

Réponses aux questions écrites transmises préalablement à l'Assemblée générale des actionnaires

Environnement

Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

- 1. Vous êtes-vous engagés explicitement à aligner vos revenus et vos investissements (OPEX, CAPEX, R&D, M&A) avec l'objectif de l'Accord de Paris qui vise un réchauffement limité à 1,5°C ? Comment vous assurez-vous que ces revenus et investissements respectent cet objectif (merci de décrire les méthodologies utilisées) ? Quels sont les principaux plans d'actions et, le cas échéant, les montants d'investissements associés mis en place pour atteindre cet objectif à horizon court, moyen et long-termes ?**

Réponse : Le Groupe a fait valider ses cibles de réduction d'émissions de CO₂ par SBTi en 2020 et s'est engagé en 2021 via l'initiative « Race to Zero / Business Ambition for 1.5 °C » à atteindre zéro émission nette à horizon 2050.

Concernant les Scopes 1&2, les investissements et dépenses OPEX / CAPEX sont alignés à une cible de réduction s'inscrivant dans une trajectoire de « *well below 2°C* ». La méthode pour assurer le niveau d'investissement nécessaire consiste à 1) un pilotage central du portefeuille de tous les projets d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable, avec une projection pluriannuelle de l'enveloppe budgétaire nécessaire ; 2) un bouclage lors de la planification annuelle, qui porte sur un horizon de 5 ans, et où les budgets sont réservés par les équipes projets concernés ; 3) un suivi de l'avancement par la Gouvernance Environnement et par le Comité Directeur Groupe ; 4) un bilan financier publié dans le Document d'enregistrement universel.

Les principaux plans d'actions impliquent l'électrification des processus industriels et la mise en place des énergies renouvelables pour la consommation d'électricité et d'énergie thermique. Nous poursuivons une feuille de route de décarbonation de nos opérations qui est de plus en plus ambitieuse, visant l'alignement à une trajectoire de 1.5 °C, conformément à notre engagement. Les projets M&A, quant à eux, intègrent une phase de *due diligence* sur les enjeux RSE, dont le changement climatique. L'intégration des nouvelles activités prend en compte les engagements du Groupe.

Concernant le Scope 3, l'investissement principal est dans la R&D pour améliorer l'efficacité énergétique dès la conception des produits et services, et de développer des nouvelles solutions de mobilité (ex : filière hydrogène). La même méthode de pilotage que pour les Scopes 1&2 est en place. Le Groupe continue dans le cadre de son plan stratégique à innover au service d'une transition vers une mobilité bas-carbone des biens et des personnes, contribuant ainsi à l'atteinte de neutralité carbone de nos clients et utilisateurs en aval qui représentent environ 90 % des émissions Scope 3 du Groupe.

2. Quel est le pourcentage de vos activités (exprimé en chiffre d'affaires, revenu net bancaire...) qui dépend directement de la biodiversité ? Quelles sont vos dépenses en faveur de la biodiversité ?

Réponse : Plus de 90 % des revenus du Groupe dépendent de la biodiversité dans la mesure où des matières premières biosourcées telles que le caoutchouc naturel sont indispensables pour la fabrication de ses produits (pneumatiques et bandes transporteuses). Utilisateur majeur de cette matière première Michelin est conscient des impacts potentiels de sa chaîne d'approvisionnement sur les forêts et la biodiversité.

En 2021, Michelin a renouvelé son engagement en faveur de la biodiversité auprès de l'initiative act4nature international en se fixant des objectifs à horizon 2030¹.

Le Groupe investit chaque année plusieurs millions d'euros par an en faveur de la biodiversité. Ces dépenses comprennent la réalisation de projets de recherche et développement concernant des matériaux et des produits, des aménagements d'espaces verts des sites industriels pour préserver et favoriser le développement de la biodiversité au niveau local, ainsi que des projets qui visent l'amélioration des pratiques environnementales et sociales des fournisseurs de caoutchouc naturel². Parmi ces derniers, on compte le maintien de la Réserve Écologique Michelin (REM), 3 900 ha consacrées à la protection de la flore et la faune situées dans la forêt atlantique du sud de Bahia au Brésil³, ainsi qu'un ensemble de projets appréhendés dans une approche holistique qui vise également l'amélioration des conditions de vie des planteurs.

3. Listez les ressources naturelles stratégiques nécessaires à l'exercice de votre activité et/ou à celle de vos clients (eau, énergie, matériaux etc.). Comment évaluez-vous et calculez-vous l'impact de la raréfaction des ressources sur vos modèles économiques ? Quelles actions mettez-vous en place pour lutter contre les difficultés d'approvisionnement et saisir les opportunités de développement de « modèle d'affaires circulaires » ? Quels sont vos objectifs en la matière ?

Réponse : Les ressources essentielles sont, outre l'énergie, le caoutchouc (naturel et synthétique), les charges renforçantes (noir de carbone et silice), les renforts métalliques et textiles, ainsi que des produits chimiques. Nous n'avons pas intégré l'eau dans cette liste car l'eau ne rentre pas dans la composition des pneus comme matière première, néanmoins l'eau est utilisée dans le procédé de fabrication des pneumatiques, et dans la protection incendie.

Parmi ces matières premières, il existe des matières d'origine fossile, d'origine recyclée, mais aussi des matières bio-sourcées dont la plus importante est le caoutchouc naturel.

Dans le dispositif de gestion des risques du Groupe, le risque de rupture d'approvisionnement est clairement identifié, tout comme les facteurs de risques associés dont, par exemple, un déséquilibre entre l'offre et la demande.

Le risque de rupture d'approvisionnement est particulièrement important pour le groupe Michelin du fait de la haute technicité de ses produits et des exigences en termes de régularité des performances des produits tout au long de leur phase d'usage : les procédures du Groupe n'autorisent pas de substitution des approvisionnements sans que l'impact performance ait été testé.

De manière à anticiper et gérer ce risque d'approvisionnement, Michelin a mis en place :

- des procédures visant à piloter les achats du Groupe au niveau le plus pertinent,
- plusieurs types de mesures de traitement permettant de gérer tous les types de risques d'approvisionnement. Parmi ces mesures, peuvent être citées la bonne connaissance des

¹ http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2021/05/MICHELIN-VF-03_05.pdf

² <https://www.michelin.com/developpement-mobilite-durables/pour-la-planete/protoger-la-biodiversite/>

³ <https://natural-rubber.michelin.com/fr/news-ouro-verde-bahia>

risques d'approvisionnement, la réalisation d'audits ciblés sur la continuité auprès de nos fournisseurs les plus critiques, la mise en œuvre de contrats pluriannuels passés avec les principaux fournisseurs, la recherche de nouveaux fournisseurs, la constitution de stocks stratégiques pour certains produits critiques, la recherche de produits de substitution pour les produits correspondant aux marchés en tension et la meilleure utilisation des ressources⁴.

Concernant la meilleure utilisation des ressources Michelin mobilise quatre leviers d'action : la stratégie Michelin 4R : Réduire, Réutiliser, Recycler et Renouveler. Un comité opérationnel d'économie circulaire anime cette démarche depuis 2017⁵.

Réduire : L'objectif est de fabriquer des pneus plus légers, offrant une durée d'utilisation plus longue, avec moins de ressources – matières premières et énergies – en réduisant leur consommation de carburant, et en offrant toujours autant de sécurité et de progrès quant aux autres performances. Par ailleurs, Michelin ne se contente pas d'avoir des objectifs en termes de pneus neufs mais s'engage aussi en faveur de la performance dans la durée.

Réutiliser : Grâce à la réparation, au recreusage et au rechapage des pneus, il est possible d'économiser des matières premières pendant la phase d'usage. L'offre rechapage du Groupe s'étend aux pneus Poids lourd, Avion et Génie civil.

Recycler : Michelin agit depuis de nombreuses années pour la mise en place de solutions efficaces pour le recyclage et le traitement des pneus en fin de vie. Michelin est impliqué au sein des filières de valorisation des pneus en fin de vie par des travaux réalisés au sein de différentes associations dont il est membre, en particulier avec le TIP (Tire Industry Project) et les associations professionnelles régionales. A travers ces travaux, Michelin met tout en œuvre pour que les pneumatiques soient correctement collectés et traités en fin de vie, et à cette fin Michelin soutient le principe de la "responsabilité élargie des producteurs". Michelin exerce son influence afin de privilégier la valorisation matière, qui permet une optimisation de l'utilisation de la matière sous forme de matières premières secondaires et présente un bilan carbone substantiellement inférieur à la valorisation énergétique. Le Groupe investit également dans le développement de technologies de valorisation des pneus en fin de vie.

Renouveler : L'ambition du groupe est d'intégrer 100 % de matériaux durables dans la fabrication de ses pneus à horizon 2050, avec un objectif intermédiaire de 40% en 2030. Pour atteindre ce défi majeur, le Groupe favorise l'utilisation de matériaux durables issus des filières de recyclage, et/ou de matériaux biosourcés comme le caoutchouc naturel et quelques huiles et résines d'origine végétales. Dans le domaine des matériaux biosourcés, des projets d'envergure sont lancés pour transformer des chaînes d'approvisionnement au bénéfice de matériaux biosourcés ou renforcer la dimension durable de matériaux naturels.

⁴ cf. URD 2021 section 2.1, risque 3 "Risque de rupture d'approvisionnement".

⁵ cf. URD 2021 section 4.1.4.2 d) La démarche Michelin 4R au service d'une économie circulaire

Social

4. **Quelle est la proportion de vos mandataires sociaux et de vos salarié.e.s (répartis par typologie) concernés par l'intégration des critères E&S dans la détermination de la rémunération variable ? Quels organes de gouvernance sont chargés du choix et de la validation des critères ? Comment s'assurent-ils que ces critères sont à la fois pertinents, suffisamment incitatifs et corrélés aux objectifs à atteindre pour mener à bien la stratégie environnementale et sociale du groupe ?**

Réponse : 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 aux Gérants comprend une part variable annuelle et une part variable pluriannuelle, toutes deux soumises à conditions de performance. 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 de la satisfaction sur plusieurs années de conditions de performance supplémentaires essentielles pour le déploiement de la stratégie de Michelin dans une orientation résolument durable.

La rémunération variable des Gérants repose sur deux critères quantitatifs partagés avec l'ensemble des salariés du Groupe éligibles à une rémunération variable ainsi que trois critères qualitatifs dont le TCIR (le Total Case Incident Rate est un outil pour mesurer et suivre les accidents du travail). À partir de 2022, deux indicateurs i) Niveau du taux de féminisation et ii) Niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1 et 2 et activités de transport amont/aval du Scope 3) vont être ajoutés aux trois critères qualitatifs.

Les rémunérations variables pluriannuelles des Gérants (Dirigeants exécutifs) sont soumises à critères de performance sur 3 exercices. Depuis 2020, les critères applicables sont identiques à ceux applicables à l'ensemble des salariés du Groupe recevant une rémunération en actions de performance. En 2021, le poids total des critères liés à la performance RSE a été portée à 40 % (contre 30 % en 2020) afin d'accompagner de manière cohérente et efficace le déploiement de la stratégie de Michelin dans son orientation résolument durable. Les deux critères composant la mesure de cette performance RSE sont les suivants :

- l'engagement du personnel : l'engagement des employés est un moteur important de l'excellence opérationnelle et de l'atteinte des objectifs de performance du Groupe. Michelin s'est fixé l'objectif ambitieux de devenir un *world class leader* dans ce domaine, en atteignant et en maintenant un taux d'engagement des salariés de 85 %. L'étude "Avancer Ensemble : votre avis pour agir" mesure chaque année le taux d'engagement et le ressenti des salariés dans leur travail.
- l'impact environnemental des activités industrielles : se substituant au précédent indicateur en place depuis 2005 (Michelin Environmental Footprint) dont le remplacement a été rendu nécessaire en 2021 en raison de l'ampleur des progrès réalisés et de l'évolution des enjeux environnementaux, l'indicateur i-MEP (*industrial - Michelin Environmental Performance*) est l'outil de pilotage de l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe pour les 10 prochaines années. L'i-MEP permet une lecture simplifiée des impacts en s'appuyant sur 5 axes prioritaires (consommation d'Énergie, émissions de CO₂, consommation de solvants organiques, prélèvements d'eau & stress hydrique et quantité de déchets générés).

Enfin pour rappel, la politique de rémunération de la Gérance fait l'objet d'une décision des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance, avant d'être soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

Toutes les informations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux sont disponibles dans le Document d'enregistrement universel 2021 de Michelin disponible sur www.michelin.com

5. Quels enseignements tirez-vous des nouveaux modes d'organisation du travail liés à la pandémie du covid-19 (travail à distance, digitalisation des modes de communication, flexibilité accrue) mise en place dans votre entreprise en termes d'impacts sur les conditions de travail ? comment votre stratégie RH intègre-elle aujourd'hui ces nouveaux modes d'organisation ? Quel dialogue social a été mené sur le sujet (accords, réflexion partagée sur l'avenir du travail ...), et ce dans l'ensemble de vos métiers et zones d'implantation ?

Réponse : Toutes les régions dans lesquelles opère le Groupe ont été touchées par la Covid-19. Dans la continuité des actions mises en place en 2020, le Groupe a depuis maintenu ses efforts sur ses deux priorités : protéger la santé et la sécurité de ses salariés et partenaires, et tout mettre en œuvre pour assurer la pérennité de ses activités.

En juin 2021, le Groupe a mesuré l'impact de la pandémie sur les équipes du Groupe lors de l'enquête "Comment ça va ?". L'enquête montre qu'à l'occasion de la crise, de nombreux employés ont pu découvrir des modes de travail à distance, notamment dans le tertiaire, et ceux-ci s'en sont déclarés satisfaits. Dans l'industrie, la présence de la plupart des effectifs étant indispensable, certains sites ont instauré des adaptations d'horaires pour limiter le croisement des équipes aux changements de postes, notamment aux accès, dans les vestiaires et les douches.

91 % des répondants considèrent que les dispositions et dispositifs mis en place durant la crise étaient compatibles avec l'exercice de leurs missions. Néanmoins, un sentiment de fatigue physique et morale apparaît dans l'analyse des réponses pour 44 %, ainsi qu'un sentiment d'isolement associé au télétravail pour 30 %, bien que la qualité du management dans cette période ait été soulignée dans 91 % des réponses.

Au-delà de la crise Covid-19, le Groupe veille à strictement respecter les directives nationales ou locales relatives au télétravail, garantissant à tous les salariés concernés les moyens de remplir leur mission à distance. Dans les métiers où cela est possible et dans le respect des législations locales, Michelin a ainsi proposé à ses salariés, sur la base du volontariat, de contractualiser sur la durée le recours occasionnel ou régulier au télétravail, par le biais d'accords pluriannuels signés avec les organisations syndicales.

L'un des principaux bénéfices ressentis par les employés réside dans la réduction significative des temps de transport hebdomadaires, notamment dans les pays où la mobilité se densifie (Brésil, Roumanie, États-Unis). L'Allemagne, le Canada, l'Espagne, la France et les pays nordiques sont engagés dans des démarches de télétravail, en réponse aux besoins exprimés par les employés d'une meilleure conciliation entre vie de famille et travail.

Moins faciles à mettre en œuvre pour le personnel des usines en raison du fonctionnement en continu des activités industrielles (horaires en équipes 3x8, 4x8, 5x8, 2x12), des initiatives sont engagées pour favoriser un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle dans l'industrie, notamment dans le cadre des démarches de responsabilisation. En cas de modifications de planning, des mesures d'anticipation le plus en amont possible sont observées.

Enfin, le Groupe continue de promouvoir le travail à temps partiel, qui est un facteur important d'amélioration de la qualité de vie, et qui permet un meilleur équilibre de vie en favorisant l'emploi de personnes aux profils divers. Sa mise en œuvre revêt des modalités différentes selon les pays en raison des particularités réglementaires, des attentes et des usages locaux. Elle intègre, dans la mesure du possible, l'avis des représentants du personnel. Le temps partiel choisi est de 2,8 % en 2021.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Réponse : *Définition du salaire décent : rémunération permettant de subvenir aux besoins essentiels de la famille (alimentation, logement, transport, éducation des enfants, frais de santé), mais également de constituer une épargne de précaution et d'acquérir des biens de consommation "standard" (selon le niveau de vie du pays).*

Pour garantir l'équité et préserver la cohésion du Groupe, Michelin a une seule politique de rémunération pour toutes les entités, tous les métiers et toutes les catégories de personnel, avec des règles de gestion et des processus partagés par tous les pays. Michelin rémunère ses employés selon leur niveau de responsabilité, en garantissant un niveau de rémunération équitable et compétitif dans le bassin d'emploi. Chaque année, Michelin participe à des enquêtes de rémunération organisées par des sociétés spécialisées (Korn Ferry, Mercer), nous permettant de nous assurer du bon positionnement des rémunérations de nos salariés d'emploi.

En complément, en 2020, Michelin, en lien avec FairWage Network, acteur international et expert reconnu de ce sujet, a développé une méthodologie adaptée pour évaluer si les salariés du Groupe disposent, avec tous les éléments fixes de leur rémunération, d'un revenu qui leur permette de satisfaire leurs besoins et ceux de leur famille.

En 2021, Michelin a engagé une nouvelle étape pour vérifier et garantir que tous nos employés perçoivent une rémunération suffisante pour accéder à des conditions de vie décente. Cette rémunération doit leur permettre ainsi qu'à leur famille, de couvrir leurs besoins fondamentaux tels que l'alimentation, le logement, l'éducation de leurs enfants et les soins de santé. Nous avons ainsi pu analyser la rémunération de plus de 95 % des salariés du Groupe et nous assurer qu'ils bénéficient d'une rémunération au moins équivalente aux références « Living Wage » déterminées par Fair Wage Network.

En 2022, nous poursuivrons cette démarche, qui devient un élément de notre politique salariale Groupe. Par ailleurs, Michelin complète les systèmes nationaux (santé, prévoyance et retraite), afin d'accorder des avantages sociaux compétitifs à ses salariés dans la plupart des pays où le Groupe est présent. En 2021, Michelin a également lancé une étude pour la création d'un Socle Universel de Protection Sociale afin d'assurer à chaque salarié du Groupe et à sa famille, tout au long de sa carrière chez Michelin, un ensemble de garanties essentielles de protection sociale, venant compléter si nécessaire les systèmes publics nationaux.

En ce qui concerne les fournisseurs, Michelin inclut dans ses contrats les Principes des Achats Michelin, qui expriment requis et attendus du Groupe Michelin, identiques quel que soit le pays. S'il est bien entendu requis que les fournisseurs respectent les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les fournisseurs sont encouragés à aller au-delà, en particulier au sujet de la durée du travail, du droit au repos et de la rémunération. Pour le cas particulier des planteurs de caoutchouc naturel, la politique de caoutchouc naturel responsable précise l'engagement du Groupe sur les moyens de subsistance et la résilience économique des producteurs, au travers des nombreuses actions mises en place (pour plus de détails voir pages 24/36 de la politique version 2021) (voir aussi la section « 4.1.1.2 c) Approche spécifique pour le caoutchouc naturel » du DEU dont en particulier le projet Cascade en Indonésie qui vise à améliorer les conditions de travail et de niveau de vie de 1 000 planteurs villageois et de leurs familles tout en améliorant les pratiques environnementales et sociales.) .

7. Périmètre France : en dehors des investissements en titres de votre entreprise, quelle part des fonds d'épargne salariale proposés à vos salarié.e.s, est labellisée responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Comment expliquez-vous le maintien de fonds non responsables en l'absence de différence de rentabilité et alors que la Place de Paris est leader sur le sujet ?

Réponse : En dehors des investissements en titres de l'entreprise, 23 % des encours sont sur des fonds labellisés CIES (Gamme Impact ISR de Natixis), et 5 % sur un fonds labellisé CIES et Finansol.

Une réflexion a été menée conjointement avec des représentants des conseils de surveillance des fonds et les partenaires sociaux afin de développer l'épargne responsable. Un appel d'offres est en cours qui permettra de renforcer l'offre de fonds responsables.

Dans vos autres pays d'implantation : vos dispositifs d'épargne à l'intention de vos collaborateurs (retraite ou autres) intègrent-ils des critères ESG ? Comment le CA ou le CS encouragent-ils la souscription de ces types de fonds d'épargne salariale ?

Réponse : La plupart des employés du groupe ont accès à des plans d'épargne ou de retraite. Tout en précisant que Michelin n'est pas seule décisionnaire dans la mesure où il s'agit de fonds ne lui appartenant pas, nous attendons de nos gestionnaires de fonds qu'ils évaluent soigneusement les risques ESG lors de leurs décisions d'investissement. Pour les plans gérés par des compagnies d'assurance, la grande majorité de nos assureurs ont une politique ESG. Dans certains pays, comme au Royaume-Uni, le fonds par défaut qui représente près de deux tiers des actifs du régime à cotisations définies britannique est un fonds ESG. Dans beaucoup de pays où nous avons des options de choix individuels de fonds / fenêtre de courtage, des fonds ESG ou éthiques sont disponibles. Environ 90% des gestionnaires de nos grands plans anglo-saxons sont signataires de l'UNPRI, mais en raison du large choix d'options d'investissement et des fenêtres de courtage dans certains pays, la couverture n'est pas de 100 %.

Gouvernance

8. Publiez-vous une charte détaillant vos engagements en matière de responsabilité fiscale ? si oui, comment cette responsabilité fiscale s'intègre-t-elle plus largement au sein de votre responsabilité sociale ? Le Conseil revoit-il et approuve-t-il cette charte ? Rendez-vous compte annuellement de l'application des principes de cette charte au travers d'un rapport de responsabilité fiscale ? ce rapport détaille -t-il les impôts payés par pays ?

Réponse : La politique fiscale de Michelin, approuvée par la gérance et la directrice financière déléguée, est définie avec la plus grande précision et s'applique à l'ensemble du Groupe quels que soient les territoires concernés. Cette politique fiscale a vocation à être publiée.

Les engagements de Michelin pour une fiscalité responsable sont publiés dans le DEU 2021⁶.

A titre d'exemple, dans la mesure du possible, une relation de confiance structurée et organisée est établie avec les autorités fiscales pour faciliter cette transparence. Nous cherchons ainsi à participer à ces programmes spécifiques proposés par les autorités à cette fin. C'est pourquoi, le Groupe Michelin a signé depuis mai 2019 le protocole de la « relation de confiance » avec l'administration fiscale française. C'est donc une nouvelle ère « fiscale » de transparence pour le Groupe Michelin, en France, basée sur un partage transparent des informations qui facilite une bonne compréhension de notre entreprise et de nos positions techniques.

C'est une évolution de la relation « entreprise contribuable » vis-à-vis de « l'administration vérificatrice » dans le cadre des contrôles fiscaux. L'idée est de passer d'un contrôle actuel qui

⁶ Document d'Enregistrement Universel 2021, paragraphe 4.1.1.1 c), Une gestion fiscale responsable, page 161, disponible sous ce [lien](#)

intervient a posteriori, de manière non automatique, à un échange d'informations quasi permanent entre l'entreprise et l'administration, reposant sur le dialogue et une relation poussée interactive permettant de bien comprendre l'entreprise et ses enjeux

La responsabilité fiscale est intrinsèquement liée à la responsabilité sociale de Michelin car les positions fiscales sont cohérentes avec les valeurs fondamentales du Groupe incluant notamment le respect des faits, de l'environnement et des personnes. A ce titre, le Groupe Michelin s'engage à respecter les géographies dans lesquelles il opère en devenant contribuable et donc sujet d'impôt sur les territoires sur lesquels il exerce son activité au travers d'une ou plusieurs filiales locales hébergeant ladite activité.

La gestion des risques fiscaux fait partie intégrante du processus global de gestion des risques au sein du Groupe. Dans ce cadre, le Directeur Tax & Customs Groupe informe régulièrement le Comité d'Audit et le Comité des Risques sur la situation fiscale globale du Groupe Michelin, l'état des risques et des litiges et les principaux changements anticipés. A ce titre, une organisation définissant le rôle et la responsabilité de chacun a été mise en place.

Le Département Fiscal se conforme à ses différentes obligations fiscales, telles que les obligations déclaratives qualitatives ou quantitatives. Ces dernières n'ont pas pour objectif le calcul de l'impôt en tant que tel mais plutôt de permettre une plus grande transparence et une meilleure compréhension des activités et des flux à l'échelle internationale. A ce titre, une déclaration CbCR est déposée chaque année auprès de l'administration fiscale.

De manière plus générale, le Groupe est conscient de la nécessité, dans un environnement fiscal constamment plus contraignant, de communiquer sur sa politique de stratégie fiscale.

A ce titre et au-delà des obligations légales existantes ou à venir, le groupe réfléchit régulièrement à des formes de communication variées et fera donc évoluer celles-ci en conséquence.

9. Publiez-vous une charte de lobbying responsable ?

Etes-vous membres d'associations professionnelles dont certaines sont controversées au regard de l'intérêt générale ? Si oui, quelles actions menez-vous pour réorienter les positions de ces associations ?

Quels moyens (humains et financiers) consolidés (i.e sur l'ensemble de votre périmètre géographique) allouez-vous à la représentation d'intérêt ?

Réponse : L'ensemble des engagements du Groupe Michelin en matière de lobbying est publié sur le site internet du Groupe (www.michelin.com/le-groupe-michelin/gouvernance/lobbying-affaires-publiques).

Les décideurs publics à qui sont destinés ces arguments écoutent l'ensemble des parties prenantes qui interviennent dans le débat et pas simplement l'argumentaire d'une seule entreprise. Le lobbying contemporain n'est efficace que s'il s'inscrit dans une démarche bénéfique pour la société. En effet, une stratégie qui consisterait à défendre uniquement les intérêts d'une entreprise privée serait presque systématiquement vouée à l'échec. Le groupe Michelin défend depuis toujours cette vision des affaires publiques qui s'accorde avec les valeurs prônées par l'entreprise.

Les affaires publiques du groupe Michelin portent une double mission :

- Promouvoir et défendre les intérêts du groupe Michelin en s'engageant auprès des décideurs publics mais aussi de la société civile – dont font partie les ONG – dans tous les territoires où nous sommes présents. Dès lors, il y a toujours un strict alignement entre les activités de lobbying et la stratégie rendue publique par l'entreprise.
- Identifier les évolutions en devenir au niveau des décideurs publics locaux, nationaux et internationaux, et les relayer aux équipes internes pour les aider à nourrir leur réflexion stratégique.

Les affaires publiques du groupe Michelin s'articulent entre une équipe au niveau Groupe (Paris, Bruxelles) et des équipes, à temps complet ou à temps partiel, dans les principaux pays ou principales régions du monde où le Groupe opère. Ces « correspondants locaux » agissent afin de promouvoir et défendre les intérêts du Groupe et/ou des entités locales de ce dernier. L'équipe au niveau Groupe joue un rôle fonctionnel par rapport au réseau des correspondants affaires publiques présents dans les principaux pays dans lesquels le Groupe opère, afin d'apporter son expertise sur certains thèmes et de veiller à la cohérence des positions prises. L'ensemble de ce réseau (équipe Groupe plus correspondants locaux) représente une vingtaine de postes équivalent temps plein au niveau mondial.

Les affaires publiques respectent bien évidemment les réglementations existantes en matière de transparence pour les activités de lobbying partout où elles opèrent :

- Elles sont enregistrées sur les registres de transparence lorsque ces derniers existent (e.g., Bruxelles, Washington DC, Haute Autorité de la Transparence de la Vie Publique française, registre fédéral des lobbyistes au Canada...). Les éléments fournis sont également publiés sur le site internet du Groupe,
- L'activité de lobbying de Michelin s'inscrit dans le cadre réglementaire d'associations professionnelles regroupées par secteurs (comme la European Tire and Rubber Manufacturers' Association – ETRMA - à Bruxelles ou la US Tire Manufacturers' Association – USTMA - aux Etats-Unis), mais aussi d'associations professionnelles généralistes (telles que Business Europe à Bruxelles, l'AFEP en France ou la Global Alliance aux Etats-Unis) qui sont elles-mêmes inscrites dans les différents registres de transparence,
- Les affaires publiques veillent au respect des directives éthiques strictes du Groupe, notamment sa neutralité et sa non-participation à des campagnes politiques, directives clairement documentées dans le Code éthique du Groupe. Elles veillent également au strict respect des réglementations locales. Les équipes des affaires publiques dans le monde entier sont formées et sensibilisées à ces directives,
- L'équipe affaires publiques Groupe rend compte des principaux dossiers au Président et au comité exécutif sur une base régulière. Au quotidien, l'équipe affaires publiques est directement rattachée au membre du comité exécutif qui supervise également la politique RSE du groupe. Les positions que le Groupe peut être amené à prendre sur certains sujets font l'objet d'un processus de validation interne qui peut, le cas échéant, remonter au comité exécutif et à la présidence.

- 10. La loi sur le devoir de vigilance prévoit l'élaboration du plan de vigilance en association avec les parties prenantes de la société, notamment les partenaires sociaux. De plus, l'une des mesures de ce plan consiste en la mise en place d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives. Les organisations syndicales ont en effet une connaissance du terrain et la capacité d'alerter la société et de faire remonter des informations précieuses dans l'exercice du devoir de vigilance.**
- Comment votre Groupe intègre-t-il ses partenaires sociaux – aux niveaux local et global – aux différentes étapes de l'élaboration, de l'évolution, et de la mise en œuvre de son plan de vigilance ? Quels moyens le Groupe leur apporte-t-il pour accomplir cette mission ? Comment les partenaires sociaux sont-ils associés au compte-rendu sur la mise en œuvre effective de ce plan de vigilance ?**

Réponse : La loi devoir de vigilance demande à ce que le plan soit « « élaboré en association avec les parties prenantes de la société, le cas échéant dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale ».

Michelin a depuis 2016 un Comité de parties prenantes dans lequel siègent des ONG et une organisation syndicale internationale (*IndustriAll Global Union*). L'élaboration du plan de vigilance, ainsi que certains sujets spécifiques traités dans ce plan (prévention des émissions de CO₂, particules d'usures, maîtrise des risques au sein de la chaîne d'approvisionnement...) sont régulièrement partagés avec ce comité. Un sujet comme le salaire décent a par exemple été soulevé par nos parties prenantes, ce qui a donné lieu à l'engagement d'une démarche spécifique de prévention dans l'ensemble du Groupe.

La démarche qui consiste à associer les parties prenantes de l'entreprise dans l'élaboration de plans d'action se développe. C'est l'objet notamment de la *Global Platform for Sustainable Natural Rubber* qui est une organisation multi-stakeholder qui agit en faveur d'une filière de caoutchouc naturel durable et responsable.

Par ailleurs, le plan de vigilance du Groupe a été partagé avec le Comité d'Entreprise Européen lors d'une séance spécifique en novembre 2021, pendant laquelle les partenaires sociaux européens ont pu poser leurs questions. Michelin participe également au *Global Deal*, une instance dont le but est de promouvoir le dialogue social, notamment autour des sujets de vigilance et de travail décent.

Michelin dispose également d'un mécanisme d'alerte, la ligne éthique du Groupe, accessible au personnel mais également aux tiers (clients, fournisseurs, ...) dans toutes les régions. Il permet de remonter toute alerte sur des éventuels manquements liés au devoir de vigilance.