur de Pune Software Park Private Limited
Administrateur-Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB

2017

Administrateur de Capgemini Norge AS
Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB
Administrateur de Espire AS
Administrateur et Présidente du Conseil de Surveillance de Capgemini Polska Sp. Z.o.o.
Administrateur de Capgemini Technology Services India Limited

MONIQUE LEROUX

Née en 1954 – Canadienne
1 000 actions détenues au 31 décembre 2017.
Date de premier mandat : 1^{er} octobre 2015
Échéance du mandat en cours : 2018

Fonctions/Mandats**Membre indépendant****Membre du Comité d'Audit****2013**

Présidente et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins
Chef de la Direction Desjardins sécurité financière
Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales
Présidente du Conseil d'Administration de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec/Mouvement des Caisses Desjardins
Vice-Président du Comité Exécutif et membre du Conseil d'Administration de la Confédération internationale des Banques Populaires
Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives

2014

Présidente et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins
Chef de la Direction Desjardins sécurité financière
Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales
Présidente du Conseil d'Administration de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec/Mouvement des Caisses Desjardins
Vice-Président du Comité Exécutif et membre du Conseil d'Administration de la Confédération internationale des Banques Populaires
Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives
Membre du Conseil d'Administration du CIC
Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall

2015

Présidente et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins
Chef de la Direction Desjardins sécurité financière
Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales
Présidente du Conseil d'Administration de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec/Mouvement des Caisses Desjardins
Vice-Président du Comité Exécutif et membre du Conseil d'Administration de la Confédération internationale des Banques Populaires

Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives
Membre du Conseil d'Administration du CIC
Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall
Présidente de l'Alliance coopérative internationale (ACI)
Membre du Conseil d'Administration de l'Université de Montréal
Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-tard

2016

Présidente du Conseil et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins
Chef de la Direction Desjardins sécurité financière
Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales
Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec
Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives
Membre du Conseil d'Administration du CIC
Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall
Présidente de l'Alliance coopérative internationale (ACI)
Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-tard
Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE (depuis avril 2016)
Membre du Conseil d'Administration de S&P Global (depuis octobre 2016)

2017

Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec
Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives
Membre du Conseil d'Administration du CIC (jusqu'à mai 2017)
Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall
Présidente de l'Alliance coopérative internationale (ACI) (jusqu'à novembre 2017)
Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-tard
Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE
Membre du Conseil d'Administration de S&P Global
Membre du Conseil de Lallemand (société privée) (depuis juin 2017)
Aviser stratégique Fiera Capital (depuis juin 2017)

CYRILLE PUGHON

Né en 1975 – Français

410 actions détenues au 31 décembre 2017

Date de premier mandat : 16 mai 2014

Échéance du mandat en cours : 2018

Fonctions/Mandats**Membre non indépendant (non exécutif)****2013-2014**

Secrétaire du Comité d'Entreprise Européen Michelin

2015-2017

Sans aucun autre mandat dans d'autres sociétés

MICHEL ROLLIER

Né en 1944

24 392 actions détenues au 31 décembre 2017

Date de premier mandat : 17 mai 2013

Échéance du mandat en cours : 2021

Fonctions/Mandats**Membre non indépendant (non exécutif)****Président du Conseil de Surveillance****Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations****2013**

Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés

Président du Conseil de Surveillance de Somfy SA

Administrateur de Lafarge

Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

2014-2015

Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés

Président du Conseil de Surveillance de Somfy SA

Administrateur de Lafarge

Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

2016

Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés

Président du Conseil de Surveillance de Somfy SA

Président du Comité de Rémunérations de Somfy SA

Administrateur de Lafarge

Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)

2017

Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés

Président du Conseil de Surveillance de Somfy SA*

Président du Comité de Rémunérations de Somfy SA*

Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)

* Société cotée.

4.1.2 b) Tableau des mandats

Nom	Date de première nomination ou de renouvellement ⁽¹⁾	Année de fin de mandat ⁽²⁾	Indépendant ⁽³⁾
Olivier Bazil	17 mai 2013		
	19 mai 2017	2021	oui
Pat Cox	20 mai 2005		
	7 mai 2010		
	16 mai 2014	2018	non
Barbara Dalibard	16 mai 2008		
	17 mai 2013		
	22 mai 2015	2019	oui
Anne-Sophie de La Bigne	17 mai 2013		
	13 mai 2016	2020	oui
Jean-Pierre Duprieu	17 mai 2013		
	13 mai 2016	2020	oui
Aruna Jayanthi	22 mai 2015	2019	oui
Monique Leroux	1 ^{er} octobre 2015 ⁽⁴⁾	2018	oui
Cyrille Pughon	16 mai 2014	2018	non
Michel Rollier (Président)	17 mai 2013		
	19 mai 2017	2021	non

(1) L'Assemblée générale du 15 mai 2009 a modifié les statuts pour réduire de cinq à quatre ans la durée des mandats.

(2) L'Assemblée générale du 17 mai 2013 a modifié les statuts pour permettre un rééchelonnement optimal des mandats et a procédé à des nominations pour des durées de deux, trois et quatre ans.

(3) Selon les critères du Code AFEP/MEDEF repris en intégralité dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

(4) Mme Monique Leroux a été cooptée par le Conseil de Surveillance le 1^{er} octobre 2015, en remplacement de Mme Laurence Parisot, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de Mme Parisot.

4.1.3 DÉCLARATIONS

Le Président de la Gérance, les membres du Conseil de Surveillance et le Président de la société SAGES (Associé Commandité non Gérant) n'ont aucun lien familial proche.

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil de Surveillance, ni le Président de la Gérance, ni le Président de la société SAGES n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Aucun membre du Conseil de Surveillance ni le Président de la Gérance, ni le Président de la société SAGES n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

Il n'existe pas :

- ▶ d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels ces personnes ont été sélectionnées en tant que Président de la Gérance ou membres du Conseil de Surveillance ou Président de la société SAGES ;
- ▶ de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs du Président de la Gérance, des membres du Conseil de Surveillance et du Président de la société SAGES à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- ▶ de restriction acceptée par ces personnes à la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention des abus de marché et à l'exception des règles applicables au Président de la Gérance.

4.2 COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES

En application des dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de dix au plus, nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans⁽¹⁾ et choisis exclusivement parmi les actionnaires.

Les Associés Commandités, dont le Président de la Gérance, ne peuvent pas participer à cette nomination. Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles et leur limite d'âge est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux deux tiers des membres en fonction.

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé des neuf membres désignés ci-dessous avec leurs principales fonctions actuelles, en conformité avec l'article L. 226-4-1 du Code de commerce introduit par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle :

- ▶ **M. Olivier Bazil**, Administrateur de Legrand⁽²⁾ et de Vallourec⁽²⁾ ;
- ▶ **M. Pat Cox**, Président de la Fondation Jean Monnet pour l'Europe, Coordinateur européen du projet d'infrastructure de transport Corridor Scandinave-Méditerranéen, ancien Président du Parlement européen et ancien député national irlandais ;
- ▶ **Mme Barbara Dalibard**, *Chief Executive Officer* de SITA ;
- ▶ **Mme Anne-Sophie de La Bigne**, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France du Groupe Airbus⁽²⁾ ;
- ▶ **M. Jean-Pierre Dupriou**, Administrateur du groupe Korian⁽²⁾, ancien Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide⁽²⁾ ;

- ▶ **Mme Aruna Jayanthi**, *Chief Executive Officer* de Capgemini India ;
- ▶ **Mme Monique Leroux**, Présidente du Conseil d'Administration d'Investissement Québec, ancienne Présidente et chef de l'Alliance Coopérative Internationale, ancienne Présidente et chef de la Direction du Mouvement des caisses Desjardins ;
- ▶ **M. Cyrille Poughon**, Leader du Programme Sécurité du Siège Social pour la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin ;
- ▶ **M. Michel Rollier**, Président du Conseil de Surveillance, Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF.

Les éléments supplémentaires suivants concernant les membres du Conseil de Surveillance figurent respectivement :

- ▶ pour les éléments biographiques, dans le chapitre 2.15.4 b) du Document de Référence 2017 ;
- ▶ pour leurs éléments de rémunération, dans les chapitres 4.4.1 b), 4.4.2, 4.4.5, 4.4.6 et 4.4.7 du présent rapport ;
- ▶ pour la liste de leurs fonctions et mandats, les dates de leur nomination et l'échéance de leur mandat, dans le chapitre 4.1 du présent rapport.

En synthèse, la diversité d'expériences et d'origines des membres du Conseil s'est traduit en 2017 par :

- ▶ une représentation féminine au Conseil à hauteur de 45 % ;
- ▶ un taux de 67 % de membres indépendants ;
- ▶ une part de 34 % de membres de nationalité étrangère.

(1) Cinq ans pour les nominations effectuées avant 2009 ; la durée pouvant être réduite à deux ans ou trois ans afin de procéder, le cas échéant, à un réajustement optimal des mandats.

(2) Société cotée.

4.3 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

4.3.1 MISSION DU CONSEIL

Le Conseil de Surveillance est chargé en particulier du contrôle permanent de la gestion de la Société et apprécie la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement.

Compte tenu de la forme sociale de la Société en commandite par actions, la recommandation prévue à l'article 4 du Code AFEP/MEDEF, selon laquelle le Conseil d'Administration doit préalablement approuver les opérations importantes ou significatives hors stratégie, ne peut être appliquée en l'état. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée du premier dirigeant exécutif (Gérant Associé Commandité) ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre ce dirigeant et l'organe de surveillance. Il en résulte l'impossibilité pour le Conseil d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'entreprise.

Cependant, la Compagnie, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a ainsi, depuis 2011, modifié ses statuts ⁽¹⁾ et adapté en conséquence le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Aux termes de ce règlement intérieur, le Président de la Gérance doit présenter préalablement au Conseil de Surveillance avant toute décision, les projets d'investissement, de nouveaux engagements, de cession d'actifs et d'opérations de croissance externe, dès lors qu'ils sont significatifs pour le Groupe.

Le Conseil de Surveillance est ainsi obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires.

Cette adaptation d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 4.3.2 i) sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

Enfin, en application des statuts, du règlement intérieur du Conseil et du règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations, l'avis ou l'accord du Conseil de Surveillance, selon le cas, est requis pour les décisions relatives à la composition de la Gérance (nomination, renouvellement de mandat et révocation de tout Gérant et du Président de la Gérance) et à la détermination de la rémunération du Président de la Gérance et de tout Gérant.

Afin que le Conseil de Surveillance soit en mesure d'exercer pleinement sa mission de contrôle, les membres du Conseil reçoivent un tableau de bord trimestriel comprenant des indicateurs clé et, de façon régulière, des dossiers d'information comportant notamment les principaux communiqués publiés par le Groupe, les études d'analystes significatives concernant la Société et tous éléments concernant l'environnement du Groupe.

Les réunions du Conseil de Surveillance peuvent être organisées par des moyens de visioconférence dans les conditions et modalités prévues par son règlement intérieur.

Deux comités assistent le Conseil de Surveillance dans sa mission : le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations.

4.3.2 ACTIVITÉ DU CONSEIL AU COURS DE L'EXERCICE 2017

4.3.2 a) Activité générale

Lors des séances des 9 février et 24 juillet, le Conseil a procédé respectivement à l'examen des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2016 et des comptes semestriels 2017. Il a également pris connaissance des éléments de communication financière sur lesquels il a exprimé son avis.

Le Conseil a également examiné les sujets suivants, présentés par la Gérance ou par des responsables opérationnels :

- ▶ l'analyse des informations financières trimestrielles et des résultats semestriels et annuels à l'aide des tableaux de bord, et l'examen des communiqués de presse correspondants, et un échange sur les dialogues organisés avec les investisseurs ;
- ▶ le processus de planification et les hypothèses de budget ;
- ▶ le compte rendu des travaux du Comité d'Audit ;
- ▶ la politique d'allocation des capitaux vis-à-vis des actionnaires ;
- ▶ le contrôle interne et la gestion des risques de l'Entreprise, ainsi que le rapport du Président du Conseil sur ces sujets et sur les travaux du Conseil ;
- ▶ l'analyse de la stratégie Matériaux Haute Technologie ;
- ▶ la revue du plan stratégique général et ses déclinaisons pour chaque grande entité opérationnelle ;

- ▶ l'analyse de la concurrence ;
- ▶ la revue de l'activité Expérience ;
- ▶ une présentation pratique du programme France Compétitivité Industrielle ;
- ▶ l'examen des projets de croissance externe ;
- ▶ le projet de simplification de l'organisation et du fonctionnement du Groupe ;
- ▶ le compte rendu des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations ;
- ▶ l'examen de la composition du Conseil ;
- ▶ la préparation des recommandations sur le renouvellement ou sur la candidature de nouveaux membres au Conseil de Surveillance ;
- ▶ l'évolution de la composition des comités du Conseil ;
- ▶ l'analyse annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil ;
- ▶ la revue annuelle de l'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- ▶ le plan de succession de la Gérance ;
- ▶ l'examen des politiques de rémunérations ;
- ▶ la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires.

(1) L'article 17 des statuts prévoit notamment que "(...) Le Conseil de Surveillance est informé conjointement et régulièrement de la situation de la Compagnie ainsi que des sujets significatifs dont la liste est précisée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Il rend compte à l'Assemblée générale de l'exercice de ses missions (...)".

Une partie des séances du Conseil s'est tenue hors la présence du Président de la Gérance ou de représentants de la Direction.

En outre, une réunion des membres indépendants du Conseil s'est tenue en "executive session".

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a souhaité continuer la démarche engagée en 2015 en donnant au membre salarié du Conseil la possibilité d'observer, dans une stricte neutralité, les conditions du dialogue social au sein du Groupe, afin de contribuer à l'éclairage des débats du Conseil.

Ainsi, durant l'exercice 2017, M. Cyrille Poughon, membre salarié du Conseil, s'est rendu au Mexique, en Inde et au Royaume-Uni (Écosse). Ses observations et synthèses concernant les enjeux et opportunités identifiés auprès des équipes rencontrées, ont été présentées en séance du Conseil.

En outre, la Société a décidé, en conformité avec les dispositions légales, de maintenir dans sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, une représentation des salariés par la présence au Conseil de Surveillance de cette filiale d'un membre désigné par son Comité Central d'Entreprise.

4.3.2 b) Assiduité

Le Conseil s'est réuni à sept reprises en 2017 (9 février, 21 avril, 19 mai, 24 juillet, 5 octobre, 1^{er} décembre et 18 décembre). Le taux global de participation, tenant également compte des réunions non programmées du Conseil et des réunions des comités, a été de 95,4 %.

Les taux de participation individuelle des membres aux réunions du Conseil et des comités sont détaillés dans le tableau suivant :

Membres du Conseil	Participation aux réunions de l'exercice 2017		
	Conseil (7 réunions)	Comité d'Audit (4 réunions)	Comité des Rémunérations et des Nominations (3 réunions)
Olivier Bazil	7/7	4/4	N/A
Pat Cox	6/7	N/A	3/3
Barbara Dalibard	7/7	N/A	3/3
Anne-Sophie de La Bigne ⁽¹⁾	7/7	4/4	1/1
Jean-Pierre Duprieu	6/7	4/4	N/A
Aruna Jayanthi	5/7	N/A	N/A
Monique Leroux ⁽²⁾	7/7	2/2	N/A
Cyrille Poughon	7/7	N/A	N/A
Michel Rollier	7/7	N/A	3/3

(1) Mme Anne-Sophie de La Bigne a participé à la seule réunion du Comité des Rémunérations et des Nominations qui s'est tenue après sa nomination dans ce comité le 19 mai 2017.

(2) Mme Monique Leroux a participé à toutes les réunions du Comité d'Audit qui se sont tenues après sa nomination dans ce comité le 19 mai 2017.

N/A : non applicable.

4.3.2 c) Formation des membres

Dans le cadre de la politique de formation des membres du Conseil, la Société a continué de mettre en œuvre le programme de connaissance de l'Entreprise dédié aux membres du Conseil. Ce programme a permis à tous les membres du Conseil de découvrir ou de redécouvrir très concrètement les activités du Groupe.

Le Conseil de Surveillance a tenu une de ses réunions en 2017 sur un site industriel important en France au cours de laquelle ils se sont vus présenter l'histoire du site et les diverses activités de production mettant en œuvre des technologies très avancées.

En outre, pendant une demi-journée, les membres du Conseil de Surveillance ont effectué une visite de ce site et de différents ateliers spécialisés et ont pu échanger avec un certain nombre de managers.

Ces présentations thématiques, tout comme celles réalisées tout au long de l'année pendant les séances du Conseil par les membres de la Direction et par leurs collaborateurs, ont été très appréciées par les membres du Conseil en leur permettant de compléter leurs connaissances des enjeux du groupe Michelin.

4.3.2 d) Évolution de la composition du Conseil en 2017

Une part significative de l'activité du Conseil a été consacrée aux échéances de mandat.

Le Comité des Rémunérations a examiné les candidatures de M. Olivier Bazil et de M. Michel Rollier, membres du Conseil de Surveillance.

Les Associés Commandités ne sont pas intervenus dans le processus de nomination des membres du Conseil de Surveillance.

M. Olivier Bazil et M. Michel Rollier ont fait part au Conseil de leur souhait d'être candidat au renouvellement de leur mandat.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a tenu compte des principaux critères d'appréciation d'un candidat relatifs à sa compétence, son expérience, son indépendance, sa disponibilité (absence de cumul excessif de mandats) et la volonté de promouvoir une diversité d'origine et de culture.

Le Conseil de Surveillance a examiné la situation individuelle de ces deux membres, et notamment :

- ▶ l'opportunité de leur renouvellement ;
- ▶ la compétence et l'expérience qu'ils apportent aux travaux du Conseil ;

- ▶ leur disponibilité réelle et leur implication dans les travaux du Conseil et de ses comités ;
- ▶ leur situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- ▶ leur contribution à la complémentarité de la composition du Conseil.

Olivier Bazil est Administrateur de Legrand ⁽¹⁾ et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations.

Membre du Conseil et Président de son Comité d'Audit depuis 2013, Olivier Bazil est considéré par le Conseil de Surveillance comme personnalité indépendante ⁽²⁾ car :

- ▶ il n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ il n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales et ne l'a jamais été ;
- ▶ il n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ il 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 ;
- ▶ il n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité ;
- ▶ il n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ il n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin.

Le Conseil a examiné sa candidature à un renouvellement de son mandat pour quatre ans à la lumière des éléments rappelés ci-dessus et en considérant :

- ▶ sa contribution aux travaux du Conseil par son assiduité et sa disponibilité ;
- ▶ ses compétences en matière comptable, financière et de contrôle interne ;
- ▶ la bonne organisation des travaux du Comité d'Audit ;
- ▶ sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ son expérience de Direction Générale et sa connaissance des politiques industrielles, tant en France qu'à l'étranger.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M Olivier Bazil pour une durée de quatre années, qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 mai 2017.

Michel Rollier est Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF.

Président du Conseil de Surveillance de Michelin et membre de son Comité des Rémunérations et des Nominations depuis 2013 :

- ▶ il n'a aucun lien familial proche ni avec le Président de la Gérance ni avec un membre du Conseil de Surveillance ;
- ▶ il n'est pas salarié de Michelin ou d'une de ses filiales ;

- ▶ il n'est pas membre du Conseil de Surveillance depuis plus de 12 ans ;
- ▶ il 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 ;
- ▶ il n'a pas été auditeur de Michelin au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ il n'est pas actionnaire ou dirigeant de la société SAGES, Associé Commandité de Michelin ;
- ▶ il n'est pas un client, fournisseur ou banquier significatif de Michelin ou pour lequel Michelin représente une part significative de l'activité.

Le Conseil de Surveillance a décidé de maintenir sa qualification de membre non indépendant bien qu'une période de cinq ans se soit écoulée depuis la fin de ses fonctions exécutives chez Michelin.

Le Conseil a examiné la candidature de M. Rollier à un renouvellement de son mandat pour quatre ans à la lumière des éléments rappelés ci-dessus et en considérant :

- ▶ les améliorations constantes apportées à la gouvernance de Michelin, en relation avec la Gérance et les Associés Commandités de Michelin ;
- ▶ la bonne organisation et l'efficacité des travaux du Conseil, dont les bonnes pratiques ont été reconnues par les conclusions de l'évaluation du fonctionnement du Conseil effectuée en 2016 par un cabinet extérieur ;
- ▶ son assiduité et sa disponibilité ;
- ▶ sa bonne compréhension des enjeux du Groupe ;
- ▶ ses compétences en matière financière ;
- ▶ son expérience de Direction Générale ;
- ▶ sa connaissance des marchés du groupe Michelin et du secteur automobile.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M. Michel Rollier pour une durée de quatre années, qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 mai 2017.

4.3.2 e) Préparation des propositions de nominations et recommandations pour l'Assemblée 2018

Le Conseil de Surveillance a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations d'examiner les échéances de mandat de membres du Conseil et le plan de succession de la Gérance.

Les diligences et les recommandations effectuées par le Comité sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale 2018 (chapitre 10.2. du Document de Référence 2017).

(1) Société cotée.

(2) Cf. la revue détaillée de l'indépendance des membres, développée dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition du Conseil (chapitre 4.5.1 b) du Document de Référence 2016).

4.3.2 f) Nomination d'un membre référent du Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance ont décidé de créer la fonction de membre référent du Conseil de Surveillance qui intègre notamment la responsabilité d'animer le groupe des membres indépendants du Conseil de Surveillance et d'organiser des réunions de ces membres.

Cette fonction a été confiée par le Conseil à Mme Barbara Dalibard, Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre indépendant.

4.3.2 g) Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêt

Le Conseil de Surveillance a choisi de se référer intégralement aux critères définis par le Code AFEP/MEDEF pour apprécier l'indépendance des membres du Conseil et notamment qu'il soit composé d'une majorité de membres indépendants et libres d'intérêts, c'est-à-dire qui n'entretiennent avec la Société ou sa Direction aucune relation de quelque nature que ce soit qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement ⁽¹⁾.

En outre, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance prévoit explicitement que les membres du Conseil ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

Lors d'une première phase, le Comité contrôle que chacun des membres du Conseil, a formellement déclaré, en relation avec les dispositions et les obligations d'abstention prévues dans le Règlement Intérieur du Conseil :

- ▶ n'avoir aucun lien familial proche avec l'un des autres déclarants ;
- ▶ n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'aucune condamnation pour fraude, ne pas avoir été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, ne pas avoir fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou ne pas avoir été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- ▶ ne pas être lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales ;
- ▶ ne pas avoir été sélectionné en tant que mandataire social en vertu d'arrangements ou d'accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres ;
- ▶ ne pas avoir connaissance de restriction à la cession, dans un certain laps de temps, de sa participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention du délit d'initié ;
- ▶ ne pas avoir connaissance de conflit d'intérêt potentiel entre ses devoirs de mandataire social à l'égard de la Société, et ses intérêts privés et/ou autres devoirs.

Le cas échéant, le Comité vérifie les éventuelles notifications portées à la connaissance du Conseil par l'un des membres.

Dans une deuxième étape, pour compléter les déclarations et constatations précédemment effectuées, le Comité :

- ▶ vérifie qu'aucun membre n'a été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;

- ▶ examine la durée écoulée du mandat des membres du Conseil depuis leur première nomination, et notamment si elle est égale ou supérieure à douze ans ;
- ▶ vérifie qu'aucun membre n'a perçu de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute autre rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

En outre, le Comité examine si les membres du Conseil :

- ▶ sont ou non salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société la contrôlant, le cas échéant, ou d'une société que la Société consolide, ou s'ils l'ont été au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ sont ou non dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ▶ sont ou non client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

Dans une troisième étape le Comité analyse la situation des membres du Conseil susceptibles d'avoir des relations d'affaires individuelles et significatives avec la Société ou d'être associés à des sociétés pouvant avoir de telles relations d'affaires significatives avec la Société.

Le Comité étudie au préalable la nature des fonctions exercées par le membre du Conseil dans l'entreprise concernée, et notamment s'il s'agit d'un poste non exécutif, comme par exemple des fonctions d'Administrateur, ou de membre d'un Conseil de Surveillance, si la personne est qualifiée d'indépendante par cette entreprise, et s'il existe des mandats dits croisés avec un membre exécutif de la Société.

En cas de fonctions exécutives ou de direction, le Comité examine quelle en est la nature et quel en est le périmètre, et si l'entreprise est un concurrent, un client ou un fournisseur significatif de la Société pour estimer si cette position peut présenter un risque de conflit d'intérêt entre cette entreprise et la Société.

Dans les situations jugées nécessaires par le Comité, il analyse alors les situations individuelles sur la base (i) du type de relation existant entre la Société et l'entreprise concernée, et (ii) d'une synthèse du montant des flux financiers entre la Société et ladite entreprise, en considérant différents seuils de matérialité selon le type de relation (niveau de chiffre d'affaires au regard du chiffre d'affaires consolidé, niveau des achats).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué cette revue en 2017 et a proposé ses conclusions en la matière au Conseil, qui en a débattu et les a adoptées. La synthèse de cette revue est la suivante.

Le Comité a examiné la situation de Mme **Anne-Sophie de La Bigne** au regard du Groupe Airbus dont elle est Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France. Le Comité a constaté que Mme Anne-Sophie de La Bigne (i) n'occupe pas, dans cette entreprise, des fonctions exécutives en matière d'achat ou de vente de produits ou de services, et (ii) intervient essentiellement sur le périmètre géographique de la France.

Le Comité a néanmoins souhaité étudier le niveau des relations commerciales entre Michelin et le groupe Airbus, certaines de ses filiales, pouvant acheter des produits et/ou services provenant de Michelin.

(1) Lorsque le Comité a examiné la situation d'indépendance d'un membre du Conseil également membre du Comité des Rémunérations et des Nominations, ce membre n'a participé ni aux échanges et à l'analyse du Comité, ni à la décision du Conseil le concernant.

En raison de la structure même et des acteurs des marchés aéronautiques auxquels s'adresse Michelin, le Comité a examiné le chiffre d'affaires réalisé par Michelin en 2016 dans la vente de produits et de services, non seulement aux sociétés faisant partie du groupe Airbus, mais également aux clients de ces sociétés, qui sont propriétaires ou loueurs d'aéronefs. Ce chiffre d'affaires a ensuite été comparé au chiffre d'affaires consolidé de Michelin pour 2016.

Il ressort de cet examen que le chiffre d'affaires concerné représente nettement moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2016.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Anne-Sophie de La Bigne avec Michelin au titre de ses fonctions chez le groupe Airbus, comme dénuées de caractère significatif.

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et le groupe Capgemini, dont Mme **Aruna Jayanthi** est *Chief Executive Officer* de sa filiale indienne.

Le chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble du groupe Capgemini avec Michelin représente une très faible part des achats de services informatiques du Groupe, et ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires de Capgemini.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Aruna Jayanthi avec Michelin au titre de ses fonctions chez Capgemini, comme dénuées de caractère significatif.

Le Comité a examiné la situation de M. **Pat Cox**, eu égard au changement des règles du Code AFEP/MEDEF sur la computation de la durée pour l'appréciation de l'indépendance d'un membre du Conseil. À ce sujet, le Comité, dont l'intéressé est membre et n'a pas participé aux conclusions, a considéré en application des règles précitées que M. Pat Cox n'est plus qualifié d'indépendant à compter du 20 mai 2017, date à laquelle il a atteint une durée effective de mandat de 12 ans.

M. **Cyrille Poughon**, élu pour la première fois par l'Assemblée générale du 16 mai 2014, est salarié de la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui est l'une des principales sociétés opérationnelles du Groupe et la plus importante filiale française. Malgré son indépendance d'esprit et son implication remarquée dans les réunions du Conseil, le Conseil a considéré que M. Poughon ne pouvait être considéré comme membre indépendant, en raison de l'obligation de loyauté inhérente à son contrat de travail.

S'agissant de M. **Michel Rollier**, Président du Haut Comité de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, le Comité des Rémunérations et des Nominations, dont l'intéressé est membre et n'a participé ni aux échanges ni aux conclusions, a estimé, pour éviter toute ambiguïté et dans l'intérêt de la Société, que M. Rollier demeure considéré membre non indépendant du Conseil, bien qu'il ait quitté ses fonctions de dirigeant de Michelin depuis plus de cinq ans.

Prenant connaissance de ces différentes analyses du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a en conclusion considéré que tous ses membres, à l'exception de MM. Pat Cox, Cyrille Poughon et Michel Rollier sont indépendants au sens des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF, soit près de 67 % des membres, chiffre nettement supérieur au niveau de 50 % recommandé par le Code AFEP/MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

4.3.2 h) Évaluation du fonctionnement

Le Conseil de Surveillance avait confié en 2016 à un cabinet de conseil extérieur le soin de procéder à l'évaluation de son fonctionnement pris dans son ensemble et à l'évaluation de la contribution individuelle de chacun de ses membres.

Cette évaluation a été réalisée au cours du quatrième trimestre 2016 et ses conclusions ont été détaillées dans le rapport du Président du Conseil (chapitre 4.5.1 b) du Document de Référence 2016, pages 129-130).

Au titre de l'exercice 2017, une évaluation a été réalisée par le Président du Conseil de Surveillance et par le Membre référent.

Elle a consisté en un processus de questions/réponses mené individuellement avec chaque membre sur la base d'un questionnaire qui leur avait préalablement été envoyé.

Comme chaque année, un point spécifique de l'ordre du jour sera prévu lors d'une prochaine séance au printemps 2018 pour un échange de vues et un débat entre les membres du Conseil.

L'évaluation ainsi réalisée a porté sur les points suivants :

- ▶ le rôle et l'organisation du Conseil ;
- ▶ le choix des sujets traités et le temps qui leur est consacré ;
- ▶ la gouvernance ;
- ▶ la qualification globale du Conseil ;
- ▶ la qualité et la quantité des informations reçues ;
- ▶ le pilotage de la performance ;
- ▶ le fonctionnement des comités.

Cette évaluation a confirmé le haut niveau de satisfaction des membres, niveau très similaire à celui constaté au cours des dernières années.

Le Conseil a apprécié tout particulièrement la qualité des présentations faites ainsi que la qualité des débats menés avec une grande ouverture et une grande transparence avec les membres de la Direction du Groupe.

Les pistes d'amélioration exprimées par les membres du Conseil consistent dans le souhait d'une compréhension plus approfondie des enjeux de responsabilité sociale et environnementale ainsi que des processus mis en œuvre pour identifier les personnes-clés appelées à devenir les futurs cadres dirigeants du Groupe.

4.3.2 i) Mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer"

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce et dans le respect des principes énoncés au paragraphe 25.1 du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, le Conseil de Surveillance de la Société considère qu'elle respecte les recommandations du Code AFEP/MEDEF après les quelques adaptations rendues nécessaires par sa nature de société en commandite par actions (S.C.A.), forme adoptée lors de sa création en 1863, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandation du Code	Explications
Approbation préalable par le Conseil d'Administration des opérations importantes ou significatives hors stratégie (n° 3.2)	<p>Compte tenu de la forme sociale de la Société en commandite par actions, la recommandation prévue à l'article 4 du Code AFEP/MEDEF ne peut être appliquée en l'état. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée du dirigeant exécutif (Gérant Associé Commandité) ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre ce dirigeant et l'organe de surveillance. Il en résulte l'impossibilité pour le Conseil de Surveillance d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'entreprise.</p> <p>Cependant, la Société, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a ainsi, depuis 2011, modifié ses statuts ⁽¹⁾ et adapté en conséquence le règlement intérieur du Conseil de Surveillance.</p> <p>Aux termes du règlement intérieur, le Président de la Gérance présente préalablement au Conseil de Surveillance avant toute décision, les projets d'investissement, de nouveaux engagements, de cession d'actifs et d'opérations de croissance externe, dès lors qu'ils sont significatifs pour le Groupe.</p> <p>Le Conseil de Surveillance est donc obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires. Cette méthode répond à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.</p>
Administrateur salarié membre du Comité des Rémunérations (n° 17.1)	<p>La Société a volontairement proposé à l'Assemblée générale 2014, qui l'a approuvé, l'élection d'un membre du Conseil de Surveillance, salarié d'une société du Groupe. Cependant, le Comité des Rémunérations et des Nominations ne comprend pas de membre représentant les salariés.</p> <p>Compte tenu (i) du nombre restreint de membres du Comité gage de l'efficacité de son travail, et (ii) de la modification dans le Code AFEP/MEDEF du mode de calcul de l'échéance des 12 ans pour apprécier la situation d'indépendance d'un membre, la présence du membre salarié du Conseil de Surveillance au Comité aurait pour effet de réduire la proportion de membres indépendants à moins de la moitié des membres du Comité en lieu et place de la majorité requise par le Code AFEP/MEDEF.</p>

(1) L'article 17 des statuts prévoit notamment que "(...) Le Conseil de Surveillance est informé conjointement et régulièrement de la situation de la Compagnie ainsi que des sujets significatifs dont la liste est précisée dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Il rend compte à l'Assemblée générale de l'exercice de ses missions (...)".

4.3.2 j) Comité d'Audit

/ Composition

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres, pour la durée de leur mandat de membre du Conseil, et dont les deux tiers au moins doivent être indépendants. Depuis le 19 mai 2017, la composition du Comité d'Audit est la suivante :

- ▶ M. Olivier Bazil, membre indépendant et Président du Comité.
M. Olivier Bazil, né en 1946, de nationalité française, est Administrateur de Legrand ⁽¹⁾ et membre de son Comité Stratégique et de son Comité des Nominations et des Rémunérations. Il était en 2017 Administrateur de Vallourec ⁽¹⁾, Président de son Comité d'Audit et membre de son Comité Stratégique.
Il a effectué toute sa carrière chez Legrand ⁽¹⁾ qu'il a rejoint en 1973 en tant qu'Adjoint au Secrétaire Général, et occupa successivement les postes de Directeur Financier (1979), Administrateur (1989) et Directeur Général Adjoint, membre du Comité de Direction (1994), puis Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué.
M. Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (*Master of Business Administration*) de la *Harvard Business School*.
- ▶ M. Jean-Pierre Duprieu, membre indépendant.
M. Jean-Pierre Duprieu, né en 1952, de nationalité française, est Administrateur du groupe Korian ⁽¹⁾, ancien Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide ⁽¹⁾ dont il a assuré depuis 2010, au sein de la Direction Générale de ce groupe, la supervision

de la zone Europe et des activités Santé ainsi que de fonctions groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats.

- ▶ Mme Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendant.
Mme Anne-Sophie de La Bigne, née en 1960, de nationalité française, est depuis 2008, Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France du Groupe Airbus ⁽¹⁾.
Elle a commencé sa carrière en 1983 dans le groupe Matra comme contrôleur de gestion puis chargée de mission à la Direction de l'Évaluation Stratégique et du Développement du groupe Lagardère (1985-1999). Elle a travaillé ensuite chez Aérospatiale Matra/EADS comme chef du département Analyse Stratégique (1999-2001).
Elle a postérieurement été Directeur des Affaires Stratégiques et Européennes (2001-2006) au sein du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales).
En 2006 et 2007, Mme de La Bigne a été en charge des relations institutionnelles internationales à la Direction des Affaires Publiques d'EADS ⁽¹⁾.
- ▶ Mme Monique Leroux, membre indépendant.
Mme Monique Leroux est actuellement Présidente du Conseil d'Administration d'Investissement Québec et Présidente du Conseil Consultatif sur l'économie et l'innovation du gouvernement du Québec. De 2008 à 2016, elle a été Présidente et chef de la Direction du Mouvement Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada. Membre du Conseil d'Administration de l'Alliance coopérative internationale depuis 2013, Mme Leroux en a également été élue Présidente du Conseil de 2015 à 2017. Elle a été nommée membre du Conseil canado-américain pour

(1) Société cotée.

l'avancement des femmes entrepreneures et chefs d'entreprise par le Premier ministre du Canada en 2017. De plus, elle est Présidente du Conseil des gouverneurs du 375^e anniversaire de Montréal. Elle siège sur les Conseils d'Administration de Bell (BCE), Couche-tard (ATD), Michelin (ML-France), ainsi que S&P Global (États-Unis). Elle est aussi conseillère stratégique chez Fiera Capital.

Mme Leroux est membre de l'Ordre du Canada, officière de l'Ordre du Québec et chevalier de la Légion d'honneur (France).

Elle a reçu des doctorats *honoris causa* de huit universités canadiennes.

En raison de leur expérience significative acquise notamment au sein de la Direction Générale ou de la Direction Stratégique de grandes entreprises, les quatre membres du Comité possèdent des compétences en matière financière ou comptable.

/ Rappel de la mission

Les principales dispositions du règlement intérieur du Comité d'Audit sont indiquées ci-après.

Le Comité d'Audit assiste le Conseil de Surveillance dans sa mission de contrôle et remplit notamment les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4 du Code de commerce.

Parmi ses missions, le Comité doit notamment :

- ▶ examiner les comptes semestriels et annuels arrêtés par le Président de la Gérance et certifiés par les Commissaires aux Comptes ainsi que les informations trimestrielles ;
- ▶ s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, et veiller à la qualité de l'information communiquée aux actionnaires ;
- ▶ examiner les engagements hors-bilan ;
- ▶ examiner l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- ▶ examiner l'ensemble des risques, apprécier la qualité des couvertures de ces risques et leur traitement dans les comptes et la communication du Groupe ;
- ▶ examiner les programmes annuels de contrôle légal des comptes par les Commissaires aux Comptes ;
- ▶ examiner le programme d'intervention de la Direction de la qualité, l'Audit et du Management des Risques et recommander l'audit de risques financiers spécifiques ;
- ▶ vérifier l'indépendance et l'objectivité des Commissaires aux Comptes et émettre un avis relatif à leur nomination ou au renouvellement de leur mandat.

/ Fonctionnement

Le programme de travail du Comité ainsi que le calendrier de ses réunions sont déterminés par le Conseil de Surveillance, en accord avec la Direction.

Compte tenu des contraintes d'éloignement géographique et de calendrier, tant des membres du Conseil et du Comité que des membres de la Direction, le Comité d'Audit examine formellement les comptes une demi-journée avant que le Conseil n'en délibère.

Cependant, afin de permettre au Comité d'effectuer sa mission dans les meilleures conditions :

- ▶ les documents relatifs aux comptes sont mis à disposition des membres du Comité plusieurs jours à l'avance ;
- ▶ le Président du Comité d'Audit s'entretient préalablement avec le Directeur Financier du Groupe afin d'en faire la revue et de préparer la réunion du Comité.

Ce processus permet en conséquence d'assurer la qualité et l'efficacité des débats du Comité et du Conseil, en conformité avec les recommandations du Code AFEP/MEDEF sur l'organisation des travaux des comités d'audit.

Le Comité peut également faire appel à des experts externes. Par ailleurs, une fois par an, ce Comité se réunit avec les Commissaires aux Comptes hors la présence de membres de la Direction.

Le Comité peut se réunir en tout lieu et par tout moyen, y compris par visioconférence.

Le Président du Comité rend compte plusieurs fois par an au Conseil de Surveillance des travaux du Comité.

Le Comité d'Audit remplit notamment les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4^o du Code de commerce.

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2017 (8 février, 20 avril, 24 juillet et 30 novembre). Le taux de participation a été de 100 %.

/ Activité

Lors de ses réunions, il a notamment entendu les personnes suivantes :

- ▶ le Directeur Financier du Groupe ;
- ▶ le Directeur Financier adjoint du Groupe ;
- ▶ le Directeur des Affaires Comptables ;
- ▶ le Directeur de la Ligne Produit Matériaux ;
- ▶ le Responsable du Contrôle Interne ;
- ▶ le Directeur de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des Risques ;
- ▶ le Responsable de l'Audit ;
- ▶ le Responsable de la Maîtrise des risques ;
- ▶ le Directeur de la Direction Groupe des Services Informatiques ;
- ▶ le Responsable *Data Center* et *Application Platform* ;
- ▶ le Directeur de la Sécurité du Groupe ;
- ▶ le Responsable IT ;
- ▶ le Directeur du programme Outil de Pilotage de l'Entreprise ;
- ▶ les deux Commissaires aux Comptes.

Son activité en 2017 a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- ▶ l'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2016. Le Comité d'Audit a particulièrement analysé la comptabilisation des acquisitions, la situation des avantages au personnel, les chiffres clés de l'année 2016, les événements significatifs de l'année 2016, les éléments significatifs de la formation du résultat, les principales évolutions du bilan, les principaux éléments du *cash flow* libre et les données clés des comptes annuels de la Société. Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission, au Comité sans réserve ni observation pour les comptes annuels et pour les comptes consolidés ;
- ▶ l'examen des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2017. Le Comité a essentiellement analysé les changements de méthodes comptables et de périmètre, le contenu des provisions pour restructuration, le *cash flow* libre et le niveau du besoin de fonds de roulement. Dans le cadre de leur intervention, les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission et émis un rapport d'examen limité sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2017 sans réserve, ni observation. Ils ont également présenté leur programme d'audit pour l'exercice 2017 ;

- ▶ la mise à jour de la cartographie des risques et des dispositifs de maîtrise de ces risques et le programme d'audit interne. Le Directeur de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des risques, le Responsable de l'Audit et le Responsable de la Maîtrise des Risques ont présenté les actions de l'activité d'Audit interne en 2017, et notamment les audits en cours et le suivi des plans d'actions ;
- ▶ le processus de reporting et de pilotage de la nouvelle organisation. Le Directeur Financier Adjoint a exposé la nouvelle organisation, les principes de pilotage et le reporting interne et externe qui l'accompagnent ;
- ▶ la maîtrise des risques de cyber-attaque. Le Directeur de la Sécurité Groupe et le Responsable IT ont présenté la politique de sécurisation des activités IT du Groupe ;
- ▶ la revue de l'impact des nouvelles normes IFRS. Le Directeur des Affaires comptables a présenté les trois nouvelles normes IFRS (IFRS 9, IFRS 15 et IFRS 16) et commenté les travaux nécessités par leur prise en comptes ;
- ▶ le nouveau rapport de certification des comptes et rapport au Comité d'Audit des Commissaires aux Comptes. Les Commissaires aux Comptes ont présenté l'impact sur leurs rapports de la réforme européenne de l'audit ;
- ▶ la maîtrise du risque d'approvisionnement. Le Directeur de la Ligne Produits Matériaux a présenté au Comité la politique du Groupe en matière de maîtrise du risque d'approvisionnement (rupture des fournitures extérieures, non continuité des productions internes).
- ▶ l'organisation et le choix d'infrastructures informatiques. Le Directeur de la Direction Groupe des Services Informatiques et le Responsable *Data Center* et *Application Plateform* ont présenté au Comité les choix d'infrastructures informatiques ;
- ▶ l'organisation de la structure de contrôle des filiales du Groupe. Le Directeur des Affaires Fiscales et Douanières a présenté au Comité les projets d'évolution de cette organisation ;
- ▶ la garantie des promesses clients. Le Directeur de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des risques a présenté l'évolution de la fonction Qualité dans une orientation de satisfaction clients ;
- ▶ la revue du programme Outil de Pilotage de l'Entreprise. Le Directeur de ce programme a fait un point au Comité sur l'état d'avancement de cette opération ;
- ▶ la revue du contrôle interne. Le Responsable du Contrôle Interne et le Directeur Financier adjoint ont exposé aux membres du Comité les performances du Contrôle interne en 2016 et les évolutions de cette activité.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 9 février, 21 avril, 24 juillet et 1^{er} décembre 2017.

4.3.2 k) Comité des Rémunérations et des Nominations

/ Composition

Le Comité des Rémunérations et des Nominations, dont le Président et une majorité de membres doivent être qualifiés d'indépendants, est composé d'au moins trois membres pour la durée de leur mandat de membre du Conseil.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de :

- ▶ Mme Barbara Dalibard, née en 1958, de nationalité française, membre indépendante du Conseil depuis sa nomination, Présidente du Comité depuis octobre 2015 et Membre référent du Conseil depuis mai 2017. *Chief Executive Officer* de SITA, elle a été auparavant Directrice Générale de la branche SNCF Voyageurs, membre du Comité de Direction Générale de France Télécom, en charge des services de communication pour les entreprises, après avoir occupé différentes fonctions de Direction au sein de ce même groupe et dans le groupe Alcatel ;
- ▶ M. Pat Cox, né en 1952, de nationalité irlandaise, membre non exécutif, non indépendant, a été député au Parlement national irlandais et au Parlement européen dont il a assuré la Présidence de janvier 2002 à juin 2004. Il est Président de la Fondation Jean Monnet pour l'Europe et Coordonnateur européen du projet d'infrastructure de transport Corridor Scandinave-Méditerranéen, Président du *Public Interest Committee* KPMG Irlande et Président de l'Alliance Française de Dublin ;
- ▶ Mme Anne-Sophie de La Bigne, née en 1960, de nationalité française, membre indépendant et membre du Comité d'Audit, est depuis 2008 Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France du Groupe Airbus ⁽¹⁾.

Elle a commencé sa carrière en 1983 dans le groupe Matra comme contrôleur de gestion puis chargée de mission à la Direction de l'Évaluation Stratégique et du Développement du groupe Lagardère (1985-1999).

Elle a travaillé ensuite chez Aérospatiale Matra/EADS comme chef du département Analyse Stratégique (1999-2001).

Elle a postérieurement été Directeur des Affaires Stratégiques (2001-2006) au sein du GIFAS (Groupement des industries françaises Aéronautiques et Spatiales).

En 2006 et 2007, Anne-Sophie de La Bigne a été en charge des relations institutionnelles internationales à la Direction des Affaires Publiques d'EADS ;

- ▶ M. Michel Rollier, né en 1944, de nationalité française, membre non exécutif, non indépendant, est Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise AFEP/MEDEF. Il a commencé sa carrière chez Aussedat-Rey (groupe International Paper) en 1971 où il a été successivement Contrôleur de gestion, Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 puis Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996. Il est ensuite entré dans le groupe Michelin en 1996 en tant que Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières puis il a exercé les fonctions de Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe de 1999 à 2005. Il a été désigné Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2005, mandat qu'il a exercé d'abord aux côtés d'Édouard Michelin jusqu'à sa disparition brutale en 2006, puis seul jusqu'en mai 2012.

La Société a volontairement proposé à l'Assemblée générale 2014, qui l'a approuvé, l'élection d'un membre du Conseil de Surveillance, salarié d'une société du Groupe. Cependant, le Comité des Rémunérations et des Nominations ne comprend pas de membre représentant les salariés.

Compte tenu du nombre restreint et de la situation actuelle d'indépendance des membres du Comité, la présence au Comité du membre salarié du Conseil aurait pour effet de réduire la proportion de membres indépendants à la moitié seulement des membres du Comité, en lieu et place de la majorité requise par le Code AFEP/MEDEF.

⁽¹⁾ Société cotée.

Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 4.3.2 i) sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

Les principales dispositions du Règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations sont indiquées ci-après.

/ Rappel de la mission

Ce Comité exerce son contrôle sur :

- ▶ la politique de rémunération des cadres dirigeants, c'est-à-dire sur les critères de détermination :
 - de la rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif du Groupe,
 - de la rémunération variable des autres cadres dirigeants ;
- ▶ la politique d'attribution des stock-options et des actions gratuites ;
- ▶ la politique de nomination des cadres dirigeants ; plans d'évolution de carrière et de succession ;
- ▶ la politique de nomination des Gérants : plan d'évolution de carrière et de succession, en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES).

S'agissant spécialement de la rémunération du Président de la Gérance (seul dirigeant mandataire social), en tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des mécanismes statutaires, le Comité propose au Conseil les paramètres des éléments constituant la rémunération, composée actuellement de (i) prélèvements statutaires variables, soumis à un ou plusieurs critères de performance, et (ii) d'une rémunération fixe, versée par une filiale en contrepartie de fonctions exercées dans cette filiale.

Ces propositions du Comité permettent au Conseil de recommander à l'Associé Commandité non Gérant les différents critères à appliquer aux prélèvements statutaires devant être versés au Président de la Gérance.

D'autre part, le Comité examine l'exhaustivité des sommes ou avantages dus, attribués ou à attribuer sur l'exercice clos par toute société du Groupe au Président de la Gérance.

Le Comité vérifie notamment que les sommes versées ou attribuées au Président de la Gérance sont mesurées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

Le Comité veille à ce que les composantes soient équilibrées (i) en évaluant spécialement les composantes variables annuelle et pluriannuelle (prélèvements statutaires) et (ii) en s'assurant en toutes circonstances que les prélèvements statutaires ne dépassent pas un pourcentage raisonnable de la rémunération fixe perçue par ailleurs.

Le Comité intègre dans ses paramètres d'analyse du niveau des prélèvements statutaires variables à la fois (i) la variabilité intrinsèque du résultat, (ii) les perspectives des résultats futurs et (iii) le caractère particulier du statut d'Associé Commandité, responsable indéfiniment et solidairement des dettes de la Compagnie sur ses biens propres.

En complément de cet examen et de l'avis correspondant destiné au Conseil, le Comité prépare et soumet au Conseil et à l'Associé Commandité non Gérant ses conclusions nécessaires à la présentation à l'Assemblée générale des éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au Président de la Gérance au titre de l'exercice précédent, qui sont soumis au vote consultatif des actionnaires.

/ Fonctionnement

Le Comité peut se réunir en tout lieu et par tout moyen, y compris par visioconférence.

Le Président du Comité rend compte plusieurs fois par an au Conseil de Surveillance des travaux du Comité.

Selon les sujets, peuvent participer aux réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations le Directeur du Personnel ou tout expert interne ou externe.

Le Président de la Gérance participe aux réunions du Comité sauf en ce qui concerne les points de l'ordre du jour qui concernent la rémunération et le plan de succession de la Gérance ainsi que le plan de succession des membres du Conseil de Surveillance, en conformité avec la recommandation n° 17.1 du Code AFEP/MEDEF⁽¹⁾.

/ Activité

Le Comité s'est réuni à trois reprises en 2017 (26 janvier, 21 avril, 30 octobre). Le taux de participation a été de 100 %.

L'activité du Comité a plus particulièrement porté sur les points suivants :

Examen de la rémunération du Président de la Gérance

Début 2017, le Comité a analysé et a soumis au Conseil, pour proposition et accord de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES), ses conclusions relatives aux résultats des critères de performance applicables aux éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au Président de la Gérance au titre de l'exercice 2016.

Cette rémunération a été présentée à l'Assemblée générale du 19 mai 2017 et a été approuvée par les actionnaires à 96,32 % des voix (6^e résolution).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé à l'accord de l'Associé Commandité non Gérant les éléments de rémunération variable du Président de la Gérance pour l'exercice 2017.

Début 2018, le Comité a analysé les différentes composantes de cette rémunération et a constaté le résultat des critères de performance applicables.

Après accord de l'Associé Commandité non Gérant, le Conseil a préparé et a recommandé les éléments à soumettre à l'Assemblée générale du 18 mai 2018 (consultation sur la rémunération due ou attribuée au Président de la Gérance (seul dirigeant mandataire social exécutif) au titre de l'exercice 2017, 6^e résolution)⁽²⁾.

(1) Cette règle ressort également de l'interdiction légale d'immixtion d'un Associé Commandité dans la désignation des membres du Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions (cf. l'article L. 226-4, al. 3 du Code de commerce, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil ; cf. également les explications détaillées données au chapitre 10.2 du Document de Référence 2016, à l'occasion des projets de résolution présentés à l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2017).

(2) Cf. la description détaillée dans les chapitres 4.4.4 et 10.2.3 du Document de Référence 2017.

Sur recommandation du Comité, le Conseil, en accord avec les Associés Commandités, a également confirmé la politique de rémunération de la Gérance, avec les adaptations nécessaires à la mise en œuvre du plan de succession de la Gérance⁽¹⁾.

Examen de la rémunération du Président du Conseil de Surveillance

Le Conseil a examiné le montant attribué à son Président et a préparé et recommandé les éléments à soumettre à l'Assemblée générale du 19 mai 2017 qui a approuvé la résolution correspondante à 99,49 % des voix (consultation sur la rémunération due ou attribuée au Président du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2016, 7^e résolution).

Le Conseil a examiné le montant attribué à son Président et a préparé et recommandé les éléments à soumettre à l'Assemblée générale du 18 mai 2018 au titre de l'exercice 2017 (7^e résolution)⁽²⁾.

Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêts

Le Comité a réalisé sa revue annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil, en examinant en particulier le caractère significatif ou non d'éventuelles relations d'affaires entretenues entre les membres du Conseil et Michelin⁽³⁾.

Plan de succession de la Gérance

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance examine périodiquement les plans de succession et de carrière des dirigeants du Groupe, Gérants et membres actuels ou pressentis du Comité Exécutif, lui permettant de préparer les renouvellements ou remplacements nécessaires aux échéances prévues ou afin de faire face à une situation de crise et, en ce qui concerne les Gérants, de faire connaître son appréciation sur le candidat dont la nomination est proposée à l'Assemblée des actionnaires.

Dans cette perspective et depuis plusieurs années, cette revue périodique a consisté pour le Comité des Rémunérations et des Nominations, sous l'animation de sa Présidente, Membre Référent du Conseil, à analyser les revues d'évaluation des personnes-clés effectuées par la Direction avec l'assistance d'un cabinet extérieur, avec qui il a eu des échanges de qualité et a pu en apprécier pleinement les travaux.

Le déroulement de ces plans de succession et de carrière a principalement consisté :

- ▶ en une exposition conséquente des candidats potentiels pour permettre une meilleure connaissance de leurs capacités, en particulier hors de leurs périmètres de fonctions actuelles et dans une dimension globale ;
- ▶ à suivre l'évolution de leurs parcours d'acquisition des compétences estimées nécessaires ;
- ▶ à apprécier leur progression dans une mise en situation potentielle de candidat.

Le Conseil de Surveillance a régulièrement abordé le déroulement de ces étapes lors de points de son ordre du jour, sous l'animation de la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations, en accord avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) et avec l'éclairage du Président de la Gérance lorsque cela était utile.

Les diligences et les recommandations effectuées par le Comité sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale 2018 (cf. le chapitre 10.2.2 du Document de Référence 2017).

Recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 19 mai 2017 et du 18 mai 2018

À la demande du Conseil de Surveillance, le Comité a étudié les projets de nominations de membres du Conseil liés aux échéances de mandat de membres du Conseil.

La description détaillée des travaux et des recommandations du Comité au Conseil figurent dans le chapitre 4.3.2 d) du présent rapport pour les nominations proposées à l'Assemblée générale du 19 mai 2017 et, pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 18 mai 2018, dans le rapport du Conseil sur les projets de résolutions (cf. le chapitre 10.2.1 du Document de Référence 2017).

Politique de rémunération variable

Le Comité a examiné comme chaque année la situation et les évolutions de la politique de rémunération variable et l'attribution d'actions de performance.

(1) Cf. la description détaillée dans le chapitre 4.4.1 a) du Document de Référence 2017.

(2) Cf. la description détaillée dans les chapitres 4.4.1 b) et 10.2.4 du Document de Référence 2017.

(3) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le chapitre 4.3.2 g) du présent rapport.

4.4 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

4.4.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

4.4.1 a) Politique de rémunération de la Gérance

Les dispositions introduites par la loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite "loi Sapin 2"), notamment aux articles L. 225-37-2 et L. 225-82-2 du Code de commerce, concernant l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (*ex ante*), puis des éléments de rémunération versés ou attribués en application desdits principes (*ex post*) aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs, sont inapplicables aux sociétés en commandite par actions en vertu de l'article L. 226-1 du même Code.

Cependant, soucieux de toujours mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, répondre aux attentes de ses actionnaires et, comme en 2017, se conformer à la disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement aux sociétés en commandite par actions d'appliquer "les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de Gérant Commandité" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance et les Associés Commandités ont décidé pour 2018 :

- ▶ d'explicitier les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président de la Gérance et, s'il venait à en être désigné au cours de l'exercice 2018, des nouveaux Gérants Commandités ou non ⁽¹⁾ ;
- ▶ de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée à la Gérance, en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF ⁽²⁾ qui prévoit un vote impératif des actionnaires (cf. les informations et la résolution figurant au chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2017 et dans l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 18 mai 2018).

/ 2018, année de transition

La nomination de Monsieur Florent Menegaux comme Gérant Commandité et de Monsieur Yves Chapot comme Gérant non Commandité s'inscrit dans le cadre de la préparation de la transition annoncée par la Société le 9 février 2018. Afin que la succession se déroule dans les meilleures conditions, il a été décidé que Monsieur Jean-Dominique Senard demeurerait Président de la Gérance jusqu'au terme de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

Sous réserve de l'approbation par les actionnaires des nominations précitées, la politique de rémunération ne sera donc applicable à trois Gérants qu'à titre provisoire puisqu'à compter du départ de Monsieur Jean-Dominique Senard, il est prévu que seuls deux Gérants demeurent en fonction.

/ Principes inhérents au statut d'Associé Commandité

En leur qualité d'Associés Commandités de la CGEM, le ou les Gérants Commandités sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes de cette société sur leur patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités ⁽³⁾ ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices ("Tantièmes") ⁽⁴⁾. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces Tantièmes que si et seulement si la Société réalise des bénéfices. En tout état de cause, cette somme ne peut excéder 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

À l'inverse, un Gérant non Commandité n'est pas responsable des dettes de la Société sur son patrimoine personnel. La rémunération qu'il peut se voir attribuer par la Société conformément aux statuts, le cas échéant, contiendrait néanmoins une part variable liée à des critères de performance de la Société.

/ Principes de détermination de la rémunération

En application des statuts de la Société, du Règlement intérieur du Conseil de Surveillance et du Règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations, l'avis ou l'accord du Conseil de Surveillance est requis pour les décisions relatives à la détermination de la rémunération d'un membre de la Gérance.

En tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des mécanismes statutaires, le Comité propose au Conseil de Surveillance les paramètres des éléments constituant la rémunération applicable aux Gérants Commandités, composée actuellement de (i) Tantièmes variables, soumis à un ou plusieurs critères de performance, et (ii) d'une rémunération fixe, versée par une filiale en contrepartie de fonctions exercées dans cette filiale. Ces propositions du Comité permettent au Conseil de recommander à l'Associé Commandité non Gérant les différents critères à appliquer aux Tantièmes devant être versés aux Gérants Commandités.

S'agissant d'un Gérant non Commandité, sa rémunération serait déterminée par les Associés Commandités, Gérants ou non, statuant à l'unanimité sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations.

(1) En relation avec l'approbation des projets de résolutions n° 12 et 13 à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale à convoquer pour le 18 mai 2018, relatifs à la nomination de Monsieur Florent Menegaux comme Gérant Commandité et de Monsieur Yves Chapot comme Gérant non Commandité.

(2) Recommandation appliquée par la Société dès son entrée en vigueur et, en 2018, en conformité avec la dernière version du Code AFEP/MEDEF de novembre 2016.

(3) Au 31 décembre 2017, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, et la société SAGES, non Gérant (cf. sa présentation aux chapitres 2.15.3 et 2.15.4 c). À compter du 18 mai 2018 et sous réserve de l'approbation par les actionnaires des résolutions soumises à l'Assemblée générale du même jour, un troisième Associé Commandité, Monsieur Florent Menegaux, sera désigné Gérant.

(4) Cf. les dispositions de l'article 30 des statuts, rappelées dans le chapitre 4.6.5.

D'autre part, le Comité examine l'exhaustivité des sommes ou avantages dus, attribués ou à attribuer sur l'exercice clos par toute société du Groupe aux membres de la Gérance. Le Comité vérifie notamment que les sommes versées ou attribuées aux membres de la Gérance sont mesurées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

En complément de cet examen et de l'avis correspondant destiné au Conseil, le Comité prépare et soumet au Conseil et à l'Associé Commandité non Gérant ses conclusions nécessaires à la présentation à l'Assemblée générale des éléments de rémunération due ou attribuée par la Société au titre de l'exercice précédent aux membres de la Gérance, qui sont soumis au vote consultatif des actionnaires.

Depuis 2014, la Société a soumis à ses actionnaires une résolution portant sur la rémunération versée et attribuée au Président de la Gérance sur l'exercice précédent, qui a respectivement été approuvée à 94,74 % en 2014, à 95,72 % en 2015, à 97,39 % en 2016 et à 96,32 % en 2017.

4.4.1. a) 1. Rémunération fixe

Depuis 2014, la politique définie par le Conseil de Surveillance a consisté à maintenir un niveau de rémunération fixe stable, cohérent avec les rémunérations fixes versées aux premiers dirigeants des sociétés faisant partie de l'indice CAC 40, et en harmonie avec les autres composantes de rémunération.

Pour l'exercice 2018, cette rémunération s'élève à 1 100 000 € par an pour le Président de la Gérance ⁽¹⁾.

Si un ou plusieurs Gérants venaient à être désignés, leur rémunération fixe serait sensiblement inférieure à celle du Président de la Gérance et serait proratisée au regard de la durée effective de leur mandat au cours de l'exercice 2018.

4.4.1. a) 2. Rémunération variable (annuelle et pluriannuelle)

Principes communs

Afin d'assurer une identité forte avec les performances de l'entreprise et d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme, la partie variable attribuée chaque année au(x) Gérant(s) comprend une composante variable annuelle et une composante variable pluriannuelle.

En tenant compte des dispositions légales spécifiques aux sociétés en commandite par actions et des dispositions statutaires rappelées ci-dessous, le Comité propose au Conseil de Surveillance les paramètres des éléments constituant la rémunération variable soumise à un ou plusieurs critères de performance et versés au(x) Gérant(s) par la Société ou des éléments de rémunération similaires versés par une filiale de la Société dont ils seraient mandataires sociaux.

Ces propositions du Comité permettent au Conseil, après délibération, de recommander à l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) les différents critères à appliquer à la rémunération variable annuelle et pluriannuelle devant être versés au(x) Gérant(s).

Le Comité veille à ce que les composantes soient équilibrées (i) en évaluant spécialement les composantes variables annuelle et pluriannuelle et (ii) en s'assurant en toutes circonstances que la rémunération variable ne dépasse pas un pourcentage raisonnable de la rémunération fixe perçue par ailleurs.

La rémunération des Gérants est déterminée en tenant compte de la différence de statut entre un Gérant Commandité et non Commandité.

Gérant(s) Commandité(s)

En application de l'article 30, paragraphe 3 des statuts de la CGEM⁽²⁾, des Tantièmes sont attribués sur le bénéfice de l'exercice aux Associés Commandités de la CGEM en fonction du bénéfice effectivement réalisé.

Le montant de ces Tantièmes :

- ▶ 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 SCmA (CFM) ; et
- ▶ est plafonné dans tous les cas à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.

Le Comité intègre dans ses paramètres d'analyse du niveau des Tantièmes à la fois (i) la variabilité intrinsèque du résultat, (ii) les perspectives des résultats futurs et (iii) le caractère particulier du statut d'Associé Commandité, qui est responsable indéfiniment et solidairement des dettes de la Compagnie sur ses biens propres.

La rémunération variable est structurée depuis 2014 en trois parties : deux composantes variables annuelles et une composante variable pluriannuelle.

Cette structure a pour effet de faire évoluer l'ensemble de cette part variable non seulement selon le résultat atteint sur l'exercice, mais aussi au regard du résultat de plusieurs conditions de performance supplémentaires essentielles pour le déploiement de la stratégie de Michelin.

Gérant non Commandité

Si un Gérant non Commandité venait à être désigné, il se verrait attribuer une rémunération variable annuelle et pluriannuelle soumise à plusieurs critères de performance.

4.4.1. a) 2.1. Composantes variables annuelles

/ Caractéristiques communes

Les composantes variables annuelles sont avant tout directement dépendantes du niveau du bénéfice réalisé sur l'exercice et, s'agissant d'un Gérant Commandité, sont intégralement perçues sur les Tantièmes dont la répartition fait l'objet d'un accord entre les Associés Commandités.

Depuis 2015, la base de calcul des Composantes Variables Annuelles (l'"Assiette Consolidée de Calcul") du Président de la Gérance est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe, par décision des Associés Commandités prise sur proposition du Conseil de Surveillance.

Si un ou plusieurs Gérants venaient à être désignés, leur rémunération variable annuelle serait proratisée au regard de la durée effective de leur mandat au cours de l'exercice 2018.

/ Composante variable annuelle monocritère

Cette composante est déterminée en fonction d'un premier critère de performance : le niveau de résultat de l'exercice, et est actuellement égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul pour le Président de la Gérance.

Si un Gérant Commandité venait à être désigné, la part de l'Assiette Consolidée de Calcul correspondant à cette composante pour le nouveau Gérant Commandité serait sensiblement inférieure à celle applicable au Président de la Gérance et serait proratisée au regard de la durée effective de son mandat au cours de l'exercice 2018.

Il n'est pas prévu d'attribuer une telle composante à un Gérant non Commandité.

(1) Cette rémunération est due par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) à M. Senard en contrepartie de son mandat social de Gérant non Commandité exercé dans cette société.

(2) Cf. le rappel dans le chapitre 4.6.5 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise sur l'exercice 2017.

/ Composante variable annuelle multicritères

Cette composante est soumise non seulement au niveau du résultat de l'exercice, mais aussi à des critères de performance supplémentaires comme par exemple des critères relatifs à la croissance de l'activité, le niveau des frais généraux ou encore l'évolution du *cash flow* libre.

Cette composante correspond actuellement à une part pouvant aller de 0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul s'agissant du Président de la Gérance.

Les critères de performance, fixés par le Conseil de Surveillance, comprennent :

- ▶ des critères quantifiables, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable annuelle des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, comptant ensemble pour une valeur maximale de 100/100^{es}.

Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, spécialement pour éviter (i) de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les concurrents et (ii) de créer, le cas échéant, une confusion auprès des actionnaires avec les informations que la Société communique aux investisseurs, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantifiables ;

- ▶ des critères qualitatifs, comptant ensemble pour une valeur maximale de 50/50^{es}.

En outre :

- ▶ chaque critère se voit appliquer un seuil de déclenchement particulier, ainsi qu'un second seuil de déclenchement général fixé à l'atteinte d'un résultat minimum de 50/150^{es} en cumul sur tous les critères ;
- ▶ 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^{es} en cumul de tous les critères.

Si un Gérant Commandité venait à être désigné, la part de l'Assiette Consolidée de Calcul sur cette composante pour le nouveau Gérant Commandité serait sensiblement inférieure à celle applicable au Président de la Gérance et serait proratisée au regard de la durée effective de son mandat au cours de l'exercice 2018.

Si un Gérant non Commandité venait à être désigné, des principes similaires s'appliqueraient à sa rémunération variable annuelle, étant précisé que cette composante annuelle (i) serait sensiblement inférieure à celle du Président de la Gérance et à celle du nouveau Gérant Commandité, (ii) ne serait pas prélevée sur les Tantièmes et (iii) serait proratisée au regard de la durée effective du mandat du nouveau Gérant non Commandité au cours de l'exercice 2018.

4.4.1. a) 2.2. Part variable pluriannuelle en numéraire : intéressement à long terme

Cet intéressement, attribué chaque année et s'agissant d'un Gérant Commandité, n'est pas à la charge de Michelin et est, le cas échéant, prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités.

S'agissant du Président de la Gérance et, le cas échéant, du Gérant Commandité, cet intéressement a pour assiette globale un montant de 1 800 000 €, étant précisé que si un Gérant Commandité venait à être désigné, sa part d'intéressement à long terme serait sensiblement inférieure à celle du Président de la Gérance et serait proratisée au regard de la durée effective de son mandat.

Le montant de cette assiette est indexé à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur une période triennale à compter de l'exercice d'attribution.

Le résultat de cette indexation est modulé par le résultat de critères de performance complémentaires fixés par le Conseil de Surveillance pour la même période triennale.

Depuis 2016, pour le Président de la Gérance, la politique définie par le Conseil de Surveillance a consisté à aligner ces critères sur les critères déterminant l'attribution d'actions de performance aux salariés du groupe Michelin, répondant aux attentes des actionnaires et à l'évolution du contexte des marchés de pneumatiques, et s'inscrivant dans la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020 (rappelées dans le chapitre 1.1 du Document de Référence 2017).

Le premier critère, d'un poids de 35 % pour le Président de la Gérance, est l'évolution du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur trois exercices glissants.

Ce critère relève de l'Objectif n° 3 ("Résultats financiers : avoir une performance robuste") des Ambitions 2020.

Le choix de l'indice CAC 40 est justifié par la répartition des activités du Groupe entre les différents segments de produits (poids lourd, tourisme camionnette, produits de spécialités) qui l'exposent à l'évolution des marchés de biens de consommation (environ 40 % des activités du Groupe), à la croissance économique et aux marchés industriels (environ 30 %) ainsi qu'aux matières premières (environ 15 %). Dans ce contexte, la référence au seul secteur automobile (environ 15 %), et en particulier celui des équipementiers, serait moins pertinente que le choix d'un indice global.

Le deuxième critère, d'un poids global de 30 % pour le Président de la Gérance représente la performance de Michelin en matière de responsabilité sociale et environnementale sous deux indicateurs : la mesure des principaux impacts des activités industrielles (pour 15 %) et le niveau d'engagement du personnel (pour 15 %) sur trois exercices glissants.

Ce critère s'inscrit dans les Objectifs n° 2 ("Bien-être et développement des personnes : favoriser l'accomplissement des collaborateurs") et n° 5 ("Industrie responsable : devenir une référence") des Ambitions 2020.

L'engagement des employés est un moteur important de l'excellence opérationnelle et de l'atteinte des objectifs de performance de l'Entreprise. Michelin s'est fixé un objectif ambitieux de devenir un "world class leader" dans ce domaine en atteignant et en maintenant un taux d'engagement des salariés de 85 % à l'horizon 2020. L'étude "Avancer Ensemble : votre avis pour agir" mesure chaque année depuis 2013 le taux d'engagement et les sentiments des salariés dans leur travail.

Les actions menées, l'évolution historique et le mode de calcul détaillé de cet indicateur sont précisées au chapitre 6.2.5 c) du Document de Référence 2017.

D'autre part, depuis 2005, Michelin mesure et publie les principaux impacts de ses activités industrielles grâce à l'indicateur *Michelin site Environmental Footprint* – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés. À l'horizon 2020, l'objectif du Groupe est de réduire le MEF de 50 % par rapport à 2005.

Les actions menées, l'évolution historique et le mode de calcul détaillé de cet indicateur sont précisées au chapitre 6 (pages 205 à 208 et 214) du Document de Référence 2017.

Le troisième critère, d'un poids de 35 % pour le Président de la Gérance, est l'évolution du résultat opérationnel du Groupe ⁽¹⁾ sur trois exercices glissants.

Ce critère relève de l'Objectif n° 3 ("Résultats financiers : avoir une performance robuste") des Ambitions 2020.

Le choix de ce critère s'inscrit dans la stratégie de création de valeur du Groupe, visant à assurer tout à la fois une solidité financière pérenne, l'indépendance du Groupe et son ambition de développement.

Les détails de ces critères ont été publiés dans le Document de Référence 2015 (pages 299 à 301) et sont rappelés, avec une information sur leur bilan intermédiaire, dans le chapitre 4.4.3 c) pages 134-135 du Document de Référence 2017.

L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.

En outre, le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :

- ▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des composantes variables annuelles qui auront été versées au Président de la Gérance au titre de la période triennale concernée ;
- ▶ sera prélevé sur les Tantièmes du dernier exercice de la période triennale concernée à verser après approbation des comptes de cet exercice, sous réserve :
 - de l'existence de Tantièmes distribuables au titre du bénéfice réalisé sur cet exercice, et
 - dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables annuelles dues sur ce même exercice.

La perte de la qualité d'Associé Commandité par le Gérant en raison d'une cessation de son mandat avant l'échéance normale et avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance (hors cas d'invalidité ou de décès), notamment pour cause de démission ou de révocation, aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement.

Pour les intéressements à long terme attribués à compter de 2017, le Conseil de Surveillance et l'Associé Commandité non Gérant ont décidé qu'en cas de cessation du mandat du Président de la Gérance à son échéance normale (soit en mai 2019), hors cas d'invalidité ou de décès, intervenant avant la fin de la période triennale d'exposition des critères de performance, cette exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat (soit jusqu'à fin 2019 et fin 2020).

Dans ce cas, le versement aurait lieu à l'échéance de la période triennale, avec une limitation des sommes dues *pro rata temporis* de sa présence effective dans le groupe Michelin.

Si un Gérant non commandité venait à être désigné, un intéressement à long terme lui serait attribué selon des principes similaires, étant précisé que cet intéressement (i) serait sensiblement inférieur à celui du Président de la Gérance et à celui du nouveau Gérant

Commandité, (ii) ne serait pas prélevé sur les Tantièmes et (iii) serait proratisé au regard de la durée effective du mandat du nouveau Gérant non Commandité.

Cet intéressement pluriannuel pourrait prendre la forme, s'agissant d'un Gérant non Commandité, d'attributions d'actions de performance. Dans ce cas, ces attributions seraient soumises à des principes et critères similaires à ceux prévus au présent paragraphe.

4.4.1. a) 3. Avantages en nature et jetons de présence

Le Président de la Gérance bénéficie d'un avantage en nature correspondant à la mise à disposition d'une voiture.

Il ne perçoit aucun jeton de présence versé par la Société ou des filiales de son Groupe.

Si un ou plusieurs Gérants venaient à être désignés, ils ne percevraient aucun jeton de présence versé par la Société ou des filiales de son Groupe et ils bénéficieraient, outre des régimes Frais de santé et Prévoyance dans les mêmes conditions que les salariés de la MFPM, d'un avantage en nature similaire.

4.4.1. a) 4. Options de souscription/d'achat d'actions et actions de performance

Le Président de la Gérance ne bénéficie d'aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'actions de performance provenant de la Société ou de filiales de son Groupe.

Si un Gérant non commandité venait à être désigné, des actions de performance pourraient lui être attribuées alternativement à l'intéressement à long terme tel que décrit au chapitre 4.4.1 a) 2.2. En cas de cessation de son mandat avant l'échéance normale et avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance (hors cas d'invalidité ou de décès), notamment pour cause de démission ou de révocation, les instruments initialement attribués seraient définitivement perdus. En cas de cessation de son mandat à son échéance normale, ou en cas d'invalidité ou de décès, intervenant avant la fin de la période triennale d'exposition des critères de performance, les instruments initialement attribués seraient conservés au prorata de sa présence pendant la durée des plans, étant précisé que cette exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat.

4.4.1. a) 5. Retraite ⁽²⁾

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

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

Ce régime, régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts, et non réservé aux Gérants non Commandités (dirigeants mandataires sociaux), présente les principales caractéristiques suivantes :

- ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ;
- ▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ;
- ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;
- ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;

(1) Résultat opérationnel consolidé, en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change.

(2) Les informations exposées dans ce chapitre et dans le chapitre 4.4.3 e) du Document de Référence 2017 sont présentées en application des dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.

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

La rémunération de référence de M. Senard est uniquement constituée de la rémunération fixe versée par la société MFPM.

Si un ou plusieurs Gérants venaient à être désignés et s'ils ne bénéficiaient plus du régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin, il pourra néanmoins leur être proposé la mise en place d'un dispositif alternatif de constitution d'une retraite pouvant notamment prendre la forme de l'attribution d'un capital d'amorçage, en numéraire ou en actions, et d'un versement annuel destiné à leur permettre de se constituer une retraite.

4.4.1. a) 6. Indemnité de départ contraint

Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, le Président de la Gérance 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'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité prélevée sur les Tantièmes 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.

Cette indemnité statutaire est soumise par le Conseil de Surveillance au résultat des critères de performance applicables à la rémunération variable annuelle, calculé selon la formule suivante :

[Rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat] x [moyenne (exprimée en %) des résultats atteints au titre du "versement variable annuel conditionnel" des Tantièmes applicables aux trois exercices clos précédant le départ].

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.

Si un ou plusieurs Gérants venaient à être désignés, ils bénéficieraient d'un avantage similaire, étant précisé que pour un Gérant non Commandité, l'indemnité ne serait pas prélevée sur les Tantièmes.

4.4.1. a) 7. Non-concurrence

Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, le Président de la Gérance est soumis à un engagement de non-concurrence.

M. Senard est soumis à un engagement de non-concurrence qui a été conclu le 26 juillet 2011 avec l'accord préalable du Conseil de Surveillance, en remplacement de la clause de non-concurrence prévue dans son contrat de travail échu.

Si la Société décidait d'appliquer cet engagement de non-concurrence pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, M. Senard aurait droit à une indemnité maximale de 16 mois de rémunération sur la base de la dernière rémunération globale versée par les sociétés du Groupe qui serait prélevée sur les Tantièmes.

La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause.

Dans l'éventualité où les conditions de versement de l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat seraient remplies (cf. le chapitre "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.

Si un ou plusieurs Gérants venaient à être désignés, ils bénéficieraient d'un avantage similaire, étant précisé que s'il s'agit d'un Gérant non Commandité l'indemnité ne serait pas prélevée sur les Tantièmes.

4.4.1. a) 8. Rémunération exceptionnelle

L'attribution d'une rémunération exceptionnelle aux membres de la Gérance, qui en tout état de cause serait prélevée sur les Tantièmes s'agissant d'un Gérant Commandité, n'est pas prévue.

4.4.1 b) Politique de rémunération du Président du Conseil de Surveillance

Les dispositions introduites par la loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite "loi Sapin 2"), notamment aux articles L. 225-37-2 et L. 225-82-2 du Code de commerce, concernant l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (*ex ante*), puis des éléments de rémunération versés ou attribués en application desdits principes (*ex post*) aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs, sont inapplicables aux sociétés en commandite par actions en vertu de l'article L. 226-1 du même Code.

Cependant, soucieux de toujours mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, répondre aux attentes de ses actionnaires et, comme en 2017, se conformer à la disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement aux sociétés en commandite par actions d'appliquer "*les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de Gérant Commandité*" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance a décidé pour 2018 :

- ▶ d'explicitier les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président du Conseil de Surveillance ;
- ▶ de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée au Président du Conseil de Surveillance, en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF⁽¹⁾ qui prévoit un vote impératif des actionnaires (cf. les informations et la résolution figurant au chapitre 10.1.1 du Document de Référence 2017 et dans l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 18 mai 2018).

4.4.1. b) 1. Jetons de présence

Depuis une résolution de l'Assemblée générale du 13 mai 2016 votée à 99,54 % des voix, l'enveloppe annuelle des jetons de présence destinée aux membres du Conseil de Surveillance est fixée à un montant de 555 000 €.

Dans le cadre de cette enveloppe, le Conseil a décidé d'allouer à M. Rollier à partir de cet exercice un montant annuel global de 90 000 € de jetons de présence en contrepartie des responsabilités et des missions qu'il exerce en tant que Président du Conseil de Surveillance et membre de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

(1) Recommandation appliquée par la Société dès son entrée en vigueur et, en 2018, en conformité avec la dernière version du Code AFEP/MEDEF de novembre 2016.

De même que pour les autres membres du Conseil, et de la même manière que durant les précédents exercices, une part prépondérante (60 % du total du montant dû) est versée sous condition d'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil et du Comité des Rémunérations et des Nominations, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Les sommes versées au cours des deux derniers exercices à M. Rollier et son taux d'assiduité aux réunions sont détaillés respectivement dans les chapitres 4.4.2 c) et 4.4.6 du Document de Référence 2017.

4.4.1. b) 2. Autres éléments de rémunération

M. Rollier n'exerçant pas d'autres fonctions pour la Société ou pour le groupe Michelin, il ne perçoit pas d'autres éléments de rémunération de la Société ou de ses filiales.

4.4.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS POUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations et les tableaux de ce chapitre :

- ▶ présentent les rémunérations de M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social exécutif, de M. Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif, et des membres du Conseil de Surveillance, mandataires sociaux non exécutifs ;
- ▶ ont été établis conformément au Code AFEP/MEDEF (novembre 2016) et à son guide d'utilisation (décembre 2016) ;
- ▶ respectent la recommandation de l'AMF n° 2012-02 (mise à jour publiée le 22 novembre 2017), sur le "gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés référant au Code AFEP/MEDEF – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF" et la position recommandation n° 2009-16 de l'AMF (mise à jour du 13 avril 2015) "Guide d'élaboration des documents de référence".

Le Conseil de Surveillance et les Associés Commandités ont décidé pour 2018 de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée au Président de la Gérance et au Président du Conseil de Surveillance⁽¹⁾ en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF⁽²⁾ qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

En conséquence, les informations nécessaires à la consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus, attribués ou à attribuer au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux sont présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, en particulier dans les chapitres 4.4.4 et 4.4.6 du présent Document de Référence.

4.4.2 a) Tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (en €) (tableau 1 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2017	Exercice 2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice	3 799 658	3 303 789
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme ⁽¹⁾	0	0
TOTAL	3 799 658	3 303 789
<i>Rappel du résultat net consolidé CGEM</i>	<i>1 692 941 994</i>	<i>1 667 252 073</i>

(1) Un intéressement à long terme, non valorisé dans les comptes de la Société, a été attribué en 2017 et est détaillé en page 135 du Document de Référence 2017.

Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance	Exercice 2017	Exercice 2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice	90 000	90 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	90 000	90 000

(1) Dans le cadre de la politique de rémunération décrite dans le chapitre 4.4.1 et dans l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

(2) Recommandation appliquée par la Société dès son entrée en vigueur et, en 2018, en conformité avec la dernière version du Code AFEP/MEDEF de novembre 2016.

**4.4.2 b) Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Jean-Dominique Senard (en €)
(tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)**

Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance et Associé Commandité, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2017		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés ⁽¹⁾	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe ⁽²⁾	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable annuelle	1 696 328 ⁽³⁾	1 700 597 ⁽⁴⁾	1 700 597 ⁽⁴⁾	1 276 975 ⁽⁵⁾
Rémunération variable pluriannuelle	994 860	495 116	495 116	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	8 470	8 076	8 076	6 894
TOTAL	3 799 658	3 303 789	3 303 789	2 383 869
Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM	1 692 941 994	1 667 252 073	1 667 252 073	1 163 401 238

(1) Ne sont pas reprises dans ce tableau les sommes versées qui sont dues au titre d'exercices précédents (cf. le chapitre 4.4.3 c) page 133 du Document de Référence 2017).

(2) Somme versée par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), société contrôlée, en contrepartie de ses fonctions de Gérant non Commandité que M. Senard exerce dans cette société.

(3) Montant avant retenue à la source applicable, estimé d'après les résultats de critères de performance applicables calculés sur une base de référence proportionnelle au bénéfice réalisé par la CGEM sur l'exercice 2017, proposé avec l'avis favorable du Conseil de Surveillance, avec l'accord de la société SAGES, Associé Commandité, et sous réserve de l'approbation des prélèvements statutaires par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 18 mai 2018 (cf. le chapitre 4.4.3 b). Ce montant inclut des prélèvements statutaires (Tantièmes) estimés à 50 000 € à verser par la Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM), intégralement variables et proportionnels au bénéfice réalisé par cette société sur l'exercice 2017, sous réserve de leur approbation lors de son Assemblée générale de 2018.

(4) Dont 50 000 € provenant de la CFM, société contrôlée. Ces prélèvements statutaires sont intégralement variables et proportionnels aux bénéfices réalisés par chacune des deux sociétés (CFM et CGEM) sur l'exercice 2016.

(5) Prélèvements statutaires, intégralement variables et proportionnels aux bénéfices réalisés sur l'exercice 2015. Ces prélèvements ont été versés par la CGEM et par la CFM en 2015, après décision des actionnaires lors de leurs Assemblées générales réunies en 2016.

**4.4.2 c) Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Michel Rollier (en €)
(tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)**

Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance	Exercice 2017		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	0	0	0	0
Rémunération variable annuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	90 000	90 000	90 000 ⁽¹⁾	68 000
Avantage en nature	0	0	0	0
TOTAL	90 000	90 000	90 000	68 000

(1) Nouveau montant décidé par le Conseil de Surveillance sur la base de l'enveloppe annuelle globale des jetons de présence approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 (cf. le chapitre 10.2.3 du Document de Référence 2015, page 306).

4.4.2 d) Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (tableau 3 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau figurant au chapitre 4.4.7.

4.4.2 e) Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 4 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽¹⁾

Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée par la Société aux dirigeants mandataires sociaux de la Société.

Depuis 2005, aucun dirigeant mandataire social de la Société ne s'est vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions.

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Jean-Dominique Senard	-	-	0	0	-	-
Michel Rollier	-	-	0	0	-	-

4.4.2 f) Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau 5 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽¹⁾

	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Jean-Dominique Senard	-	0	-
Michel Rollier	-	0	-

4.4.2 g) Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 6 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽²⁾

Sur les 120 520 droits d'attribution à une action de performance consentis le 25 novembre 2016 en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016, aucun droit n'a été attribué aux dirigeants mandataires sociaux de la Société.

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Jean-Dominique Senard	-	0	0	-	-	-
Michel Rollier	-	0	0	-	-	-

4.4.2 h) Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social (tableau 7 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽²⁾

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Jean-Dominique Senard	-	0	-
Michel Rollier	-	0	-

(1) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le tableau relatif aux options de souscription du chapitre 5.5.3 – Options de souscriptions ou d'achat d'actions.

(2) Cf. également le rapport spécial et la situation détaillée des plans en vigueur dans le chapitre 5.5.4 – Actions de performance.

4.4.2 i) Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Information sur les options de souscription ou d'achat (tableau 8 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 5.5.3 a).

4.4.2 j) Historique des attributions d'actions de performance – Information sur les actions de performance (tableau 9 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 5.5.4 a).

4.4.2 k) Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social (tableau 10 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Pour Jean-Dominique Senard : cf. les tableaux objet du chapitre 4.4.3 c).

Pour Michel Rollier : sans objet.

4.4.2 l) Informations sur les contrats de travail, régime de retraite supplémentaire et indemnités diverses (tableau 11 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Dominique Senard								
Fonction : Gérant Associé Commandité								
Date début mandat : 2011								
Date fin mandat : 2019 ⁽¹⁾								
		X	X ⁽²⁾		X ⁽³⁾		X ⁽⁴⁾	
Michel Rollier								
Fonction : Président du Conseil de Surveillance								
Date début mandat : 2013								
Date fin mandat : 2021								
		X		X		X		X

(1) Cf. le chapitre 2.15.1 a) du Document de Référence 2017.

(2) Régime à prestations définies et ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM ; cf. les explications détaillées dans le chapitre 4.4.1 a) 5.

(3) Droit à indemnité défini dans les statuts de la CGEM :

- à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance ;
- seulement en cas de départ contraint, lié à un changement de stratégie ou de contrôle ;
- d'un montant maximum équivalent à deux ans de rémunérations fixe et variable (plafond incluant toutes autres indemnités, y compris, le cas échéant, l'indemnité résultant de l'engagement de non-concurrence) ;
- évaluée sous conditions de performance (détaillées dans le chapitre 4.4.1 a) 6.

(4) Indemnité au titre de son mandat au sein de la CGEM :

- avec option du Conseil de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;
- d'un montant maximum de 16 mois de la dernière rémunération globale ;
- avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 4.4.1 a) 7.

4.4.3 MONTANTS ALLOUÉS À M. JEAN-DOMINIQUE SENARD, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

Jean-Dominique Senard, en sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM, est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités ⁽¹⁾ ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices ⁽²⁾. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

Comme chaque année, le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes dues, attribuées ou à attribuer à M. Senard, Président de la Gérance et seul dirigeant mandataire social exécutif, en application de la politique de rémunération décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et exposée dans le chapitre 4.4.1 ci-avant.

4.4.3 a) Rémunération fixe

M. Senard a perçu une rémunération fixe de 1 100 000 € de la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de son mandat de Gérant non Commandité exercé dans cette société.

Ce montant est inchangé depuis 2014.

4.4.3 b) Rémunération variable

/ Composantes variables annuelles

Caractéristiques communes

L'attribution de ces composantes a fait l'objet d'un communiqué de presse du Conseil de Surveillance, mis en ligne sur le site internet de la Société le 11 juillet 2017.

Il a été déterminé par le Conseil en application de la politique de rémunération définie dans le chapitre 10.2.2.1 du Document de Référence 2016.

Les composantes variables annuelles sont intégralement perçues sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités dont le montant, pour l'exercice 2017 est égal à 10 157 651,96 € ⁽³⁾.

Sur la base d'un résultat net consolidé de 1 692 942 milliers d'€ ⁽³⁾, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul des Composantes Variables Annuelles, fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe, est égale à 10 157 651,96 € pour l'exercice 2017.

L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2017 et détaillés ci-après sur les conditions de performance, donne un montant global arrondi de 1 696 328 € dû à M. Senard.

Composante Variable Annuelle Monocritère

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que la Composante Variable Annuelle Monocritère, fixée à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul, est égale à 812 612,16 € pour 2017 ⁽⁴⁾, soit 73,9 % de la rémunération fixe.

Composante Variable Annuelle Multicritères

Critères quantifiables	Croissance annuelle des ventes	Résultat annuel du projet Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement)	Niveau annuel du cash flow libre hors acquisitions
Indicateur	Volume (tonnes)	ratio adapté SG&A/marge brute	Montant
Objectif fixé (seuil) ⁽¹⁾	proportionnel à la progression constatée	progressivement atteint à partir d'un ratio minimum	progressivement atteint à partir d'un montant minimum
Indicateur : réel 2017	2,6 %	56,5 %	1 138 M€
Valeur maximale	50/100 ^{es}	25/100 ^{es}	25/100 ^{es}
Taux de réalisation des critères		62/100 ^{es}	

(1) 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.

(1) Au 31 décembre 2017, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance, et la société SAGES, non Gérant (cf. les chapitres 2.15.3 et 2.15.4 c) du Document de Référence 2017).

(2) Cf. les dispositions de l'article 30 des statuts, rappelées dans le chapitre 4.6.5.

(3) Cf. les 2^e et 3^e résolutions soumises à l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

(4) 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 €.

**Déploiement des quatre initiatives
Groupe (Stratégie digitale, Service au client,
Simplification/Responsabilisation,
Intégration et croissance rentable de trois
sociétés nouvellement acquises –
Sascar, BookaTable et Levorin)**

Critères qualitatifs	Plan de succession des cadres dirigeants	Déploiement des quatre initiatives Groupe (Stratégie digitale, Service au client, Simplification/Responsabilisation, Intégration et croissance rentable de trois sociétés nouvellement acquises – Sascar, BookaTable et Levorin)
Valeur maximale	25/50 ^{es}	25/50 ^{es}
Taux de réalisation des critères		35/50 ^{es}

Condition : Seuil de déclenchement fixé à l'atteinte d'un résultat	Minimum de 50/150 ^{es} en cumul sur les cinq critères : atteint	
Taux de réalisation global (critères quantifiables et qualitatifs)	97/150 ^{es} (1)	
Montant attribué selon critères quantifiables et qualitatifs (en €)	883 715,72	
En pourcentage de la rémunération fixe	80,3 %	

(1) Résultat arrondi par décision du Conseil de Surveillance. L'attribution de la part maximum de 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul sur cette composante correspondrait à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 150/150^{es} en cumul sur les cinq critères.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chacun des critères.

En particulier, concernant les deux critères qualitatifs, le Comité a analysé les résultats, détaillés ci-dessous, et a estimé qu'ils ont été atteints à hauteur de 35/50^{es} :

- ▶ pour le plan de succession des cadres dirigeants, un bon résultat en considérant l'examen approfondi réalisé et ce, avec l'implication permanente des membres du Comité des Rémunérations et des Nominations ;
- ▶ pour le déploiement des quatre initiatives du Groupe (Stratégie digitale, Service au client, Simplification/Responsabilisation, Intégration et croissance rentable de trois sociétés nouvellement acquises – Sascar, BookaTable et Levorin), un très bon niveau sur les avancées réalisées, attesté par des résultats mesurés sur différents indicateurs préétablis par le Comité.

En conclusion de cette analyse pour la composante variable annuelle multicritères, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantifiables et qualitatifs à 97/150^{es} qui, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 10 157 651,96 €, et l'application de la grille d'évaluation prédéfinie par le Conseil, donne un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 883 715,72 € pour l'exercice 2017.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 9 février 2018 et a approuvé ces recommandations.

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.

/ Part variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2017 (intéressement à long terme)

Cet intéressement a été présenté dans le communiqué de presse du Conseil de Surveillance mis en ligne sur le site internet de la Société le 11 juillet 2017.

Il a été déterminé par le Conseil en application de la politique de rémunération définie dans le chapitre 10.2.2.1 du Document de Référence 2016.

Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2017/2018/2019.

Le résultat de cette indexation sera modulé par le résultat, sur les exercices 2017/2018/2019, de critères fixés par le Conseil de Surveillance, également applicables à l'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe, qui sont : l'évolution comparée du cours de l'action Michelin, la performance environnementale industrielle, l'engagement du personnel et l'évolution du résultat opérationnel, critères qui s'inscrivent dans la mise en œuvre des Ambitions 2020 rappelées dans le chapitre 1.1 du Document de Référence 2017 (1).

Le montant obtenu après application des critères :

- ▶ sera proratisé pour tenir compte de la durée effective du mandat au cours de la période 2017/2018/2019 ;
- ▶ sera plafonné à 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées au titre des exercices 2017/2018/2019 et tenant compte de la proratisation de la durée effective du mandat.

S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'est dû au titre de l'exercice 2017.

Les détails et éléments intermédiaires de ces critères figurent dans le tableau n° 1.3 du chapitre 4.4.3 c) page 135 du Document de Référence 2017.

Cet intéressement est soumis à la consultation des actionnaires sur la rémunération au titre de l'exercice 2017.

Il n'est pas valorisé dans les comptes de la CGEM car (i) il ne s'agit pas d'un engagement pris par la CGEM ou par toute autre société du Groupe, et car (ii) cet intéressement est soumis à plusieurs conditions d'exigibilité fortement aléatoires (notamment l'existence d'un solde suffisant de prélèvements statutaires à l'échéance de la période pluriannuelle) et à des critères de performance.

Aucune simulation du montant de cet intéressement à verser à l'échéance 2020 n'est pertinente, car cet intéressement :

- ▶ n'est pas à la charge de Michelin (prélevé sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités) et n'est donc pas valorisé dans les comptes de la Société ;
- ▶ 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.

La perte de la qualité d'Associé Commandité par le Gérant en raison d'une cessation de son mandat avant l'échéance normale et avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de

(1) Ces critères et leurs objectifs ont été publiés dans le Document de Référence 2015 (pages 299-301) et dans le chapitre 5.5.4 du Document de Référence 2017.

performance (hors cas d'invalidité ou de décès), notamment pour cause de démission ou de révocation, aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement.

Le Conseil de Surveillance et l'Associé Commandité non Gérant ont décidé qu'en cas de cessation du mandat du Président de la Gérance à son échéance normale (soit en mai 2019), hors cas d'invalidité ou de décès, intervenant avant la fin de la période triennale d'exposition des critères de performance, cette exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat (soit jusqu'à fin 2019).

Dans ce cas, le versement aurait lieu à l'échéance de la période triennale, avec une limitation des sommes dues *pro rata temporis* de sa présence effective dans le groupe Michelin.

De même que pour l'intéressement attribué en 2016, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % des sommes effectivement reçues à l'échéance des trois ans au titre de cet intéressement 2017, et ces actions ne pourront être cédées qu'en application d'un échéancier progressif établi sur trois ans à compter de la fin de ses fonctions de Gérant.

4.4.3 c) Intéressements à long terme (rémunérations variables pluriannuelles en numéraire)

/ 1 – Intéressements à long terme en numéraire attribués depuis 2014 ⁽¹⁾

1.1 – Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2015

Critères	Évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40 sur la période 2015-2017 ⁽¹⁾	Taux annuel moyen de croissance des ventes nettes du Groupe en valeur (en données et normes comptables comparables, hors variation de change et éléments non récurrents)	Taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE) (en données et normes comptables comparables, hors éléments non récurrents)
Nature	Financier	Économique	Financier
Poids	33,3 %	33,3 %	33,3 %
Objectif	Progressivement atteint à partir d'une évolution de l'action Michelin supérieure ou égale à celle des actions du 3 ^e quartile ⁽¹⁾	seuil minimum	Progressivement atteint à partir d'un taux sensiblement supérieur au coût moyen pondéré des capitaux employés
Indicateur : réalisé	Évolution action Michelin ⁽¹⁾ (2 ^e quartile) = + 55,4 %	2015 = + 1,0 % 2016 = + 0,4 % 2017 = + 6,3 %	2015 = 12,2 % 2016 = 12,1 % 2017 = 11,9 %
Assiette	1 800 000 €, 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 ⁽¹⁾		
Plafond	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2015/2016/2017 ▶ solde disponible des Tantièmes distribuables en 2018 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2017, après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2017 		
Montant dû ⁽²⁾	994 860 €		
Année de versement	2018, après approbation des comptes 2017		
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans		

(1) Cours de Bourse moyen du second semestre 2017 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2014 ; l'évolution moyenne du 3^e quartile de l'indice CAC 40 a été égale à + 22,0 % sur la période.

(2) Après limitation du montant décidée par le Conseil de Surveillance à la demande de M. Senard.

L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 par 97,39 % des voix (6^e résolution).

Sur présentation de la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil a constaté les résultats des critères présentés et, à la demande de M. Senard, le Conseil a décidé de limiter le montant dû au titre de cet Intéressement à verser en 2018 à un montant de 994 860 € bruts.

Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement et les conserver pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans.

(1) Ces intéressements ne sont pas valorisés dans les comptes de la Société car ils seront à payer à partir des Tantièmes dus aux Associés Commandités, prélevés sur le bénéfice de l'exercice.

1.2 – Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2016

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2016-2018 ⁽¹⁾	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF Michelin site <i>Environnement Footprint</i>) ⁽²⁾	Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude <i>Avancer Ensemble</i> annuelle	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 35 %	Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 60, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 35 %
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin - performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15)	Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 60 et 63, le résultat atteint sera égal à : $(1 - (\text{MEF moyen} - 60) / (63 - 60)) * 15 \%$	Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : $(\text{taux moyen d'engagement} - 77 \%) / (80 \% - 77 \%) * 15 \%$	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à $(\text{résultat opérationnel} - 70 \text{ M€}) / (150 \text{ M€} - 70 \text{ M€}) * 15 \%$
Objectif seuil	Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat du critère sera de 0 %	Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 63, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Indicateur : bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽³⁾ = + 34,4 % Évolution CAC 40 ⁽³⁾ = + 10,32 %	2016 = 56,9 2017 = 53	2016 = 80 % 2017 = 80 %	2016 = + 243 M€ 2017 = + 138 M€
Assiette	1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2016/2017/2018			
Plafond	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2016/2017/2018 ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2019 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2018, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2018 			
Année de versement	2019, après approbation des comptes 2018			
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, et ces actions ne pourront être cédées qu'à compter de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans			

(1) Cours de Bourse moyen du second semestre 2018 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2015.

(2) Michelin site *Environnement Footprint* – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés.

(3) Cours de Bourse moyen du second semestre 2017 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2015.

L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 mai 2017 par 96,32 % des voix (6^e résolution).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté le bilan intermédiaire des critères, détaillés dans le tableau ci-dessus.

Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement et les conserver pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans.

1.3 – Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2017

Critères	Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2017-2019 ⁽¹⁾	Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF Michelin site Environment Footprint) ⁽²⁾	Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle	Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change)
Nature	Performance financière	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale	Performance économique
Poids	35 %	15 %	15 %	35 %
Objectif plafond	Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 35 %	Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 60, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 %	Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 15 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 35 %
Objectif cible	Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin - performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15)	Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 60 et 63, le résultat atteint sera égal à : $(1 - (\text{MEF moyen} - 60) / (63 - 60)) * 15 \%$	Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : $(\text{taux moyen d'engagement} - 77 \%) / (80 \% - 77 \%) * 15 \%$	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à : $(\text{résultat opérationnel} - 70 \text{ M€}) / (150 \text{ M€} - 70 \text{ M€}) * 15 \%$
Objectif seuil	Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40 ⁽¹⁾ , le résultat du critère sera de 0 %	Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 63, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 %	Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 %
Indicateur : bilan intermédiaire	Évolution action Michelin ⁽³⁾ = + 24,6 % Évolution CAC 40 ⁽³⁾ = + 17,5 %	2017 = 53	2017 = 80 %	2017 = + 138 M€
Assiette	1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2017/2018/2019			
Plafond	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 150 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2017/2018/2019 ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2020 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2019, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères à devoir sur l'exercice 2019 			
Année de versement	2020, après approbation des comptes 2019			
Engagement	Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois 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 trois ans			

(1) Cours de Bourse moyen du second semestre 2019 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2016.

(2) Michelin site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés.

(3) Cours de Bourse moyen du second semestre 2017 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2016.

Les critères de performance et les objectifs de cet intéressement ont été approuvés par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 par 99,60 % des voix (25^e résolution).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté le bilan intermédiaire des critères, détaillés dans le tableau ci-dessus.

Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement et les conserver pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur trois ans.

1.4 – Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2014 et versé en 2017

L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 22 mai 2015 (6^e résolution ; 95,72 % des voix).

Le versement de cet intéressement a été approuvé par l'Assemblée générale du 19 mai 2017 (6^e résolution ; 96,32 % des voix ; cf. le détail de cet intéressement dans le tableau 1.1 du chapitre 4.3.2 c) du Document de Référence 2016, page 114).

Conformément aux conditions de cet intéressement, M. Senard a acquis 690 actions Michelin ⁽¹⁾, correspondant à environ 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement.

/ 2 – Intéressements à long terme en numéraire attribués entre 2008 et 2011 (programmes fermés en 2012)

Année d'attribution	2008	2009	2010	2011
Nombre d'unités attribuées (2008)	20 719	-	-	-
Montant attribué (entre 2009 et 2011) (en €)	-	0 (renonciation)	368 034,00	0 (renonciation)
Prix d'exercice de l'unité (en €)	59,85	-	-	-
Délai d'exigibilité	du 19/05/2012 au 18/05/2017	-	du 30/04/2015 au 29/04/2019	-
Montant brut en € versé en 2017	977 936,80	0	0	0
Unités ou intéressement annulés/caduques	0	0	0	0
Unités restantes ou intéressement restant (en €) au 31 décembre 2017	0	0	368 034,00	0

L'Intéressement à Long Terme (ILT) attribué en 2008 correspond à l'attribution d'un nombre d'unités affectées d'un coefficient égal à la différence entre (i) la valeur de l'action de la Société le jour de la demande de versement des unités et (ii) une valeur de référence de l'action, égale au prix d'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés du Groupe dans le cadre du plan respectif du 29 mai 2008. Les autres conditions économiques et modalités d'attribution (notamment délais d'acquisition, conditions de présence dans le Groupe et plafonnement du gain) étaient identiques à celles définies dans le plan d'options de souscription d'actions, sauf adaptations mineures rendues nécessaires par le statut juridique de Gérant non Commandité qui était celui de M. Senard pendant cette période. Le nombre d'unités et le prix d'exercice ont été ajustés dans les mêmes conditions que le plan d'options précité à la suite de l'augmentation de capital réalisée le 25 octobre 2010.

En application de ce dispositif, l'ILT 2008 a fait l'objet d'une demande de versement de la part de M. Senard en février 2017 et sur la base du cours d'ouverture de l'action Michelin de 107,05 € au jour de la demande, il a été versé à M. Senard un montant brut de 977 936,80 €.

L'Intéressement à Long Terme (ILT) attribué en 2009 était fixé sur la base de la rémunération variable annuelle. Prenant en compte le contexte de crise économique ainsi que les diverses mesures mises en place dans le Groupe pour faire face à cette situation en 2009, M. Senard a renoncé au bénéfice de cet intéressement.

L'assiette de l'ILT attribué en 2010 à M. Senard a été fixée au montant moyen, exprimé en euros, des rémunérations variables effectivement versées au titre des exercices 2008, 2009 et 2010.

Cet ILT 2010 est indexé sur l'évolution à long terme de la valeur de l'action Michelin, c'est-à-dire en comparant le cours moyen de l'action constaté pendant le trimestre précédant l'attribution de l'ILT 2010 au cours moyen de l'action constaté pendant le trimestre précédant la demande de versement de l'ILT 2010 par M. Senard.

L'indexation s'applique à la hausse ou à la baisse et, en tout état de cause, est plafonnée à 100 % de la rémunération variable ayant constitué l'assiette de l'ILT 2010.

L'ILT 2010 est différé car il est bloqué et ne pourra être versé qu'entre la cinquième et la neuvième année suivant l'exercice de référence, sauf révocation de mandat pour faute de gestion.

Le coût maximum plafonné de l'ILT 2010 pour la Société tel que valorisé au 31 décembre 2017 se décompose de la manière suivante :

- ▶ 368 034 € au titre du montant théorique à verser, correspondant au montant moyen, exprimé en euros, des rémunérations variables effectivement versées au titre des exercices 2008 (aucun versement, en raison de sa renonciation), 2009 (494 807 €) et 2010 (609 294 €) ;
- ▶ 368 034 € en tant que provision de l'effet maximum d'indexation du montant à verser, qui correspondrait alors à une hypothèse de cours de l'action Michelin d'au moins 107 € ;
- ▶ 419 558 € au titre des charges sociales, estimées dans les conditions actuelles sur la base de l'indexation maximum, à devoir par la Société lors du versement.

M. Senard a renoncé en 2012 au bénéfice de l'ILT qui lui avait été attribué sur l'exercice 2011 avec un mode de calcul identique à l'ILT 2010 (appliqué sur les exercices 2009, 2010 et 2011).

4.4.3 d) Avantage en nature, options de souscription/d'achat d'actions, actions de performance, jetons de présence

En application de la politique de rémunération ⁽²⁾, M. Senard n'a reçu en 2017 aucun jeton de présence de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, aucune option d'achat ou de souscription d'actions ni aucune action de performance de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau 4.4.2 b).

(1) Cf. la déclaration figurant au chapitre 4.5 du Document de Référence 2017.

(2) Cf. le chapitre 10.2.1.1 du Document de Référence 2016.

4.4.3 e) Retraite

La structure et les règles de fonctionnement du régime sont exposées dans le chapitre 4.4.1 a) 5 du présent document en application des dispositions introduites par la loi du 6 août 2015 (dite "loi Macron") telles que précisées par son décret d'application du 23 février 2016.

Les règles de ce régime n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.

Au titre de l'exercice 2017, 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 €.

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 148 500 €. Cette rente sera assujettie à une taxe de 32 %.

La rémunération de référence ayant représenté moins de la moitié des sommes perçues au titre de l'exercice 2017 (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 %).

4.4.3 f) Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2017.

4.4.3 g) Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2017.

4.4.4 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 2017 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 18 MAI 2018

Les dispositions introduites par la loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite "loi Sapin 2"), notamment aux articles L. 225-37-2 et L. 225-82-2 du Code de commerce, concernant l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (*ex ante*), puis des éléments de rémunération versés ou attribués en application desdits principes (*ex post*) aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs, sont inapplicables aux sociétés en commandite par actions en vertu de l'article L. 226-1 du même Code.

Cependant, soucieux de toujours mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, répondre aux attentes de ses actionnaires et, comme en 2017, se conformer à la disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement aux sociétés en commandite par actions d'appliquer "les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale et

plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de Gérant Commandité" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance et les Associés Commandités ont décidé pour 2018 de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée à la Gérance⁽¹⁾ en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF⁽²⁾ qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

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 2017 et recommande aux actionnaires d'émettre le même avis à l'occasion de cette consultation.

Ces éléments de rémunération seront ainsi présentés aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 18 mai 2018 (6^e résolution).

L'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés par le Code AFEP/MEDEF et figurant dans les chapitres 4.4.2 et 4.4.3 ci-avant.

(1) Dans le cadre de la politique de rémunération décrite dans le chapitre 4.4.1 a) et dans l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

(2) Recommandation appliquée par la Société dès son entrée en vigueur et, en 2018, en conformité avec la dernière version du Code AFEP/MEDEF de novembre 2016.

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>Cet élément n'a connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</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 en 2014 et est demeurée inchangée depuis.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.3.2 a) Rémunération fixe et 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (respectivement pages 112 et 310).</p>
Rémunération variable annuelle	1 696 328	<p>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 11 juillet 2017.</p> <p>Caractéristiques communes</p> <p>La base de calcul des Composantes Variables Annuelles (l'« Assiette Consolidée de Calcul ») est fixée à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe.</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>Le résultat net consolidé proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 18 mai 2018 étant de 1 692 942 milliers €, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que l'Assiette Consolidée de Calcul est égale à 10 157 652 € pour l'exercice 2017.</p> <p>L'application, d'une part, de la répartition convenue entre les Associés Commandités et, d'autre part, des résultats obtenus en 2016 et détaillés ci-après sur les conditions de performance des Composantes Variables Annuelles, donne un montant arrondi de 1 696 328 € dû à M. Senard, décomposé ci-dessous (avant retenue à la source applicable).</p> <p>Composante Variable Annuelle Monocritère</p> <p>Cette composante est égale à 8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que la Composante Variable Annuelle Monocritère était égale à 812 612,16 € pour 2017.</p> <p>Composante Variable Annuelle Multicritères</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>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif de chacun des critères quantifiables et qualitatifs ⁽¹⁾.</p> <p>S'agissant des trois critères quantifiables, identiques aux critères appliqués à la rémunération variable 2017 des membres du Comité Exécutif et des managers du Groupe, le Comité a constaté que le résultat global est de 62/100^{es} pour une valeur maximale de 100/100^{es}.</p> <p>Concernant les deux critères qualitatifs, le Comité a analysé les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ pour le plan de succession des cadres dirigeants, un très bon résultat, en considérant l'examen approfondi réalisé avec l'implication des membres du Comité des Rémunérations et des Nominations ; ▶ pour le déploiement des quatre initiatives Groupe (Stratégie digitale, Service au client, Simplification/Responsabilisation, Intégration et croissance rentable de trois sociétés nouvellement acquises – Sascar, BookaTable et Levorin), un très bon niveau sur les avancées réalisées, attesté par des résultats mesurés sur différents indicateurs préétablis par le Comité. <p>Le Comité des Rémunérations et des Nominations a évalué en conséquence le niveau global d'atteinte des critères qualitatifs à hauteur de 35/50^{es} pour une valeur maximale de 50/50^{es}.</p> <p>En conclusion de cette analyse pour la composante variable annuelle multicritères, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantifiables et qualitatifs au résultat de 97/150^{es} qui, sur la base d'une Assiette Consolidée de Calcul de 10 157 652 €, et l'application de la grille d'évaluation prédéfinie par le Conseil, donne un montant de Composante Variable Annuelle Multicritères de 883 715,72 € pour l'exercice 2017.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter au chapitre 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (page 310).</p>

(1) 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.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2017	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 11 juillet 2017.</p> <p>Cet intéressement est calculé sur un montant de 1 800 000 €, indexé, à la hausse comme à la baisse, sur l'évolution du cours de l'action Michelin, exprimée en pourcentage, sur la période 2017/2018/2019.</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> <ul style="list-style-type: none"> ▶ évolution du cours de l'action Michelin ; ▶ performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : engagement du personnel et performance environnementale industrielle (MEF) ; ▶ évolution du résultat opérationnel ⁽¹⁾. <p>Ces critères sont les mêmes que les critères applicables au plan 2017 d'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe, auquel M. Senard n'a pas accès, orientés sur la mise en œuvre de la stratégie du groupe Michelin à long terme déclinée dans les Ambitions 2020.</p> <p>L'atteinte du plafond des objectifs de ces trois critères donnerait un résultat cumulé maximum de 100 %.</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>Le montant définitif à percevoir sur cet intéressement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ est plafonné à 150 % de la moyenne des Composantes Variables Annuelles qui aurait été versées à M. Senard au titre des exercices 2017/2018/2019 ; ▶ sera prélevé sur les Tantièmes de l'exercice 2019 à verser en 2020 après approbation des comptes de l'exercice 2019, sous réserve : <ul style="list-style-type: none"> – de l'existence de Tantièmes distribuables en 2020 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2019, et – dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des composantes variables monocritères et multicritères dues sur l'exercice 2019. <p>La perte de la qualité d'Associé Commandité par M. Senard en raison d'une cessation de son mandat avant l'échéance normale et avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance (hors cas d'invalidité ou de décès), notamment pour cause de démission ou de révocation, aurait pour conséquence de mettre un terme à ses droits à cet intéressement.</p> <p>En cas de cessation du mandat de M. Senard à son échéance normale (soit en mai 2019), hors cas d'invalidité ou de décès, intervenant avant la fin de la période triennale d'exposition des critères de performance, cette exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat (soit jusqu'à fin 2019).</p> <p>Dans ce cas, le versement aurait lieu à l'échéance de la période triennale, avec une limitation des sommes dues <i>pro rata temporis</i> de sa présence effective dans le groupe Michelin.</p> <p>De même que pour les intéressements attribués en 2014 et en 2015, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement effectivement reçu à l'échéance des trois 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 trois ans.</p> <p>S'agissant d'un intéressement long terme, le Conseil a constaté qu'aucun montant n'était dû au titre de l'exercice 2017.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.4.3 b) Rémunération Variable et 4.4.3 c) Intéressement à long terme (tableau 1.3) du Document de Référence 2017 (pages 131 à 135) et au chapitre 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (page 310).</p>

(1) Résultat opérationnel consolidé, en valeur, 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.

4 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rémunération des organes de direction et de surveillance

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée en 2015 et due en 2018 au titre de l'exercice 2017	994 860	<p>L'attribution de cet intéressement a été approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 par 97,39 % des voix (6^e résolution).</p> <p>S'agissant d'un intéressement dont 2017 est le dernier exercice de calcul, le Comité des Rémunérations et des Nominations a analysé les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ un résultat de 22,0 % sur 33,3 % obtenu sur le critère de l'évolution comparée du cours de l'action Michelin au regard de l'évolution des actions composant l'indice CAC 40 ; ▶ un résultat de 33,3 % sur 33,3 % obtenu sur le critère du taux annuel moyen de croissance des ventes nettes en valeur ; ▶ un résultat de 33,3 % sur 33,3 % obtenu sur le critère de taux annuel moyen de retour sur capitaux employés (ROCE). <p>Sur présentation de la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a constaté ces résultats et a décidé, à la demande de M. Senard, de limiter le montant dû au titre de cet Intéressement à verser en 2018 à un montant de 994 860 € bruts (avant retenue à la source applicable).</p> <p>Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu et de conserver ces actions pendant une période allant au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter au Tableau n° 1.1 du chapitre 4.4.3 c) du Document de Référence 2017 (page 133).</p>
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Absence d'attribution d'actions de performance Absence d'autres attributions de titres
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	N/A	M. Senard ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	8 470	Véhicule 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 ⁽¹⁾

	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</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'actionnariat 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.</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> <p>Pour plus de détails, se reporter au chapitre 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (page 310).</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>Les éléments détaillés dans cette rubrique n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, M. Senard est soumis à un engagement de non-concurrence.</p> <p>La Société peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement.</p> <p>Si la Société décidait d'appliquer cet engagement 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>Cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents, conformément au Code AFEP/MEDEF.</p> <p>Pour plus de détails, se reporter au chapitre 10.2.1.1 Politique de rémunération du Document de Référence 2016 (page 310).</p>

(1) 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.

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 ⁽¹⁾

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 ⁽¹⁾	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de cet exercice	<p>La structure et les règles de fonctionnement du régime n'ont connu aucune modification par rapport à l'exercice précédent.</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 L. 137-11 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"> ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant ; ▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années) ; ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ; ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ; ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ; ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur. <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 2017.</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 148 500 €. 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 2017 (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>

(1) 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.

4.4.5 MONTANTS ALLOUÉS À M. MICHEL ROLLIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes dues, attribuées ou à attribuer à M. Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif, en application de la politique de rémunération décrite dans le rapport du Conseil de Surveillance exposé dans le chapitre 10.2.1.2 du Document de Référence 2016.

4.4.5 a) Jetons de présence

En 2017, M. Rollier a perçu au titre de l'exercice 2016 un montant total de jetons de présence de 90 000 €.

Au titre de l'exercice 2017, sur la base de la politique de répartition et de versement décidée par le Conseil de Surveillance en 2016, un montant total de jetons de présence de 90 000 € est dû à M. Rollier au titre de l'exercice 2017, à percevoir en 2018.

4.4.5 b) Autres éléments de rémunération

Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à M. Rollier au titre de l'exercice 2017.

4.4.6 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. MICHEL ROLLIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 ET SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 18 MAI 2018

Les dispositions introduites par la loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite "loi Sapin 2"), notamment aux articles L. 225-37-2 et L. 225-82-2 du Code de commerce, concernant l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (*ex ante*), puis des éléments de rémunération versés ou attribués en application desdits principes (*ex post*) aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs, sont inapplicables aux sociétés en commandite par actions en vertu de l'article L. 226-1 du même Code.

Cependant, soucieux de toujours mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, répondre aux attentes de ses actionnaires et, comme en 2017, se conformer à la disposition du Code AFEP/MEDEF recommandant explicitement aux sociétés en commandite par actions d'appliquer "les mêmes règles de rémunération que celles applicables aux sociétés anonymes, sous la seule réserve des différences justifiées par les spécificités de cette forme sociale

et plus particulièrement, de celles qui sont attachées au statut de *Gérant Commandité*" (article 24.1.3), le Conseil de Surveillance a décidé pour 2018 de soumettre à l'Assemblée générale une résolution pour recueillir son avis sur la rémunération versée et attribuée au Président du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾ en application de la recommandation du Code AFEP/MEDEF ⁽²⁾ qui prévoit un vote impératif des actionnaires.

Suivant la recommandation proposée par le Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé de la répartition du montant global des jetons de présence et recommande aux actionnaires d'émettre un avis favorable à l'occasion de cette consultation sur la rémunération globale due ou attribuée à M. Rollier au titre de l'exercice 2017.

Ces éléments de rémunération seront ainsi présentés aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 18 mai 2018 (7^e résolution).

L'ensemble des montants indiqués provient des tableaux normés par le Code AFEP/MEDEF et figurant dans les chapitres 4.4.2 et 4.4.5 ci-avant.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants (ou valorisation comptable) soumis au vote (en €)	Présentation
Rémunération fixe	N/A	Absence de rémunération fixe
Rémunération variable annuelle	N/A	Absence de rémunération variable annuelle
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	Absence de rémunération variable pluriannuelle en numéraire
Options d'action, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Absence d'attribution d'actions de performance Absence d'autres attributions de titres
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle
Jetons de présence	90 000	Montant annuel global alloué en contrepartie de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance et de membre du Comité des Rémunérations et des Nominations Le taux d'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil et du Comité dont il est membre a été de 100 % en 2017. Pour plus de détails, se reporter aux chapitres 4.4.2 c) et 4.4.5 du Document de Référence 2017 (respectivement pages 128 et 142)
Valorisation des avantages de toute nature	N/A	Absence d'avantages

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	Montants soumis au vote (en €)	Présentation
Indemnité de départ	N/A	Absence d'engagement
Indemnité de non-concurrence	N/A	Absence d'engagement
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Absence d'engagement.

(1) Dans le cadre de la politique de rémunération décrite dans le chapitre 4.4.1 b) et dans l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

(2) Recommandation appliquée par la Société dès son entrée en vigueur et, en 2018, en conformité avec la dernière version du Code AFEP/MEDEF de novembre 2016.

4.4.7 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PERÇUE EN 2017

TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS EN 2017 (TABLEAU 3 – NOMENCLATURE CODE AFEP/MEDEF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés en 2017 (au titre de 2016)	Montants versés en 2016 (au titre de 2015)
Olivier Bazil		
Jetons de présence	65 000	53 000
Autres rémunérations	0	0
Pat Cox		
Jetons de présence	56 400	46 000
Autres rémunérations	0	0
Barbara Dalibard		
Jetons de présence	65 000	40 250 ⁽¹⁾
Autres rémunérations	0	0
Anne-Sophie de La Bigne		
Jetons de présence	55 000	46 000
Autres rémunérations	0	0
Jean-Pierre Duprieu		
Jetons de présence	55 000	46 000
Autres rémunérations	0	0
Aruna Jayanthi		
Jetons de présence	55 000	21 000 ⁽¹⁾
Autres rémunérations	0	0
Monique Leroux		
Jetons de présence	50 000	9 000 ⁽¹⁾
Autres rémunérations	0	0
Cyrille Poughon		
Jetons de présence	45 000	36 000
Autres rémunérations	0	0
Michel Rollier		
Jetons de présence	90 000	68 000
Autres rémunérations	0	0
TOTAL	536 400 ⁽²⁾	396 250 ⁽³⁾

(1) Somme réduite prorata temporis en raison d'une présence partielle pendant cet exercice.

(2) Pour une enveloppe annuelle maximum de 555 000 € approuvée par l'Assemblée générale du 13 mai 2016 (10^e résolution approuvée par 99,54 % des voix).

(3) Incluant un montant de 31 000 € versé en 2016 au titre de 2015 à Mme Laurence Parisot, membre du Conseil jusqu'en juillet 2015.

4.4.8 MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe ont perçu en 2017 une rémunération brute globale de 12 701 293 € (dont 3 385 724 € au titre de la part variable 2016, versée au cours du premier semestre 2017) contre 10 389 271 € en 2016 (dont 3 382 704 € au titre de la part variable 2015, versée au cours du premier semestre 2016).

Ils ne perçoivent pas de jetons de présence à raison de mandats détenus dans des sociétés du Groupe.

4.5 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2017

/ Gérance

Jean-Dominique Senard

Achat, le 6 juin 2017, de 690 actions au prix unitaire de 116,55 €.

/ Conseil de Surveillance

Monique Leroux

Achat, le 29 mars 2017, de 300 actions au prix unitaire de 111,35 €.

/ Société SAGES (Associé Commandité non Gérant)

Achat, le 6 mars 2017, de 2 341 actions au prix unitaire de 106,57 €.

Achat, le 14 décembre 2017, de 22 150 actions au prix unitaire de 121,35 €.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par le Président de la Gérance, la SAGES et les membres du Conseil de Surveillance ou leurs proches sur les actions de la Société au cours de l'exercice écoulé.

4.6 ACTE CONSTITUTIF, STATUTS ET PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les statuts sont accessibles en intégralité en français et en anglais sur le site Internet de la Société www.michelin.com.

4.6.1 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 1^{ER} DES STATUTS)

- ▶ M. Jean-Dominique Senard (Président de la Gérance).
- ▶ La Société Auxiliaire de Gestion "SAGES" (870 200 466 RCS. Clermont-Ferrand), société par actions simplifiée présidée par M. Jacques de Chateaueux (voir la présentation et le rôle de cette société aux chapitres 2.15.3 et 2.15.4 c) ci-dessus).

4.6.2 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

- ▶ Toutes opérations et entreprises se rattachant directement ou indirectement à la production, la fabrication et la vente de caoutchouc, à tous les degrés de fabrication, sous toutes les formes et pour tous usages.
- ▶ Toutes opérations industrielles, commerciales et financières concernant notamment :
 - le pneumatique, ses composants et ses accessoires, et le caoutchouc manufacturé en général ;
 - la construction mécanique dans toutes ses applications et en particulier les véhicules automobiles et industriels, composants, pièces détachées et accessoires ;
 - la fabrication, la vente et l'utilisation de produits chimiques naturels ou synthétiques et de leurs dérivés, en particulier les différentes variétés d'élastomères, plastiques, fibres et résines, et généralement toutes activités et tous produits de l'industrie chimique se rapportant notamment aux produits et opérations ci-dessus visés ;
 - le dépôt, l'acquisition, l'exploitation, la cession ou la vente de tous droits de propriété incorporels, et notamment de brevets et accessoires, marques, procédés de fabrication se rapportant à l'objet social.
- ▶ Le tout directement, ainsi que par voie de participation, de création de sociétés nouvelles, de sociétés en participation, de groupements d'intérêt économique, d'apports, commandites, souscription, achat ou échange de titres ou de droits sociaux, dans toutes entreprises ayant des activités pouvant se rattacher aux objets précités, ou encore par voie de fusion ou autrement.
- ▶ Et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets ci-dessus spécifiés, ou à tous objets similaires ou connexes.

4.6.3 GÉRANCE (ARTICLE 10 DES STATUTS)

La Société est administrée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques, Associés Commandités ou non et dirigée par un Président de la Gérance.

4.6.4 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 29 DES STATUTS)

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

4.6.5 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 30 DES STATUTS)

Attribution aux Associés Commandités d'une somme égale à 12 % des bénéfices nets de l'exercice, après déduction de la distribution de bénéfices ou de réserves reçues des filiales Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) et Compagnie Financière Michelin SCmA (CFM). Cette somme ne peut excéder 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, la différence éventuelle étant rapportée au bénéfice à affecter. Les bénéfices nets sont constitués des produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et des autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions jugés nécessaires. Le solde des bénéfices nets augmenté, le cas échéant, du report bénéficiaire constitue la part revenant aux actions.

Sur cette part, sera prélevée une somme facultative destinée, sur la proposition du Président de la Gérance, à créer ou augmenter un ou plusieurs fonds de réserve ou de prévoyance, sur lesquels les Associés Commandités n'auront plus aucun droit.

Le solde du bénéfice revenant aux actions, après le prélèvement ci-dessus, sera distribué aux actions.

4.6.6 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

/ Modes de convocation (article 21 des statuts)

Les convocations aux Assemblées générales d'actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

/ Conditions d'admission (articles 22 et 24 des statuts)

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions, à condition que ces actions aient été libérées des versements exigibles.

Ne peuvent prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels sur les registres de la Société trois jours au moins avant la date de cette Assemblée.

/ Conditions d'exercice du droit de vote – Droit de vote double (article 22 des statuts)

Les propriétaires (ou leurs mandataires) de toutes les actions entièrement libérées inscrites depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire disposent de deux voies par action, sans limitation.

En cas d'augmentation de capital, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action qui fera l'objet d'un transfert pour toute autre cause.

/ Existence de seuils statutaires

Les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils.

D'autres informations figurent sur le site Internet www.michelin.com.

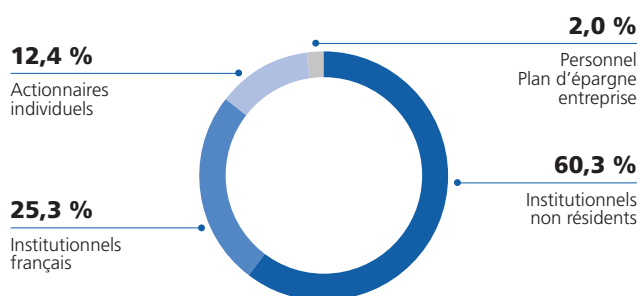
4.7 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2017 :

- ▶ Montant du capital : 359 041 974 € ;
- ▶ Nombre total d'actions : 179 520 987, entièrement libérées ;
- ▶ Nombre total de droits de vote : 247 029 830.

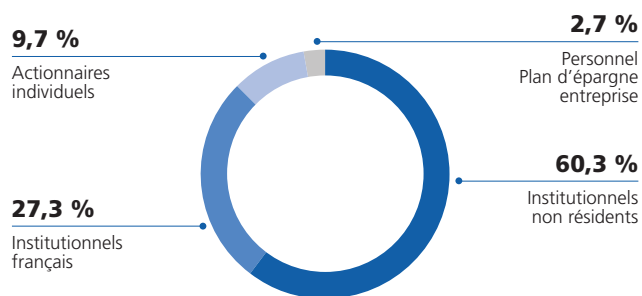
RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2017)



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

(au 31 décembre 2017)



Les actions détenues depuis plus de quatre ans bénéficient d'un droit de vote double.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions détenues dans le public est de 179 520 987 actions, correspondant à 100 % des droits de vote.

À la date de dépôt du présent document, à la connaissance de la Société :

- ▶ la société BlackRock Inc. détenait, au 30 octobre 2017, 5,03 % du capital et 3,66 % des droits de vote ;
- ▶ la société Mage Invest détenait au 4 avril 2016, 3,8 % du capital et 5,1 % des droits de vote ;
- ▶ aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement plus de 5 % du capital et des droits de vote ;
- ▶ il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

Il n'y a pas eu de modification significative dans la répartition du capital au cours des trois dernières années.

4.8 ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

4.8.1 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 13 MAI 2016

/ Émissions avec droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 120 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	16 ^e	26 mois (juillet 2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 7,62 milliards (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	127 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	20 ^e	26 mois (juillet 2018)	4,8 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2017, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 127 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 20^e, 22^e et 25^e résolutions (23^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 16^e, 17^e et 18^e résolutions (19^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, 19^e et 21^e résolutions (23^e résolution).

/ Émissions sans droit préférentiel de souscription

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant maximum d'émissions sur la base d'un cours à 120 € ⁽¹⁾ (en €)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	17 ^e	26 mois (juillet 2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2,16 milliards (actions ordinaires) ▶ 1 milliard⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	36 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier	18 ^e	26 mois (juillet 2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2,16 milliards (actions ordinaires) ▶ 1 milliard⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	36 millions ^{(2) (3) (5)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature	21 ^e	26 mois (juillet 2018)	2,16 milliards	36 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2017, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 127 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 20^e, 22^e et 25^e résolutions (23^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 16^e, 17^e et 18^e résolutions (19^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital, autorisées par les 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, 19^e et 21^e résolutions (23^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 17^e résolution.

/ Titres de créances ne donnant pas accès au capital/titres d'emprunt

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Montant nominal maximum d'émission (en €)	Utilisation pendant l'exercice
Émission d'emprunts obligataires	15 ^e	26 mois (juillet 2018)	2,5 milliards ⁽¹⁾	600 millions USD ⁽²⁾

(1) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès ou non au capital autorisées par les 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, 19^e et 21^e résolutions (23^e résolution).

(2) Cf. les informations figurant en page 279.

/ Émissions réservées aux salariés

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Commentaires	Utilisation pendant l'exercice
Augmentation de capital (actions ordinaires)	22 ^e	26 mois (juillet 2018)	Moins de 2 % du capital	Aucune
Attribution d'actions de performance	25 ^e	38 mois (juillet 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mandataires sociaux exclus ▶ Conditions de performance sur trois ans ▶ Maximum de 0,5 % du capital 	Émission de 296 440 droits ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant au chapitre 5.5.4.

/ Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 ^e	18 mois (novembre 2017)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limite légale de 10 % du capital ▶ Prix maximum d'achat : 140 € 	Rachat de 262 756 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	24 ^e	18 mois (novembre 2017)	10 % du capital	Aucune

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 5.5.6.

4.8.2 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 19 MAI 2017
/ Programme de rachat d'actions

Opérations/titres concernés	N° de résolution	Durée de la délégation (expiration)	Limites	Utilisation pendant l'exercice
Rachat d'actions	5 ^e	18 mois (novembre 2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limite légale de 10 % du capital ▶ Prix maximum d'achat : 160 € 	Rachat de 647 720 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	10 ^e	18 mois (novembre 2018)	10 % du capital	Annulation de 893 197 actions ⁽²⁾

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 5.5.6.

(2) Cf. les informations figurant dans les chapitres 5.5.1 et 5.5.6.

4.9 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Compte tenu de sa structure juridique en commandite par actions et, par conséquent, de la présence d'Associés Commandités, un actionnaire qui obtiendrait le contrôle du capital et des droits de vote attachés ne pourrait contrôler la Société sans avoir recueilli en application des dispositions des statuts l'accord de l'Associé Commandité non Gérant et/ou de tous les Associés Commandités et/ou du Conseil de Surveillance, le cas échéant, qui serait nécessaire pour prendre les décisions suivantes :

- ▶ nomination de nouveaux Gérants ;
- ▶ modification des statuts ;
- ▶ nomination de nouveaux Associés Commandités.

4.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément au communiqué de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) du 30 janvier 2018, les travaux des Commissaires aux comptes mis en œuvre au titre de l'article L. 225-315 du Code de commerce sur le rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise sont relatés dans le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels figurant au sous-chapitre 8.3 du présent document.